



Bättre kommunikation nyckeln till bättre arbetsklimat

Arbetsplats:	Falköpings kommun
Kontaktperson:	Lars Rohdin, Krister Pettersson, tel. 0515 - 850 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Ingela Backman-Högländer, Skaraborgs län
Skribent:	Ingemar Svensson
Sammanfattning:	Falköpings kommun har flera arbetsplatsprogram genomförda eller under genomförande. De mätbara effekterna har hittills varit mycket goda, inte minst ekonomiskt. De medel som satsats räknar man med att snabbt få tillbaka i form av minskade kostnader för sjukfrånvaro med mera. Det här projektet rör en omorganisation på gatukontoret där ett förbättrat informationsflöde spelat stor roll för att åstadkomma bättre psykosocial arbetsmiljö.

Bakgrund

Falköpings kommun är uppdelad i olika förvaltningar vilka fungerar som självständiga ekonomiska enheter och med eget anställnings- och arbetsgivaransvar. Förvaltningarna är i sin tur uppdelade på olika avdelningar och resultatområden.

Sedan slutet av 1980-talet pågår decentraliseringsprojekt inom kommunen. Projektet har inneburit att det ekonomiska ansvaret lagts ut till allt mindre resultatenheter. Målsättningen har varit att decentralisera befogenheter och ansvar så att större möjligheter ges de anställda att påverka sin egen situation i arbetet.

Falköpings kommun hade under 1990 1.955 årsarbetare. Antalet anställda var 2.300 personer fördelade på 540 män och 1.760 kvinnor. Sedan kommunen under 1990-talet tagit över de anställda från primärvården är man nu närmare 3000 anställda inom kommunen. Sjukfrånvaron exklusive lärarpersonal var 1990 19,5 dagar/anställd och år, fördelat på män 16,0

dagar och kvinnor 27,0 dagar/anställd och år.

Under 1991 - 1995 har det inom kommunen genomförts totalt 10 st arbetsplatsprogram med bidrag ifrån Arbetslivsfonden.

Tidigare organisationsförändringar inom Gatukontoret - med totalt 105 anställda - hade primärt syftat till att öka kostnadsmedvetenheten bland de anställda. 1986 gjordes ett försök att utveckla och förändra organisationen där personalen tog fram en mängd nya förslag men till mångas besvikelse hände inget efteråt. I början av 1990-talet blev bristerna i den psykosociala arbetsmiljön allt tydligare.

Några exempel:

* Gatukontorets verksamhet var indelad i 18 resultatenheter där arbetsuppgifterna och ärendena hade svårt att hamna hos rätt ansvarig. Ansvarsförhållandena var också oklara. Man följde inte alltid tjänstevägen

med påföljd att mellancheferna kände sig överkörda.

* Varje resultatenheter värnade om sin egen ekonomi vilket ledde till att kon-
totänkandet tidvis kunde styra verksamheten.

* Beslut fattades utan att ansvariga och/eller anställda inom enheten blev delaktiga. Som en följd av denna toppstyrning försvagades ansvars känslan.

* Personalen mådde allt sämre och lagandan hotades.

Den fysiska arbetsmiljösituationen vid framför allt Reningsverken var undermålig. Personalen klagade ofta över illamående och trötthet.

Mål

En projektledningsgrupp bestående av Gatu- och Trafiknämndens arbetsutskott, avdelningschefer, fackliga företrädare och projektledare bildades i början av 1992 för att genomföra ett projekt som internt kallades SAM-projektet där syftet var att utveckla en arbetsmodell där personalens psykosociala arbetsmiljö skulle förbättras. Man ville skapa ett system där den enskilda skulle kunna påverka verksamheten.

Vid de inledande kontakterna med Arbetslivsfonden diskuterades bland annat vilka möjligheter som stod till buds för att erhålla bidrag samt arbetsgången vid ett ansökningsförfarande.

Arbetsplatsprogrammet framarbetades med följande ställda mål:

* de anställdas kunskaper och erfarenheter skulle tillvaratas på rätt sätt,

* beslutsvägarna skulle förkortas,

* oklarheter kring ansvarsfördelningen skulle rätas ut,

* en mer rättvis arbetsfördelning skulle skapas.

Från arbetsgivarsidan var man starkt drivande till att arbetsorganisationen skulle utvecklas. Nu gällde det att inte bara prata om en ökad delaktighet, nu gällde det att genomföra den också.

Särskilda investeringar i avfuktare och rens-galler vid Reningsverken skulle mins-

ka infektionsriskerna hos personalen. Vidare skulle vissa fordon byggas om i syfte att förbättra den fysiska arbetsmiljön.

Ett starkt fackligt engagemang har påverkat arbetsplatsprogrammet både under planeringsfasen och i genomförandet.

Genomförande

Vid Gatukontoret har 78 procent av all personal frivilligt deltagit i en fyra dagars allmän utbildning där arbetsmiljö - kommunikation - handlingsprogram varit huvudämnen. Därefter bildades en arbetsgrupp bestående av enbart underställd personal för att driva och utforma SAM-systemet.

I den framtagna arbetsmodellen beskrivs detaljerat hur intern information skall flöda för att arbetsuppgifter ska hamna direkt hos rätt ansvarig. SAM-systemet bygger på samverkan mellan tipsare (= förslagsställare) - arbetsledare - arbetsplatsträffar - informationsbank - samaritgrupper - chefer.

Arbetsledare och chefer har utbildats för genomförande av medarbetarsamtal. Kommunens rehabiliteringspolicy har också stått på utbildningsprogrammet. Samtliga anställda har erbjudits hälsoprofilsbedömning och individuella styrketräningsprogram.

Gatukontoret har investerat i avfuktare och rens-galler vid Reningsverken för att minska på de hygieniska olägenheterna. Den fysiska arbetsmiljön för vissa fordon har förbättrats genom ombyggnad.

I slutfasen av genomförandet inträffade en kritisk händelse som höll på att spolia hela projektet. Inom organisationen lämnades förslaget "lägg ner förrådet". Det inträffade väckte starka känslomässiga stämningar bland berörd personal. Den uppkomna situationen analyserades i arbetsgrupp och som även hade att utvärdera nyttan av SAM-systemet och om det över huvud taget skulle finnas kvar. De projektansvariga gick stärkta ut ur krissituationen.

Företrädare från byggföretaget NCC har fungerat som bollplank åt projektgruppen under genomförandet.

Den egna insatsen i projektet, total kostnad 1 927 000 kronor, har i huvudsak finansierats med budgetmedel. Beviljade medel från Arbetslivsfonden resulterade i att projektets omfattning blev något större än vad som annars skulle blivit fallet. Utan bidrag hade investeringarna i den fysiska arbetsmiljön knappast genomförts vid denna tidpunkt.

Resultat

De anställda inom Gatukontoret utformade en arbetsmodell, SAM-systemet, som beskriver hur den interna informationen ska flöda så att arbetsuppgifterna hamnar direkt hos rätt ansvarig.

Arbetsplatsträffar blev det forum där de anställdas tips och förslag till förbättringar skulle tillkännages för övrig personal som därefter hade att bedöma den fortsatta handläggningen. Inom förvaltningen har det skapats ett bra arbetsklimat och en lätt-sam atmosfär.

De anställdas engagemang, motivation och kompetens har blivit mycket bättre efter genomförande av arbetsplatsprogrammet.

Sjukfrånvarostatistiken för 1993 visade att i jämförelse med 1990 hade:

* sjukfrånvaron korttid minskat med 42 procent eller 3,1 dagar/anställd och år,

* sjukfrånvaron långtid minskat med 42 procent eller 9,2 dagar/anställd och år.

Den minskade sjukfrånvaron har inneburit besparingar för arbetsgivaren och försäkringssystemen med totalt 1,5 milj kr/år.

Värdering/problem

Arbetsgivarens företrädare:

Inom Gatukontorets arbetsområden har det skapats ett mycket bra arbetsklimat. Förändringsarbetena har lett till ett större inflytande för den enskilde arbetstagaren. Olika arbetsgrupper kan nu träffas över gränserna och byta erfarenheter. För att fungera ännu bättre i framtiden krävs öka-

de kunskaper inom framför allt ekonomi och ledarskap.

SAM-systemet bygger på en aktiv förslagsverksamhet. Därför kan det vara viktigt att med jämna mellanrum använda olika koncept för att få personalen att lämna tips. Arbetsmodellen måste skötas och drivas för att kunna leda till en effektivare verksamhet. Det är i planeringsarbetet som de stora besparingarna kan göras i framtiden.

Fackliga företrädare:

SKAF förklarar sig mycket nöjd med Gatukontorets utvecklingsprojekt vilket syftade till att skapa en god psykosocial arbetsmiljö för alla anställda inom förvaltningen. Projektet har visat att det går att förändra en organisation nerifrån. Dock har inte alla arbetsledare hanterat SAM-systemet på ett seriöst sätt vilket kan bero på att berörda arbetsledare känt sig hotade. Vi tycker också att SAM-arterna ute i organisationen kört fast i sina tilltänkta roller. Som helhet tycker vi att projektet varit rätt och att utvecklingen gått framåt.

Sammanfattning

Gatukontorets arbetsplatsprogram har med en total insats av 2,5 milj kr lett till årliga besparingseffekter på 1,5 milj kr räknat enbart på effekterna kring sjukfrånvaron mellan 1990 och 1993. Det goda arbetsklimatet inom förvaltningen har lett till att olika yrkesgrupper på ett lätt-samt sätt träffas och byter erfarenheter. Det är dock viktigt att arbetsledarna - som står i centrum för händelseutvecklingen - känner aktivt stöd uppifrån i organisationen.

Samtliga projektledare och företrädare för de fackliga organisationerna har uppgivit att kontakterna med Arbetslivsfonden varit bra. Många har dock givit uttryck för att ansökningsförfarandet och redovisningen varit omständig och alltför omfattande. Efter analys av tillgänglig dokumentation kan noteras att den sökande lagt ner betydligt mer tid och omsorg kring ansökningsförfarandet jämfört med slutredovisningen av projekten. Den ekonomiska utbytesef-

fekten av genomförda arbetsplatsprogram har inte belysts på ett tillfredsställande sätt.

De fackliga organisationerna har i vissa projekt haft en avvaktande och tveksam inställning till projektens syfte och ställda mål. Det ligger i sakens natur att det kan finnas frågetecken när man står i begrepp att utveckla organisationer och nya arbetsfält. Det kan också noteras att gruppen mellanchefer, det vill säga chefer på högre

nivå än arbetsledarnivå oftast stått helt utanför genomförda program. Konsekvenserna och faran med detta förhållande kan bli att arbetsledningen - som fått massiv utbildning i samband med arbetsplatsprogrammen - inte får det rätta stödet och förståelsen uppifrån.

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>	<i>1</i>			
<i>Sjukfrånvarodagar</i>				
<i>totalt</i>	<i>3360</i>		<i>2625</i>	
<i>Sjukfrånvaro/ anställd</i>	<i>32</i>		<i>25</i>	
<i>Därav</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>	<i>8</i>		<i>5</i>	
<i>Långtidsfrånvaro</i>				
<i>Antal ersättningsrekr. p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Påbörjade rehabiliteringar</i>				
<i>Kapacitet/ resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>				

Dnr 187/91

ISSN 1104-6449

Januari 1995