



Lokala omställningsmedel – en möjliggörare

En pilotstudie av tre myndigheter



Förord

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.

Den 1 januari 2015 trädde de nya omställningsavtalen för staten i kraft och för Trygghetsstiftelsens del innebar det att man fick ett nytt uppdrag att bistå parterna med sakkunskap och inspiration i deras arbete med lokala omställningsmedel. I många myndigheter har en process påbörjats och lokala avtal har slutits som sätter ramar för verksamhetens omställningsarbete. Trygghetsstiftelsen har under åren som gått utvecklat olika typer av aktiviteter för lokala parter för att inspirera och stimulera till en proaktiv och långsiktig planering för de lokala omställningsmedlen. Vi har mött representanter från arbetsgivaren och den fackliga sidan från drygt 150 myndigheter. Arbetet med det nya avtalet har på många håll varit trevande och som alltid i en process tar det tid att hitta formerna och aktiviteterna. Vi vet att många som besökt våra seminarier har varit nöjda och tyckt att det varit värdefullt att både få ta del av erfarenheter, kunskap och knyta kontakter. Men ännu viktigare är att vi under våra seminarier får ta del av berättelser och erfarenheter som visar på att det börjar hända saker och att steg framåt tas ute på myndigheterna. Det är mycket glädjande! Det finns fortfarande en hel del kvar att göra och frågan om hur arbetet kan bli än mer proaktivt kvarstår.

Under 2017 fick Lars Walter, docent och lektor vid Göteborgs universitet i uppdrag av Trygghetsstiftelsens styrelse att genomföra en pilotstudie av tre myndigheters arbete med lokala omställningsmedel. Syftet med pilotstudien var att skapa en fördjupad förståelse för hur arbetet bedrivs. Resultatet presenteras i denna skrift och min förhoppning är att tankar väcks och du inspireras till ett fortsatt arbete med lokala omställningsmedel på hemmaplan.

Stockholm 5 december 2017

Åsa Lindh

VD, Trygghetsstiftelsen

Innehåll

Förord	3
Att ligga steget före – ett proaktivt omställningsarbete	5
Omställning är en del av samhällsutvecklingen	5
De egna behoven styr den egna utvecklingen	5
Lokala omställningsmedel	5
Ett gemensamt arbete	6
Rapport. Tre statliga myndigheters utformning och tillämpning av avtal om lokala omställningsmedel	7
Avtal om lokala omställningsmedel	7
Lika men ändå olika	8
Processen skiljer sig åt	8
Åtgärder har främst individen i fokus	8
Synpunkter på avtalen och dess tillämpning	10
Slutsatser	11
Intervju. Lars Walter, docent och lektor, Göteborgs universitet	13
Trygghetsstiftelsens roll och aktiviteter	14
Trygghetsstiftelsens seminarier	14
Det här har vi gjort	14
Det här är Trygghetsstiftelsen	15

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.

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 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.

Lokala omställningsmedel

2015 slöt parterna på det statliga området ett nytt avtal, avtal om lokala omställningsmedel. Avtalet reglerar hur de lokala parterna ska besluta om de

LOKALA OMSTÄLLNINGSMEDEL – EN MÖJLIGGÖRARE | 5

Ur Avtal om lokala omställningsmedel

§ 4 Syfte

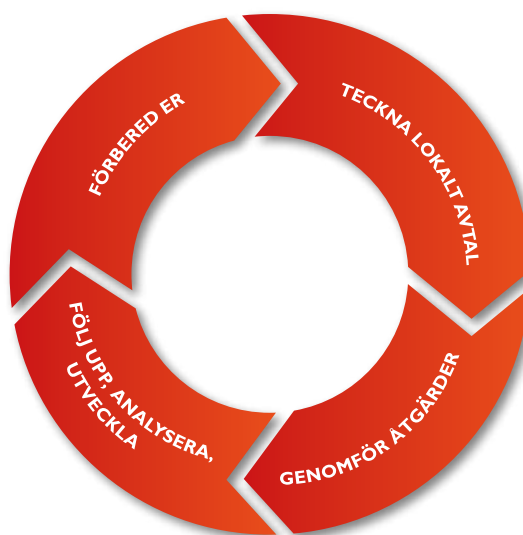
Syftet med de lokala omställningsmedlen är att utifrån verksamhetens behov bidra till finansiering av ett långsiktigt lokalt omställningsarbete. Detta arbete ska genom proaktiva omställningsåtgärder och aktiviteter stödja både verksamhetens och arbetstagarnas utveckling utifrån arbetslinjen och ett längre 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.

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 för att arbeta ett långt yrkesliv.

Ett gemensamt arbete

För att uppnå syftet med avtalet om lokala omställningsmedel behöver parterna på myndigheten arbeta tillsammans.



Figur 2 De olika momenten i processen kring lokala omställningsmedel:

1. Förberedelse. Analysera situationen och vilka utmaningar verksamheten står inför på kort och lång sikt. Analysera vilka behov av omställning som detta medför.
2. Teckna ett lokalt avtal.
3. Genomföra åtgärder.
4. Följ upp, analysera och utveckla. Vad har medlen använts till och leder åtgärderna i rätt riktning – eller behövs justeringar?

Rapport. Tre statliga myndigheters utformning och tillämpning av avtal om lokala omställningsmedel

Det svenska systemet för omställningsstöd i samband med uppsägning av personal är i huvudsak baserat på kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter. Avtalen definierar rättigheter och skyldigheter gentemot de personer som omfattas. Omställningsavtalen är förhandlade mellan parterna för respektive kollektivavtalsområde och utgör ett ramverk för hur omställningsstödet utformas på arbetsmarknadens olika områden och sektorer. Sammanlagt finns idag ett tiotal omställningsavtal på den svenska arbetsmarknaden som tillsammans täcker i det närmaste alla sektorer och grupper av anställda. Trygghetsstiftelsen ansvarar för att tillhandahålla omställningsstöd för statligt anställda som blivit uppsagda på grund av arbetsbrist eller vars tidsbegränsade anställning löpt ut. Trygghetsstiftelsen bildades 1990, delvis som ett svar på den då betydande och pågående struktur-omvandlingen av statlig sektor.

Sedan 2015 har staten nya omställningsavtal, avtal om omställning och avtal om lokala omställningsmedel. Tillsammans är de utformade för att utgöra en gemensam grund för att stödja en effektiv omställning inom statlig sektor. Avtal om omställning är utformat som en kollektivt finansierad försäkringslösning och har fokus på att tillhandahålla stöd till personer som sägs upp på grund av arbetsbrist inom det statliga området. Avtal om lokala omställningsmedel ersätter 2002 års avtal om lokalt aktivt omställningsarbete.

Trygghetsstiftelsen gav Lars Walter, docent och lektor vid Göteborgs universitet, i uppdrag att studera tre myndigheters arbete med lokala omställningsmedel. Syftet med studien är att bidra med en fördjupad förståelse för hur och i vilken utsträckning det centrala avtalet om lokala omställningsmedel översatts till lokala myndighetsavtal och en fungerande lokal praktik. Ambitionen är också att spegla verksam-

hetsföreträdare, företrädare för verksamhetens HR-funktion och fackliga representanters olika erfarenheter och syn på arbetet med proaktivt omställningsarbete samt att spegla variationer och likheter mellan de studerade myndigheterna.

Avtal om lokala omställningsmedel

Det tidigare avtalet beskrevs av parterna genomgående som behäftad med en rad problem. Avtalets målsättningar uppfattades i vissa avseenden som otydliga och ordningen att beslut skulle ske gemensamt och i enighet ledde ibland till att inga beslut togs. Det medförde att de möjligheter som avtalet erbjöd underutnyttjades men även att beslut om medel ibland togs för att finansiera åtgärder och insatser som de inte nödvändigtvis var avsedda för. Exempel på detta är extra pensionsavsättningar, utköp av medarbetare, delpensionslösningar och kompetensutvecklingsinsatser som inte kunde knytas till specifika omställningssituationer eller omställningsbehov.

Invändningarna mot den tidigare överenskommelsen speglas i utformningen av det nya avtalet. För det första anses avtalet innehålla tydligare målbeskrivningar. Utgångspunkten är att avtalet ska bidra till ett långsiktigt lokalt omställningsarbete, genom att tillhandahålla proaktiva åtgärder och aktiviteter som stödjer verksamhetens behov, arbetstagarnas utveckling och möjlighet till en bibehållen anställningsbarhet och ett längre arbetsliv. Det är därför bara insatser med sådan karaktär och inriktning som kan finansieras inom ramen för avtalet. För det andra innebär avtalet ett delvis nytt sätt att arbeta med lokalt omställningsstöd.

Överenskommelsen initierade en process där alla berörda myndigheter under 2015 lokalt skulle analysera sin verksamhets långsiktiga behov av lokalt

omställningsstöd. Utifrån resultatet skulle lämpliga åtgärder och aktiviteter definieras som svarade mot de identifierade behoven. Resultatet förväntades sedan i nästa steg ligga till grund för en partsgemensam överenskommelse som formaliseras i ett lokalt avtal, och som utgör ram för vilka lokala omställningsåtgärder som myndigheten kan och bör genomföra.

Parternas formella inflytande över processen, förändrades från en situation där varje enskilt ärende förväntades beslutas partsgemensamt, till en ordning där parternas roll istället är att formulera en gemensam inriktning och ramverk för myndigheternas lokala omställningsarbete. Det finns idag bara relativt begränsade dokumenterade erfarenheter (om de lokala omställningsmedlen) när det gäller utformning och organisationen av det lokala omställningsarbetet, målsättningar och ambitioner för insatserna samt effekter/konsekvenser av dessa.

De tre myndigheterna som valts till studien speglar olika typer av verksamheter. Alla tre arbetar med sina lokala omställningsmedel. I studien ingår ett större universitet, en större myndighet i Mellansverige och en mindre myndighet i Stockholm. Förutom dokumentstudier har Lars Walter intervjuat personer involverade i respektive myndighets lokala omställningsarbete. Det kan till exempel vara verksamhetsföreträdare, personaladministrativ personal och fackliga företrädare på lokal och central nivå.

Lika men ändå olika

Myndigheterna i studien har förhandlat fram avtal om lokala omställningsmedel som både reglerar den typ av åtgärder som de lokala omställningsmedlen ska användas till och hur prioriteringar, beslut och uppföljning ska ske. Gemensamt för samtliga är att avtalen till sin struktur i flera avseenden ansågs knyta an till ett redan etablerat, partsgemensamt sätt att arbeta med frågor kring kompetensutveckling, kompetensväxling och övertalighet. På en övergripande nivå beskrivs syftet och målsättningarna med myndigheternas avtal om lokala omställningsmedel på ett likartat sätt. Insatserna ska genomföras utifrån

verksamhetens behov och vara öronmärkta specifikt för omställningsinsatser. På så vis undviker man att medlen används för ändamål som ligger inom ramen för den ordinarie traditionella verksamheten, till exempel ordinarie kompetensutveckling. Samtidigt ser processer, tolkningar och tillämpningar av avtalen olika ut hos myndigheterna. En av svårigheterna som genomgående lyfts fram är att hitta former för att göra bedömningar och avvägningar av olika typer av insatser.

Processen skiljer sig åt

De studerade myndigheterna skiljer sig något åt i sitt sätt att organisera arbetet kring de lokala omställningsmedlen. Hos en av myndigheterna är det företrädare för HR-funktionen som fattar beslut om varje enskilt fall. Arbetsgivaren rapporterar årligen till de fackliga företrädarna om vilka åtgärder och insatser som genomförts. Det saknas rutiner för hur man ska hantera en situation där de fackliga företrädarna skulle ha invändningar mot hur det lokala avtalet tillämpats och hur omställningsmedlen används. Det valda sättet anses, framförallt av arbetsgivarparten, bidra till att upprätthålla ett verksamhetsperspektiv som utgångspunkt för hur och vilka beslut som fattas. En annan myndighet har valt att integrera hanteringen av omställningsärenden i de sedan tidigare etablerade formerna för partssamverkan som normalt sker veckovis. De fackliga företrädarna har en mer operativ roll och får därigenom ett större inflytande över prioriteringar, tolkningar och bedömningar av de instanser som föreslås.

Åtgärder har främst haft individen i fokus

De åtgärder som initierats kan delas in i två kategorier:

- *Åtgärder som syftar till att underlätta och stödja en eller en grupp av anställda att lämna organisationen och, om det blir aktuellt, vidare till ny anställning hos annan arbetsgivare.*
- *Åtgärder som syftar till att förebygga eller förhindra uppsägning.*

Åtgärderna har även kombinerats. När en av myndigheterna genomförde en betydande omlokalisering av delar av sin verksamhet ledde det till en omställningssituation där en hel personalgrupp berördes. Man valde då att använda båda typerna av åtgärder. Vilken typ av åtgärder som initierats styrdes dels av den aktuella situationen, det vill säga den eller de underliggande orsakerna till varför man bedömde att det fanns ett behov av omställning. Till exempel när vissa typer av arbetsuppgifter försvinner men det berodde också på hur berörda myndigheter mer principiellt uppfattat vad omställningsinsatserna är och ska syfta till. En annan av de studerade myndigheterna valde uteslutande att satsa på åtgärder som syftade till att förebygga eller förhindra uppsägning av personal. Det var deras definition och tolkning av avtal om lokala omställningsmedel.

I intervjuerna har en rad olika åtgärder beskrivits som främst syftat till att förebygga och förhindra uppsägningar. En typ kan utgå från en situation där en anställd av någon anledning inte trivs eller inte anses fullt ut fungera i en viss roll/position. Ibland har då personen själv, eller personens chef, eller ibland båda gemensamt initierat en ansökan om lokala omställningsmedel för åtgärder som syftar till att stödja personen att hitta en ny roll eller anställning internt i organisationen. Det kan handla om personer som av psykosociala orsaker, exempelvis stress, själv vill byta arbetsuppgifter eller att personer i arbetsledande ställning tycker att den anställde inte fungerar i sin nuvarande roll. Det kan också bero på att arbetsuppgifter och arbetsinnehåll förändrats på ett sätt att den anställde inte längre är kvalificerad för det aktuella arbetet. Åtgärder som syftar till att understödja anställda som av olika skäl vill eller behöver lämna organisationen kan lite förenklat delas in i två typer:

1. *Avtalspension används för mer seniora medarbetare, ofta i syfte att aktivt stödja kompetensväxling i verksamheten. Det skapar förutsättningar för en ordnad överlämning av arbetsuppgifter och sam-*

tidigt behålls personer med kvalificerad och viktig kompetens längre. Medarbetare kan på så sätt senarelägga sin pension och trappa ner sin arbetsinsats samtidigt som de skolar in en ny medarbetare. Den här typen av åtgärder beskrivs som förhållandevis kostsamma och i de myndigheter som systematiskt använder avtalspension finansieras ofta insatserna med medel som både kommer från myndighetens ordinarie verksamhet och med lokala omställningsmedel. De lokala omställningsmedlen ansågs därför vara en förutsättning för att systematiskt kunna använda avtalspension som ett instrument för kompetensväxling. Det fanns också några undantag, när överenskommer om avtalspension med äldre medarbetare genomförts för att undvika att hamna i en uppsägningssituation för personer som arbetat länge och som har kort tid kvar till pension.

2. *Den andra typen av åtgärder syftar till att öka en persons anställningsbarhet. De handlar om att underlätta en medarbetares övergång till en ny anställning hos annan arbetsgivare. Det beskrivs som direkt kompetenshöjande åtgärder som till exempel utbildning, arbetsträning eller coachning.*

Det finns exempel på en mer strategisk användning av lokala omställningsmedel där investeringar i kompetensutveckling för att förebygga och undvika en framtida situation av övertalighet genomförts. Det faktum att det finns särskilt avsatta medel anses innebära att man kan arbeta mer långsiktigt med kompetensförsörjning och undvika akuta situationer med direkt övertalighet och uppsägningar som följd. Det finns också mer långsiktiga och mindre konkreta situationer där man uttryckt en ambition att över tid bygga upp en ekonomisk buffert för att kunna hantera mer strukturella förändringar av verksamheten. Det kan handla om att ha en beredskap för en accelererande digitalisering och de behov av kompetensutveckling och kompetensväxling som en sådan utveckling kan förväntas kräva.

Synpunkter på avtalen och dess tillämpning

”En viktig poäng med omställningsavtalen är att vi avsätter pengar som vi inte kan nyttja till något annat, de kan bara användas till omställning” säger myndighetens personaldirektör.

Det centrala avtalet om lokala omställningsmedel beskrivs genomgående av arbetsgivarföreträdare och fackliga organisationer som något positivt. Det ses som ett nytt verktyg för att hantera ett specifikt problem. Rätt använt möjliggör de lokala omställningsmedlen ett mer långsiktigt och systematiskt hanterande av myndighetens och arbetstagarnas utveckling sett till kompetensförsörjning, kompetensväxling och verksamhetsutveckling.

De som intervjuats av Lars Walter menar att avtalets konstruktion knyter an till redan etablerade former för partssamarbete, vilket bidrar till att underlätta implementering och tillämpning. Men det finns också invändningar. En kritik som framförts av arbetsgivarrepresentanter är att anställda och fackliga företrädare, i en del bedömningar alltför mycket utgår från ett medarbetarperspektiv. Önskemål om stöd, förändring och utveckling hamnar i fokus och utan att det är kopplat till verksamhetens behov. På ett liknande sätt finns invändning från arbetsgivarparten om att motparten ibland ser lokala omställningsmedel som en resurs och rättighet som bör komma alla, eller merparten av de anställda till del. Detta snarare än ett verktyg och en resurs som ska användas till större insatser i situationer, där man utifrån verksamhetens perspektiv, uppfattar ett reellt omställningsbehov. Å andra sidan har fackliga företrädare uttryckt invändningar mot att verksamhetsföreträdare tagit initiativ till att använda lokala omställningsmedel för aktiviteter, som bör ingå i myndighetens ordinarie verksamhet, exempelvis mer traditionell kompetensutveckling. Det har också framförts invändningar från fackliga företrädare mot insatser där man menar att arbetsgivarföreträdare initierar omställningsåtgärder som direkt riktats mot personer som man av någon anledning vill bli av med, utan att det nödvändigtvis föreligger ett reellt omställningsbehov och

att förankring har saknats hos berörda personer.

Det finns också viss kritik, både från fackliga företrädare och verksamhetsföreträdare, mot hur de lokala avtalen implementerats och kommunicerats. Kunskapen om vilka möjligheter som avtal om lokala omställningsmedel innebär är inte spridd och känd i verksamheten och framför allt inte bland medarbetarna. Det medför att de möjligheter som avtalen erbjuder underutnyttjas (man känner inte till avtalet) eller leder till suboptimering (det är inte nödvändigtvis de medarbetare som bäst behöver stöd som får tillgång till det, utan snarare personer som känner till det, och som kanske också har inflytande över beslutsprocessen). Bristen på kunskap innebär också ibland att ”parterna” uppfattas som frånvarande i pågående, reella omställningsprocesser.

Gemensamt för alla myndigheterna i studien är att parterna genomgående uttrycker sig positivt om avtal om lokala omställningsmedel och de möjligheter som avtalet skapat. I intervjuerna betonades värdet av att få en etablerad ordning för en partsgemensam hantering för frågor om omställning och uppsägning. Alla tre myndigheter som deltog i studien har fungerande avtal om lokala omställningsmedel. Medlen används löpande, oftast i relation till enskilda medarbetare, snarare än större grupper av anställda. En betydligt större användning av de lokala omställningsmedlen kan dock ske.

Det finns betydande skillnader mellan hur olika myndigheter har valt att definiera vad proaktiv omställning kan och bör vara. Det är skillnader i hur man valt att utforma innehåll och insatser och också hur man valt att organisera ärendehantering och beslutsprocesser kring de lokala omställningsmedlen. Den förhållandevis begränsade kritik och de konfliktytor som lyfts fram i intervjuerna handlar framför allt om hur de lokala bedömnings- och beslutsprocesserna tillämpas och tolkas. En viss kritik mot hur de lokala avtalen implementerats och kommunicerats lyftes fram, vilket man menar kan leda till att de möjligheter som avtalen erbjuder underutnyttjas och leder till suboptimering.

Slutsatser

- Avtal om lokala omställningsmedel är positivt och skapar möjligheter.
- Myndigheterna definierar proaktiv omställning på mycket olika sätt.
- Det finns ett värde i att ha en etablerad ordning för en partsgemensam hantering av frågor om omställning och uppsägning.
- Samtliga intervjuade myndigheter upplever att de har ett fungerande avtal om lokala omställningsmedel.
- Medel används löpande, men oftare för enskilda medarbetare än större grupper av anställda.
- En betydligt större användning av lokala omställningsmedel skulle kunna ske.



Alla intervjuade ser avtal om lokala omställningsmedel som positivt! Men hur proaktiv omställning definieras har betydelse.

Lars Walter

Intervju.

Lars Walter, docent och lektor, Göteborgs universitet

Vad är det som är så spännande med omställning?

De flesta arbetstagare i Sverige omfattas av något av de omställningsavtal som finns på den svenska marknaden. Ur ett internationellt perspektiv är omställningsavtalen unika för Sverige. Det är ett fenomen som av alla parter sägs fungera ganska bra. Det som intresserade mig med omställning och omställningsorganisationer är frågan; Funkar det bra? Är det så?

Fungerar arbetet med lokala omställningsmedel?

Det är en liten pilotstudie men enligt de som intervjuats finns ett fungerande lokalt arbete med lokala omställningsmedel i de här organisationerna. Det går däremot inte att dra några större slutsatser av hur arbetet för de statliga myndigheterna går generellt. Det skulle vara värdefullt att studera fler myndigheter för att fånga variation och nyanser mellan olika lokala avtalslösningar och sätt att tillämpa avtalet. Det skulle också vara värdefullt att inkludera myndigheter som av olika skäl inte "använder" lokala omställningsmedel.

Fanns det något i pilotstudien som du blev förvånad över?

Ja, intervjuerna pekar på att det handlar mer om processen för arbetet med de lokala omställningsmedlen. Det handlar om hur man arbetar, den praktiska hanteringen och de rutiner som myndigheterna har utvecklat för att kunna prioritera, bedöma och besluta om föreslagna insatser, snarare än vad som görs. Det är också i relation till denna processen som konflikter beskrivits och kritik uttalats under pilotprojektet.

Sist men inte minst – har du några tips att ge till de statliga myndigheterna?

Det är viktigt att tänka igenom processen för hur man fattar beslut gällande de lokala omställningsmedlen. Det måste vara ett inkluderande arbete, en verksamhet som berör alla. Samtidigt är det en utmaning att både hålla igång arbetet strategiskt och långsiktigt över tid samtidigt som det ska lösa frågor här och nu. Jag tycker också att man ska prata med de som har fått hjälp och tillvarata deras erfarenheter. Det perspektivet saknas.

Trygghetsstiftelsens roll och aktiviteter

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

Trygghetsstiftelsens seminarier

– Temaseminarier

Utgår från de olika momenten i det centrala avtalet. En modell för arbete med respektive moment i den egna verksamheten.

– Erfarenhetsutbyten

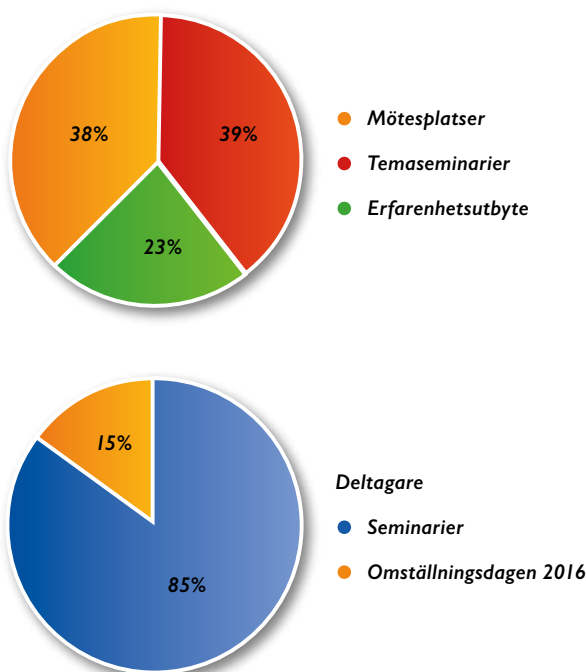
Möjlighet att träffa andra myndigheter och dela erfarenheter av proaktivt omställningsarbete.

– Mötesplats för omställning

Kortare seminarium med aktuellt tema, kombinerat med möjlighet att träffa Trygghetsstiftelsen och andra myndigheter. Erbjuds på olika ställen i landet.

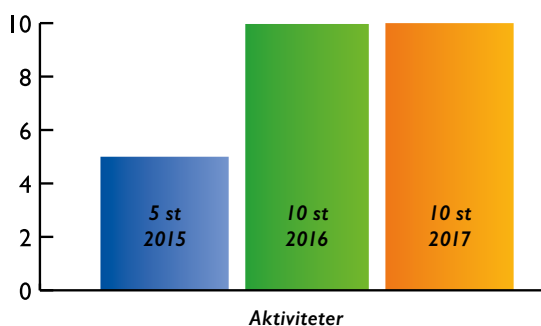
– Omställningsdagen

Ett evenemang på strategisk nivå där möjligheterna med ett proaktivt omställningsarbete i staten lyfts fram.



Det här har vi gjort

Sedan 2015 har Trygghetsstiftelsen arrangerat 25 seminarium och Omställningsdagen för arbetsgivare och fackliga representanter. Vi har mött ungefär 150 myndigheter. Runt tusen har deltagit i våra aktiviteter, varav cirka 850 på seminarierna och övriga på Omställningsdagen. Flertalet av våra seminarier har arrangerats i Stockholm men vi har även genomfört seminarier i Göteborg, Malmö och Sundsvall. I utvärderingar har majoriteten uttryckt att de är nöjda med våra seminarier och att det varit till hjälp i deras arbete med de lokala omställningsmedlen.



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.



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. Vår roll i det proaktiva omställningsarbetet är att sprida kunskap och inspiration för att stödja de lokala parterna. Hur går arbetet med de lokala omställningsmedlen? Lars Walter, docent och lektor vid Göteborgs universitet har under 2017 intervjuat verksamhetsföreträdare, företrädare för verksamhetens HR-funktion och fackliga representanter på tre olika myndigheter för att ta reda på detta. Intervjuerna visar att avtal om lokala omställningsmedel ses genomgående av parterna som positivt. Däremot finns det skillnader i hur proaktiv omställning definieras, vilket leder till att åtgärderna kan se olika ut. De medel som sätts av används löpande, men skulle kunna användas i större utsträckning och oftast används de i relation till enskilda medarbetare snarare än större grupper av anställda.



TRYGGHETSSTIFTELSEN

Box 1145, 111 81 Stockholm | **Besöksadress:** Regeringsgatan 67, 7 tr

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



www.tsn.se



www.linkedin.com/company/trygghetsstiftelsen