TRYGGHETSSTIFTELSEN

Att ligga steget före

Nya omställningsavtal för staten

Omställning handlar om att ligga steget före

Förändringar sker i allt snabbare takt i dagens arbetsliv. Detta ställer stora krav på oss. Som individer behöver vi fundera på vilka nya möjligheter som öppnas och hur vi möter dem. Som verksamhetsföreträdare behöver vi fundera över hur vi tar ett strategiskt ansvar för förändringarna och samtidigt ökar flexibiliteten i våra organisationer.

Tidigare har omställning ofta handlat om att undvika en uppsägning. I dag handlar det alltså mer om att arbeta kontinuerligt och strategiskt med kompetensutveckling på längre sikt. Vi måste skapa en förberedelse för att ställa om både individ och organisation i takt med att vår verksamhet och vår omvärld förändras.

I och med de nya omställningsavtalen för staten har arbetsgivaren ett tydligare ansvar för omställning än man har haft tidigare, medan Trygghetsstiftelsen numera finns med mer som ett stöd och med en delvis annan roll. Vår erfarenhet sedan 25 år tillbaka gör att vi vet en hel del om vad omställning innebär för både medarbetaren och arbetsgivaren. Vi vill därför dela med oss av våra erfarenheter av hur man skapar ett bra omställningsarbete. Vi vill också visa på vikten av att hela omställningskedjan hänger ihop: från det förebyggande arbetet till en eventuell uppsägningssituation.

Det är självklart bara ni själva som vet var ni står och vart ni vill, men vår tanke och förhoppning är att denna skrift kan vara ett stöd på vägen att skapa en sammanhållen omställningskedja. Skriften vänder sig till er som arbetar med omställning i staten i bred bemärkelse – från strategisk till operativ nivå.

Stockholm 15 november 2016

Åsa Lindh
VD, Trygghetsstiftelsen

TRYGGHETSSTIFTELSEN

Att ligga steget före
Nya omställningsavtal för staten

Vers. 1. 2016-11-15
Byrå: Coller / Andersson & Jourdan AB
Tryck: Åtta45

Innehåll

Omställning är en naturlig del av arbetslivet **6**

Att arbeta på medborgarens uppdrag ställer särskilda krav 6

Att ställa om handlar om att vara beredd på utveckling 6

De nya avtalen ger en tydligare omställningskedja 7

Att ligga steget före – ett proaktivt omställningsarbete **8**

Omställning är en del av samhällsutvecklingen 8

De egna behoven styr den egna utvecklingen 8

Lokala omställningsmedel gör det möjligt 10

Helheten ger delarna 15

Medvetna aktörer leder till en bättre omställning **18**

Ingen omställning är den andra lik 18

Vad som uppfattas som bra beror på vilket perspektiv man har 18

Medarbetaren påverkas mest 19

Kollegor påverkas och kan känna skuld eller oro 21

Mellanchefen är ofta operativt ansvarig för omställningen 24

HR-personalen har goda kunskaper som bör användas rätt 24

Externa aktörer kan tillföra kompetens – men bara om det behövs 25

De fackliga företrädarna finns med som ett stöd 25

Arbetsgivaren har alltid det yttersta ansvaret 25

Trygghetsstiftelsen har självklart en viktig roll 25

Utgå från individen 28

Engagemang och helhet är nyckeln till en lyckad omställning **29**

Omställning är en naturlig del av arbetslivet

Att arbeta på medborgarens uppdrag ställer särskilda krav

Alla som arbetar i staten verkar på medborgarnas uppdrag, vilket ställer särskilda krav. Man brukar säga att statens värdegrund utgår från ett gemensamt regelverk som kan sammanfattas i sex principer:

- Demokrati – all offentlig makt utgår från folket.
- Legalitet – den offentliga makten utövas under lagarna.
- Objektivitet – allas likhet inför lagen, saklighet och opartiskhet ska iakttas.
- Fri åsiktsbildning – den svenska folkstyrelsen bygger på fri åsiktsbildning.
- Respekt för lika värde, frihet och värdighet – den offentliga makten ska utövas med respekt för allas lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.
- Effektivitet och service – effektivitet och resurshushållning ska förenas med service och tillgänglighet.[1]

All statlig verksamhet ska uppfylla det uppdrag som man har fått från statsmakterna på ett sätt som stämmer överens med de här principerna. Men omvärlden förändras och därför behöver verksamheten utvecklas för att leva upp till dessa mål. Det innebär i sin tur att man måste vara beredd att ställa om, lära sig att göra nya saker och göra saker på ett nytt sätt.

Att ställa om handlar om att vara beredd på utveckling

Omställning är ett ord som uppfattas olika. Tidigare har omställning ofta handlat om att undvika en uppsägningssituation. I dag handlar det mer om att arbeta kontinuerligt och strategiskt med kompetensutveckling på lång sikt. Genom att arbeta klokt och långsiktigt kan man ta vara på såväl kompetens som personella resurser.

Men omställning handlar också om att vara beredd på snabba förändringar – och när de kommer är det viktigt att ha aktuell kompetens, både som individ och som organisation.

Det här gör att en arbetsgivare måste tänka mer långsiktigt och strategiskt. Det handlar om att arbeta med kompetensutveckling och om att utveckla processer och strukturer. Fackliga företrädare måste bidra till och vara aktiva i detta arbete. Som medarbetare är det viktigt att fundera själv och ta ansvar för att utveckla sin kompetens medan HR-funktionen[2] har en viktig uppgift i att stötta de olika aktörerna utifrån sin sakkunskap.

[1] Hämtat ur Introduktion till *"Den gemensamma värdegrunden för de statsanställda"*. Regeringskansliet, 2014.

[2] HR är en förkortning av engelska termen Human Resources och är till för att hantera just de mänskliga resurserna som finns i en verksamhet.

De nya avtalen ger en tydligare omställningskedja

Vi på Trygghetsstiftelsen har genom åren samlat på oss god erfarenhet av omställning och om omställningens olika faser och vår erfarenhet är att omställningen ser olika ut beroende på vilken fas det gäller.

Under det trygghetsavtal som parterna slöt 1990 var vår uppgift att ”ge stöd till den som mister sin anställning att hitta en ny försörjning”. Ibland kom vi in tidigt i processen och har även deltagit i förebyggande verksamhet. Med det nya avtalet om lokala omställningsmedel ligger fokus på en tidig fas i omställningsprocessen, där ett proaktivt arbetssätt är tänkt att stödja en effektiv statlig verksamhet och ett längre arbetsliv för att i förlängningen undvika uppsägningar. Och om en uppsägning ändå blir fallet ska individen vara väl rustad för att kunna söka sig vidare och hitta en ny sysselsättning eller anställning.

Omställningsavtal

Omställningsavtal är en form av kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter. Avtalen innebär att anställda som blir uppsagda eller vars visstidsanställning löper ut ska få stöd för att hitta en ny anställning eller en annan sysselsättning. I dag omfattas större delen av den svenska arbetsmarknaden av omställningsavtal.

De fem största omställningsorganisationerna är:

- Trygghetsrådet TRS för kultursektorn och ideell sektor
- Trygghetsrådet TRR för privatanställda tjänstemän
- Trygghetsfonden TSL för privatanställda arbetare
- Omställningsfonden för anställda inom kommun- och landstingssektorn
- Trygghetsstiftelsen TSn för statsanställda

För statsanställda ersätter från och med den 1 januari 2015 Avtal om omställning och Avtal om lokala omställningsmedel de tidigare avtalen Trygghetsavtalet och Avtal om lokalt aktivt omställningsarbete.

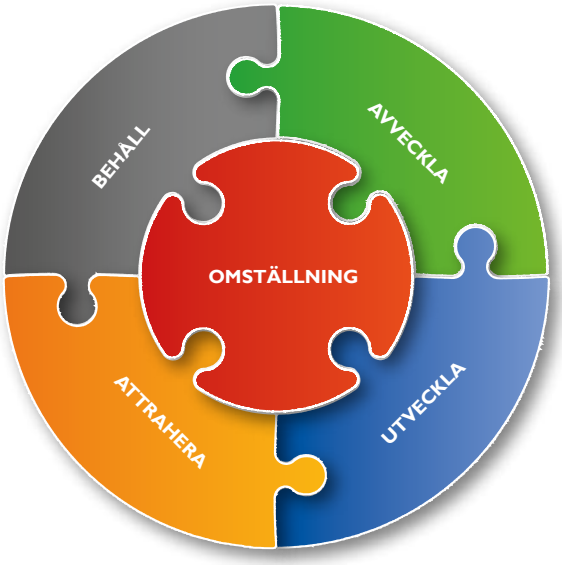
Avtal om omställning reglerar vad som gäller när en statligt anställd blir uppsagd på grund av arbetsbrist eller när en tidsbegränsad anställning löper ut. Avtal om lokala omställningsmedel syftar till att skapa ett långsiktigt lokalt omställningsarbete genom proaktiva omställningsåtgärder och andra aktiviteter som stödjer både verksamheten och arbetstagarnas utveckling.

Innebörden av dessa två avtal är att hela omställningskedjan hålls samman: allt från lokala parters arbete med lokala omställningsmedel till det arbete som Trygghetsstiftelsen genomför på parternas uppdrag. Avtalen stödjer aktivt arbetslinjen och bidrar till ett längre arbetsliv.

Att ligga steget före
– ett proaktivt omställningsarbete

Omställning är en del av samhällsutvecklingen

Arbetsmarknaden utvecklas ständigt och utvecklingen går allt snabbare. Digitalisering, urbanisering och globalisering debatteras dagligen, och ständigt kommer nya områden upp. Alla får vänja sig vid att utvecklingen sker hela tiden och att det går fort. Inte minst känner man av det som anställd, där det handlar om att vara beredd på att växla kompetens och kanske ha flera karriärer under ett arbetsliv. Men det här måste planeras och tas om hand.



Figur 1 Omställning ingår som en del i verksamhetens kompetensförsörjning: Kompetensförsörjningen består av flera olika pusselbitar. Omställning är en del i såväl utveckling som avveckling och påverkar verksamhetens förmåga att attrahera och behålla personal.

De egna behoven styr den egna utvecklingen

För att få till ett bra omställningsarbete behöver man koppla samman verksamhetens utveckling med verksamhetens kompetensbehov. Det är bra att ha svar på frågor som:

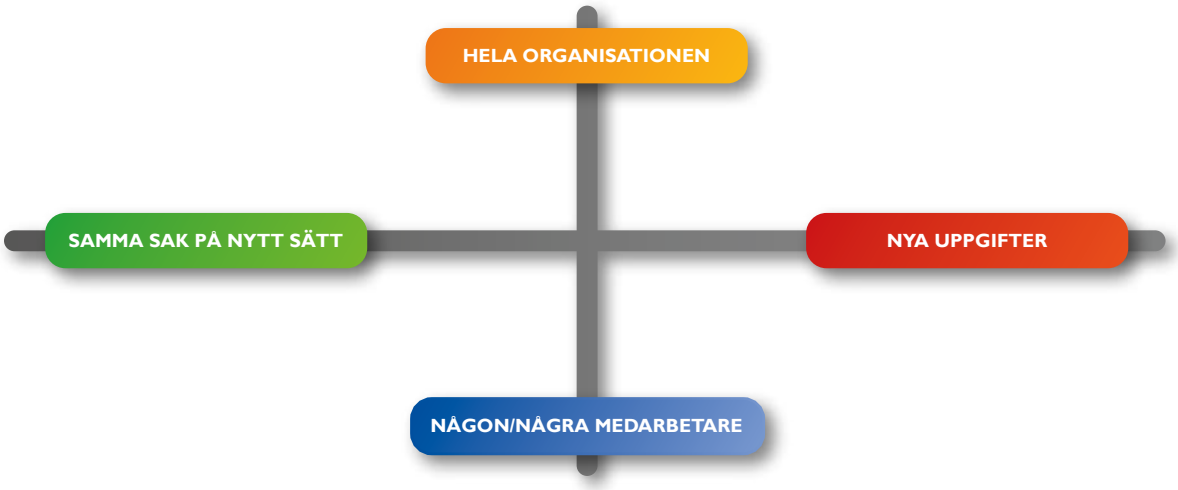
- *Hur ser uppdraget ut?*
- *Vilka utmaningar står verksamheten inför?*
- *Vilka krav ställer detta på vår framtida kompetens?*

Omställning är en av flera olika pusselbitar i kompetensförsörjningen. Andra pusselbitar handlar om att attrahera, behålla, utveckla och avveckla. För att veta var omställning kommer in behöver man ha en tydlig bild över hur helheten ser ut.

För verksamheten handlar proaktiv omställning om att säkerställa att man har rätt kompetens för att kunna uppfylla sitt uppdrag. Kompetensen kan behöva uppdateras inom nuvarande verksamhetsområden eller utvecklas inom helt nya områden. Viss kompetens kanske inte längre behövs och måste avvecklas. För medarbetaren handlar omställning om att utveckla kompetensen inom det område man befinner sig eller att utveckla kompetens inom helt nya områden.

Att ställa om kan alltså handla om allt från att göra samma saker på nytt sätt till att göra helt nya saker. Det kan omfatta några få personer eller en hel organisation. Omställning kan behöva ske plötsligt, som vid nedläggning av en verksamhet. Omställning kan också behöva ske gradvis, som vid anpassning till ny teknik.

Beroende på vilken omställning det handlar om blir processen mer eller mindre omfattande. Det är bra att inspireras av andra, men varje organisation har unika uppgifter och förutsättningar och måste därför göra sin egen resa.



Figur 2 Olika dimensioner i omställning: Omställning kan vara av olika omfattning och av olika karaktär: den kan omfatta hela organisationen eller enskilda individer. Den kan också vara mer eller mindre genomgripande att göra samma sak på ett nytt sätt eller att göra helt nya saker.[3]

[3] Magnus Anttila MAK/Doubleloop AB 2016, www.doubleloop.se

Ur Avtal om lokala omställningsmedel

§ 4 Syfte

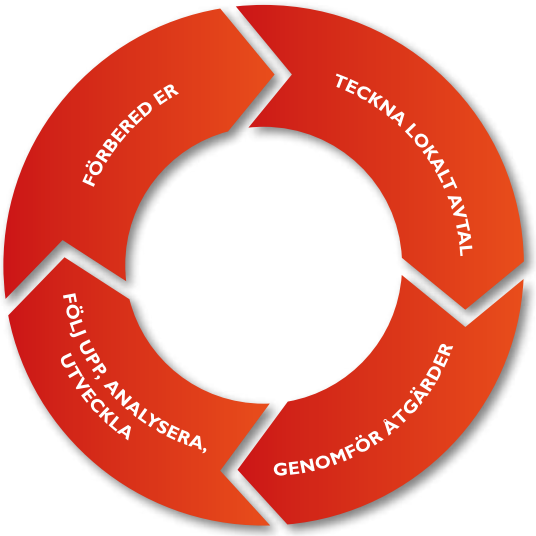
Syftet med de lokala omställningsmedlen är att utifrån verksamhetens behov bidra till finansiering av ett långsiktigt lokalt omställningsarbete. Detta arbete ska genom proaktiva omställningsåtgärder och aktiviteter stödja både verksamhetens och arbetstagarnas utveckling utifrån arbetslinjen och ett längre arbetsliv. Det lokala omställningsarbetet ska således bidra till såväl verksamhetens utveckling som omställning för arbetstagarna. Det kan till exempel bestå av åtgärder som ökar eller bibehåller arbetstagarens anställningsbarhet eller ökar förutsättningarna i övrigt till ett längre arbetsliv. Detta i sin tur ställer i många fall krav på en långsiktig planering av omställningsåtgärder

Lokala omställningsmedel gör det möjligt

2015 slöt parterna på det statliga området ett nytt avtal, avtal om lokala omställningsmedel. Avtalet reglerar hur de lokala parterna ska besluta om de medel som årligen avsätts till proaktiva omställningsåtgärder, alltså det förebyggande arbetet.

Enligt avtal om lokala omställningsmedel ska utgångspunkten för myndigheternas omställningsarbete vara de analyser ledningen gör av vilken utveckling och omställning myndigheten behöver för att utvecklas i takt med omgivningen. Utifrån den analysen ska de lokala parterna bestämma vad som ska finansieras av de lokala omställningsmedlen. Syftet med avtalet är dels att bidra till ett långsiktigt lokalt omställningsarbete, dels att stödja verksamhetens och arbetstagarnas utveckling ”utifrån arbetslinjen och ett längre arbetsliv” – alltså att skapa förutsättningar att arbeta ett långt yrkesliv.

För att uppnå syftet med avtalet om lokala omställningsmedel behöver parterna på myndigheten arbeta tillsammans. De olika faserna i processen (förberedelse, teckna lokalt avtal, genomför åtgärder samt följ upp, analysera och utveckla) beskrivs närmare på nästa sida.



Figur 3 De olika momenten i processen kring lokala omställningsmedel: Arbetet med att forma det proaktiva omställningsarbetet kan beskrivas som en process med fyra faser som följer varandra: förbered er, teckna ett lokalt avtal, genomför åtgärder, följ upp, analysera och utveckla. Processen börjar sedan om på nytt, i en ny processcykel som bygger på lärdomarna från den föregående cykeln.

1. Förbered er genom att analysera situationen

Det första steget handlar om att beskriva vilka utmaningar verksamheten står inför på kort och lång sikt och analysera vilka behov av omställning som detta medför. Analysen behöver ta höjd för vilken utveckling verksamheten behöver samt om man behöver olika anställningsformer och vilka konsekvenser dessa i så fall får för ett långsiktigt och proaktivt omställningsarbete.

Utgångspunkten är att verksamheten kontinuerligt utvecklas och effektiviseras utifrån en mängd omvärldsfaktorer – både kända och okända. Som en förberedelse inför avtalsarbetet kan man därför behöva diskutera och komma överens om vilka områden, åtgärder och aktiviteter som behövs för att uppnå syftet med ett långsiktigt omställningsarbete. Till exempel kan man diskutera:

- *Vad innebär begreppet omställning i vår verksamhet?*
- *Vilka är våra långsiktiga omställningsbehov utifrån verksamhetens och arbetstagarnas behov av utveckling?*
- *Vilka områden, åtgärder och aktiviteter kan finansieras av de lokala omställningsmedlen i syfte att stödja ett långsiktigt och proaktivt omställningsarbete?*

En gemensam syn på innebörden av begreppet omställning ökar både effektiviteten och den ömsesidiga förståelsen.

2. Teckna ett lokalt avtal

Nästa steg innebär att arbetsgivaren och de lokala fackliga företrädarna diskuterar och analyserar arbetsgivarens beskrivning av verksamhetens behov. Diskussionen bör handla om vad de lokala medlen kan finansiera, och den ska utmynna i en överenskommelse om vilka områden det gäller och vilka åtgärder och aktiviteter inom dessa områden som kan finansieras med lokala omställningsmedel.

Därefter tecknar de lokala parterna ett lokalt kollektivavtal om hur medlen ska användas.
Det lokala omställningsarbetet ska bidra till dels utveckling av verksamheten, dels omställning för arbetstagarna. Hur detta ska formuleras i ett avtal tar sin utgångspunkt i de behov som finns vid myndigheten och som man fastställde i den förberedande fasen. De centrala avtalen formulerar ett antal formkrav för de lokala avtalen. Därutöver kan det vara till en hjälp om parterna tydliggör följande:

- *Vad ska medlen användas till och varför, det vill säga hur översätter vi syftet i det centrala avtalet till vår verksamhet och våra behov?*
- *Vad betyder olika centrala begrepp (omställning, åtgärder, arbetslinjen, ett långt arbetsliv) på just vår myndighet?*
- *Hur ska processen se ut i vår myndighet för hur och vem som beslutar vad pengarna ska användas till? Av vem och på vilka grunder tas beslut?*
- *Vilka är åtgärderna tillgängliga för? Är en eventuell ansökningsprocess beskriven på ett sådant sätt att den är tydlig för alla medarbetare?*
- *Hur ser budgeten ut? Finns det prioriterade åtgärder eller områden? Delas pengarna mellan olika nivåer, avdelningar eller liknande?*
- *Hur ska vi följa upp hur medlen används? Av vad, av vem och när? Vad ska uppföljningen användas till?*

Det går ju inte att lösa alla frågor på en gång.

Andreas Lundin

Lunds universitet:
Väl fungerande praxis gör arbetet effektivt och smidigt

Lunds universitet är ett av våra största universitet och 2016 hade man cirka 7 700 anställda. Organisationen är decentraliserad och som alla universitet och högskolor styrs man av särskilda regler bland annat inom det arbetsrättsliga området. Universitets- och högskolesektorn präglas till viss del av att man som forskare ofta har tidsbegränsade anställningar som är beroende av externa forskningsanslag. Vid Lunds universitet används de lokala omställningsmedlen bland annat till att finansiera en samordningsfunktion. Utöver den partssammansatta gruppen består funktionen av Andreas Lundin som är omställningssamordnare.

– Det krävs en kontinuitet när man arbetar med de här frågorna, menar Lars-Åke Lööv som är ordförande för Saco vid Lunds universitet. När Andreas anställdes började saker att hända, både centralt och ute i organisationen. Det är förstås mycket kvar att göra men vi har en bra organisation för detta nu.

Andreas och hans kollegor stödjer organisationen med kunskap och verktyg för att de själva ska kunna göra ett effektivt och rättssäkert omställningsarbete.

Vid Lunds universitet diskuteras också vilka olika åtgärder som man kan erbjuda olika personalkategorier i syfte att stödja ett långsiktigt arbetsliv.
I sektorn finns många som har tidsbegränsade anställningar och Lunds universitet har mött deras behov genom att hjälpa dem med att förbereda sig för tiden när anställningen upphör. För personer med post-doc anställningar har man erbjudit en nätbaserad karriärvägledning som har varit mycket uppskattad. Just nu förbereds erbjudande i utbildning i engelska för den administrativa personalen. Det är en utmaning både att inventera behov, fastställa en bra nivå på utbildningen och att sedan bestämma hur det hela ska organiseras.

– Det går ju inte att lösa alla frågor på en gång, förklarar Andreas. Därför har vi börjat med en åtgärd för en grupp. Och den ska vi utvärdera. Vi har till exempel börjat med personer som befinner sig på post-doc nivå. När det gäller andra grupper gör vi just nu en inventering av verksamheternas olika behov, framför allt vad gäller doktorander och den grupp disputerade och som inte är helt etablerad i akademin ännu. Detta kommer att vara färdigt under våren och blir ett viktigt underlag för vårt kommande arbete.

Att ett väl fungerande samarbete är en viktig framgångsfaktor är man överens om.

– Vi har byggt upp en praxis och ett samtalsklimat, det är nästan det allra viktigaste tycker jag säger Andreas.

Och Lars-Åke instämmer:
– Vi har ett bra samarbete och ett bra diskussionsklimat. Självklart har vi olika hjärtefrågor men vi är överens om att pengarna måste användas för att komma våra medlemmar till godo, säger han.
Och det gör de nu.

3. Genomför åtgärder

Nu är det dags att genomföra omställningsarbetet. Hur det görs beror naturligtvis på vad som ska göras och hur organisationen ser ut. För att det ska vara tydligt och transparent i organisationen är det en fördel om genomförandeprocessen beskrivs i avtalet.

Vilka åtgärder som passar var beror helt och hållet på vilka utmaningar verksamheten och medarbetarna står inför. Därför är det bara de lokala parterna som kan avgöra detta.

4. Följ upp, analysera och utveckla

Sista fasen handlar om att följa upp och analysera hur åtgärderna gått. De centrala avtalen anger att arbetsgivaren årligen ska redovisa omfattning och användning av de lokala omställningsmedlen för de lokala arbetstagarorganisationerna. Här kan följande frågor tjäna som vägledning:

- *Vilka aktiviteter har genomförts, för vilka och till vilken kostnad?*
- *Är verksamheten på rätt väg, det vill säga leder åtgärderna och aktiviteterna rätt i förhållande till de behov som vi kom överens om i första fasen?*

Hur kan man skilja ordinarie kompetensutveckling från åtgärder som ska finansieras genom lokala omställningsmedel?

På många myndigheter ställer man sig frågan vilka kompetensutvecklande åtgärder som ska finansieras som ordinarie kompetensutveckling och vilka som ska finansieras av lokala omställningsmedel. Parterna har i en gemensam kommentar till Avtal om lokala omställningsmedel skrivit:

”Av 5 § Avtal om lokala omställningsmedel framgår bl.a. att det är viktigt att lokala parter tar ansvar för att de lokala omställningsmedlen används för åtgärder och aktiviteter utifrån ett helhetsperspektiv i verksamheten och att åtgärderna ska ligga utöver den kompetensutveckling som inte har långsiktigt omställningssyfte. Det är parternas uppfattning att vilka konkreta åtgärder och aktiviteter som kan uppfylla dessa och övriga krav i avtalet kan variera över tid och i avtalet återfinns därför inga exempel på sådana åtgärder. Men parterna har i tidigare gemensamt partsarbete och nu i samband med förhandlingarna diskuterat att utbildningsinsatser och särskilda tidsbegränsade tjänstgöringar med visst syfte kan vara sådana insatser, likväl som stöd av olika slag som mentor och handledare. I vissa fall kan igångsättning av större arbeten med kompetensanalyser rymmas inom detta område likväl som delpension, om det sker i omställningssyfte.”

Det finns alltså inget generellt svar på den frågan utan svaret måste sökas med utgångspunkt i vilka förutsättningar som gäller på den egna myndigheten. Det är sedan de lokala parterna som gemensamt tar ansvar för att avsikten i det centrala avtalet följs.

Det finns flera goda skäl att följa upp åtgärderna. Ett är att ta reda på hur mycket pengar som använts, till vad och av vem. Ett annat är att ta vara på de erfarenheter som gjorts och analysera vad arbetet har lett till. Analysen är en bra grund för diskussioner om åtgärderna behöver utvecklas inför kommande period. Uppföljningen underlättas självklart om man har genomfört hela processen ordentligt ända från början. För att veta om man är på rätt väg måste man ha formulerat vart man ville komma, det vill säga vad som var syftet och avsikten med omställningsarbetet i organisationen.

Helheten ger delarna

Omställning handlar alltså om att ligga steget före – att förbereda sig själv, sina medarbetare och sin verksamhet för det som väntar runt hörnet. För att göra det på ett bra sätt behöver man skapa sig en bild över vilka utmaningar verksamheten står inför och vilken kompetens organisationen kommer att behöva. Vad behöver vi, vad har vi, vad behöver vi utveckla? När man vet det kan man planera sin kompetensutveckling.

I avtal om lokala omställningsmedel beskrivs det här som en process där olika steg följer på varandra och bildar en helhet. En tydlig bild av vilka kompetensbehov verksamheten står inför gör det lättare att hitta en ändamålsenlig och effektiv användning av lokala omställningsmedel.

Trygghetsstiftelsen roll i det proaktiva omställningsarbetet

Trygghetsstiftelsens roll i det proaktiva omställningsarbetet är att sprida kunskap och inspiration för att stödja de lokala parternas arbete för en ändamålsenlig och effektiv användning av de lokala omställningsmedlen.

Detta gör vi genom att erbjuda seminarier och genom att samla och sprida kunskap som kan vara till nytta för lokala parter.

Trygghetsstiftelsens aktiviter är öppna för avtalsslutande parter på lokal nivå vid samtliga medlemmar i Arbetsgivarverket. Parterna kommer gemensamt överens om att delta i aktiviteterna.

Det är så viktigt att skapa en samlad myndighets-kultur där alla vågar säga sin mening. Maud Almström-Blom

Vi har alltid jobbat med omställning, det är ingenting nytt under solen. Lena Fröistedt

Riksarkivet:
Bara fantasin sätter gränser

Riksarkivet har visserligen gamla anor men under senare år har mycket hänt. 2010 slogs de regionala Landsarkiven samman med Riksarkivet och är numera en myndighet. Detta resulterade i en ny organisation 2012 och idag arbetar man med att fullfölja sammanslagningen och bli en myndighet. Där spelar de lokala omställningsmedlen en viktig roll.

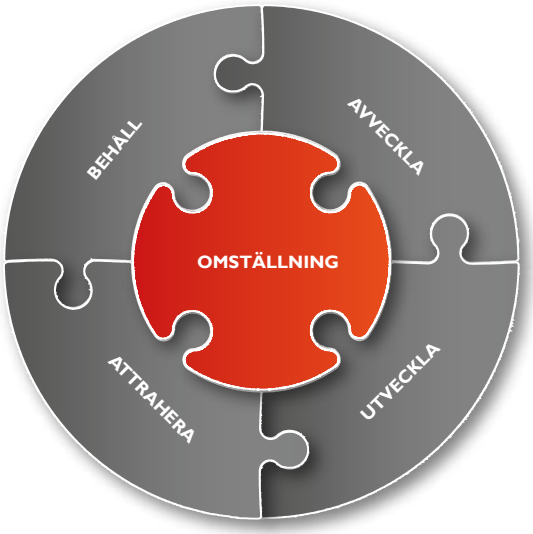
– Vi har alltid jobbat med omställning, det är ingenting nytt under solen, säger Lena Fröistedt, HR-chef. Vi har kanske inte kallat det för omställning men vi har haft en medveten inriktning för detta. Det handlar både om att motverka inlåsningseffekter på arbetsplatsen och att personalen är med och gör medvetna val, menar Lena.

Utgångspunkten för de senaste satsningarna har varit behovet att skapa en sammanhållen myndighet – ett resultat av att man slagit samman flera olika myndigheter till en. Parterna kom då på idén med intern praktik.

Som anställd på Riksarkivet kan du praktisera en till två veckor på en annan del av myndigheten än där du har din arbetsplats. Det enda du behöver göra är att komma överens om formerna för detta med din chef och chefen för den mottagande verksamheten. Från omställningsmedlen får du sedan ersättning för resor och eventuella kostnader för logi. Motprestationen är att skriva om erfarenheterna på intranätet. På så sätt får man en rörlighet i organisationen mellan olika yrken och geografisk placering vilket ger en ökad förståelse och samhörighet. Intern praktik har blivit mycket populärt, berättar Maud Almström-Blom från Saco-s vid Riksarkivet. Det är något som hon ser mycket positivt på:

– Det är så viktigt att skapa en samlad myndighetskultur där alla vågar säga sin mening, säger Maud. Här är praktiken bra eftersom den ger en riktig förståelse och respekt för varandras arbetsuppgifter och uppdrag. Den leder till att man lär känna och kan ta hjälp av varandra. Vi från fackligt håll har arbetat mot samma mål som arbetsgivaren – att skapa ett klimat med högt i tak, där man vet att man blir lyssnad på. Sedan är det arbetsgivaren som har ansvaret och fattar besluten men det är vi från fackligt håll bekväma med, avslutar Maud.

Medvetna aktörer leder till en bättre omställning



Figur 4 Kompetensförsörjning består av flera olika pusselbitar. Omställning är en del och man bör fundera över hur det samspelar med övriga delar på bästa sätt.

Omställning är alltså en viktig del i verksamhetens kompetensförsörjning och därmed verksamhetens förmåga att uppfylla sitt uppdrag. Som vi beskrev det tidigare handlar omställning om att förbereda sig på det som ”väntar runt hörnet”, både som medarbetare och i verksamheten. Men hur ska man tänka när man står inför en direkt omställningssituation där personer blir uppsagda från sina arbeten eller får sluta sina tidsbegränsade anställningar? Den här delen av skriften handlar om just det och om vilka erfarenheter Trygghetsstiftelsen har av detta.

Ingen omställning är den andra lik

Vi på Trygghetsstiftelsen har genom åren samlat på oss mycket erfarenhet av omställningar. I det tidigare trygghetsavtalet var vår uppgift att ge stöd till den som mister sin anställning att hitta en ny försörjning. De flesta sas då upp på grund av arbetsbrist eller så hade de en tidsbegränsad anställning som löpte ut.

Efter att arbetsgivarna underrättat oss om uppsägningen informerade vi om vårt arbete och började arbeta aktivt med dem som var på väg att bli uppsagda. Vi följde sedan personerna tills att de fått ett arbete.

Ibland har vi kommit in tidigare i processen, till exempel om arbetsgivare och fack kommit överens om att minska övertaligheten på frivillig väg. Då har vi bjudits in av parterna att medverka i processen med information, enskilda samtal och karriärväxlingsprogram. Vid vissa tillfällen har vi också deltagit i förebyggande verksamhet om det funnits risk för kommande uppsägningar. Med avtalets hjälp har verksamheten då ibland kunnat undanröja riskerna genom att ge medarbetarna nya arbetsuppgifter.

Vi har alltså erfarenhet från olika faser av omställning – allt från samtal om förebyggande insatser till att personer mister sin anställning och efter en tids arbetslöshet får nytt arbete. Det här avsnittet är skrivet med utgångspunkt i våra samlade erfarenheter.

Vad som uppfattas som bra beror på vilket perspektiv man har

Även om alla statsanställda i grunden verkar för gemensamma värden kan man ha olika uppdrag. Som verksamhetsansvarig chef är uppdraget bland annat att hålla budget i balans. En omställning som lyckas med det känns därför förmodligen bra. Som facklig företrädare eller anställd inom HR kan man däremot ha en annan uppfattning om samma omställning. Och för de medarbetare som berörs kan omställningen ha inneburit allt från arbetslöshet till en ny chans i livet. Det som uppfattas som bra av en aktör uppfattas därför kanske inte som lika bra av någon annan.

I följande avsnitt försöker vi visa vilka aktörer som är inblandade i en omställningssituation, vilken roll de har och vad som kan vara viktigt att tänka på ifrån deras

perspektiv. I det proaktiva omställningsarbetet handlar det om att arbetsgivaren och de fackliga representanterna ska komma överens om syfte och åtgärder medan medarbetare och chef har ansvar för att aktivt bidra till och delta i det proaktiva omställningsarbetet, vilket vi har beskrivit tidigare. I det här avsnittet fokuserar vi på de olika aktörerna och deras roller i de senare faserna av omställningen, det vill säga när det handlar om uppsägning och att avsluta en anställning.

I den bild vi valt för att beskriva aktörerna placerar vi den berörda medarbetaren i mitten. Vår erfarenhet är nämligen att det är så man bör tänka och organisera om man vill genomföra ett bra omställningsarbete. Det finns alltid risk att omställningsplanen blir central eller att budgeten bli viktigast. Med medarbetaren i centrum är det lättare att hamna på rätt spår.

Medarbetaren påverkas mest

Huvudaktören är förstås medarbetaren. Det är den person som ska ställa om och som är i fokus för samtliga insatser för samtliga aktörer. Därför är medarbetaren placerad i figurens centrum.

I det proaktiva omställningsarbetet handlar det om att få individen att känna ansvar för sin egen professionella utveckling. Som vi skrev tidigare handlar det ofta om att förstå sammanhanget och förstå sin egen del i utvecklingen. Men för att det ska vara möjligt måste det finnas en organisation som stödjer detta.

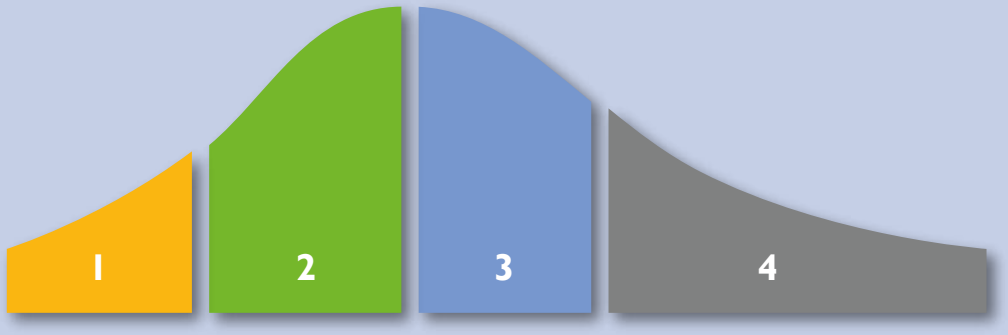
När det handlar om individen vid en uppsägningssituation är en viktig erfarenhet för oss på Trygghetsstiftelsen att olika medarbetare behöver olika slags stöd för att komma vidare. Därför är det oerhört viktigt med ett individuellt perspektiv i de olika faserna.

Det finns många sätt att reagera på förändring. En del ser ganska snart nya möjligheter medan andra kan hamna i en personlig kris och ha svårt att gå vidare. Oavsett vilket är en omställning en stor påfrestning som innebär någon form av kris för de allra flesta. För att förstå vad som händer med individen i en sådan situation kan man ta den så kallade kriskurvan till hjälp.

- **MEDARBETAREN ÄR DEN SOM PÅVERKAS MEST AV OMSTÄLLNINGEN.**
- **KOLLEGOR TILL MEDARBETAREN PÅVERKAS AV FÖRÄNDRINGARNA.**
- **MELLANCHEFEN ELLER MEDARBETARENS CHEF HAR DET OPERATIVA ANSVARET.**
- **KONSULTER OCH HR-PERSONAL ÄR INBLANDADE I OLIKA STÖDJANDE FUNKTIONER.**
- **DE FACKLIGA FÖRETRÄDARNA SOM ÄR MED OCH SLUTER ÖVERENSKOMMELSE OM OMSTÄLLNING.**
- **ARBETSGIVAREN HAR DET YTTERSTA ANSVARET OCH SLUTER TILLSAMMANS MED DE FACKLIGA FÖRETRÄDARNA ÖVERENSKOMMELSEN OM OMSTÄLLNING.**

Kriskurvan

Johan Cullberg, professor i psykiatri, har beskrivit de generella drag som en människa i kris går igenom: chockfasen, reaktionsfasen, bearbetningsfasen och nyorienteringsfasen.



1. Den första fasen är *chockfasen*. Där är det vanligt med förnekelse.
2. Den andra fasen kallas *reaktionsfasen*. Där kommer frågorna: ”Varför just jag?” ”Har jag gjort något fel?” Man känner sig utsatt och övergiven.
3. I den tredje fasen, *bearbetningsfasen*, börjar man se ljuset i tunneln. Man tar initiativ, ser helheter och hittar lösningar.
4. I den sista och fjärde fasen, *nyorienteringsfasen*, har krisen blivit en positiv drivkraft och individen bestämmer sig för att gå vidare.

När man möter människor i dessa olika faser är det viktigt att vara lugn och låta personen uttrycka sina känslor, lyssna aktivt och inte gå i försvar eller lova saker man inte kan stå för, bara för att trösta. Det är också viktigt att följa upp och finnas tillhands när det behövs.

Vår erfarenhet är att en individ som befinner sig i en direkt omställningssituation går igenom olika stadier. Till en början skaffar man sig information och försöker förstå beslutet och situationen. Man läser av omgivningen. Därefter värderar man informationen och funderar på vilka olika alternativ man har inför kommande beslut om nästa steg. Nästa stadium handlar om att fatta ett aktivt beslut om vilket som blir nästa steg. Slutligen går man in i aktiv omställning och de aktiviteter och program som man har valt att använda sig av. Siktet är nu inställt på det nya som man vill göra. Individen behöver gå igenom alla stadier. Därför är det viktigt att individen får möjlighet att förbereda sig i god tid vilket bland annat handlar om att få information på ett tidigt stadium.

Att arbeta med människor i omställning är en viktig uppgift och för att det ska bli en positiv erfarenhet är det viktigt att vara väl förberedd. Det handlar dels om att vara väl påläst om lagar och regler, dels om att

vara beredd på hur människor kan reagera och hur man kan motivera och stärka individens egen förmåga. Därtill måste man ha ett stort personligt engagemang – det har enligt Trygghetsstiftelsens kunder varit det allra viktigaste.

Kollegor påverkas och kan känna skuld eller oro

Och nu till kollegan – ringen närmast medarbetaren och de som umgås mest i vardagen.

Kollegor behöver information eftersom de påverkas av omställningen. De känner dessutom ofta skuld över att inte själva vara drabbade samtidigt som man ser arbetskamrater som tvingas lämna arbetsplatsen. En del känner också en ökad oro inför risken att själv bli uppsagd nästa gång. Även känslor av orättvisa kan dyka upp, om arbetskamrater får möjlighet till utveckling samtidigt som man själv sitter kvar i en arbetssituation som kanske blir allt tuffare.

Individer är olika

Att utvecklas och gå vidare i yrkeslivet betyder olika saker för olika personer. Många förknippar karriär med att avancera och få högre lön. Men människor har olika drivkrafter i yrkeslivet. För vissa är det viktigt att hela tiden lära sig mer, för andra är det viktigare att just klättra uppåt.

En av världens mest använda karriärmodeller är *Decision Dynamics*. Den bygger på 30 års forskning inom beteendevetenskap och organisationsutveckling vid universiteten Princeton och Yale. Enligt modellen finns det fyra olika karriärstilar:

- *Expertkarriären:* Nyckelord är kvalitet, specialisering och engagemang. Drivkraften är fördjupning och perspektivet ofta livslångt.
- *Den linjära karriären:* Nyckelord är ledarskap, konkurrens och kostnadseffektivitet. Drivkraften är ökat inflytande och mer makt. Verksamheten är ofta inte viktig utan fokus ligger på nivån.
- *Den utvidgade karriären:* Nyckelord är teamwork, kreativitet och kompetensbredd. Drivkraften är utvidgande och delaktighet. Man har ett behov av förändring och byter arbete i snitt vart sjunde år.
- *Den episodiska karriären:* Nyckelord är nätverkande, anpassningsbarhet och snabbhet. Man byter ofta – båda arbete och bransch.

Beroende på var man befinner sig i modellen ser drivkrafterna olika ut.

Nina Dahlin:
Jag ställde om helt

– Allt jag behövde hjälp med fick jag av Trygghetsstiftelsen, helt galet bra support! Om det dök upp praktiska frågor fick jag snabbt hjälp av min konsulent. Det ekonomiska stödet gjorde att jag kunde koncentrera mig först på praktiken och sedan på studierna. Och även om jag visste vad jag ville var min konsulent och kurserna ett viktigt stöd i processen att hitta rätt.

Nina Dahlin vill gärna dela med sig av sin omställningsresa till andra. Att vara i omställning är omtumlande och hon vet att det betyder mycket att få inspiration av andra. Själv slutade Nina efter 12 år på Sida. Myndigheten skulle skära i verksamheten och Nina var en av de som valde att sluta. På Sida hade hon haft flera olika roller, bland annat som informatör, handläggare och administratör. Nu såg hon möjligheten att helt ställa om sin karriär.

Nina ville arbeta på hospice, med vård i livets slutskede, nära patienter för att ge stöd och omvårdnad. Men hon visste inte hur hon skulle komma dit och vilken utbildning hon behövde.

– Jag ville vara i närkontakt med patienter och närstående och vara den som kommer när patienten ringer på klockan, berättar Nina.

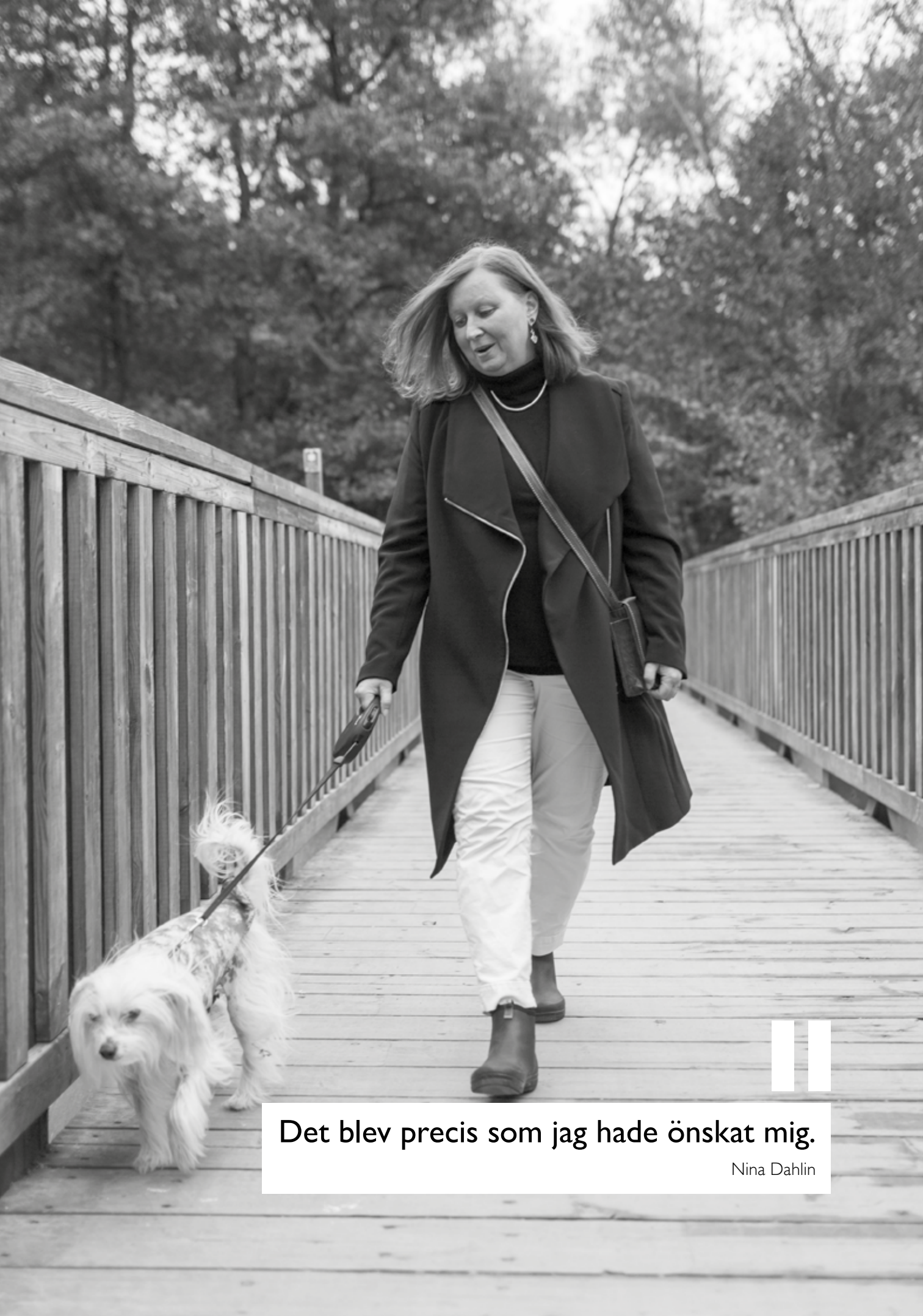
Nina fick hjälp med att titta på olika yrken inom vården och kom fram till att hon ville utbilda sig till undersköterska. Hon fick också praktisk hjälp med hur man söker jobb, som att skriva brev, cv och att gå på intervju. Ansökningstiden för undersköterskeutbildningen hade precis gått ut, men eftersom Nina hade lön från Sida och därefter ekonomiskt stöd av stiftelsen utnyttjade hon tiden innan studierna för att praktisera inom vården. Där fick hon se hur det var att få stå på golvet i vården och känna efter om beslutet var det rätta. Nina tyckte att det kändes jättebra och hon kände sig fortsatt motiverad att plugga tre terminer för att bli undersköterska.

– Det ingick praktik i utbildningen och innan studierna var klara blev jag erbjuden två olika tjänster. Jag tackade ja till det första erbjudandet och började på en nystartad avdelning. Inte riktigt det jag var intresserad av, men jag tackade ändå ja eftersom jag var helt på det klara med att jag behövde få all tänkbar erfarenhet från vården eftersom det var ett helt nytt område för mig.

Hon kontaktade Ersta Hospice, i första hand för att ta reda på vad hon skulle behöva komplettera för att vara intressant för dem. Det blev ett fint samtal och Nina blev direkt erbjuden att börja jobba som timanställd vilket hon tackade nej till eftersom hon redan hade en fast heltidstjänst på annat håll. Men efter 9 månader hörde Ersta Hospice av sig igen och erbjöd en fast anställning vilket hon självklart tackade ja till.

– Det blev precis som jag hade önskat mig, säger Nina. Mitt mål när jag sa upp mig på Sida var att få arbeta på Ersta Hospice.

Nu har hon arbetat som undersköterska där i drygt 2,5 år och hon trivs väldigt bra. Tack vare sin kompetens från tidigare yrken är hon engagerad i olika projekt. Och utanför arbetet har hon börjat föreläsa för studenter om att jobba utifrån den palliativa vårdfilosofin och hur man bemöter och kommunicerar med svårt sjuka i kris.



Det blev precis som jag hade önskat mig.

Nina Dahlin

Kollegorna behöver också veta vad som händer

Vikten av att informera även de som inte direkt berörs blev tydlig för oss när vi arbetade med omställning inom en myndighet för ett antal år sedan. Omställningen rörde tre kontor i södra Sverige. De hade samma chef, jobbade som fristående enheter men delade arbetsuppgifter via en central fördelning. En enhet skulle avvecklas, en skulle minska och en skulle vara orörd. Chefen träffade oss för att informera om förändringarna, Trygghetsavtalet och processen på alla tre enheterna. Hon ville inte vänta utan allt skulle ske så fort som möjligt. Vi förstod att vi skulle informera på de enheter som skulle avvecklas eller minska men hon ville att vi skulle informera på alla tre enheter:

”Jag har gjort det här förut och anser att det är det bästa för produktionen och omställningen.”

Vi gjorde som hon önskade men när vi summerade omställningen och såg produktionssiffrorna kunde vi se att produktionen gick ner på samtliga enheter när beslutet om förändringar gick ut från central nivå – även på hennes tre enheter. Sen kom vår information som hon önskade. Till skillnad från övriga enheter så återgick produktionen till normal nivå på hennes tre enheter direkt efter och låg kvar där. Vi frågade om hennes tolkning.

”Information. Om medarbetare vet förutsättningarna kan de hantera det hela. Om kollegorna vet att de som mister sin tjänst får stöd att gå vidare, känns det lättare.”.

Mellanchefen är ofta operativt ansvarig för omställningen

Mellanchefen har en svår roll. Hon har det operativa ansvaret på en enhet eller avdelning och finns oftast med tidigt i processen. Mellanchefen förväntas också hålla i olika trådar under processens gång.

Vad är det då som gör den här rollen så svår? Vår erfarenhet är att omställningsarbete ofta inte är mellanchefens bästa gren. Hon har rekryterats för annat men förväntas klara detta också och ta ansvar för både verksamhet och personal. Mellanchefens fokus och belöning ligger inom det operativa området där man mäts och värderas. Därför behöver de vinnas för uppgiften. Ett sätt kan vara att lyfta att en god arbetsplats – där medarbetares kompetens och utvecklingsmöjligheter är centrala – också ofta är effektiva och attraktiva.

HR-personalen har goda kunskaper som bör användas rätt

De som finns närmast till hands för att ge stöd och hjälp i processen är HR-personalen, men den rollen har förändrats mycket de senaste åren. Numera kan HR vara allt från en samlande punkt på myndigheten med operativt ansvar till en avropad stödjande resurs, nära eller långt borta. Dessutom ser det väldigt olika ut på olika myndigheter.

Vår erfarenhet är att HR har goda kunskaper och god inblick i omställningsarbetet som kan vara till stor nytta. I allt förändringsarbete uppstår det dessutom

gnissel och problem. Där kan HR spela en viktig roll som ett slags smörjmedel i systemen som vet hur organisationen bör hanteras. Men för att HR ska kunna arbeta effektivt bör de ha mandat, resurser och tid.

Externa aktörer kan tillföra kompetens – men bara om det behövs

Det är vanligt att ta hjälp av externa resurser i omställningsarbetet. Det ger en ny röst i sammanhanget och tillför också kompetens. Vår samlade erfarenhet är att inte hysa övertro till de program som köps in eller den externa organisation man väljer. Mycket mer avgörande enligt vår erfarenhet är vilka konsulter man väljer att samarbeta med. Det är oftast mer mjuka faktorer som avgör hur bra en omställning går, till exempel engagemang, lyhördhet, flexibilitet och förmåga att väcka motivation och egen drivkraft hos berörda.

De fackliga företrädarna finns med som ett stöd

Det är nödvändigt att arbetsgivare och fack är samspelta och drar åt samma håll i en omställning. Facken kan göra en viktig insats genom att delta i arbetet och ge personligt stöd åt den enskilda.

För ett bra omställningsarbete behövs bland annat:

- Medvetet strategival
- Konsekvent agerande
- Aktiv partssamverkan
- Förankring i chefsleden
- Gedigen information
- Tid och resurser

Att vara facklig representant kan dock vara krävande i många lägen, inte minst vid omställning. För en facklig representant krävs engagemang och kunskap, och det kan vara en svår balansgång att ena dagen förhandla om uppsägning och nästa dag stödja en medlem som har förlorat sitt jobb.

Arbetsgivaren har alltid det yttersta ansvaret

Ledningen behöver peka ut riktningen och tala om vart organisationen ska. Ledningen behöver också vara närvarande i processen. Arbetsgivaren har ansvaret för att en personalomställning genomförs på ett så bra sätt som möjligt. Det innebär att man ska planera, samordna och genomföra omställningsarbetet, där omfattningen på arbetsinsatsen naturligtvis beror på omfattningen av omställningen.

Några saker är alltid viktiga att tänka på:

- *Alla berörda på arbetsplatsen ska förstå anledningen till omställningen.*
- *Ansvarsfördelningen ska vara klar och tydlig.*
- *Den som är operativt ansvarig för omställningen och chefer ska få den utbildning och det stöd de behöver.*
- *Alla berörda ska få kontinuerlig information under hela omställningsprocessen.*
- *Alla berörda ska förstå sina rättigheter och skyldigheter enligt avtalet om omställning.*

I rollen som arbetsgivare ingår även att samarbeta med lokala fackliga organisationer och företagshälsovården.

Trygghetsstiftelsen har självklart en viktig roll

Trygghetsstiftelsen finns inte med i illustrationen, men självklart spelar vi också en viktig roll i omställningsarbetet. Vi tar vid när det finns en konstaterad arbetsbrist eller när en arbetstagares tidsbegränsade anställning löpt ut. Då anmäler

arbetsgivaren arbetstagaren till oss och arbetet mot ett nytt jobb påbörjas. Vid uppsägningar på grund av arbetsbrist kommer en konsulent från Trygghetsstiftelsen gärna ut till myndigheten och informerar berörda när förhandlingsprotokollet är påskrivet, för det finns ofta många frågor som behöver besvaras på plats.

Så här går det till när någon blir kund hos Trygghetsstiftelsen

En person som sägs upp av en myndighet på grund av arbetsbrist och som uppfyller villkoren i omställningsavtalet ska anmälas till Trygghetsstiftelsen av sin arbetsgivare. Hon blir då kund hos Trygghetsstiftelsen och får träffa en konsulent som berättar om vilka möjligheter som finns till stöd. Konsulenten finns sedan med under resans gång.

Anmälan av arbetstagare till Trygghetsstiftelsen

Avtal om omställning gäller för

– *en arbetstagare som delges uppsägning på grund av arbetsbrist*

– *en arbetstagare vars tidsbegränsade anställning löper ut*

Kvalifikationstiden vid arbetsbrist är minst ett års anställningstid hos en och samma statliga arbetsgivare, oavsett anställningsform. Kortare anställningsavbrott om högst åtta arbetsdagar får förekomma. Kvalifikationstiden för tidsbegränsad anställning som löpt ut är minst två års anställning i följd hos en och samma statliga arbetsgivare. Kortare anställningsavbrott om högst åtta arbetsdagar får förekomma. Arbetstagare som uppnår minst två, tre eller sex års kvalifikationstid får delvis olika stöd.

Avtalen gäller för samtliga anställda som uppfyller ovanstående villkor. Arbetsgivaren är skyldig att anmäla alla som uppfyller villkoren till Trygghetsstiftelsen.

Vid uppsägning på grund av arbetsbrist ska arbetsgivaren:

a) se till att arbetstagaren får information om sina rättigheter och skyldigheter enligt avtalet och

b) skriftligen underrätta stiftelsen att arbetstagaren har delgivits uppsägning.

Vid en tidsbegränsad anställning som löpt ut ska arbetsgivaren:

a) se till att arbetstagaren får information om sina rättigheter och skyldigheter enligt avtalet och

b) skriftligen underrätta stiftelsen att arbetstagarens anställning löper ut.

Arbetsgivaren anmäler skriftligen arbetstagaren som blir uppsagd till Trygghetsstiftelsen. Anmälan sker i anslutning till att arbetstagaren underrättas om att anställningen upphör.

Anmälan görs på www.tsn.se

Vid ett första möte görs en planering där kunden och konsulenten tillsammans går igenom yrkeserfarenhet, utbildningsbakgrund, nuläge och kundens tankar inför framtiden. Man diskuterar även hur Trygghetsstiftelsen kan stödja på bästa sätt för att öka kundens möjligheter på arbetsmarknaden.

Mötet resulterar i en individuell handlingsplan. Kunden och konsulenten kommer överens om vilka olika jobbsökaraktiviteter som kan vara lämpliga. Sedan har kunden och konsulenten kontinuerlig kontakt för att följa hur det går. Målet är naturligtvis att kunden ska hitta ett nytt jobb eller en annan bra lösning.

Många kunder är berättigade till ett ekonomiskt stöd, så kallad ekonomisk förstärkning. Omfattningen av det stöd som kunden får beror bland annat på om kunden är uppsagd på grund av arbetsbrist eller har avslutat en tidsbegränsad anställning och hur lång den tillfälliga anställningen varit.[4]

Olika former av stöd

Vilket stöd som den enskilde kunden får är alltså anpassat efter dennes situation. De flesta av Trygghetsstiftelsens kunder får någon form av karriärcoachning. Det kan handla om att göra en kompetenskartläggning där man tittar på både formella meriter men också färdigheter. Ofta går man igenom vilka

[4] För aktuell information, läs på www.tsn.se

drivkrafter och mål kunden har med sin karriär. Man utvecklar också konkreta verktyg som att formulera cv, ansökningshandlingar och att bygga nätverk.

Parallellt med karriärcoachning tar många kunder del av Trygghetsstiftelsens seminarier. De handlar om allt från specifik branschkunskap till att öva sig att ringa till potentiella arbetsgivare. Där träffar kunderna andra i samma situation och får möjlighet att nätverka.

Trygghetsstiftelsen kan vidare finansiera kostnader för kurser som underlättar att hitta ett nytt jobb, kanske i projektledning eller någon annan färdighet. Kunden kan också få hjälp att hitta en praktikplats.

Om kunden funderar på att starta eget kan hon få en coach som hjälper till med rådgivning och företagsutveckling samt viss finansiering.

Utgå från individen

I det här avsnittet har vi tittat på olika aktörer och deras roller i de senare faserna av omställning, det vill säga när det handlar om uppsägning och att avsluta en anställning. Många aktörer är inblandade och ofta har man olika perspektiv beroende på vilken roll man har.

I den bild vi valt för att beskriva aktörerna placerar vi den berörda medarbetaren i mitten. Vår erfarenhet är att det är så man bör tänka om man vill genomföra ett bra omställningsarbete. Med medarbetaren i centrum är det lättare att hamna på rätt spår. Trygghetsstiftelsen finns inte med i bilden men är en viktig aktör i omställningsarbetet. Vi stöttar kunderna under resan till en ny lösning.

Engagemang och helhet är nyckeln till en lyckad omställning

Nu har vi fått följa hela kedjan i omställningsprocessen: från det förebyggande arbetet där vi skapar förutsättningar för att ställa om individ och organisation till den faktiska omställningssituationen när någon blir uppsagd. Vi väljer att beskriva det just som en kedja eftersom de olika delarna hänger ihop och är beroende av varandra för att skapa helhet och sammanhang.

Det är ju främst i den senare delen av kedjan som vi på Trygghetsstiftelsen har vår erfarenhet och kunskap. Vi ser hur viktigt det är att hela kedjan hänger ihop för att det ska bli en bra process. När det gör det, blir vårt arbete mycket lättare. När individerna som vi möter har haft en bra resa och också förstår att omställning är en del av arbetslivet har de siktet rätt inställt och kan lätt använda vår kunskap och vårt stöd för att gå vidare. Så tar vi bäst vara på våra gemensamma resurser.

I en omställningssituation blir det lätt mycket som ska klaras ut, och många letar efter ”nycklarna” eller ”verktygslådan”. Ofta undrar man om man räcker till, vad man missar och vad man borde gjort mer av. Vid några tillfällen har vi ställt frågor om detta i våra kundundersökningar – vad olika parter borde gjort mer av och vad som är viktigast.

När vi frågat våra kunder vad arbetsgivare och facken borde gjort mer av, så är det inte att de skulle ha förhindrat uppsägning utan det handlar om att hålla kontakt, informera och visa engagemang.

När vi frågat våra kunder om insatsen från stiftelsens medarbetare visar svaren att det är mycket viktigt med kompetens och professionalitet men det man rankar allra högst är att stiftelsens medarbetare visar engagemang.

Alltså – 25 års erfarenhet visar att strategier, regelverk och aktörer visserligen är viktiga att ha koll på – men framför allt efterfrågas och behövs engagemang för att det ska bli en bra omställning. Har du koll på hela kedjan blir det mycket lättare.

Det här är Trygghetsstiftelsen

Trygghetsstiftelsen är omställningsorganisationen inom det statliga avtalsområdet. När en statsanställd blir uppsagd på grund av arbetsbrist eller när en anställd vars tidsbegränsade anställning löper ut är det Trygghetsstiftelsens uppgift att så långt som möjligt skapa förutsättningar för att hen så snart som möjligt ska finna ett nytt arbete eller annan sysselsättning. Vårt stöd är individinriktat och utgår ifrån arbetslinjen. Stiftelsen erbjuder även öppna aktiviteter för lokala parter i syfte att inspirera och stimulera till en proaktiv och långsiktig planering för de lokala omställningsmedlen.

Stiftelsen bildades av parterna på den statliga arbetsmarknaden 1990 och vårt stöd erbjuds till Sveriges 250 myndigheter och 250 000 anställda. Drygt 100 000 personer har hittills omfattats av stiftelsens stöd och antalet anmälda kunder de senaste tre åren har legat på drygt 2 200 personer per år.

Organisationen har 27 anställda, med kontor i Göteborg, Malmö, Stockholm och Sundsvall.

Förändringar sker i allt snabbare takt i dagens samhälle och arbetsliv. Detta ställer stora krav på oss. Som individer behöver vi fundera på vilka nya möjligheter som öppnas och hur vi möter dem. Som verksamhetsföreträdare och fackliga företrädare behöver vi fundera över hur vi tar ett strategiskt ansvar för förändringarna, kraven på ny kompetens och ökad flexibilitet i våra organisationer.

Sedan 2015 har vi nya omställningsavtal i staten, avtal om omställning och avtal om lokala omställningsmedel. Tillsammans bildar de en sammanhållen kedja för det nödvändiga omställningsarbetet inom den statliga sektorn, både det proaktiva arbete som sker i myndigheterna och det arbete som utförs av Trygghetsstiftelsen. Allt med ambitionen att få en så effektiv statsförvaltning som möjligt.

Trygghetsstiftelsen har många års erfarenhet av omställningsarbete. För en lyckad omställning är vår erfarenhet att du behöver både engagemang och att du har koll på hela kedjan i en omställningsprocess. Skriften du håller i din hand är tänkt att utgöra ett stöd på vägen dit.

TRYGGHETSSTIFTELSEN

Box 1145, 111 81 Stockholm | **Besöksadress:** Kungsgatan 57 A, 5 tr

Telefon: 08-613 14 00 | **E-post:** info@tsn.se

www.tsn.se

www.linkedin.com/company/trygghetsstiftelsen