



Att driva projekt i förändringstider

Lars Sundström

Förord

1. Riksställningar	5
2. Skatteverket	19
3. Frivården i Göteborg	31
4. Diskussion	41
5. Sammanfattning i schema	50

S tatsförvaltningen omdanas ständigt. 2000-talets inledande decennium är inte något undantag. Flera stora myndigheter har gått från en struktur med mer eller mindre självständiga länsmyndigheter till att bli en myndighet. Samtidigt omstruktureras det inre arbetet. Nya styrmetoder införs, verksamheter centraliseras och läggs i nya processer. Det strategiska arbetet skiljs från det operativa.

Skatteverket är ett exempel på detta. I januari 2004 blev de sju självständiga skattemyndigheterna en myndighet. Fram till 2008 präglades det interna arbetet av stora förändringar, främst inom HR-området. Ett omfattande utvecklingsprojekt genomfördes med syfte att få struktur på arbetsmiljöarbetet och successivt integrera de nya formerna. Samtidigt stöptes verksamheten om.

Ett annat exempel är Riksställningar. När några av Sveriges försvarsenheter skulle läggas ner i början av 2000-talet beslöt regeringen att kompensera orterna för förlusten av arbetstillfällen. Alla departementsområden berördes. Bland annat blev det aktuellt att flytta Riksställningar från Stockholm till Visby. Huvuddelen av personalen valde att stanna kvar, samtidigt som verksamheten skulle leva vidare i ett nytt hus på Gotland. Hur det var att leva med osäkerhet inför fram-

tiden, men ändå med en tydlig inriktning, beskrivs i ett av kapitlen.

En mindre genomgripande förändring, men av stor betydelse för personalen, genomfördes inom Kriminalvården, Västra regionen. Två frivårdsenheter med delvis olika kulturer skulle smältas samman. Tidigt togs initiativ till ett omfattande arbete för att tillsammans med all personal skapa en ny gemensam verksamhet.

Dessa tre fallbeskrivningar belyser möjligheter och svårigheter med att driva projekt parallellt med övergripande organisationsförändringar och med ett klart uttalat syfte att integrera resultatet i verksamheten. I ett avslutande kapitel summeras och diskuteras några gemensamma slutsatser från de tre projekten.

Vår förhoppning är att skriften ska tjäna som underlag för diskussioner i såväl partsgemensamma som partsegna grupperingar i samband med start av projekt, framför allt då verksamheten står inför omställningar och omstruktureringar.

För skriften svarar Lars Sundström, projektsamordnare i Satsa friskt och med lång erfarenhet av organisationsarbete. Satsa friskt vill tacka de tre myndigheterna för såväl deras insatser i projekten som en generös medverkan i intervjuer och med material. Beskrivningarna i skriften är avstämda mot respektive myndighet. Författaren svarar för innehållet och för de slutsatser som dras.

*Peter Henriksson,
Saco-S,
Sammankallande i styrgruppen
för Satsa friskt*

*Åke Hedbom,
Partsrådet,
projektledare för Satsa friskt*

Riksutställningar

Ett överraskande besked

Den 18 mars 2005 fick generaldirektören vid Riksutställningar Ann Follin ett överraskande besked av kulturdepartementet: regeringen avsåg att omlokalisera Riksutställningar från Stockholm till Visby. Ann Follin hade tillträtt som generaldirektör 2002 och hade redan före 2005 initierat ett löpande förändringsarbete, utan några tankar på att verksamheten skulle komma att omlokaliseras.

– Det var en fredag jag fick beskedet, berättar hon. Min första reaktion var att detta inte kunde vara sant. Det är absurt!

Chocken övergick i handling. Under helgen förberedde Ann Follin ett extra inkallat möte på söndagen med sin ledningsgrupp.

Ledningsgruppen tog fram en krisplan. Måndag morgon skulle alla chefer informeras och utbildas i krishantering. Personalen informerades på måndagen. Reaktionen var att de flesta skrattade tillkämpat. Det kunde inte vara sant. Man verkade inte ta regeringens propå på allvar. Den upplevdes vara alltför verklighetsfrämmande.

Ann Follin insåg att förslaget var allvarligt menat, men ansåg att argumenten för att vara kvar i Stockholm var starka och ville därför föra fram dessa. På onsdagen lämnade Riksutställningar sina synpunkter till regeringen.

– Vi vägrade att gå in i offerrollen, vi slogs med näbbar och klor.

Detta accepterades också av departementet så länge frågan inte var avgjord. Även andra aktörer tog Riksutställningars parti att vara kvar i Stockholm, men med tiden stod det klart att regeringen tänkte besluta om omlokalisering. I sin myndighetsroll fick Ann Follin acceptera att beslutet skulle bli en flytt till Visby.

Riksutställningar är en liten myndighet med ett drygt femtiotal anställda. Under perioden våren 2005 till hösten 2007 drev myndigheten med stöd av Satsa friskt ett projekt för en friskare arbetsplats. Strax efter starten fick Riksutställningar besked om att myndigheten skulle omlokaliseras till Visby.

Omlokaliseringen slutfördes i december 2007 till en för ändamålet projekterad och uppförd förvaltningsbyggnad i Visby; gemensam för Riksutställningar och Riksantikvarieämbetet.

Under en mellanperiod 2006–2007 fanns personal både i Stockholm och i tillfälliga lokaler i Visby. Frågan för denna fallstudie är hur det var möjligt att arbeta med arbetsmiljöprojektet under omlokaliseringen.

– Jag fick bestämma mig om jag kunde stanna som GD, acceptera flytten till Visby och därmed ta ansvar för dess genomförande eller inte. Jag antog utmaningen, men personalen fortsatte att slåss.

Den 26 maj 2005 fattade regeringen beslutet att gå till riksdagen med förslaget till omlokalisering.

Satsa frisks småmyndighetsprojekt

Arbetsmiljön inom Riksställningar före förslaget till omlokalisering kännetecknades av en generellt sett hygglig arbetsmiljö med många engagerade människor och högt i tak. Men det fanns också problem: långtidssjukskrivna (tre-fyra personer), risk för nya sjukfall, viss sjuknärvaro samt till viss del bristande kommunikation inom ledningen och mellan ledning och anställda.

– Några i ledningen hade svårigheter att leva upp till personalens behov att bli synliggjorda, beaktade och av att få feedback. Det var svårt att få tillgång till cheferna, berättar Eva-Karin Svensson, personalspecialist och tillsammans med Ann Follin initiativtagare till Satsa frisktprojektet.

Det fanns också ett behov av att utveckla arbetsformerna.

– Vi var inte helt eniga om hur vi skulle samverka externt. Exempelvis ifrågasattes varumärkesbyggnad av relativt stora personalgrupper, framhåller Anne Strömberg Fatty, då marknadsansvarig och numera marknadschef.

Generaldirektören tog ett helhetsgrepp. Riksställningar hade alldeles för hög sjukfrånvaro, och det fanns risk för att en del personer var på väg att gå in i väggen.

– För många låg arbetet nära deras fritidsintressen, med allt vad det innebär av gränsdragningsproblem. Vi behövde reflektera över hur man kan jobba utan bli sjuk, säger Ann Follin.

Redan före Satsa friskt hade Riksställningar startat ett projekt om hur arbete, kropp och själ hänger samman. Man inledde även ett strategiskt utvecklingsarbete med visioner om den framtida myndigheten. Med hjälp av konsulter engagerades hela personalen i visionsarbetet.

– Jag ville ha genomgripande förändringar som slår rot och

får fäste i organisationen. Detta var en god grund för Satsa friskt projektet, säger Ann Follin.

Från och med våren 2004 deltog Riksställningar tillsammans med några andra små och medelstora myndigheter i Satsa frisks så kallade småmyndighetsprojekt, vars syfte var att stödja utvecklingen av arbetsmiljön på respektive myndighet. Samarbetet mellan myndigheterna och Satsa friskt ledde till att man formulerade några punkter för hur utvecklingsarbetet skulle gå till. Man skulle även söka kontakt med konsultföretag, som kunde offerera det efterfrågade stödet.

Konsultföretaget Humatek International AB (kallas Humatek i den fortsatta framställningen) erbjöd en metod, ett verktyg och ett stöd som bäst tillgodosåg myndigheternas krav.

– Humatek var en förnämlig service. Inga sökandeprocédurer eller krångliga upphandlingar utan ett färdigt paket som tillhandahölls genom Satsa friskt, berättar Eva Karin Svensson.

Brister i arbetsklimatet

Trots de ändrade förutsättningarna planerade Riksställningar för sitt projekt under mars-april, genomförde en nulägesanalys under maj-juni och formulerade handlingsplaner under augusti. En ansökan skickades till Satsa friskt september 2005 som beviljades senare under hösten.

Den första Humatek-mätningen försommaren 2005 gav ett mått på den kris regeringspropån skapade. Till exempel upplevde personalen bristande motivation och likgiltighet för arbetsuppgifter. De hade låg tilltro till ledarskapet och till behovet av organisationsförändringar. Det fanns klara hälsorisker baserade på upplevelser av osäkerhet, otrygghet, nedstämdhet och stress. Och det saknades uttryck för nyfikenhet inför förändringar.

Samtidigt fanns en positiv attityd till arbetsuppgifterna som ansågs vara varierande, medföra utmaningar och ge möjlighet till utveckling.

Sammanfattningsvis visade mätningen att ledningsgruppen inte fungerade som ett team, att samarbetet mellan avdelningarna inte fungerade, att organisationsstrukturen kring beslutsfattande var oklar samt att informationen/kommunikationen mellan avdelningar och medarbetare inte fungerade. De brister som man redan tidigare hade identifierat i samband med småmyndighetsprojektet hade således accentuerats genom förslaget till omlokalisering. Organisationen visade tydliga tecken på kris.

Målet för Satsa frisktprojektet på Riksställningar var att



Ann Follin, dåvarande generaldirektör för Riksställningar, drev en satsning på arbetsmiljön samtidigt som myndigheten skulle flytta.

FOTO:STEFAN BORGIUS

skapa en arbetsmiljö där medarbetarna trivs, utvecklas och är delaktiga. Detta skulle leda till att det inom treårsperioden 2005 – 2007 inte uppkom några nya arbetsrelaterade långtidssjuk-skrivningar.

Men nu hade Satsa frisktprojektet fått konkurrens om uppmärksamheten. Skulle det vara möjligt att fortsätta projektet som läget nu var med omlokaliseringen till Visby? Lina Ahtola, Saco, menar att det aldrig var aktuellt att hoppa av. Ann Follin bekräftar:

– Beslutet att köra Satsa friskt var mycket medvetet. Var det någon gång vi behövde jobba med arbetsmiljön så var det då, under krisen.

Enligt Eva Karin Svensson fick projektet snarare draghjälp av den nya situationen:

– Behovet att jobba med arbetsmiljön och ledningsfrågorna accentuerades genom beslutet om omlokalisering.

Inledningsvis gjordes vissa justeringar i Satsa frisktprojektet för att anpassa det till de nya förutsättningarna. Bland annat ändrade man tidplanen samt betonade krishantering och utveckling av spelregler och etik i relationerna mellan individer och grupper i organisationen.

Krisreaktioner

Under den första månaden tog hela Riksställningar strid mot förslaget till omlokalisering. Men Ann Follin kom snart fram till att regeringens förslag inte skulle komma att ändras och började därför arbeta aktivt med att förbereda myndigheten och personalen på att flytten skulle bli av.

För hennes del gick det inte att bara acceptera omlokaliseringen, hon måste även aktivt driva arbetet för att genomföra den så bra det någonsin gick. Myndigheten skulle gå från offer till aktör. I den processen tog man teoretiskt stöd av psykiatrikern Johan Cullbergs kriskurva, som beskriver olika skeden från kris till utveckling:

– Jag låg först i kriskurvan, sen kom ledningsgruppen, därefter personalen. Jag tog på mig uppgiften att försöka få människor se andra möjligheter, att ladda förändringarna med positiva värden och försöka skapa framtidstro.

Ann Follin besökte i ett tidigt skede Gotland för att orientera sig om möjligheterna.

– Det var mentalt viktigt att visa att det var Gotland som gällde.

Regeringens beslut att omlokalisera Riksställningar medförde att myndigheten måste genomföra ett omfattande förändringsarbete. Man arbetade med krishantering, utveckling av verksamhet och organisation, kravspecifikation för ny förvaltningsbyggnad i Visby, omställning och nyrekrytering av personal, avveckling av verksamhet i Stockholm samt planering och genomförande av flytt av verksamheten till Visby. Samtidigt bedrevs den löpande verksamheten parallellt med Satsa frisktprojektet. Det senare hade en egen projektgrupp och planering, men genomfördes integrerat med det övriga förändringsarbetet.

– Det var kris i ledningsgruppen. Den krackelerade. Vi fick jobba hårt med krishantering i hela organisationen, berättar Ann Follin.

Vartefter krisreaktionerna bearbetades och ledningen kommit in i ett omorienteringsskede inleddes även ett visions- och strategiarbete. Vardagsverksamheten och verksamhetsutvecklingen drevs parallellt. Satsa frisktprojektet integrerades i både omlokaliseringsprojektet och i verksamhetsutvecklingen. Under sommaren 2005 tog Riksställningar fram en plan och organisation för att hantera omlokaliseringen.

– Att ledningen gjorde detta så snabbt möttes av kritik från vissa i personalen, men samma personer tog sedan till sig planen efter sommaren, berättar Ann Follin.

Anneli Strömberg Fatty, ansvarig för intern kommunikation och krishantering under förändringsarbetet, berättar att Ann Follin lyckades få accept på sitt ställningstagande för omlokaliseringen hos personalen.

Genomförda aktiviteter

Vid tre tillfällen, år 2005, 2006 och 2007, genomförde Humatek mätningar av arbetsmiljön med hjälp av enkäter. Frågorna handlade bland annat om organisatoriska faktorer och hälsorisker.

Avdelningscheferna utbildades i krishantering och erbjöds möjlighet till individuellt stöd i kris. Konsulten gav varje chef resultatet av mätningarna för den egna enheten. Cheferna återförde i sin tur resultaten till den egna personalen, diskuterade åtgärder och planerade för förändring. De deltog även i ledningsgrupputveckling.

Mätningarna gjorde att de anställda fick bekräftelse på att deras upplevelse av situationen delades av andra, att det var accepterat att må dåligt och att det fanns möjlighet att prata om

och bearbeta sina känslor. Hela personalen fick dessutom genomgå en hälsoundersökning.

Medarbetarna erbjöds möjlighet att delta i seminarier och i utvecklingsaktiviteter, som till exempel dialogcaféer och insatser som rörde kommunikation och relationer. Det fanns tillfällen att diskutera värderingar, problem och möjligheter med lokaliseringen till Visby, kreativ struktur, omvärldsbevakning samt förändringsarbete och engagemang.

Man genomförde workshops om utställningsverksamheten och tog fram förslag på kompetensöverföring i syfte att öka samarbetet mellan avdelningarna, höll dialog kring nya arbetssätt och lärde känna varandra.

I Visby arrangerades verksamhetsdagar kring gemensamma värderingar och policy i frågor som rör jämställdhet, arbetsmiljö, mångfald, miljö och tillgänglighet. Under fyra halvdagsseminarier försökte man nå fram till en samsyn vad gäller digital hantering, struktur i arbetet och överblick över arbetsflödet.

Några av aktiviteterna rörde huvudsakligen omlokaliseringsprojektet, men redovisas ändå inom ramen för Satsa friskt projektet, dels av pedagogiska skäl, dels på grund av att projektet var integrerade.

Ann Follin framhåller flera lärdomar från de inledande skekena. En av dessa är att man inte kan göra alla nöjda i stunden. Det är viktigt att vara observant på vad folk står för och vad som är symtom på kris och tillfälliga uppfattningar. Många var

kränkta och bittra. Generaldirektören upplevde att hon blev perforerad av all kritik, men fick löpande samtalsstöd genom hela processen.

– Det går inte att härbärgera så många människors sorg, de måste ha någon att vända sig till. Detta gäller även cheferna. Vi anlidade både företagshälsovården och andra professionella.

Individuella utvecklingsprogram

För den personal som inte flyttade med till Visby bistod Trygghetsstiftelsen med resurser och individuell utvecklingsplan. Generellt sett hade fokus för många av förklarliga skäl flyttats från myndighetens verksamhet och dess framtid till fokus på den egna individens förutsättningar.

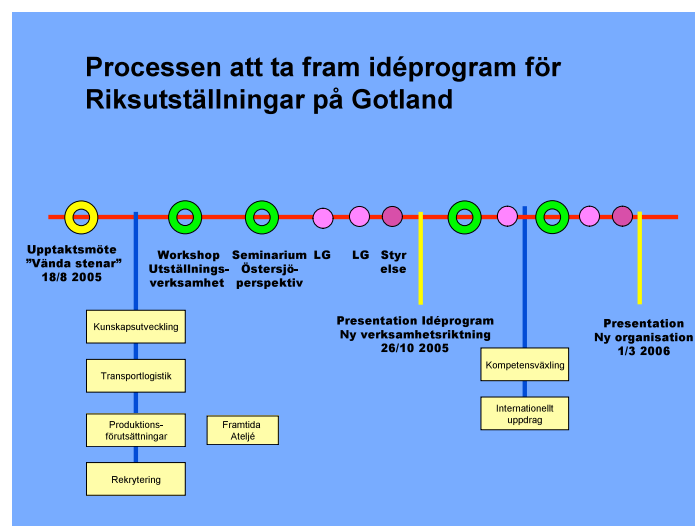
Efter ett år – sommaren 2006 – gjordes den andra Humatek-mätningen. Den visade på försämringar inom flera områden. Reaktionerna på omlokaliseringsbeslutet var tydliga. Enkäten hade kompletterats med en fråga om man kunde tänka sig följa med till Gotland. Endast tre personer svarade jakande på frågan.

Personalen var delad i två jämstora grupper, varav den ena låg på ungefär normala värden på frågorna medan den andra avvek negativt. Humatek tolkade resultatet som att personalen kommit olika långt i hanteringen av omlokaliseringsbeslutet. Det fanns inga tecken på osämja inom personalen, men de medarbetare som stod i begrepp att lämna Riksutställningar hade muntligen beskrivit det svåra i att bli konkurrent med sina kollegor på en ansträngd arbetsmarknad. Resultatet från enkäten visade inte heller någon kollisionsskär mellan ledning och personal. Ledningen hade inte uppgett sig ha problem gentemot medarbetarna i den uppkomna situationen.

Vidare fanns intresse från medarbetarnas sida att följa Riksutställningars framtida utveckling. Uppfattningen var att man fick det praktiska stöd som behövdes för att lämna över sina arbetsuppgifter.

Humatek noterade vidare att ledningsgruppens medlemmar upplevde nedstämdhet i lika hög utsträckning som övriga medarbetare. De kände sig nedstämda eller deprimerade och tyckte inte att det var roligt att komma till jobbet.

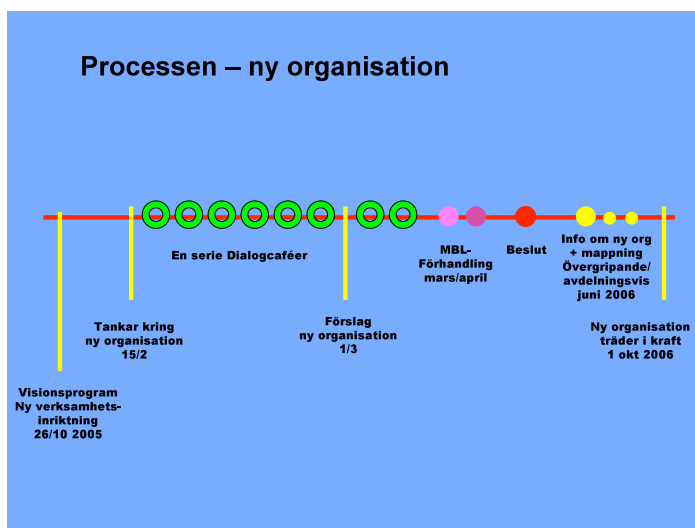
Så var läget ett år efter chockbeskedet och förslaget om ny organisation på Gotland.



Ny organisation

I samband med omlokaliseringen kunde organisation, rutiner och arbetssätt ses över och omprövas på ett mer radikalt sätt än tidigare. En ny organisation hade arbetats fram för att träda i kraft från och med den 1 oktober 2006. Då inleddes även omställningsåret för merparten av personalen och Riksutställningar började etablera sig rent fysiskt på Gotland. De övergripande målen med den nya organisationen var att skapa bättre förutsättningar för helhetstänkande, öka förmågan att möta förändringar i omvärlden samt starkare stödja den projektinriktning verksamheten hade.

Övergången till en ny organisation innebar att man skapade en temporär variant av den tänkta framtida organisationen. Förändringarna berörde vissa avdelningar mer än andra. Några befattningar kom att sakna sin motsvarighet eller omfattning (antal tjänster) i den nya organisationen. Nya funktioner kom till och nyrekryteringar genomfördes med sikte på den nya organisationen. Många medarbetare, inklusive avdelningschefer, lämnade organisationen och nya kom successivt in. Alla medarbetare fick en organisatorisk tillhörighet i den nya strukturen, oavsett om man tänkte sluta eller om tjänsten på sikt inte skulle finnas kvar. Utgångspunkten var att ingen som omfattades av trygghetsavtalet och som ville följa med till Gotland skulle bli utan jobb. Däremot kunde det bli aktuellt med förändrade arbetsuppgifter.



Den tredje och sista Humatek-mätningen genomfördes augusti 2007. Den visade att utvecklingen hade vänt och att arbetsmiljön upplevdes som väsentligt mer positiv än tidigare.

Projektets mål var uppfyllda på så vis att inga nya arbetsrelaterade långtidssjukskrivningar hade uppstått och en förbättring hade skett inom samtliga variabler: motiverande arbetsuppgifter, självförtroende, möjlighet till utveckling, motiverande ledarskap, praktiskt ledarskap, organisatoriskt förtroende, vilja till förändring, kollegialt stöd och kamratskap.

Positiva resultat

De största förbättringarna hade skett inom variablerna strukturerat ledarskap, organisatoriskt förtroende, vilja till förändring och kollegialt stöd. Medarbetarnas upplevelse av att man får delta i planering och beslut hade ökat markant. Samtliga hälsorisker hade minskat i jämförelse med tidigare enkäter. Värdet vad gäller otrygghet var dock fortfarande något högre jämfört med normen, men hade sjunkit rejält sedan 2006. Sjukfrånvaron låg i september 2005 på 3,44 procent. Året därefter var siffran 4,85 procent och i september 2007 var den 2,92 procent.

År 2006 var tre personer långtidssjukskrivna. Efter Satsa frisktprojektet var det en. Två av tidigare heltidssjukskrivna kom igen på deltid.

– Att det inte uppstod några nya långtidssjuka är nog en effekt av projektet, säger Helene Isaksson, en i raden av flera projektledare för Satsa frisktprojektet.

– Vi var mer observanta på tidiga insatser. Inverkan av omlokaliseringen och företagshälsovårdens insatser, tillsammans med de personliga hälsoundersökningarna, kan ha bidragit till att nya fall undvikits.

Så vitt Helene Isaksson vet har ingen av dem som gått i omställning drabbats av långtidssjukdom.

– Det borde jag i så fall ha hört om från Trygghetsstiftelsen.

Eva Karin Svensson konstaterar att merparten av Riksutställningars planerade verksamhet har kunnat genomföras, trots stor press på personal och ledning. Hon säger också att det i all turbulens nästan är omöjligt att särskilja resultat och effekter till just Satsa friskt.

– Men det systematiska arbetsmiljöarbetet har förbättrats,



– Projektet gjorde oss mer observanta på tidiga insatser, säger Helene Isaksson, projektledare.
FOTO:STEFAN BORGIUS

även om det återstår en del innan det fullt ut manifesteras i det dagliga arbetet. Rutinerna har funnits på plats sen tidigare, men det medvetna förhållningssättet och agerandet har blivit bättre. Detta samtidigt som sjukfrånvaron har minskat.

När det gäller mätningar och resultat över tid måste man beakta att Riksställningar i den senaste mätningen har ny personal till cirka 80 procent. Det är således endast ett fåtal som besvarat alla tre enkäterna. Å andra sidan mäter instrumentet arbetsmiljön, baserat på svaren från dem som medverkat och som vid tillfället är anställda. Ur den senare synpunkten kan förbättringarna antas vara representativa för myndigheten, men bland dem som lämnat myndigheten vet man inte hur den enskilda individens upplevelse utvecklats över tid.

I sin slutrapport till Satsa friskt framhåller Riksställningar att de även i fortsättningen ska fokusera på arbetsmiljöarbetet.

Som viktiga utvecklingsområden framhålls samhörighet, kommunikation, arbete i öppet kontorslandskap, överbryggande av enhetsgränser, tydliggörande av roller och arbetsmiljöansvar samt en modell för kvalitetssäkring av fortsatt förändringsarbete.

Ytterligare en enkät ska genomföras vid Riksställningar under 2008.

– Ledarskapet och cheferna har en del kvar att bevisa, men potentialen och viljan finns. Det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar bra men behöver utvecklas, säger Eva-Karin Svensson.

Flera framgångsfaktorer

Det finns ett flertal förklaringar till vad som ligger bakom framgången för Riksställningar i Satsa frisktprojektet respektive omlokaliseringsprojektet. De båda projekten låter sig knappast särskiljas, utan har i många stycken varit en gemensam process.

Ett tidigt strategiskt beslut att gå in aktivt i omlokaliseringsprocessen var en viktig framgångsfaktor.

– Att man omgående bestämde sig för att köra och att bygga på framtiden istället för att grota ner sig var ett strategiskt val, säger Helen Isaksson.

Uthållighet och att det fanns en röd tråd i hela processen, liksom utveckling av ledarskapet och involvering av personalen, framhålls av de flesta intervjuade som några av de viktigaste framgångsfaktorerna. En stark drivkraft, enligt Ann Follin, var

nyfikenheten på vilka möjligheter som fanns.

Även det sätt man valde att arbeta på under förändringsarbetet lyfts fram av flera av de intervjuade. Samtidigt som man försökte lösa de akuta problem som uppstod, ville Riksställningar också blicka framåt och etablera ett mer projektorienterat arbetssätt.

Ledningen lade ner tid på att utveckla spelreglerna för de interna relationerna. Många nyanställda kom in och andra var på väg ut ur organisationen. Man diskuterade etik och vad som var okej eller inte i relationerna till varandra utifrån olika situationer. Det gällde att öka förståelsen sinsemellan och att respektera olika personliga val. Allas ansvar betonades.

Redan innan Satsa frisktprojektet hade Ann Follin inlett ett strategiskt utvecklingsarbete, som bland annat innebar att förändra ledarskapet genom en högre grad av helhetssyn och personalorientering samt ett coachande förhållningssätt. Dessa tankar togs upp i Satsa friskt, av Humatek och i omlokaliseringsprojektet.

Anneli Strömberg Fatty menar att Ann Follin stod för kontinuitet och ett grundläggande visionsarbete. Särskilt det senare bidrog till att projektet höll kompasskursen. Arbetet med värdegrunden blev en bro över till allt det nya, en positiv vision. Humatek-metoden stödde processen genom dialogkaféer (en serie öppna möten i fikarummet där olika teman togs upp till diskussion) och trafikljusmetoden (en metod som med färgmarkeringar visar hur olika förslag och åtgärder ligger till i förhållande till mål och visioner, vad man skulle fortsätta, Utveckla eller Avveckla), samtidigt som kontinuerliga mätningar gav ett kvitto på utvecklingen och gjorda insatser. Dessutom fick cheferna stöd från konsulterna under hela kris- och processhanteringen.

– Humatek-projektet var betydelsefullt för mig personligen. Det gav en ledstång och kvitto på att vi var på rätt väg både på kort sikt och i det långsiktiga värderingsarbetet, det vill säga kulturförändringen, säger Anneli Strömberg Fatty.

En framgångsfaktor var också ledningens intresse för hälsofrågorna. Satsa friskt kom därmed att få stor betydelse i arbetet



Anneli Strömberg Fatty ansvarade under projekt-tiden för internkommunikation och krishantering. FOTO: MARCO GUSTAFSSON, RIKSUTSTÄLLNINGAR



Det fackliga arbetet splittrades när många skulle omlokaliseras, berättar Lina Ahtola, Saco.

FOTO: MARCO GUSTAFSSON, RIKSUTSTÄLLNINGAR

med den nya organisationen genom sitt fokus på sambandet mellan hälsa och framtida verksamhet och för hälsan under omlokaliseringsperioden.

Trovärdig ledare

Ann Follin var hela tiden drivande. Den allmänna uppfattningen var att hon inte bara hade för avsikt att leda förändringsarbetet utan också leda den framtida verksamheten på Gotland. Det fanns därför en trovärdighet i hennes förändringsarbete. Omständigheterna fick henne dock att tacka nej till ett förlängt förordnande till förmån för ett annat uppdrag. Eva Karin Svensson tror dock inte att det beslutet påverkade arbetet.

– Hon gav järnet ända in på 2008 tills hon slutade.

Anneli Strömberg Fatty gör samma bedömning:

– Ann Follins engagemang kunde inte betvivlas. Visserligen hade kanske en del av de nya valt att börja på Riksutställningar med tanke på hennes ledarskap, och där kunde finnas en viss besvikelse över att hon lämnade myndigheten. Men

visionen fanns ändå kvar.

Lina Ahtola, Saco, påpekar att det fanns en viss oro inför Ann Follins beslut, men delar ändå uppfattningen om slutresultatet.

– Det var underförstått att hon skulle följa med till Gotland. För en del blev det i viss mån en förtroendekris, när det senare visade sig att så inte var fallet. Vem och vad skulle komma istället? Det blev dock jättebra med den nya generaldirektören. Hon har förtroende bland de anställda och har fullföljt principerna från tidigare ledning.

Hinder och svårigheter

Listan över hinder och svårigheter i arbetet kan göras lång. De flesta framgick av Humatek-mätningarna. Den första mätningen visade på lågt förtroende för ledningen, låg motivation och en utbredd nedstämdhet.

Ledningen tog resultaten på allvar. Periodvis prioriterades därför krishantering och löpande verksamhet framför utveckling.

Ledningens trovärdighet var ifrågasatt efter dess ställningstagande för flytten inför sommaren 2005, men känslorna fick luftas och bearbetas under en period, samtidigt som motiv och visioner för framtiden klargjordes. Förtroendet återställdes så småningom.

Personalomsättningen i projektet var 80 procent, vilket orsakade bristande kontinuitet och kompetensförluster. Kontinuiteten i ledningen samt den successiva utvecklingen av värdegrund, framtida vision och nytt arbetssätt hjälpte nytilkomna att orientera sig.

Samtidigt som det brast i motivation under den inledande fasen var det också svårt att upprätthålla fokus på gemensamma frågor. De individuella problemen kom därför att prioriteras. De dominerade tankarna hos de flesta och krävde lösningar för att man skulle kunna gå vidare i de gemensamma frågorna.

Externa aktörer kom att påverka processen, efter det att regeringsbeslutet var fattat. Flera omtag gjordes på grund av deras försök att stoppa processen.

Ann Follin förklarar:

– Vi var då långt komna i vår planering. Vi hade redan etablerat ett lokalkontor i Visby och upphandlat ett hyreskontrakt för det nya huset. Spaden skulle just sättas i marken. Nya medarbetare hade rekryterats till Gotland, några hade hunnit flyttat dit och ytterligare 15 tjänster låg ute på annons. Att då åter föreslå en lokalisering i Stockholm utan att något nytt regeringsbeslut fanns som grund var oansvarigt och skapade turbulens och lidande i organisationen. Det blev väldigt smärtsamt för många individer.

Samverkan med facket

Riksutställningar samverkade med Saco och ST i Satsa friskt-projektet. Generaldirektören och en personalspecialist var myndighetens representanter. Gruppen fattade beslut om uppläggning och inriktning på arbetet samt vilka tilläggsfrågor som var lämpliga i Humatek-enkäterna.

– Målet var gemensamt för alla, men vi hade inte samma åsikter hela tiden, berättar Helene Isaksson. Inom ST var man inledningsvis tveksam inför den stora satsningen på cheferna.

Flera av de intervjuade berör svårigheten att hålla distans till den egna situationen och se helheten. Samtidigt betonar flera att även chefer och fackliga representanter måste få känna av och hantera sin individuella situation.

Lina Ahtola, Saco, berättar om de fackliga svårigheterna att arbeta sammanhållet, när omlokaliseringen gjorde att medlemmarna fick individuellt fokus – även de fackliga representanterna och cheferna.

– Det kändes oerhört splittrat när folk krisade. Alla hade sina egna utgångspunkter som krävde sina svar. En lärdom i samverkan var vikten av att söka bästa lösningen för individen och ändå balansera detta mot bra, gemensamma arbetsvillkor. Det lyckades vi hyggligt med.

Eva Karin Svensson sammanfattar situationen:

– Facken var mycket aktiva i början av projektet och har hela tiden stöttat detta, även om det aktiva engagemanget klingade av under trycket från omlokaliseringen och de ständiga personbytena.

Satsa frisks projektsgrupp bytte ut samtliga medlemmar under projektiden. Genom att arbetet bedrevs integrerat med det övriga förändringsarbetet kunde kontinuiteten ändå upprätthållas tack vare generaldirektörens aktiva medverkan i hela processen.

Förutsättningarna för samverkan efter flytten till Gotland förändrades också. På grund av personalomsättningen har ST ännu inte en fungerande organisation på Riksutställningar utan håller på och bygger upp denna. Även Saco är i en konsolideringsfas, men har dock en fungerande organisation.

Skatteverket

Satsa frisktprojektet Hälsomål 08

Regeringens mål att halvera sjukskrivningen i hela samhället var den tändande gnistan för Skatteverket att göra det målet även till sitt eget.

Inom personalavdelningen på dåvarande Riksskatteverket, RSV, arbetade man med en strategi för hälsa inom det framtida Skatteverket. Bland annat genomfördes seminarier med de regionala personalcheferna för att kartlägga vilka behov och vilket stöd som behövdes för att halvera sjukfrånvaron.

Skatteverket kontaktade Satsa friskt för att få bidrag till utvecklingen av hälso- och arbetsmiljöarbetet. Efter en lång och delvis komplicerad process växte en ansökan fram under året som ledde fram till en godkänd projektplan. Satsa friskt beviljade bidrag för utvecklingsarbetet under en fyraårsperiod med start 2005. Projektet Hälsomål 08 var därmed igång.

Tanken med Hälsomål 08 var att ta ett helhetsgrepp i utvecklingen av arbetsmiljön. Ett enhetligt arbetssätt skulle utvecklas och etableras genom följande insatser:

- gemensam styrning och samordning av arbetet med halvering av sjukfrånvaron
- identifiering av riskgrupper och utveckling av samlat stöd till dessa
- en strukturerad och verksövergripande metodik för utvärdering och uppföljning av insatser
- utveckling av samverkan kring arbetsmiljöfrågor.

Utgångspunkten var att hälsofrågorna skulle integreras i verksamheten och inte vara en sidoordnad aktivitet. Detta skulle vara etablerat 2009. Dessutom skulle projektet bidra till att

I januari 2004 blev de sju självständiga skattemyndigheterna en myndighet, Skatteverket. Fyra år senare, 2008, blev Kronofogden en egen myndighet. Skatteverket inklusive Kronofogden hade år 2004 omkring 14 500 medarbetare.

Under åren 2004 till 2008 präglades det interna arbetet inom Skatteverket i hög grad av en anpassning av organisation, system och styrning till den nya myndighetsstrukturen. Inom HR-området var förändringarna omfattande. De tidigare personalavdelningarna på respektive region ersattes av en gemensam organisation - Verksamhetsstöd. Kvar på respektive region finns nu enbart en personalstrateg.

stärka den utveckling och omstrukturering av HR-verksamheten som pågick.

Utvecklingsarbetet syftade till att förändra arbetsmiljöarbetet från att vara reaktivt till främjande och förebyggande när det gäller planering och uppföljning av insatser.

Elisabeth Bjar Söderlund, som blev personaldirektör 2005, berättar att arbetsmiljöarbetet vid Skatteverket redan tidigare var prioriterat. Regionmyndigheterna hade tillgång till egna resurser i form av arbetsmiljöhandläggare, personalkonsulenter, friskvårdspersoner och stöd från verksamhetschefer.

– Däremot var jag osäker på om resurserna användes rätt i relation till bland annat målet att halvera sjukfrånvaron.



Elisabeth Bjar Söderlund,
personaldirektör vid Skatte-
verket sedan 2005.
FOTO:STEFAN BORGIUS

Program för utvecklingsarbetet

Hälsomål 08 tog fram ett tiopunkters program för utvecklingsarbetet under det första året. En av punkterna handlade om att ge stöd till samordning, genomförande och utvärdering av regionalt initierade aktiviteter. Övriga punkter tog upp

- former för gemensam styrning och samordning
- metoder för kontinuerlig uppföljning
- hur man tillämpar etablerade erfarenheter
- identifiering av riskgrupper
- särskilt stöd för insatser på arbetsplatser med hög sjukfrånvaro
- kartläggning av pågående arbetsmiljöinsatser inom hela verket
- analys av aktiviteter, metoder och angreppssätt med relevans för halveringsmålet
- gemensam plattform för hur arbetsmiljö- och hälso-arbetet ska bedrivas
- samverkan mellan parterna och projektorganisation.

Programledare för Projektet Hälsomål 08 var Iris Stenbom från Riksskatteverkets personalavdelning. Det operativa ledningsarbetet organiserades i en partssammansatt grupp bestående av programarkitekt och samordningsansvariga för de fem fokusområden som fastställdes: Proaktivt, Reaktivt, Defensivt, Uppföljning och Samverkan. Tre representanter vardera för Saco-S respektive ST medverkade i ledningsgruppen och i programgrupper. Särskilda medel för fackens medverkan hade tilldelats genom Satsa friskt.

Utvecklingsarbetet bedrevs i regionala och centrala programgrupper, där även medlemmarna i ledningsgruppen deltog.

Programledaren hade en referensgrupp till sitt förfogande och rapporterade direkt till personaldirektören. I praktiken fick referensgruppen rollen av styrgrupp och där deltog personaldirektören, en regionchef för skatten respektive kronofogden samt ett par regionala personalchefer.

HR-organisationen görs om

Den nya personaldirektören hade i uppdrag att strukturera om HR-organisationen vid Skatteverket. Efter sammanslagningen till en myndighet ville man arbeta enhetligt inom HR och säkerställa att de resurser och åtgärder man använde också gav önskade effekter. Det innebar att systematiskt analysera vad som leder rätt, koppla resurserna till detta och följa upp kontinuerligt.

Avsikten var också att integrera Satsa frisktarbetet i den övriga omstruktureringen, vilket från början gjordes inom ramen för Hälsomål 08. Redan under 2005 började man förändra roller och organisationsstrukturen inom HR-området.

På Skatteverkets huvudkontor inrättades en stab för styrning, samordning och uppföljning, placerad under personaldirektören. Det operativa HR-arbetet organiserades i en gemensam organisation – Skatteverkets och Kronofogdens. Regionskattedirektörerna hade det fulla verksamhets-, arbetsgivar- och personalansvaret inom ramen för Skatteverkets enhetliga politik och fick vid behov operativt stöd från verksamhetsstöd. Varje region har en personalstrateg, som på uppdrag av regionskattedirektören svarar för att implementera styrningen.

Under 2005 hämtades resurserna för den nya organisationen huvudsakligen från personalavdelningarna på de tidigare regionala skattemyndigheterna. Undantag var personalkonsulenterna och utbildningsledarna som blev kvar på regionerna under en övergångsperiod.

Vartefter den nya centrala HR-strukturen etablerades tog den över många av de utvecklingsaktiviteter som bedrevs i projektform inom ramen för Hälsomål 08. Omorganisationen inom HR ledde till att man inom vissa områden i projektet tappade tempo, framför allt i de grupper, där det regionalt ingick personer vars arbete nu centraliserades.

– Det ställde till med ordentlig turbulens och slog undan fötterna på många deltagare som inte visste vad som skulle ske med dem, berättar Carina Vilhelmsson, representant för Saco-S.

– Det fanns en okunskap ute på regionerna om vad den nya

organisationen skulle innebära. För Satsa friskskts vidkommande visste man inte riktigt vem som skulle ta på sig ansvaret och driva dess aktiviteter vidare.

STs företrädare från Kronofogden Vigert Ribom har liknade erfarenheter:

- Projektet saktade ner, cheferna visste inte var de skulle höra hemma och intresset dalade temporärt. Personaldirektören var dock aktiv och hade koll på situationen.

Under 2007 upphörde projektorganiseringen även i formell mening. En arbetsmiljökommitté hade bildats centralt och dess arbetsutskott, som var partssammansatt, tog över ledningen av Hälsomål 08. Detta hälsades med tillfredsställelse av ST, eftersom chefer med beslutsrätt kom med i styrningen och integrationen i linjen förstärktes. Facken ställde också krav på att det skulle finnas årliga regionkonferenser med regioncheferna och representanter för de olika facken. Detta kom också till stånd.

Eftersom Skatteverket strävat efter att integrera Hälsomål 08 i den nya HR-strukturen, vilket man uppnådde 2007, är det svårt att urskilja vad som senare är resultat av projektet eller av själva omorganisationen och den nya rollen för HR-funktionen.

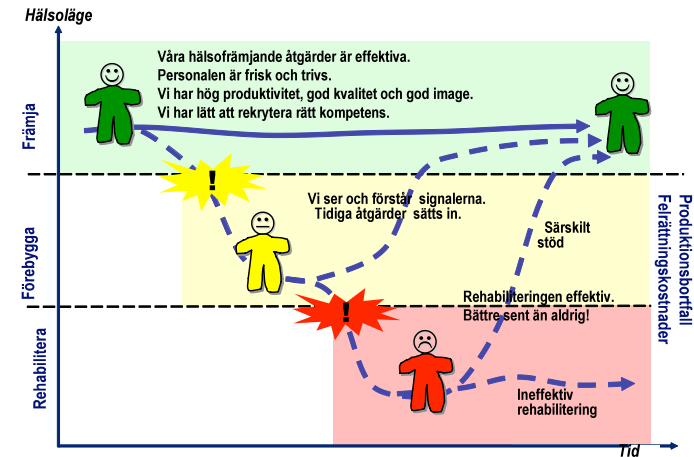
Från proaktiv till främjande

I projektansökan använde Skatteverket begrepp som defensivt, reaktivt och proaktivt med avsikten att förskjuta fokus från defensiva och reaktiva åtgärder mot proaktiva.

Strävan mot främjande och förebyggande åtgärder förstärktes ytterligare. Anledningen var att de aktiviteter med rehabilitering och tidiga åtgärder som genomförts inom ramen för projektet hade gett mindre gott resultat. Sedan ett par år tillbaka talar man istället om tre perspektiv: Främja hälsa, Förebygga ohälsa och Rehabilitera. Målet är ett långsiktigt och hållbart hälsofrämjande arbetsmiljöarbete inom Skatteverket.

I april 2007 presenterades en delutvärdering av Hälsomål 08. Den visade bland annat att cirka 40 procent av projektets resurser var inriktade mot hälsa och att det systematiska arbetsmiljöarbetet hade utvecklats och tydliggjorts. Arbetsklimatet kartlades och följdes upp genom årliga mätningar och hälsorelaterade nyckeltal. En utbildning riktad till chefer och skyddsombud var planerad.

Vid den här tidpunkten hade Skatteverket förstärkt sin organisation genom att rekrytera Lilie Åkervall Kärrman till HR-



Skatteverkets systematiska arbetsmiljöarbete.

staben. Hon ansvarade för hälsoarbetet inom verket och därmed för ledningen av Hälsomål 08.

- Skatteverket låg långt framme i sitt arbetsmiljöarbete. SAM var på plats, begreppen främjande och hälsa var integrerade och för min del handlade det om att skapa enhetlighet, stärka genom att skapa goda förutsättningar samt fortsätta att utveckla den inslagna linjen.

I slutet på 2008 redovisade Skatteverket i sin delrapport till Satsa friskt vilka aktiviteter man hade genomfört och vilka som fanns kvar att göra, allt fördelat på de tre perspektiven.

I Främjandeperspektivet är det främst åtgärder riktade till ledare och medarbetare som har genomförts. I det Förebyggande och Rehabiliterande perspektivet är det huvudsakligen organisatoriska och systemorienterade åtgärder som bockats av.

Det fanns med andra ord en stark betoning på chefernas och medarbetarnas individuella ansvar för hälsa inom Främjandeperspektivet. Detta kritiserades av de fackliga organisationerna, främst ST, som menade att individen ensidigt gavs för stort ansvar jämfört med organisationen som sådan.

Kritik från facket

I projektet ingick att kartlägga riskgrupper bland personalen, det vill säga de som riskerade att få dålig hälsa eller ökad sjuk-

frånvaro på grund av arbetet. Med kartläggningen som underlag skulle man sedan utveckla metoder för att undanröja dessa risker samt ge individuell hjälp till personer i riskzonen och rehabilitera redan drabbade. De båda senare aktiviteterna kom också till stånd – även om resultatet inte blev vad man hoppats på.

ST menar dock att det inte räcker med att sätta fokus på individer i riskzonen eller på dem som redan är sjukskrivna. Man måste också angripa själva arbetsorganisationen som ligger till grund för problemen. Först då kan man förändra situationen. Facket argumenterade för en experimentell utveckling av arbetsorganisationen inom områden med arbetsmiljörelaterade problem. Då skulle man kunna förändra villkoren för arbetet och därmed skapa förutsättningar för förbättringar.

– Hälsofokus med eget ansvar tog över. Vi är jättebesvikna. Här skulle högsta ledningen ha satt ner foten och fokuserat på arbetsorganisationen, säger Kerstin M Nilsson och Ing-Marie Sandin, ST-representanter i Hälsomål 08.

Skatteverket å sin sida menar att det nya arbetstidsavtalet och friskvårdstimmar ökat medarbetarnas möjlighet att hantera belastande situationer.

– I verkligheten stämmer inte detta, säger Ing-Marie Sandin.

– När arbetstrycket är stort har medarbetarna en stark lojalitet mot allmänheten och arbetsgivaren och jobbar på. Tendensen förstärks av den individuella lönesättningen som premierar prestationer och resultat. Den som är sliten på grund av många år i en dålig arbetsorganisation pressas av lojalitet att anstränga sig över sin förmåga och att inte halka efter lönemässigt. Därför måste arbetsgivaren bättre fördela arbetsbelastningen och göra något åt arbetsorganisationen.

Även Carina Vilhelmsson i Saco-S anser att man inledningsvis lade ett för stort ansvar för hälsan på individen och inte på arbetsmiljön.

–Den tendensen har ökad i takt med förändringarna inom Skatteverket. När vi blev färre ökade kraven på individen.

Vigert Ribom säger att riskgrupperna har känt att de inte behövs i den här organisationen.

–De har successivt fasats ut. Merparten av dem som nu sägs upp kommer från den gruppen. I praktiken har de kanske stigmatiserats.

Elisabeth Bjar Söderlund menar att till exempel Skatteupplysningen särskilt behöver uppmärksammas på grund av hög sjukfrånvaro. Lösningen kan vara att satsa på kompetensutveckling.

–Kanske kan även etableringen av servicekontor i samarbete med försäkringskassan öka möjligheten till att förbättra arbetet för den här gruppen, säger Elisabeth Bjar Söderlund.

Informell samverkan

Den formella basen för samverkan inom Skatteverket är något komplicerad. Det fanns före omstruktureringen inget centralt samverkansavtal på Skatteverket. Riksskatteverket hade valt att delegera detta till regionmyndigheterna, och de flesta av dem träffade också avtal. Saco-S sade dock upp avtalen efter en tid. Motiveringen är att man nu jobbar i en samverkanskultur där man deltar aktivt, men att resurserna inte räcker för en formell samverkan över hela linjen. ST har kvar några samverkansavtal på regional nivå, bland annat i Stockholm. Inom Kronofogdemyndigheten hade man tidigare och har alltså samverkansavtal.

Enligt Elisabeth Bjar Söderlund skulle myndigheten gärna vilja träffa ett lokalt samverkansavtal, men facken är inte intresserade.

Trots den splittrade formella bilden är informell samverkan mellan parterna vanligt i praktiken. Ofta bereds frågorna i samverkan, till exempel i projekt, och bekräftar sedan vad man kommit fram till i formella MBL-förhandlingar.

Sedan ett par år tillbaka har man fått ett forum för samverkan centralt i den partsammansatta arbetsmiljökommittén och dess arbetsutskott.

Inför ansökan om bidrag från Satsa friskt till Hälsomål 08 och i riggnings av projektet samverkade parterna intensivt. Speciellt ST var aktiv både regionalt och centralt. Inom Saco-S var man främst aktiv regionalt och facket avdelade även en regional representant i den centrala ledningsgruppen för projektet. Efter en tid bytte man till en central representant eftersom frågorna i ledningsgruppen huvudsakligen var strategiska för hela Skatteverket.

Innan dess fungerade i praktiken ledningsgruppen för Hälsomål 08 som ett forum för samverkan på arbetsmiljöområdet,



Lillie Åkervall Kärman ansvarade för ledningen av Hälsomål 08, Ing-Marie Sandin var ST-representant i projektet.

FOTO:STEFAN BORGUS

eftersom den var partsgemensamt sammansatt. Myndigheten har dock regelbundna möten med facken parallellt – och de fackliga var desamma som i projektet.

Flera av delprojekten behandlades i samverkansgrupp regionalt och i vissa fall även på fackliga sammandragningar.

Sammantaget är parterna nöjda med arbetsformerna dem emellan inom ramen för projektet. Under projektets första år deltog de fackliga representanterna aktivt i såväl ledningsgruppen som olika arbetsgrupper, men det aktiva arbetet i arbetsgrupperna klingade av med åren. Detta är något som projektledningen, Iris Stenbom och Lilie Åkervall Kärrman, beklagar.

– Intresset och viljan från facken har varit enorm. De har också bidragit med vissa egna undersökningar, säger Iris Stenbom.

Facken anser att resurserna inte räckte till. I en del av de regionala projekten har dock facken medverkat hela tiden.

Projektledningen konstaterar retoriskt att arbetsmiljö och hälsa kanske inte heller är högsta prioritet för facket.

Vigert Ribom framhåller att sättet att samverka inom arbetsmiljöområdet är bra och att personaldirektören förmedlat detta ut bland cheferna. Detta har generellt påverkat samverkan i positiv riktning.

– Bättre än den fungerar på kronofogden i Norrbotten kan den inte bli, säger han.

Positiva resultat

Skatteverket har ännu inte avslutat projektet och än mindre utvärderat detta, men bedöms nu vara nära att nå sina mål: Gemensam styrning och en samordning av arbetet med att halvera sjukfrånvaron, stöd till riskgrupper, en strukturerad och verksövergripande metodik för utvärdering och uppföljning samt utveckling av samverkan kring arbetsmiljöfrågor.

Sjukfrånvaron har minskat rejält från 5,4 procent 2004 till 3,6 procent 2008, men det återstår ännu något till halveringsmålet. Viktiga instrument i arbetet har bland annat varit verksamhetsintegrering, enhetlig och tydlig struktur, hälsofokus, ett anpassat systematiskt arbetsmiljöarbete och förbättrad samverkan.

I början av projektet identifierades riskgrupper. Ett par delprojekt inriktades på att rehabilitera redan sjukskrivna personer och att göra tidiga insatser för dem som befann sig i riskzonen. Dessa projekt var inte så framgångsrika som man önskat. En slutsats var att man måste fokusera på förebyggande och häl-



Kerstin M Nilsson, huvudskyddsombud och ST-representant i Hälsomål 08.

sorelaterade åtgärder för att nå framgång. Dock gav projekten värdefulla erfarenheter för att justera rehabiliteringsrutinerna.

Det har således skett en tydlig förskjutning i fokus mot främjande och förebyggande i tänkande och åtgärder, även i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det finns en hälsostrategi i HR-staben. Friskvårdstimmar har funnits sedan länge och experiment med friskvårdsinspiratörer och aktiviteter pågår. Det finns en facklig kritik om att balansen mellan individens ansvar för hälsan och arbetsgivarens inte är optimal. Individen anses i vissa fall ha fått ta ansvar för sådant man själv inte råder över, som exempelvis arbetsorganisationen.

SAM är etablerat och har styrts upp genom riktlinjer och metodstöd. Nu görs regelmässigt risk- och konsekvensanalyser vid förändringar. Facken framhåller att det är positivt, men med reservationen att dessa analyser ofta sker efter beslut och inte före. Därmed får man ingen överblick över konsekvenser och risker före beslut.

Cheferna är generellt medvetna om sitt arbetsmiljöansvar och tar det på allvar. Särskilda utbildningsinsatser har genomförts och hälsa och arbetsmiljö ingår i chefsutbildningen. Skatteverket tecknar kontrakt med sina chefer och där är ansvaret för arbetsmiljö en central punkt. Eventuella behov för att fullgöra ansvaret diskuteras och fastställs i samband med detta.

Hälso- och arbetsmiljöfrågorna har delvis integrerats i verksamheten. På de flesta håll ingår de i planering och uppföljning tillsammans med verksamhetsfrågorna i övrigt. Projektet Hälsomål 08 är inte längre ett projekt, utan är sedan ett par år integrerat i det ordinarie arbetet inom HR-staben på HK. Det styrs genom arbetsmiljökommittén och dess arbetsutskott, där representanter för verksamheten och facken deltar.

Det finns en tydlig struktur för roller, ansvar, riktlinjer och metodstöd genom Verksamhetsstöd, som möjliggör för verksamheten att ta hälso- och arbetsmiljöansvaret.

Löpande uppföljningar

Uppföljning och utvärdering inom arbetsmiljöområdet har utvecklats. Man tillämpar sedan 15 år tillbaka en årlig uppföljning, klimatmätning. I den nya organisationen betonas att uppföljning och utvärdering av hälso- och arbetsmiljöarbetet är en uppgift för hela verksamheten och en strategisk uppgift för HR-staben. Frisktal har införts i uppföljningen. Med hjälp av löpande uppföljningar och utvärderingar analyserar staben vilka åtgär-

der som är relevanta för att nå målen. Verksamhetsstöd tar fram förslag på hur det ska ske och förmedlar stöd i det arbetet. Personalstrategerna på regionerna följer upp effekterna och återför dem till verksamheten. På så sätt har man ett organisatoriskt system för uppföljning och utvärdering.

Sjukfrånvaron tas upp på samverkansmöten både som mått och som effekter. Skatteverket har ett baspaket med nyckeltal som man regelbundet förser regioner och ledningsgrupper med. I dessa ingår hälsonyckeltalen och hälsokostnadstalen. En del av dessa har utvecklats tillsammans med andra stora myndigheter (Centrogruppen). Parterna anser att nyckeltalen är värdefulla, men det råder olika uppfattning i vilken grad de tillämpas systematiskt inom verket.

Parterna är på det hela taget nöjda med hur samverkan har fungerat i projektet, formellt och informellt. ST är dock mycket besvikna över att man inte fått gehör för organisatoriska utvecklingsaktiviteter vad det gäller riskgrupper.

Framgångsfaktorer

En viktig framgångsfaktor var att projektet redan tidigt integrerades i arbetet med den nya HR-funktionen. Denna integration möjliggjordes genom tillsättningen av och uppdraget till den nya personaldirektören 2005. Tack vare denna integration i ledning och strategi undvek man många av de problem som normalt förekommer i samband med genomförandet av Hälsomål 08. Det hela gick enklare och snabbare.

Projektet Hälsomål 08 har även haft betydelse när det gäller att sätta hälsa och arbetsmiljö på kartan – att ge fokus på detta. Genom de extra resurser som bidraget från Satsa friskt medfört har Skatteverket kunnat genomföra ett projekt i sin helhet, istället för att tvingas prioritera bort eller senarelägga vissa delar till förmån för andra behov i verksamheten.

Den strategiska modellen och utvecklingen av denna har i sig varit en framgångsfaktor, arbetet med enhetlighet och systematik likaså. Där ingår förtydligandet och konkretiseringen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

De externa bidragen har inneburit krav på utförande och resultat, vilket skärpt fokus och kvalitet i utvecklingsarbetet.

Skatteverket har länge arbetat med att tydliggöra chefsansvaret och chefsrollen. Detta har följts upp och förstärkts i Hälsomål 08. Hos cheferna har detta skapat förståelse för och efterfrågan på de aktiviteter och produkter som utvecklats.

Projektet har också utvecklat och genomfört stödaktiviteter till cheferna.

Fokus i projektet, arbetsmiljö och hälsa, har svarat mot de behov som funnits i organisationen och frågorna är angelägna för många medarbetare. Det har skapat intresse och delaktighet framför allt i de regionala delprojekten.

I diskussionen med chefer har man gått ut med devisen att göra rätt, eftersom SAM, det systematiska arbetsmiljöarbetet, är fastställt i lagen. Det är ett viktigt argument i den legalistiska kultur som Skatteverket utgör. Cheferna tar sitt ansvar.

Man har funnit en hygglig balans i det dynamiska perspektivet mellan styra och leda. Här har bland annat diskussionerna på de årliga arbetsmiljöseminarierna med chefer och skyddsombud spelat en roll.

Projektet sträcker sig över fem år. Organisationen har förändrats ett par gånger under den tiden, men kontinuiteten i ledningen av projektet har bestått, främst genom Iris Stenbom och personaldirektören Elisabet Bjar Söderlund. Det har varit viktigt, framför allt i kritiska skeden och för att hålla visionen aktuell, men också för att Skatteverkets ledningsgrupp hela tiden har varit uppdaterade med vad som händer i projektet och därmed haft ett helhetsperspektiv.

Hinder och svårigheter

Risken för energiläckor har tidvis varit stor. De stora förändringarna i roller och organisation har tillfälligtvis gjort att projektet fått sakta ner.

Det har heller inte varit lätt att finna de nya rollerna. Att gå från stabsfunktion på olika nivåer till en samlad organisation för verksamhetsstöd är en stor sak. Enligt ST har den nya organisationen ännu inte satt sig helt.

Omställningen av personal i spåren av förändringarna har medfört att vissa delprojekt åtminstone temporärt förlorat både resurser och intressenter och ibland hängt i luften. En del projekt har genomförts, men de personer som skulle föra resultaten vidare finns inte längre kvar.

– Kanske skulle vi ha avvaktat med projektet tills omställningsarbetet var klart 2006, för att sedan koncentrera oss till att få det klart inför nuvarande omställning, reflekterar Carina Vilhelmsson.

Arbetsmiljö och hälsa har inte alltid och av alla setts som

angeläget. Det har ibland krävts mycket av projektledningen för att få utrymme och intresse från övriga funktioner.

-Arbetsmiljöarbetet är fortfarande delvis ett sidospår till verksamheten, konstaterar Iris Stenbom.

Integrationen av projektet i HR-funktionen har också haft sina problem. Att jobba i projekt synliggör arbetet och ger fokus. Integrationen i HR-staben och i Verksamhetsstöd med dess fokus på den egna organisationsförändringen har bitvis medfört att intresse och engagemang för projektet minskat.

Nedmonteringen av HR-verksamheten på Regionerna under 2005–2006 medförde att många personer fick andra arbeten eller gick i omställning. Flera projektmedlemmar berördes, vilket medförde kompetens- och tempoförluster i projektet.

Frivården i Göteborg

Bakgrund

Frivården i Göteborg bestod år 2005 av två geografiskt baserade frivårdsdistrikt; Centrum, som omfattade centrala Göteborg, och Hisingen, som omfattade Göteborgs förorter. Verksamheten bedrevs från två olika kontor i centrala Göteborg. Frivårdsdistrikten hade bildats genom tidigare sammanslagning av mindre enheter, vilket då medförde stor turbulens och svåra övergångsproblem. Hisingen hade cirka 60 medarbetare och Centrum cirka 70.

Inom ramen för den nya Kriminalvården, organiserad som en enda myndighet, hade Region Väst beslutat att kriminalvården i Göteborg skulle slås samman till en enhet lokaliserad till Centrums lokaler i centrala Göteborg. Skälen var huvudsakligen ekonomiska – man ville minska lokalkostnaderna. Båda enheterna kunde rymmas i befintliga lokaler på Centrum. Antalet anställda skulle inte påverkas.

Resursfördelningen på enheterna var olika och därmed även arbetssätt och metoder. Man hade också genomgått flera förändringar, och många upplevde ett behov att få arbetsro.

Marianne Jepson, projektledare Satsa friskt, tidigare kriminalvårdsinspektör på Hisingen och nu kriminalvårdsinspektör i frivården, berättar att det fanns ett stort motstånd mot sammanslagningen på Hisingen. Orsaken var dels negativa erfarenheter från tidigare sammanslagningar, dels en ovilja inför den förestående förändringen.

– Det kändes som om man skulle flytta in på andras, det vill säga Centrums, villkor. Många av oss på Hisingen ville istället ha helt nya gemensamma lokaler.

På Centrum förstod man Hisingens tveksamhet inför flytten

Frivård är kriminalvård i frihet

och innebär kontroll och stöd. Det finns 35 frivårdskontor över hela landet. Frivården övervakar klienter som döms till skyddstillsyn, samhällstjänst, kontraktsvård, villkorligt frigivna och de klienter som har fotboja istället för fängelsestraff. Antalet klienter i frivården är cirka 14 000.

De som arbetar i frivården kallas frivårdsinspektörer och är ofta socio-nomer eller jurister. Andra yrkeskategorier är kansliassistenter och vaktmästare. Frivården i Göteborg tillhör Kriminalvårdens Region Väst, ligger centralt i staden och har cirka 110 anställda. Den leds av en kriminalvårdschef och fem kriminalvårdsinspektörer med funktionella ansvarsområden.

och dessutom var det osäkert om alla skulle rymmas i lokalerna. Ingela Hedvin, då kriminalvårdsinspektör på Centrum, förklarar:

– Vi tyckte våra lokaler var lagom stora för oss, men så skulle Hisingen in på samma utrymme. De hade nyrenoverade lokaler, vilket våra inte var.

Även på Centrum hade man tidigare varit med om sammanslagningar.

– Då blev det oro och sjukskrivningar. Jag var orolig inför den nya sammanslagningen, säger Ingela Hedvin.

ST-facket på Region Väst var också emot sammanslagningen, men på våren 2005 beslutade ändå Region Väst att slå ihop verksamheterna.

Frivården i Göteborg Satsar Friskt

När den nya organisationen väl var beslutad, med målet att genomföras mars 2006, började planeringen. Malin Östling, som var biträdande kriminalvårdschef på Centrum, fick ansvaret och blev i juni 2005 formellt utsedd till chef för den sammanslagna frivården i Göteborg.

På Hisingen hade ledningen tidigt under 2005 fått vetskap om möjligheten att söka bidrag från Satsa Friskt. Nu bestämde man sig för att skicka en ansökan om bidrag till ett projekt vars syfte var att minska riskerna för ohälsa och eventuella sjukskrivningar vid sammanslagningen till ett frivårdsområde.

En av cheferna, Charlotte Båvenby, kläckte idén och Marianne Jepson fick ansvaret att utforma ansökan. Projektbeskrivningen omfattade ledarskapsutveckling för kriminalvårdschefen och kriminalvårdsinspektörer, team- och grupputvecklingsaktiviteter med hela personalen samt uppföljning av insatserna genom en psykosocial skyddsronad före och efter genomfört program. Projektets mål var att förbättra arbetsmiljön, minska sjukfrånvaron, förebygga långa sjukskrivningar och förhindra nya sjukskrivningar.

Personalen på Centrum visste till en början ingenting om planerna med Satsa friskt, som omfattade både Hisingen och Centrum. Först då projektet beviljats medel av Satsa friskt blev medarbetarna på Centrum informerade.

– Vi blev väldigt glada över bidraget. Sammanslagningar är svåra att genomföra, och vi anade att den här skulle bli ännu svårare med tanke på att vi hade så olika kulturer. Satsa friskt-projektet kunde bli ett stöd, säger Ingela Hedvin.

Hon påpekar att många oroades av kulturskillnaderna.

– Det förekom så mycket fantasier om respektive grupp, så det var viktigt att så snart som möjligt ge båda personalgrupperna tillfälle att träffas och lära känna varandra.

Kulturaspekten kom att påverka såväl arbetet med sammanslagningen som utformningen av Satsa frisktprojektet. Den blivande frivårdschefen Malin Östling berättar att man kom att använda samma konsulter i Satsa friskt projektet som i arbetet med omorganisationen i Region Väst.

– De fick i uppdrag att fokusera på kulturskillnaderna och hur dessa kunde hanteras vid uppläggningsen av projektet.

En grund för delaktighet

Ett ledord i det planerade projektet var delaktighet, vilket innebär att all personal skulle medverka. Projektet omfattade tre seminarietillfällen å två dagar på internat.

Det första internatet ägde rum januari 2006, ett par månader före sammanslagningen. Kursdagarna ägnades åt kommunikationens betydelse, underliggande värderingar och tankar samt attityder till arbetsresultat och arbetsmiljö. Man delade in personalen i blandade grupper som fick cirkulera mellan ett antal stationer, där olika frågeställningar diskuterades. Alla fick möjlighet att lyfta fram funderingar och tankar inför omorganisationen. Man lade stor vikt vid sociala aktiviteter på kvällen, eftersom tanken med seminariet var att deltagarna skulle bekanta sig med varandra. Vid det här tillfället var inte detaljerna i den nya organisationen kända.

Det andra seminariet genomfördes i april sex veckor efter flytten. Den första dagen samlades deltagarna i storgrupp för att dryfta svårigheter och problem, men också för att lyfta fram positiva erfarenheter av förändringen. Förvirring vad gällde rutiner, brist på struktur och vissa kulturskillnader fanns på agendan. Andra dagen ägnades åt att i respektive hemmagrupp diskutera visioner, mål, arbetsfördelning och gemensamma arbetsrutiner. Resultatet redovisades sedan för alla. Syftet var att skapa förutsättningar för en fungerande verksamhet, men också att understödja gruppkänsla och att stärka arbetslaget.

Det tredje seminariet hölls i oktober, då man gjorde en uppföljning av vad som hänt sedan förra tillfället. Regionchefen anslöt på kvällen och inledde andra dagen med att berätta om frivården i dag och i framtiden. Resten av dagen ägnades åt planering och praktisk problemlösning i respektive hemmagrupp.



Malin Östling, biträdande kriminalvårdschef på Centrum, och Ullabeth Karlsson, regional ordförande för Saco.

FOTO: ANNA REHNBERG

Kulturskillnaderna mellan Hisingen och Centrum var betydande och beskrivs relativt likartat av de intervjuade.

På Hisingen låg fokus på frivårdsinspektörerna och deras arbete med klienter. De hade relativt stor frihet att lägga upp och utföra uppdraget inom ganska vida ramar. Chefens roll var mer relationsorienterad och handläggare hade huvudansvaret i handläggningen. Det fanns ett starkt socialt engagemang med betoning på uppgiften att hjälpa och stödja, medan administrativa rutiner var mindre styrande. Klientbesök skedde i tjänsterummen.

– Modellen var att cheferna jobbade med personalen och personalen med klienterna. Cheferna var ledare och personalen handläggare och experter, säger Marianne Jepson.

Sjukfrånvaron på Hisingen år 2005 låg på 4,1 procent, vilket troligen var lite i underkant, eftersom delar av personalen ibland använde sig av flexitid istället för att sjukskriva sig.

Behöver utvecklas vidare

I Centrum fanns en striktare kultur. Cheferna ledde och fördelade arbetet på ett strukturerat sätt och arbetade nära handläggarna. Rutiner fanns och följdes. Säkerhetsfrågorna betonades och möten med klienter fick bara ske i särskilda besöksrum. Sjukfrånvaron var 5,2 procent år 2005.

Ingela Hedvin från tidigare Centrum menar att man där låg mer i framkant vad gällde det nya frivårdsuppdraget; tydligare styrning och processorientering.

Flera av de intervjuade betonar att de inte värderar skillnaderna i termerna bättre eller sämre. Båda miljöerna har sina för- och nackdelar.

– I chefsgruppen talade vi mycket om skillnaderna i arbetsätt och kultur. Vi ville ha en ny gemensam kultur, men i dag dominerar nog delar av Centrumkulturen, säger Marianne Jepson.

Malin Östling konstaterar att kulturen i den sammanslagna verksamheten är lite blandad och obestämd.

– Den är varken det ena eller andra. Där behöver vi gå vidare.

Synliggjorda förändringar

Det nya arbets sättet är egentligen inte en följd av Satsa frisktprojektet utan av frivårdsuppdraget och förändringen av kriminalvårdsuppdraget i stort. Men genom att använda dialogmetoden i projektet har förändringen synliggjorts och diskuterats brett inom organisationen. Personalen förstår och accepterar skillnaden i uppdrag, även om inte alla delar uppfattningen att det är en positiv förändring som skett.

Ledningen å sin sida anser att organisationen måste bli mer bekväm i att vara en del av det nya frivårdsuppdraget. Framför allt är det en skillnad i styrningen. ”Socialarbetarrollen” – att hjälpa och stödja – har varit starkt förankrad i stora delar av organisationen. I dag handlar det mer om att arbeta med processer, att sätta gränser och att vara mer påföljdsorienterad. För nya medarbetare är detta relativt lätt att ta till sig, men de är å andra sidan inte så tongivande internt till skillnad från den mer erfarna gruppen. De senare känner ett större motstånd mot den nya kulturen, en förändring som inte blir lättare av att klienterna sätter press på ökat stöd.

I den nya kulturen är cheferna mer engagerade i handläggningen än tidigare. Administrationen har ökat. Personalen känner sig säkrare i handläggningen, framför allt yngre medarbetare, men flera av dem som har arbetat längre tid i verksamheten upplever samtidigt mer kontroll och begränsning av handlingsutrymmet.

– Det här sättet skiljer sig framför allt från Hisingekulturen, säger Marianne Jepson, men också från det sätt vi arbetat på under seminarierna i Satsa frisktprojektet. Men kulturen har utvecklats, bland annat genom att cheferna har gemensam handledning. Det är jättebra! Dessutom har en del av det alltför dominanta informella ledarskapet luckrats upp.

Vissa delar av Hisingekulturen har integrerats i den nya kulturen; till exempel sociala aktiviteter i anslutning till arbetet samt en förståelse för och uppskattning av den ”goda socialarbetaren”.

En fördel med flytten, enligt de flesta från Hisingen, är att man kommit närmare centrum.

Projektorganisation och samverkan

Initiativtagaren Marianne Jepson har fungerat som projektledare och kontaktperson genom hela processen. Det har dock inte funnits någon särskild projektgrupp eller styrgrupp för Satsa frisktprojektet. Styrning och samordning har i skett den tillfälliga ledningsgrupp för sammanslagningen som tillsattes efter beslutet och innan den nya organisationen trädde i kraft. I dag ingår gruppen i frivårdens ordinarie ledningsgrupp. Projektet är därmed integrerat i verksamheten och verksamhetsutvecklingen i övrigt.

De fackliga representanterna var redan från början positiva till Satsa frisktprojektet, eftersom det handlade om samverkan på regionnivå. Däremot deltog man inte aktivt i projektet.

– Vi valde att vara med som arbetstagare och såg inte detta som ett fackligt uppdrag, berättar Ullabeth Karlsson, regional ordförande för Saco och med Hisingen som tidigare arbetsplats. Även ST:s ombud Leif Örnfjäder, som inte arbetar inom frivården, valde att avstå från formell representation i projektet.

– Projektmetoden gav medlemmarna möjlighet att vara direkt delaktiga. Vi från de fackliga organisationerna medverkade inte vid seminarierna. Det skulle ha varit svårt att vara med som någon slags observatör.

Han förutsatte dock att projektet på sedvanligt sätt fanns på agendan för huvudskyddsombuden i det löpande arbetsmiljöarbetet på frivårdsenheterna.

Effekter och resultat

Sammanslagningen gick mycket bättre än vad många hade förväntat sig. Enligt ledningen beror det till stor del på personalträffarna. Där fick alla medarbetare möjlighet att under totalt sex dagar ställa frågor, bekanta sig över organisationsgränserna, diskutera och komma med lösningsförslag på uppkomna problem samt undersöka och värdera skillnader i arbetssätt, kultur och policy. Processen hade en avlastande effekt och skapade en känsla av gemenskap och dialog mellan ledning och personal.

Inför förändringsarbetet genomfördes en arbetsmiljöenkät i december 2005 och ytterligare en i december 2006, cirka åtta månader efter sammanslagningen. Undersökningen visar inga större förändringar i upplevelsen av arbetsmiljön – de små skillnader som finns går i positiv riktning. En samlad bedömning är ändå att Satsa frisktprojektet medfört en avsevärt bättre arbetsmiljö inför, under och efter sammanslagningen än vad som hade

varit fallet om projektet inte funnits.

Redan när det var klart att Satsa frisktprojektet skulle inledas märktes en positiv förändring i attityderna.

– Upplägget var bra. Att vi skulle få resa bort tillsammans och lära känna varandra var positivt och förtog mycket av oron inför sammanslagningen, säger Ingela Hedvin.

Ullabeth Karlsson instämmer:

– Projektet bidrog till ökad trygghet. Det kändes också tillfredsställande att vi själva bidrog till att det gick bra.

Satsa friskt hade således stor betydelse för att sammanslagningen blev framgångsrik. Projektet fungerade som ett smörjmedel.

Marianne Jepson anser att det låg en stor fördel i att all personal kom samman och fick lära känna varandra.

– Annars hade sammanslagningen inte fungerat.

Leif Örnfjäder, slutligen, konstaterar att de flesta större förändringar riskerar att rubba den personliga tryggheten. Arbetsmetoden med delaktighet skapade förutsättningar att hantera detta.

Stadig utveckling

Så här sammanfattar Ingela Hedvin förloppet:

– Sammanslagningen fungerade förvånansvärt bra. Det hände saker efter varje etapp. Först försvann den värsta oron. Vi märkte att vi kunde umgås med varandra. När vi kom tillbaka från det första seminariet kunde vi börja planera för fortsättningen. Vid det andra tillfället fanns glädjen kvar, men det gjorde också svårigheterna. Men nu kunde vi prata om det. Vi satt i de nya hemmagrupperna, fick arbeta med frågorna och det kändes bra. Då märktes inte kulturskillnaderna så mycket.

Antalet sjukskrivningar minskade fram till och med november 2006, både långtids- och korttidsfrånvaron.

Marianne Jepson menar att de yngre medarbetarna fått mer stöd och känner sig säkrare tack vare chefernas ökade engagemang i ärendehandläggningen. Ett stöd som av de erfarna med-



Projektmetoden i Satsa friskt gav medlemmarna möjlighet att vara direkt delaktiga, konstaterar Leif Örnfjäder, ST.
FOTO:ANNA REHNBERG

arbetarna kan upplevas som kontroll och minskad tilltro. Detta kan ses som en generationsaspekt i den ännu något dubbla kulturen.

Framgångsfaktorer

Det råder stor enighet om Satsa frisktprojektets framgångsfaktorer. Några slutsatser:

Den mest utsatta gruppen var medarbetarna från Hisingen som skulle flytta. Deras initiativ till ett arbetsmiljöprojekt var en viktig framgångsfaktor. Initiativet togs mot bakgrund av tidigare negativa erfarenheter av organisatoriska sammanslagningar. Medarbetarna lämnade offerrollen för att göra det bästa möjliga av en situation de inte i sak rädde över. De inbjöd även sina blivande arbetskamrater till en gemensam resa. Projektet upplevdes legitimt, eftersom det initierades lokalt och därför inte uppfattades som manipulativt.

Även Centrum, den blivande frivårdsledningen, Region Väst och de fackliga organisationerna tog Satsa frisktprojektet till sig. Det öppnade för en integration av projektet i ledningen för den organisatoriska förändringen. Därmed blev arbetsmiljöprojektet verksamhetsstödande. Viktigt var också att regionchefen personligen backade upp ledningen och bland annat deltog i ett seminarium.

Process i tre steg

Själva uppläggningsen av projektet var effektiv och svarade mot behovet av att alla skulle vara med. Projektet innehöll tre steg:

Det första seminariet gav möjlighet att uttrycka både frustration och förhoppningar. Man arbetade i blandade grupper för att lära känna varandra och kunna utbyta tankar och känslor. Diskussionerna tonade ner farhågor, visade på möjligheter, gav energi att gå vidare och gav struktur på fortsättningen.

Det andra seminariet följde upp föregående möte. Arbetsgrupperna tog tag i praktiska problem och svårigheter som uppkommit i den nya organisationen, visade att problem gick att lösa och gav förslag på hur man kunde gå vidare. Seminariet understödde grupp-känslan och bidrog till team-building.

Det tredje seminariet byggde på uppföljning och visade på resultat och återstående problem. Man diskuterade framtidsinriktningen för frivården och inriktade sig på konsolidering och avslut av tidigare arbetsmetoder.

En avgörande faktor var att man valde en generös socialt inriktad inramning till seminarierna. Internat för alla på ett komfortabelt konferenshotell vid havet, enkelrum för den som önskade, tid för

sociala aktiviteter och tillgång till Spa visade på omsorg om personalen och på vikten av att skapa förutsättningar för det gemensamma arbetet.

Projektets uppläggning, det vill säga processen med stöd av konsult, möjlighet till delaktighet samt timingen i förhållande till omorganisationen var nära nog den optimala. Konsulten kände till och var verksam i de organisatoriska förändringarna i övrigt inom regionen och kunde därmed tillsammans med ledningen lägga upp och leda en process samt strukturera frågeställningar. Det gav möjlighet till kommunikation och delaktighet i stora grupper.

Viktigt var också att ledningarna för de båda frivårdsenheterna och sedermera den gemensamma ledningen formerade sig och tog ansvar för hela den integrerade processen över tid – även då delar av den inte visste sin egen framtida position.

ST-facket framhåller att projektet genom före- och eftermätningar samt uppföljningar kunnat hålla linjen i utvecklingsarbetet.

Utän bidraget från Satsa friskt bedöms satsningen över huvud taget inte ha varit möjlig. Stödet från den centrala projektledaren för Satsa friskt inom Kriminalvården har också varit av betydelse för den lokala projektledaren.

Hinder och svårigheter

– Det var Hisingen och Mariannes projekt till att börja med. Vi andra stod lite utanför, säger Ingela Hedvin.

Detta förändrades när projektet var på plats och hela chefsgruppen engagerades i planering och genomförande och därmed integrerades med ledningen av utvecklingsarbetet i övrigt.

De negativa förväntningar och rädslor inför sammanslagningen som fanns hos personalen innebar svårigheter för utvecklingsarbetet. Detta hinder reducerades genom att Satsa frisktprojektet kom till stånd och fokuserade på de anställdas behov inför och under förändringen. Även den blivande frivårdschefen Malin Östlings agerande hade sannolikt betydelse för att minska osäkerheten. Hon tog initiativ inom de båda chefsgrupperna och arbetade aktivt både på Hisingen och på Centrum för en ökad dialog och förståelse mellan grupperna.

Ingela Hedvin poängterar att detta var betydelsefullt, även om



Ingela Hedvin, tidigare kriminalvårdsinspektör på Centrum, var till en början orolig inför sammanslagningen.

FOTO:ANNA REHNBERG

det till en början gick informellt till.

– Hon lyfte bland annat fram de lokala cheferna på Hisingen och deras prestationer, vilket påverkade oss på Centrum positivt.

Gruppernas storlek och därmed svårigheterna att kommunicera var ett stort problem. Här kom Satsa frisktprojektet och konsulten att bli den ledstång man behövde.

Det nya kriminalvårdsuppdraget var inte accepterat av tongivande personer bland de anställda. Det var inte en fråga som kunde kommuniceras bort, utan hade sin grund i delvis olika uppfattningar om hur frivården bäst bedrivs. Förståelsen mellan de olika åsiktsföreträdarna ökade genom processen, men ännu har inte den nya inriktningen helt anammats av organisationen. Vid uppföljningsseminariet – det tredje steget – försökte konsulten och regionchefen att sätta punkt och få alla att acceptera de nya arbetsmetoderna.

Framtiden

Alla intervjuade framhåller Satsa frisktprojektet som en framgång och något att ta vara på även fortsättningsvis. Flera menar att möten med hela personalen är en förutsättning för att hålla ihop gruppen och introducera ny personal i den anda som följde av Satsa friskt. Detta ställer nya krav på ledningen och frivården, som man kanske inte hade förutsett.

– Vi har inte ekonomi att svara upp mot de förväntningar processen väckt när det gäller att återkommande samla personalgruppen, säger Malin Östling.

Sjukfrånvaron tenderar att öka igen. Flera uttrycker en oro över att arbetsbelastningen har ökat.

– Det kan bero på att administrationen har vuxit men också på att vi nu styr ut ärendena jämnare på de anställda. Det kan ha medfört högre belastning på vissa, säger Ingela Hedvin.

Malin Östling ger en delvis annan analys; att belastningen ökar på en del personer kan bero på att delar av personaler lever både i det gamla och nya frivårdsuppdraget. Man tar till sig det nya, men har också ambitionen kvar att göra mer för klienten – den sociala ambitionen. Det gör det svårt för ledningen att styra över belastningen.

Detta hade ledningen inte förutsett. Risken finns att även nya kollegor dras in i det splittrade synsättet på arbetsmetoder.

– Vi måste hitta ett sätt att få personalen att känna att man gör rätt. Annars kommer vi inte att kunna minska sjukfrånvaron, avslutar Malin Östling.

Diskussion

Den här skriften har tagit upp vad som bidrar till framgång i arbetet med att utveckla arbetsmiljön parallellt med mer omfattande och högprioriterade förändringar i verksamheten. Men vad som menas med framgång kan vara svårt att definiera. Det kan verka relativt enkelt att mäta utfall jämfört med de mål man har satt. För Satsa friskt projekten fanns tre övergripande mål:

- arbetsmiljön ska av de anställda upplevas som bättre
- sjukfrånvaron ska ha minskat
- samverkan mellan parterna ska ha utvecklats.

En svårighet när man mäter resultatet är att målen ovan inte är mätbara på ett entydigt sätt, särskilt vad gäller utvecklingen av samverkan. Dessutom finns ett antaget inbördes samband – att sjukfrånvaron åtminstone på sikt delvis är en funktion av arbetsmiljön och av samverkan. Det vill säga, sjukfrånvaron kommer troligen att minska om arbetsmiljön blir bättre och parterna samverkar på ett effektivt sätt.

Resultatet av en mätning påverkas också av när man mäter:

före, under, efter och hur långt efter? Sjukfrånvaron påverkas dessutom av en rad faktorer, som ligger utanför myndighetens kontroll, exempelvis regelverk och lagstiftning.

En annan fråga gäller det mål som avser personalens upplevelse av arbetsmiljön. Vilken personal avses när det exempelvis gäller Riksställningar? Där var mer än 80 procent av personalstyrkan helt ny vid senaste mätningstillfället. Även på Skatteverket var många medarbetare nyanställda eller fick nya arbetsuppgifter och kanske ny stationeringsort.

Utvärderingarna i Satsa frisktprojekt görs i anslutning till att projekten avslutats – på gott och ont. Återkopplingen sker direkt, men perspektivet är kort. Till exempel har både Riksställningar och Frivården utvärderats och visat positiva förbättringar i sjukfrånvaro, upplevd arbetsmiljö och samverkan. Samtidigt tenderar sjukfrånvaron inom Frivården att återigen öka, så det går knappast att uttala sig om resultatet på sikt. Inom Riksställningar jämförs enkätutfall med två helt olika personalgrupper – de som tidigare jobbade i Stockholm och de som är nyanställda i Visby.

Framgångsrika processer

Skatteverket har ännu inte avslutat Hälsomål – 08 och har därmed inte heller utvärderats. Sedan länge har verket följt upp både sjukfrånvaro och arbetsklimat, vilket ger en god bild av utvecklingen de senaste åren.

Sammantaget har sjukfrånvaron minskat ordentligt, men ändå inte till målet < 3 procent. Trenden är tydlig, men fortfarande ligger sjukfrånvaron för högt bland framför allt kvinnor och den stiger med åldern. Även de regionala skillnaderna från 2004 kvarstår.

Frisktalet förbättras och tycks därmed bekräfta att hälsosatsningen bär frukt. Arbetsmiljön mäts genom fem mått – organisationsindex, medarbetarindex, ledarindex, förtroende för närmaste chef samt stressindex. För de tre första har utvecklingen varit positiv. De visar på ett par procentenheters höjning till nivåerna 76, 77 respektive 75 procent. Förtroendet för närmaste chef har också ökat från 87 procent 2005 till 90 procent 2007. Stressindex ligger stabilt lägre på 68 procent.

Å andra sidan kan det ses som en framgång att över huvud taget ha lyckats genomföra Satsa frisktprojekten under de villkor som då rådde på respektive myndighet. Det skulle inte ha varit förvånande om luften gått ur projektet på Riksställ-

ningar när beslutet om omlokalisering togs. Framgång kan med andra ord sättas i förhållande till något annat än målen.

I den här diskussionen ligger måtten på framgång på ett annat plan, nämligen i själva processen. Det handlar om förmågan att hantera och driva ett arbetsmiljöarbete samtidigt som verksamheten genomgår en större förändring. Hur har man mött de problem, hinder och utmaningar som finns eller som uppstår under processens gång?

Stora verksamhetsförändringar medför ofta en risk för markant försämrad arbetsmiljö och höjd sjukfrånvaro. Framgången för de studerade projekten ligger kanske framför allt i att man bemästrat dessa nedgångar och skapat förutsättningar för fortsatta förbättringar. Både Riksställningar och Skatteverket har genomfört förändringar i arbetssätt, system och ledarutveckling för att förbättra arbetsmiljön på sikt, vilket också visats sig vara framgångsrikt i de utvärderingar och klimatmätningar som gjorts.

Frivården i Göteborg hade en mer kortsiktig målsättning, nämligen att underlätta och skapa trygghet i sammanslagningen. Det lyckades man med. Insatserna var förhållandevis korta och koncentrerade, och därför är det svårt att bedöma i vilken utsträckning de har bidragit till förutsättningar för förbättrad arbetsmiljö och lägre sjukfrånvaro på längre sikt. Med tanke på den begränsade målsättningen är det kanske inte heller att förvänta sig.

Gemensamma hinder och utmaningar

De tre projekten har ur ett perspektiv varit mycket olika. Skatteverket i dess helhet är en stor organisation och projekttiden var på fem år. Frivården i Göteborg utgör en mindre samt geografiskt och funktionellt avgränsad enhet inom Kriminalvården med en projektid på knappt ett år. Riksställningar är en egen myndighet där projekttiden löpte på två år. Mätt i antalet anställda är myndigheten minst av de tre.

Gemensamt för projekten är att de har bedrivits samtidigt med ett mer tvingande strukturellt förändringsarbete. Detta är också utgångspunkten för fallstudien. I Skatteverkets fall handlade det om en helt ny myndighetsstruktur, Frivården i Göteborg slogs samman till en enda enhet och Riksställningar tvingades flytta från Stockholm till Visby. Det pågick således ett förändringsarbete med högsta prioritet parallellt med Satsa frisktprojekten, vilket medförde konkurrens om fokus och

resurser. Utmaningarna var till stor del desamma:

- Huvudförändringen upplevdes som hotfull av stora personalgrupper. Skatteverkets nya organisation medförde både organisatoriska och geografiska förändringar för personalen, liksom nedskärningar av personal. Riksutställningars flytt till Gotland hotade anställningen för alla dem som inte ville eller kunde flytta med eller pendla. Sammanslagningen av frivårdsenheterna i Göteborg upplevdes som hotfull främst på grund av tidigare negativa erfarenheter av sammanslagningar.
- Organisationernas/medarbetarnas styrformer, kompetens, arbetssätt och relationer var utsatta för förändring och det fanns stor risk för kulturkrockar och skiften i rådande statusförhållanden.
- Personal och arbetsplatser fanns på olika platser under hela eller delar av projekttiden.
- För en del av personalen fanns det en kortsiktig målkonflikt mellan projektet och förändringsarbetet i övrigt. Personalen på utsatta områden inom Skatteverket och på Riksutställningar ville sannolikt ha både arbetsuppgifterna och jobben kvar på orten. I den situationen hade arbetsmiljön troligen lägre prioritet. Inom Frivården var man osäker på vad det nya gemensamma arbetssättet skulle föra med sig.
- De organisatoriska förändringarna hade initierats externt och hade svag koppling till upplevda behov. Därför var det arbetet inte förankrat och hade troligen låg legitimitet inom stora delar av berörda personalgrupper.

Satsa friskt som smörjmedel och stödjande strategi

Inom Frivården i Göteborg ansökte man om stöd från Satsa friskt för att därmed undanröja eller underlätta för de svårigheter som huvudförändringen kunde medföra. Man ville undvika oro och krisreaktioner hos personalen i samband med sammanslagningen. Satsa frisktprojektet ingick således redan från början i ledningens strategi för huvudförändringen.

Även Skatteverket använde sig av Satsa friskt som stöd i sin förändringsstrategi. Tidigt i ansökningsprocessen diskuterades ett stort antal regionalt initierade projekt, men i ansökan blev top-down strategin för projektet den dominerande. Uppbyggnaden av de nya enhetliga systemen och strukturerna i HR

och i arbetet med arbetsmiljö/hälsa skulle ske inom ramen för Satsa frisktprojektet, för att sedan successivt integreras i det nya Skatteverket.

Likasa på Riksutställningar fanns ett strategiskt element i Satsa frisktinitiativet. Generaldirektören ville förändra kommunikationsmönster och arbetssätt mellan och inom avdelningar. Myndigheten tog initiativ till Satsa frisktprojektet delvis för att understödja detta. Vid den tidpunkten visste man ingenting om regeringens planer att flytta myndigheten till Visby. När det beslutet kom, förändrades förutsättningarna radikalt för det interna utvecklingsarbetet, men tanken att lägga ner eller prioritera ned Satsa friskt föresvävade aldrig ledningen eller facken. Istället formade man en strategi att låta projektet stödja krisbearbetningen och utvecklingen av myndigheten på Gotland.

Ledningarna och facken ansåg att arbetet med en förbättrad arbetsmiljö var ett stöd för förändringsarbetet i stort. Den inställningen var sannolikt en avgörande framgångsfaktor. Arbetsmiljöfrågorna kom i fokus i nivå med verksamhetsförändringen. En stor andel av personalen var aktiv mottagare av Satsa friskt och behoven av förbättringar i arbetsmiljön fanns där. Genom att prioritera arbetsmiljön fick även förändringarna i verksamheten legitimitet, trots en viss tveksamhet.

Verksamhetsanpassning och integration

Förutom att innefatta Satsa frisktprojekten i sina strategier planerade ledningarna redan från början att integrera utvecklingsinsatserna i ledningsstrukturen. Inget av projekten bedrevs som traditionella projekt, utan så snart de nya ledningsstrukturerna hade formats – formellt eller informellt – inordnades Satsa frisktprojektet i dessa. Därmed upprätthölls kontinuitet och ledningens intresse för projekten. Uppföljningen av projekten genomfördes parallellt med verksamhetsuppföljningen.

En annan avgörande framgångsfaktor var att myndigheterna använde en utvecklingsmodell som var anpassad eller anpassades till förändringssituationen i stort. På de små myndigheterna Frivården i Göteborg och Riksutställningar engagerades praktiskt taget all personal i förändringsarbetet. Myndigheterna tog personalens oro inför de stora verksamhetsförändringarna på allvar. Satsa frisktprojekten utformades delvis

för att kunna hantera denna oro, men också för att kunna forma framtiden. Myndigheterna var medvetna om att de anställda måste engageras i utvecklingsarbetet. Det var en förutsättning för att kunna bearbeta och förändra skillnader i arbetssätt och kultur. Detta var inte enbart en verksamhetsfråga, utan även i hög grad en arbetsmiljöfaktor av betydelse.

Skatteverket är en mycket större organisation än de två övriga, och har därför svårare att skapa delaktighet för all personal. Inom hälsoarbetet gick man dock ut på bred front och inbjöd till aktiviteter som vände sig till alla. Skatteverket kom i övrigt att använda sig av en top-down strategi. Med hjälp av centrala riktlinjer, utbildning och rutiner skapade man ett gemensamt arbetssätt i organisationen. Arbetsmiljöarbetet integrerades i denna strategi med tanken att det därmed också skulle kvalitetssäkras. Cheferna fick ett uttalat ansvar för såväl verksamhet som personal och arbetsmiljö. Parallellt med detta utvecklades medarbetaransvaret och personalens delaktighet.

Även situationsanpassning var en nyckelfaktor. På Riksställningar prioriterades krishanteringen i projektets inledningskedje, eftersom det knappast skulle vara möjligt att få igång en utveckling innan personalen kommit igenom reaktionsfasen. Över huvud taget kännetecknades hela projektet av en dynamisk balansering mellan verksamhetsfrågor och utveckling på kort och lång sikt. En förutsättning för detta var naturligtvis ledningens styrning av såväl projekt som verksamhet.

Inom Skatteverket väntade man med att avveckla personalkonsulenterna och utbildningsledarna. Anledningen var att man inte ville göra förändringstrycket för starkt i en situation där dessa resurser behövdes.

Splittrade arbetsställen

Alla tre myndigheterna hade personal på olika arbetsställen under projekttiden; Riksställningar över en övergångsperiod inför avvecklingen i Stockholm och uppbyggnaden i Visby, Frivården i Göteborg fram till sammanslagningen och en tredjedel in i projektet. Skatteverket genomförde en omorganisation och omlokalisering av arbetsuppgifter på regionerna, exempelvis inom HR, med etableringen av den centrala enheten Verksamhetsstöd.

När det gäller ledningens sätt att komma i kontakt med dem som var direkt berörda av förändringarna, kan man återigen konstatera en skillnad mellan de två små myndigheterna och det stora Skatteverket. Den nya chefen för Frivården i Göteborg engagerade sig på plats på båda arbetsställena redan före sammanslagningen. Ledningen på Riksställningar besökte Visby och etablerade verksamhet där i provisoriska lokaler redan före flytten. På Skatteverket var detta inte möjligt av praktiska skäl, men personaldirektören agerade till exempel mycket aktivt i ledningsgrupper och med regioncheferna för att via dem sprida budskapet och engagemanget vidare.

Bra arbetsmiljö – nu eller på sikt?

Både på Skatteverket och på Riksställningar har man uttryckligen haft syftet att skapa långsiktigt goda betingelser för arbetsmiljön – inte bara med hjälp av Satsa frisktprojektet utan också genom verksamhetsförändringen i stort. Genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete samt utveckling av ledar- och medarbetarskap skulle arbetsförhållandena förbättras och sjukfrånvaron reduceras.

Den fackliga organisationen ST inom Skatteverket har dock varit missnöjd med att ledningen inte tillräckligt fokuserat på den framtida arbetsorganisationen för utsatta grupper. Man ville ha direkta åtgärder i den befintliga arbetsorganisationen för utsatta grupper för att lösa akuta arbetsmiljöproblem. Ledningen å sin sida anser att satsningarna på hälsa, förebyggande arbetsmiljöarbete och framtida kompetensutveckling för dessa grupper kommer att bära frukt och på sikt lösa problemen. Dessa uppfattningar speglar två delvis olika synsätt på hur man löser befintliga arbetsmiljöproblem, trots enighet om att arbetsorganisering i hög grad ligger till grund för en god arbetsmiljö. ST vill lösa akuta arbetsmiljöproblem nu och samtidigt jobba förebyggande, medan ledningen prioriterar långsiktiga och förebyggande lösningar.

På Riksställningar är organisationen helt ny liksom förvaltningsbyggnaden. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är formellt sett etablerat, men hur det kommer att fungera i praktiken vet man än så länge inte. All personal är samlad i ett storrum och har tillgång till ateljéer, sammanträdesrum och rum för avskilda möten. Hur lokalernas design kommer att påverka arbetsmiljön på sikt är en öppen fråga, även om stor omsorg har lagts ner på

gestaltning och materialval. En annan möjlig riskfaktor som indirekt kan påverka arbetsmiljön är ekonomin. Flytten till Visby och driften av de nya lokalerna kostar betydligt mer än lokaliseringen i Stockholm. Utan kompensation för detta i budgeten kommer verksamheten få mindre resurser.

Inom Frivården i Göteborg ökar sjukfrånvaron igen. Tänkbara orsaker kan vara att man ännu inte har etablerat ett gemensamt arbetssätt och därmed inte heller har kontroll över arbetsbelastningen. Det finns med andra ord fortfarande en del kvar att jobba på när det gäller kulturella skillnader och inställning till förändringarna i frivårdsuppdraget.

En utvärdering av förändringarna inom ett par år kan ge en fingervisning om i vilken mån man har lyckats.

En viktig förutsättning var också att myndigheterna hade fått ekonomiska resurser att arbeta med både arbetsmiljön och verksamhetsförändringarna. Det gjorde att utvecklingsaktiviteter kring arbetsmiljön kom till stånd, vilket sannolikt inte hade skett utan externa medel. Därmed fanns också en extern ”beställare”, vilket borgade för att man inte prioriterade ned arbetsmiljön i konkurrensen om fokus och resurser.

En gemensam utmaning för de tre myndigheterna är naturligtvis att de nu måste finansiera arbetsmiljöinsatserna helt från egen budget. Om man lyckas skapa en god arbetsmiljö och hålla nere sjukfrånvaron talar erfarenheten för att detta ger positiva effekter för såväl kundservice som produktivitet och ekonomi.

Med detta sagt bör de tre myndigheterna vara väsentligt bättre rustade att möta utmaningar i arbetsmiljön än vad de var före Satsa friskt.

Frågeställningar

Fallstudierna från Frivården i Göteborg, Riksutställningar och Skatteverket reser några generella frågeställningar i de fall en myndighet planerar att fokusera på arbetsmiljö samtidigt med ett större förändringsarbete.

- Hur bör arbetsmiljöansatsen organiseras i förhållande till det övriga förändringsarbetet och den löpande verksamheten? Fördelar och nackdelar med projektorganisation respektive linjeorganisering?
- Hur kan styrningen av arbetsmiljöinsatsen förankras i

den ordinarie beslutsstrukturen vid den valda organisationen?

- Hur ska tillvaratagande, anpassning och tillämpning av vunna erfarenheter ske? Successivt? Integrerat? Särskild plan efter projekt?
- Hur kan fokus på arbetsmiljön tillförsäkras kontinuitet och uthållighet i ledningen i konkurrens med förändringarna i verksamheten?
- På vilket sätt skapar man rätt balans mellan delaktighet och expertlösningar för att tillvarata och utveckla kompetens, få legitimitet från personal och chefer och underlätta integrationen av arbetsmiljöarbetet i verksamheten?
- Hur kan samverkan organiseras för att stödja arbetet och utvecklas som arbetsmetod?

Sammanfattning av problem, hinder och utmaningar

Utmaning	Riksställningar	Frivården	Skatten
Kris i ledningen	Ja, krishantering	Nej, men oro inför sammanslagningen	Nej
Personalkris	Ja, krishantering	Delvis, stark oro	?
Högprioriterat konkurrerande projekt (det som här kallas huvudprojektet.)	Ja, tvingande flytt, ny organisation, nytt hus, nya medarbetare	Ja, tvingande flytt till gemensamma lokaler	Ja, en enhetlig myndighetsorganisation
Omsättning av nyckelpersoner i projektet, facket, ledningen	80 procent omsattes, dock ej ledningen	Nej	Delvis, i en del av de regionala aktiviteterna och projektledaren
Legitimitetsaspekter – ur personalens perspektiv	Ja, ledningens trovärdighet temporärt ifrågasatt	Möjlig inledningsvis eftersom projektet initieras från en enhet	Delvis i början. Det fanns flera regionala planer som ej kom med i projektet
Hotande huvudprojekt (upplevelse av)	Ja, omlokaliseringen med omställning som följd. Oro för anställningen	Ja, för sammanslagning och inledningsvis för anställningen.	Ja, ny organisation med delvis nya orter och arbetsuppgifter. Omställning. Oro för anställningen
Verksamhet/personal tidvis på olika platser	Ja, verksamhet bedrevs både i Visby och i Stockholm	Ja, till en början var nya chefen på båda arbetsplatserna	Ja, ny organisation med delvis nya orter och arbetsuppgifter.
Tidigare negativa erfarenheter	Nej	Ja, från tidigare sammanslagning	?
Olikheter i arbetssätt och kultur	Ja, bröt upp invanda arbetssätt. Chefsbyten	Ja, nytt frivårdsuppdrag, olikheter i arbetssätt	Ja ett av syftena med huvudförändringen
Chefsfrågan löst	Ja, tidigt	Ja, tidigt	Ja, tidigt
Satsa friskt som separat initiativ	Ja, initiativet togs utan kännedom om omlokaliseringen	Nej, initiativet togs för att stödja huvudförändringen	Ja, initialt men formades successivt till stödjande projekt
Kortsiktiga målkonflikter mellan projekten	Ja, huvudprojektet svarade inte alls mot upplevda behov på myndigheten	Ja, delvis. Nya lokaler och nytt arbetssätt skapade motstridighet, åtminstone för Hisingen	Delvis. Det fanns konkreta reaktiva behov som behövde tillgodoses, men som lågprioriterades i båda projekten

Sammanfattning av framgångsfaktorer

Faktor	Riksställningar	Frivården	Skatten
Styrningen av förändringsarbetet var integrerat i ledningen redan från start	Ja	Ja	Ja
Tydligt fokus på arbetsmiljö/hälsa	Ja	Ja	Ja
Den strategiska modellens utformning	Ja, det proaktiva beslutet att jobba med huvudprojektet	Ja, genom att beakta personalens behov och samtidigt stödja huvudprojektet	Ja, genom att integrera med huvudprojektet och successivt implementera
De externa bidragen har inneburit krav	Ja, projektet innebar positiva krav på fullföljande trots det yttre hotet	Ja, internt mot centrala projektledningen	Ja, stora belopp har erhållits, vilket upplevs förpliktigande
Chefsansvar, personligt engagemang och kontinuitet i ledningen	Ja	Ja	Ja
Balans i det dynamiska perspektivet mellan styra och leda.	Ja, i ledningens arbetssätt och i metoden	Ja, i ledningens arbetssätt och i metoden	Tydligt styrande kultur som förstärkts inom Skatteverket, medan kulturen var mer ledarorienterad inom Kronofogden
Uthållighet	Ja	-	Ja
Delaktighet	Ja	Ja	Begränsad
Situationsanpassat arbetssätt	Ja	Ja	Nja?
Sociala spelregler för interna relationer	Ja	Ja	?
Kontinuerliga uppföljningar	Ja	Ja	Ja



Box 3658, 103 59 Stockholm, Tel 08-402 28 30

Rådet för partsgemensamt stöd inom den statliga sektorn, Partsrådet, är en ideell förening vars medlemmar är Arbetsgivarverket, OFR/S,P,O, Saco-S och SEKO.

Fokus ligger på stöd till de lokala parterna i gemensamma kärnfrågor som fastställts av de centrala parterna i kollektivavtal.

Mer information om Partsrådet finns på www.partsradet.se