



Juni 2016

# Arbetsmiljöbarometern del 2

Arbetsmiljöaspekter vid omorganisationer



# Förord

Unionen genomför varje år undersökningen Arbetsmiljöbarometern bland våra cirka 7500 arbetsmiljöombud, personalens representanter i arbetsmiljöfrågor som utses och agerar med stöd av arbetsmiljölagen. Arbetsmiljöombuden är kunniga och samverkar tillsammans med arbetsgivaren i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Varje Arbetsmiljöbarometer har en temadel, årets tema är arbetsmiljöaspekter vid omorganisationer. Genom att fråga arbetsmiljöombuden, som i sitt uppdrag ska delta i varje ändring av arbetsmetoder, arbetsprocesser och arbetsorganisationer, kan förbundet bidra med nya kunskaper om hur omorganisationer genomförs och vad de får för konsekvenser.

Den här rapporten visar hur vanligt det är med omorganisationer på tjänstemännens arbetsplatser, varför omorganisationer genomförs på arbetsplatserna, hur processen går till och vilka konsekvenser som omorganisationen får på arbetsmiljö, lönsamhet, rolltydlighet och arbetsmiljöarbete. Långt ifrån alla omorganisationer leder till ökad lönsamhet, många gånger bedöms också lönsamheten och produktiviteten ha sjunkit.

Rapporten visar att de arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete lyckas bättre med att nå positiva resultat i sina omorganisationer. Möjligheten till medverkan, ledningens information till berörda och kvaliteten på riskbedömningarna är andra faktorer som har stor betydelse för lönsamhet och arbetsmiljö efter omorganisationen.

Rapporten är skriven av Daniel Gullstrand och Anna Löfgren Eriksson på enheten för avtal och politik.

*Niklas Hjert,*  
Förhandlingschef

Stockholm 2016

# Innehållsförteckning

Förord.....	3
Sammanfattning.....	5
Förkortningar.....	6
Arbetsmiljöaspekter vid omorganisationer.....	7
Omorganisationer – vilka regler gäller?.....	8
Bestämmelser i arbetsmiljölagen och dess föreskrifter.....	9
Förhandlings- och informationsskyldighet enligt lagen om medbestämmande i arbetslivet.....	10
Utvecklingsavtalet mellan Svenskt Näringsliv, LO och PTK.....	11
Sammanfattning.....	11
Metod.....	12
Definition av begreppet omorganisation.....	13
Arbetsplatsen och arbetsmiljöombuden.....	14
Om arbetsmiljöombuden.....	14
Om arbetsplatsen.....	15
Omorganisationen.....	16
Omorganisationer per bransch.....	17
Omorganisationer per företagsstorlek.....	18
Vilka skäl angavs av arbetsgivaren eller dennes företrädare för att genomföra den senaste omorganisationen?.....	18
Anledning till omorganisation per bransch.....	19
Anledning till omorganisation uppdelat på arbetsplatsens storlek.....	20
Arbetsmiljöombuden och omorganisationen.....	21
Genomförandet av riskbedömningar.....	21
Din möjlighet att medverka som arbetsmiljöombud.....	23
Förhandlingar med berörda fackliga organisationer enligt MBL.....	24
Eventuell hänsyn som togs till människors olika förutsättningar.....	25
Ledningens information till berörda tjänstemän.....	26
Berörda tjänstemäns möjlighet till medverkan.....	27
Slutsatser.....	28
Resultatet av omorganisationen.....	29
Arbetsplatsens lönsamhet/produktivitet eller motsvarande.....	29
Arbetsplatsens fysiska arbetsmiljö.....	32
Arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö.....	33
Arbetsplatsens systematiska arbetsmiljöarbete.....	36
Arbetsplatsens tydlighet i roller och ansvar.....	37
Slutsatser.....	38
Slutord.....	40
Referenser.....	41

# Sammanfattning

- Den vanligaste anledningen som uppgavs till att genomföra en omorganisation är "Ändringar i chefsled", följt av "Öka produktivitet eller lönsamhet" och "Öka flexibilitet inom organisationen"
- Omorganisationer är vanligt på tjänstemännens arbetsplatser. 18 procent av arbetsmiljöombuden uppgav att det genomförts mer än fem omorganisationer de senaste fem åren medan 17 procent uppgav att det genomförts en omorganisation de senaste fem åren. 16 procent uppgav att det inte genomförts någon omorganisation alls.
- I lite mer än en tredjedel av fallen bedöms lönsamheten inte ha påverkats alls av omorganisationen, strax över var femte bedömer att lönsamheten ökat medan strax under var femte bedömer att den har minskat. Arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete når lönsamhet i en högre utsträckning än arbetsplatser som saknar ett systematiskt arbetsmiljöarbete.
- För att lyckas med att nå lönsamhet är det viktigt att säkerställa att följande moment håller en god kvalitet; ledningens information till berörda, möjligheten att medverka för de som berörs, genomförandet av riskbedömningar, möjligheten att medverka för arbetsmiljöombuden och genomförandet av MBL-förhandlingar.
- Omorganisationer har liten påverkan på arbetsplatsens fysiska arbetsmiljö men arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö påverkas nästan alltid till det sämre. För att nå positiva resultat i den psykosociala arbetsmiljön är det viktigt att säkerställa ledningens information, riskbedömningar, möjligheten till medverkan och möjligheten att medverka för arbetsmiljöombuden.

# Förkortningar

AML	Arbetsmiljölagen
SAM	AFS 2001:1, föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete
OSA	AFS 2015:4, föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö
AMO	Arbetsmiljöombud, även kallat skyddsombud
MBL	Medbestämmandelagen
PTK	Förhandlings- och samverkansorganisationen PTK

# Arbetsmiljöaspekter vid omorganisationer

Till fackföreningarnas viktigaste uppgifter hör att öka reallönen för dess medlemmar<sup>1</sup>, samt att verka för att arbetet sker under goda arbetsförhållanden - att medlemmarna ska må bra på och av sina arbeten.<sup>2</sup> Under vissa omständigheter riskerar dessa två mål att på kort sikt hamna i konflikt med varandra, även om de i de flesta fall går att kombinera.

Förutsättningarna för att kunna uppfylla det första målet, att skapa reallöneökningar, är beroende av ekonomins förmåga till omställning och ständig förnyelse för att kunna konkurrera i en globaliserad och exportberoende ekonomi. Orsakerna till behovet av förnyelse och omställning kan vara flera – förändrad efterfrågan i omvärlden, teknisk utveckling eller ny kunskap som sedan leder till förändringar i arbetsorganisation, arbetsprocesser eller arbetsmetoder ibland med övertalighet som följd då ökad arbetsproduktivitet många gånger gör att en mindre personalstyrka ändå kan producera lika mycket eller mer. Förnyelsen och omställningen i ekonomin sker genom omorganisationer. Även om omorganisationer på sikt kan leda till en bättre arbetsmiljö är risken att omorganisationen åtminstone initialt leder till en sämre arbetsmiljö för de som finns i verksamheten. Men att försöka förhindra omställning och förnyelse i ekonomin leder till en sämre ekonomisk utveckling.<sup>3</sup>

Det har på senare tid uppmärksammats att alla omorganisationer inte är av godo eller leder till den produktivitetssökning som vanligtvis är syftet med omorganisationen.<sup>4</sup> Många studier ägnas nu åt att se vad det är i en omorganisation som gör att den faller väl ut och något som i flera studier har identifierats som en framgångsfaktor är i vilken mån ledningen är tydlig med sin kommunikation under pågående omorganisation. Delaktighet och tydlighet från ledningen är två viktiga faktorer för att en arbetsplats ska behålla ett gott psykosocialt arbetsklimat vid förändringar.<sup>5</sup> Exempelvis visar en dansk studie om arbete i postbyråkratiska organisationer, att omorganisationer initialt leder till minskad rolltydlighet och att otydlighet i roller korrelerar med kognitiv stress hos medarbetarna. Den organisation som i studien hade lägst förekomst av kognitiv stress och högst rolltydlighet särskiljde sig tydligt genom att företaget målmedvetet arbetade med värderingar och lät förändringar växa inifrån organisationen genom personalens egna initiativ.<sup>6</sup> Rolltydlighet har inte bara påverkan på arbetsmiljön, utan är också viktig för att en organisation ska kunna fungera effektivt.

Omorganisationer är en facklig fråga ur flera perspektiv, både därför att en omorganisation kan resultera i övertalighet på arbetsplatsen eller för att det kan röra sig om förändring av arbetsuppgifter och ändrade befattningar, men också för att det är en nödvändighet för att upprätthålla konkurrenskraft och skapa förutsättningar för fortsatt reallöneutveckling och sysselsättning. Många gånger kan nya befattningar och nya arbetsuppgifter innebära att det krävs kompetensutveckling av befintlig arbetskraft eller att andra personer måste anställas för att sköta nya arbetsuppgifter. Men intresset för att det görs omorganisationer, och att de omorganisationer som genomförs faller ut väl, delas av arbetsmarknadens parter.

1 Bästa möjliga 2015:4

2 Unionens kongressplattform, "Må bra på och av arbetet"

3 Bästa möjliga 2015:12f

4 Se exempelvis Cirkaliendo et al. 2015

5 Se exempelvis intervju med Stefan Szücs i Du och Jobbet 2016-01-13

6 Hvid, H et al. 2008:83-90

Trots att intresset för utveckling av arbetsorganisation, arbetsprocesser och arbetsmetoder, för att skapa eller bibehålla konkurrenskraft, delas av arbetsmarknadens parter sker utvecklingen av management och arbetsorganisationsmodeller inte gemensamt. I antologin "Tankar om arbete" för flera forskare fram resone-mang, utifrån olika perspektiv, om arbetslivsforskningens roll för utvecklingen av management och arbetsorganisation i Sverige idag och historiskt. Utveckling av management och organisationsmodeller, som många gånger är drivkraften bakom omorganisationer, utförs idag av flera aktörer på den privata marknaden där det tidigare fanns partsgemensamma organ med nära kontakt till forskarsamhället<sup>7</sup> som arbetade med utveckling av detsamma. Då arbetsgivarparten är kund, initiativtagare och beställare gentemot externa konsulter, riskerar det fackliga intresset i och under en omorganisation att förbises samt att omorganisationerna genomförs utan forskarmedverkan.<sup>8</sup> Förutom bristen på vetenskaplighet finns också risken att personalens erfarenheter och förslag, som många gånger kan ge ett bättre beslutsunderlag vid en omorganisation eller utveckling av verksamheten, hamnar i skymundan.

Unionen genomför årligen en större undersökning bland förbundets arbetsmiljöombud, Arbetsmiljöbarometern, där de tillfrågas om hur de bedömer arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet på sin arbetsplats. Arbetsmiljöbarometern består av en fast enkät, men har också alltid en temadel med specifika frågor för att upptäcka och följa trender i utvecklingen av arbetsmiljön. 2015 års temadel blev mer omfattande än vanligt och publiceras därför som en separat bilaga. Syftet med årets temadel är att undersöka:

- Vilken effekt har omorganisationer på arbetsplatsens arbetsmiljö?
- Hur fungerar arbetsmiljölagstiftningens regelverk vid omorganisationer?
- Under vilka förutsättningar faller en omorganisation väl ut avseende förbättring av lönsamhet och arbetsmiljö?

## Omorganisationer – vilka regler gäller?

Inför ett beslut om eventuell omorganisation måste arbetsgivaren följa ett antal regler från lagar, och i vissa fall också regler från kollektivavtal, som föreskriver samverkan med arbetsmiljöombud och förhandling med lokal facklig organisation.

Arbetsmiljölagen och dess föreskrifter innehåller regler där arbetsgivaren måste göra riskbedömningar samt informera och samverka med arbetsmiljöombud, och ge berörda anställda möjlighet att medverka. Medbestämmandelagen ger eventuell kollektivavtalsbärande fackförening rätt till information och förhandling innan arbetsgivaren fattar beslut. Uppstår övertalighet genom omorganisation ska också lagen om anställningsskydd användas, då ska förhandling ske med lokal facklig organisation. De flesta av Unionens kollektivavtal binder också arbetsgivaren till utvecklingsavtalet – ett centralt avtal mellan LO-PTK och Svenskt Näringsliv som ger parterna stöd utöver lagar genom ett regelverk vid omorganisationer.

<sup>7</sup> Arbetsstudierådet, partsgemensam institution för LO och SAF

<sup>8</sup> Johansson J och Abrahamsson L, 2015:150-174 i Tankar om arbete



## Bestämmelser i arbetsmiljölagen och dess föreskrifter

Arbetsmiljölagen är en ramlag, vilket betyder att den måste kompletteras med föreskrifter för att ge mer precisa regler. Föreskrifterna utfärdas av Arbetsmiljöverket med stöd av arbetsmiljölagen, samt arbetsmiljöförordningen som utfärdas av regeringen med stöd av arbetsmiljölagen. Både arbetsmiljölagen och arbetsmiljöverkets föreskrifter innehåller regler om hur arbetsgivaren måste samverka och göra riskbedömningar vid eventuella omorganisationer. Särskilt viktiga vid omorganisationer är föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete i AFS 2001:1.

I arbetsmiljölagens tredje kapitel framgår att arbetsgivaren ska samverka med arbetstagarare för att åstadkomma en god arbetsmiljö<sup>9</sup>. Vanligtvis sker detta organiserat tillsammans med arbetsmiljöombuden och på större arbetsplatser också i skyddskommittén. Arbetsgivaren ska också vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagararen utsätts för ohälsa eller olycksfall.<sup>10</sup> Arbetsgivaren ska dessutom bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete där verksamheten regelbundet ska undersökas, riskbedömas, åtgärdas och följas upp och omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön. När ändringar i verksamheten planeras, ska arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas. Åtgärderna ska omedelbart, eller så snart det är praktiskt möjligt, genomföras för att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Både riskbedömningar och åtgärder ska dokumenteras skriftligt. Arbetsgivaren ska också ge arbetstagararna och arbetsmiljöombuden möjlighet att delta i det systematiska arbetsmiljöarbetet.<sup>11</sup>

Arbetsmiljölagen föreskriver också att arbetstagararen ska ges möjlighet att medverka i utformningen av den egna arbetssituationen samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör det egna arbetet. Dessutom ingår också själva arbetsorganisationen som en tydlig del av arbetsmiljölagens definition av arbetsmiljön.<sup>12</sup>

För arbetsmiljöombuden blir reglerna för samverkan och rätt till information mer specifika än för arbetstagararna i allmänhet. Arbetsmiljöombuden, som utses av den fackliga organisationen om arbetsgivaren är bunden av kollektivavtal, har rätt att delta i planering av nya eller ändrade arbetsprocesser, arbetsmetoder och av arbetsorganisation. Arbetsmiljöombudets roll är att företräda arbetstagararna i arbetsmiljöfrågor och verka för en tillfredsställande arbetsmiljö och i detta syfte vaka över att arbetsgivaren följer reglerna om systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsgivaren ska underrätta arbetsmiljöombud om förändringar som har betydelse för arbetsmiljöförhållandena inom ombudets område.<sup>13</sup> Arbetsmiljöombudet har dessutom rätt att ta del av handlingar och få de upplysningar som krävs för att kunna bedriva sin verksamhet.<sup>14</sup>

Vid en omorganisation måste arbetsgivaren tidigt genomföra en riskbedömning av de konsekvenser som en ändring av arbetsorganisationen medför, samt på lämpligt sätt åtgärda dessa eller upprätta en handlingsplan. Samtidigt måste arbetsgivaren samverka med arbetsmiljöombuden och låta dessa medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dessutom ska de anställda på arbetsplatsen ges möjlighet att medverka i förändrings- och utvecklingsarbete som rör det egna arbetet, arbetet ska också anpassas utifrån människors olika fysiska och psykiska förutsättningar.

Förutom regler om hur processen ska gå till, finns också bestämmelser om hur

9 AML 3:1a

10 AML 3:2

11 AFS 2001:1 om systematiskt arbetsmiljöarbete

12 AML 2:1 12

13 AML 6:4

14 AML 6:6

resultatet av en omorganisation får se ut. Starkt styrt eller bundet arbete ska undvikas eller begränsas, arbetsförhållandena ska vara anpassade efter människors olika förutsättningar och det ska eftersträvas att arbetet ger möjlighet till variation, social kontakt och samarbete och sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter.<sup>15</sup> I föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö tillkommer ytterligare preciserings- och detaljregler, där arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte får ge upphov till ohälsosam belastning, samt att arbetstagarna känner till vilka arbetsuppgifter som ska utföras, vilka resultat som ska uppnås, särskilda arbetssätt om sådana finns, prioriteringsordning och var de kan vända sig för att få hjälp och stöd.<sup>16</sup>

## Förhandlings- och informationsskyldighet enligt lagen om medbestämmande i arbetslivet

Vid sidan om arbetsmiljölagens krav på samverkan med arbetsmiljöombuden, ger lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) regler för hur information till och förhandling med arbetstagarorganisationer ska gå till.

MBL ger en förhandlingsrätt för arbetstagarorganisationen i frågor som gäller förhållandet mellan medlem och arbetsgivaren.<sup>17</sup> Förutom förhandlingsrätten, ger också lagen en skyldighet för arbetsgivaren att på eget initiativ förhandla med arbetstagarorganisation, som arbetsgivaren är bunden av kollektivavtal med, innan arbetsgivaren fattar beslut i frågor som rör viktigare förändringar i verksamheten, eller vid beslut i frågor som handlar om viktigare förändringar av enskild medlems arbets- eller anställningsförhållanden.<sup>18</sup> Om det inte finns kollektivavtal på arbetsplatsen så är arbetsgivaren ändå skyldig att förhandla med alla arbetstagarorganisationer som har medlemmar på arbetsplatsen om frågorna rör uppsägning på grund av arbetsbrist eller övergång av verksamhet.<sup>19</sup> Om frågorna bara handlar om förändring, och inte viktigare förändring av verksamhet och anställningsvillkor, har arbetsgivaren ingen skyldighet att på eget initiativ förhandla med arbetstagarorganisationen, men arbetstagarorganisationen kan fortfarande ta initiativ till förhandling.<sup>20</sup> Det är viktigt att komma ihåg är att det fortfarande är arbetsgivaren som fattar beslut i en fråga, men att arbetstagarorganisationen ska ges möjlighet att bevaka sina intressen genom förhandlingsskyldigheten.

Förutom förhandlingsskyldigheten finns en informationsskyldighet, där arbetsgivaren fortlöpande ska informera arbetstagarorganisationen om hur verksamheten utvecklas produktionsmässigt, ekonomiskt samt riktlinjerna för personalpolitiken. Arbetstagarorganisationen ska ges tillfälle att granska böcker, räkenskaper och andra handlingar samt ges hjälp av arbetsgivaren med avskrifter av handlingar och bistå med utredningar om detta kan ske utan oskäligen kostnader.<sup>21</sup> Om det inte finns något kollektivavtal på arbetsplatsen är arbetsgivaren ändå skyldig att fortlöpande informera de lokala arbetstagarorganisationer som finns, och som har medlemmar på arbetsplatsen, om hur verksamheten utvecklas produktionsmässigt, ekonomiskt och om riktlinjerna för personalpolitiken.<sup>22</sup>

15 AML 2:1

16 AFS 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö

17 MBL §10

18 MBL §11

19 MBL §13

20 MBL §12

21 MBL §19

22 MBL §19a, §20

## Utvecklingsavtalet mellan Svenskt Näringsliv, LO och PTK

Utvecklingsavtalet är ett centralt avtal framförhandlat genom PTK för Unionens räkning, och som sedan antas i de branschvisa kollektivavtalen för de arbetsgivarorganisationer som är medlemmar i Svenskt Näringsliv. Förutom att uttrycka partsgemensamma värderingar om konkurrenskraftens utveckling och tryggad sysselsättning så bygger avtalet vidare på reglerna för medbestämmande som finns enligt MBL. Viktigt i utvecklingsavtalet rörande omorganisationer är att de gemensamma värderingarna uttrycker ett tydligt stöd för utveckling av arbetsorganisationen, samt att det ska strävas efter att personalen har möjlighet att delta i utvecklingsarbetet.

Utvecklingsavtalet ger den fackliga organisationen rätt att ge facklig information till sina medlemmar under betald arbetstid, max fem timmar per år i arbetsplatsens lokaler. Utvecklingsavtalet ger också den fackliga organisationen rätt att anlita en arbetstagarkonsult till skäligen kostnad för att hjälpa den fackliga organisationen att analysera underlag inför större förändringar som påverkar företagets ekonomi eller sysselsättningen hos de anställda.

## Sammanfattning

Arbetsmiljölagen, medbestämmandelagen och utvecklingsavtalet ger tillsammans ett regelverk för arbetsgivaren att förhålla sig till vid beslut om omorganisationer, även om det fortfarande är arbetsgivaren som ensidigt fattar beslut om hur arbetsorganisationen sedan ska se ut.

Arbetsmiljölagen ställer krav på riskbedömning tidigt i en omorganisationsprocess, där arbetsmiljöombuden ska ges möjlighet att delta. Arbetsgivare och arbetsmiljöombud ska samverka i frågor som rör arbetsmiljön, arbetstagar ska ges möjlighet att medverka i frågor som rör utveckling av det egna arbetet. Förutom detta ställer också arbetsmiljölagen krav på hur arbetsorganisationen ska vara utformad, främst genom AML 2:1 och AFS 2015:4.

Lagen om medbestämmande i arbetslivet ger regler för hur arbetsgivaren ska förhandla med arbetstagarorganisationen vid större förändringar, samt att arbetstagarorganisationen har rätt att begära förhandling. Lagen ger också arbetstagarorganisationen rätt till att fortlöpande informeras om utvecklingen i företaget. Förutom MBL ger utvecklingsavtalet, på de arbetsplatser som omfattas av detta, arbetstagarorganisationen rätt att ge facklig information på betald arbetstid samt att under vissa omständigheter anlita en arbetstagarconsult.

## Metod

Arbetsmiljöbarometern är en återkommande totalundersökning som 2015 bestod av 34 frågor, som skickades ut till samtliga registrerade arbetsmiljöombud hos Unionen i samarbete med undersökningsföretaget IPSOS. Enkäten skickades ut 21 september tillsammans med ett brev och var öppen fram till och med den 13 oktober. De som inte svarat fick sammanlagt två påminnelser. Inför 2015 års digitala utskick av enkäten gjordes också ett postalt utskick till samtliga registrerade arbetsmiljöombud för att uppmärksamma att enkäten snart skulle skickas ut samt för att be arbetsmiljöombuden rapportera in aktuell e-postadress där sådan saknades.

Av våra inrapporterade arbetsmiljöombud var det cirka 600 som saknade registrerad e-postadress och ytterligare cirka 150 vars e-postadresser studerade i utskicket. Utöver detta var det nästan 50 personer som uppgav att de inte längre var arbetsmiljöombud eller att de av någon annan anledning inte kunde svara på undersökningen. Totalt fick 6786 arbetsmiljöombud undersökningen. Sammanlagt var det 2708 svarande som slutförde enkäten, vilket gav en svarsfrekvens på 39,9 procent. Detta är högre än föregående års svarsfrekvens på 38,0 procent och bör ses som väldigt god mot bakgrund av att detta är en totalundersökning. Troliga faktorer som påverkar svarsfrekvensen negativt är det stora antalet nya arbetsmiljöombud samt att det är vanligt att personer har flera e-postadresser där enbart en är inrapporterad till oss.

När man läser Arbetsmiljöbarometern är det viktigt att ha i åtanke vad det faktiskt är som resultaten visar. Det här är inte en medlemsundersökning, utan undersöker hur arbetsmiljöombuden bedömer sin arbetsplats, sig själva och sin arbetsgivare. Vid större företag kan det vara så att det är flera arbetsmiljöombud som har fått enkäten, men dessa organisationer består också ofta av flera arbetsplatser. Arbetsmiljöombud finns i högre grad på arbetsplatser där Unionen redan har kollektivavtal, och på större företag där det finns ett organiserat arbetsmiljöarbete. På företag där Unionen har en lokal facklig organisation och arbetsmiljöombud kan man också anta att arbetsmiljön är något bättre. Därför kan och vill inte Arbetsmiljöbarometern göra anspråk på att visa hur arbetsmiljön ser ut för samtliga Unionens medlemmar, bara visa hur den ser ut där vi har arbetsmiljöombud och där förutsättningarna för ett bra arbetsmiljöarbete kan antas vara goda.

Där det har varit relevant att ge en djupare beskrivning har svaren analyserats med hjälp av SPSS och jämförts gentemot:

- Arbetsplatsens storlek
- Arbetsplatsens branschindelning
- Antal år som arbetsmiljöombud
- Antalet genomförda omorganisationer
- Förekomst av systematiskt arbetsmiljöarbete
- Förekomst av riskbedömningar
- Korskorningar av temadelens svar

Alla svar redovisas som andel i procent av de svarande.

## Definition av begreppet omorganisation

Ett centralt begrepp för undersökningen är just omorganisation. Hur omfattande en omorganisation måste vara för att få kallas för omorganisation definieras inte i undersökningen, dels då det inte finns ett standardiserat vetenskapligt begrepp för omorganisation men också för att kännedomen om ett sådant standardiserat begrepp inte kan antas finnas hos de svarande. I enkäten ställs frågan om det har skett en omorganisation som den svarande blivit, eller borde blivit involverad i sin roll som arbetsmiljöombud. Arbetsmiljöombuden får antas vara kunniga i arbetsmiljölagen och arbetsmiljörisker, då de kort efter att de utsetts ges en utbildning, vanligtvis utbildningen Bättre arbetsmiljö, där kunskap om arbetsmiljölagen och arbetsmiljöombudets rättigheter ingår.

Enligt arbetsmiljölagen ska arbetsmiljöombuden delta vid planering av nya eller ändrade lokaler, anordningar, arbetsprocesser, arbetsmetoder och av arbetsorganisation liksom vid planering av användning av ämnen som kan medföra ohälsa eller olycksfall.

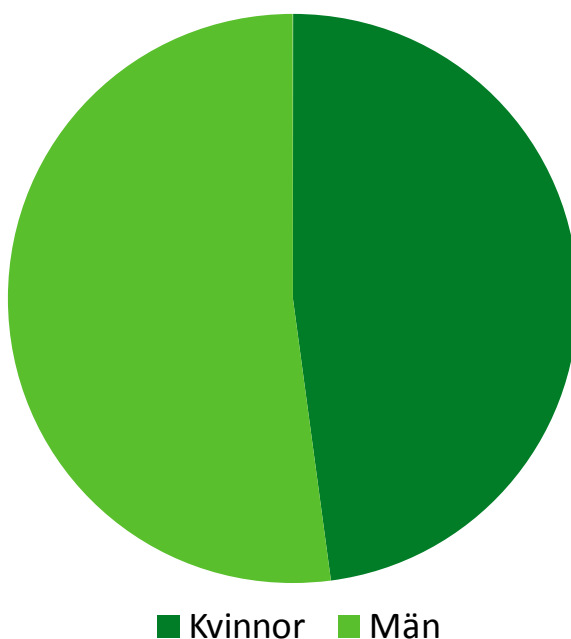
# Arbetsplatsen och arbetsmiljöombuden

Antal arbetsmiljöombud som svarat och slutfört enkäten är 2708.

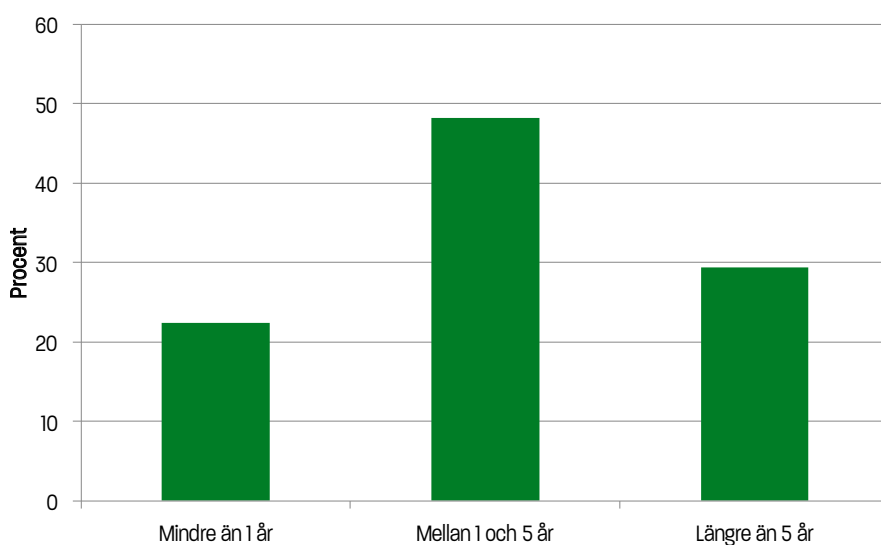
## Om arbetsmiljöombuden

Bland de som svarat är det nästan en helt jämn fördelning mellan kvinnor och män. Mer än tre fjärdedelar av de som svarat har varit arbetsmiljöombud i mer än ett år. Rekommendationen är att arbetsmiljöombud utses på ett treårigt mandat, samt att de ska påbörja sin utbildning inom sex månader efter att de har utsetts.

## Fördelning mellan kvinnor och män



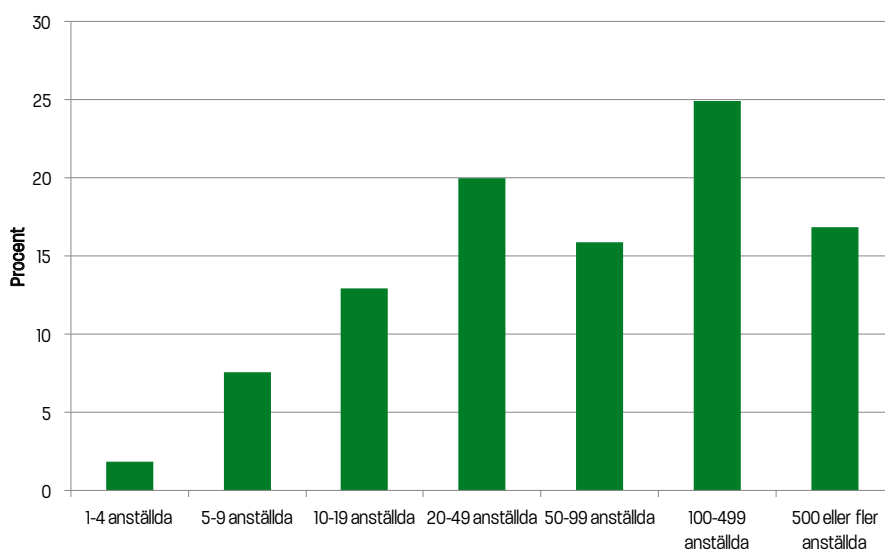
## Antal år som arbetsmiljöombud



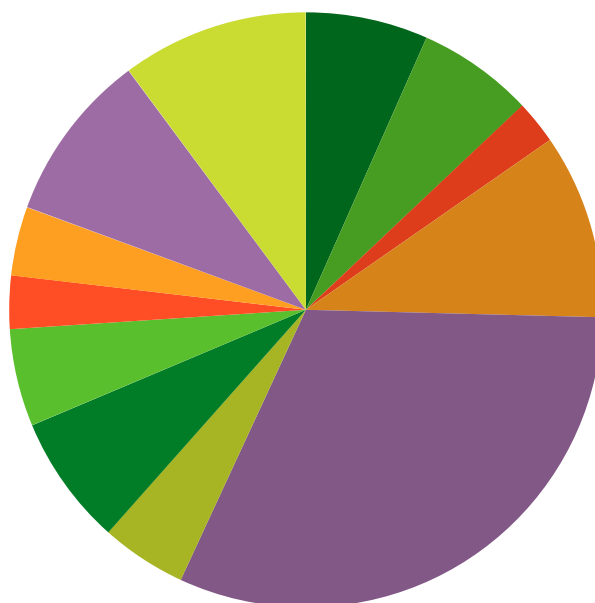
## Om arbetsplatsen

De allra flesta av de som svarat på enkäten arbetar på medelstora eller stora arbetsplatser. Industrin är den bransch som dominerar bland de svarande. Branschfördelningen följer i stort hur Unionens medlemsfördelning ser ut över branscherna.

### Hur många anställda finns det totalt på din arbetsplats?



### Branschtillhörighet

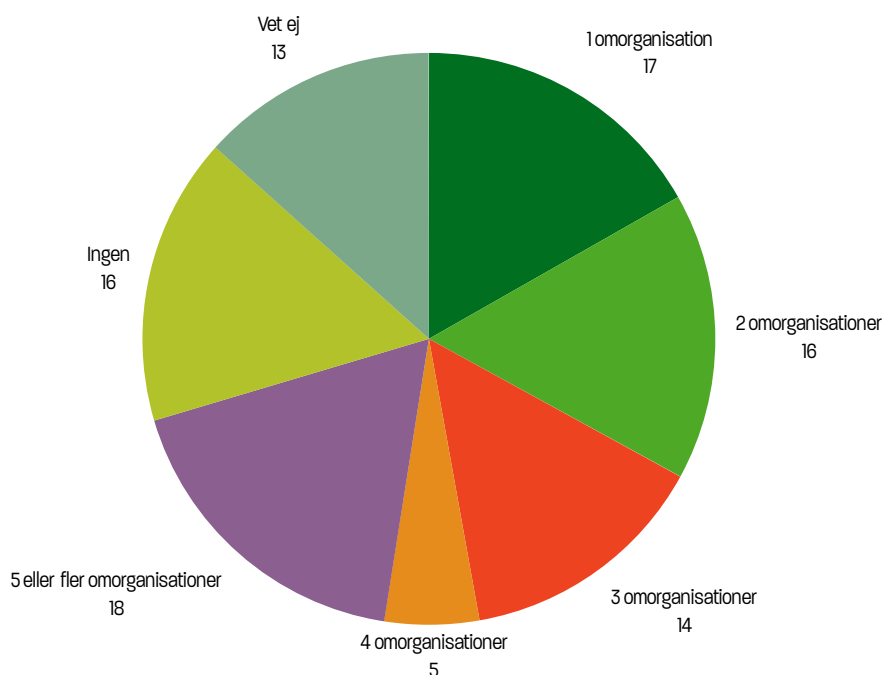


- |                                    |                          |                            |
|------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| ■ Organisationer och föreningsliv  | ■ Transport och logistik | ■ Medier och kommunikation |
| ■ IT och Telekom                   | ■ Industri och teknik    | ■ Bygg och fastighet       |
| ■ Handel                           | ■ Hälsa och läkemedel    | ■ Energi och miljö         |
| ■ Konsult och finansiella tjänster | ■ Service och tjänster   | ■ Annat                    |

# Omorganisationen

Det finns många skäl till varför företag och organisationer väljer att genomföra genomgripande förändringar eller omorganisationer. Även om skälen är många handlar det i slutändan om att bättre uppfylla syftet med organisationen, alltså att på ett bättre eller mer lönsamt sätt leverera en produkt eller tjänst, oavsett om motagaren finns på en kommersiell marknad eller inte. I det här avsnittet undersöker vi hur snabb förändringstakten är, mätt genom antalet genomförda omorganisationer de senaste fem åren, samt att undersöka vad som var syftet med den senast genomförda omorganisationen.

## Hur många omorganisationer har genomförts de senaste tre åren?



Arbetsmiljöömbuden har fått svara på frågan ”hur många omorganisationer har genomförts på er arbetsplats de senaste fem åren där du blivit, eller borde blivit, involverad i din roll som arbetsmiljöömbud”. Hur omfattande en omorganisation måste vara för att få kallas för omorganisation definieras inte i frågan, dels då det inte finns ett standardiserat vetenskapligt begrepp för omorganisation men också för att kännedomen om ett sådant standardiserat begrepp inte kan antas finnas hos de svarande. I enkäten ställs frågan om det har skett en omorganisation som den svarande blivit, eller borde blivit involverad i din roll som arbetsmiljöömbud.

Enligt arbetsmiljölagen ska arbetsmiljöömbuden delta vid planering av nya eller ändrade lokaler, anordningar, arbetsprocesser, arbetsmetoder och av arbetsorganisation liksom vid planering av användning av ämnen som kan medföra ohälsa eller olycksfall. Arbetsmiljöömbud har rätt till utbildning och den dominerande arbetsmiljöutbildningen i privat sektor är den partsgemensamt framtagna Bättre arbetsmiljö – BAM, som ger deltagarna gedigen kunskap om arbetsmiljölagen.

Alla ändringar av arbetsprocesser, arbetsmetoder eller arbetsorganisationen kan dock inte klassas som omorganisationer och många arbetsmiljöömbud blir bara



involverade i omorganisationer som rör det egna skyddsområdet. Men en omorganisation bör i nästan samtliga fall innefatta en ändring av något av det ovanstående, vilket gör att arbetsmiljöombud får särskild kunskap om hur många omorganisationer som genomförts och därför är en mycket relevant grupp att undersöka.

Det som är slående när man tittar på resultatet av frågan är att det är ett mycket högt förändringstryck på tjänstemännens arbetsplatser. Omorganisationer är ett tydligt inslag i tjänstemännens arbetsliv, och enbart 16 procent svarar att det inte genomförts någon omorganisation de senaste fem åren samtidigt som hela 18 procent svarar fem eller fler genomförda omorganisationer.

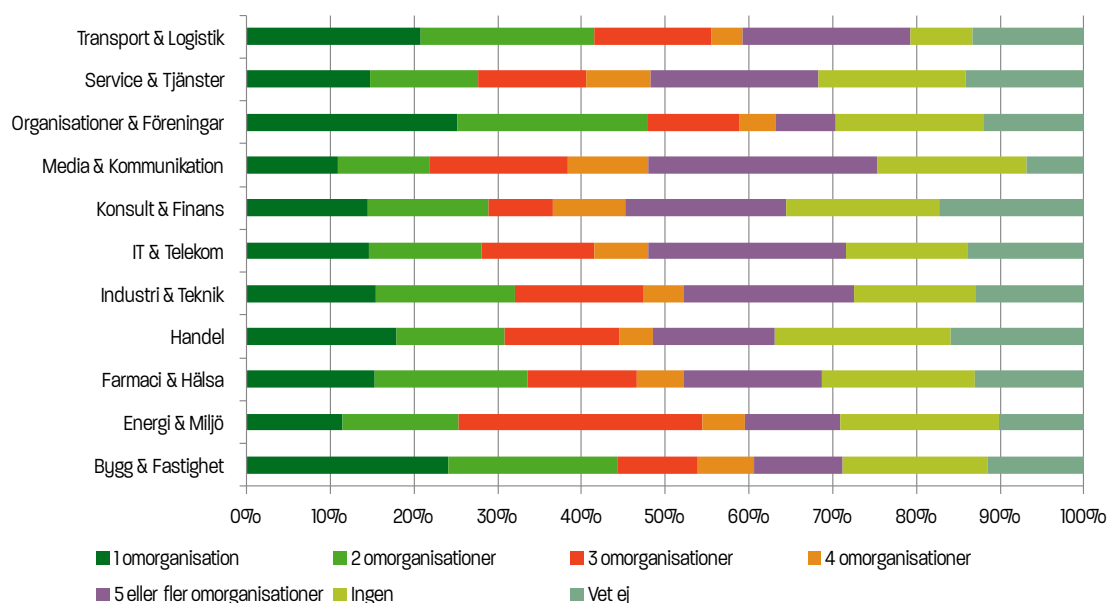
Cirka 13 procent av arbetsmiljöombuden har svarat ”vet ej”, vilket får ses som att kunskap om antalet genomförda omorganisationer på arbetsplatsen är hög bland de svarande. Det är dock viktigt att komma ihåg att många arbetsmiljöombud inte har haft sitt uppdrag under hela femårsperioden vilket gör att kännedomen om antalet omorganisationer därför blir lägre. Det är också sannolikt att många av dem som svarat ”vet ej” gjort det av anledningen att de inte kan uppge en exakt siffra på antalet genomförda omorganisationer.

## Omorganisationer per bransch

I en jämförelse, där antalet genomförda omorganisationer de senaste tre åren bryts efter Unionens egen branschindelning syns att samtliga branscher genomgår stora förändringar.

De branscher som verkar genomgå störst förändringar är ”Media och kommunikation” och ”IT och Telekom” medan de branscher som ligger under genomsnittet i antalet omorganisationer är ”Organisationer och föreningar” samt ”Energi och miljö”. ”Media och kommunikation” har högst andel som svarat fem eller fler omorganisationer, medan ”Handel” är den bransch där högst andel har svarat ingen.

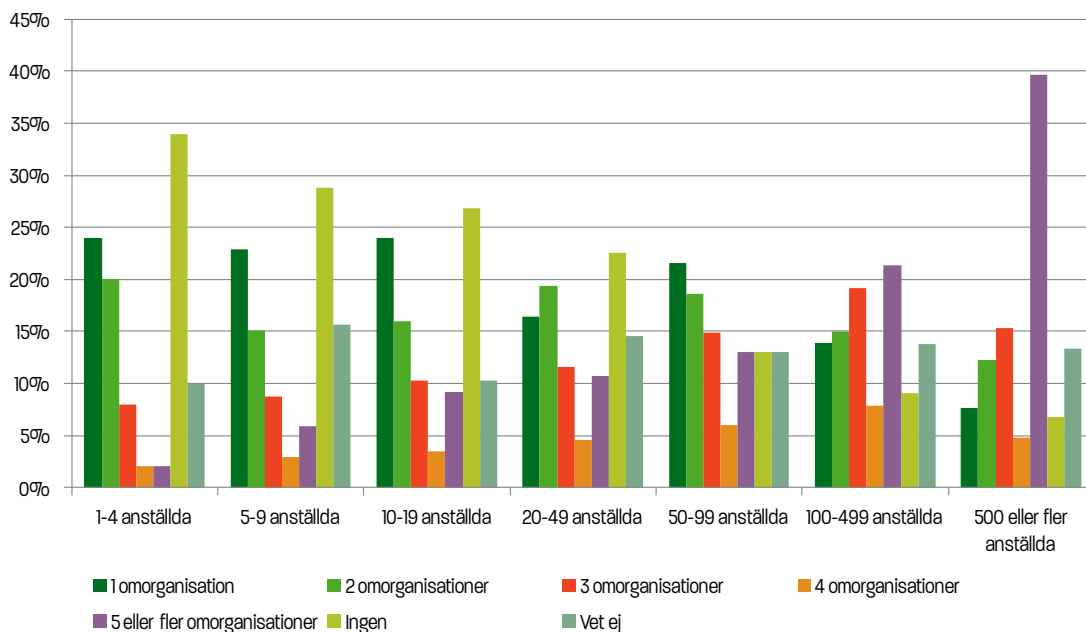
### Hur många omorganisationer har genomförts de senaste tre åren? – uppdelat per bransch



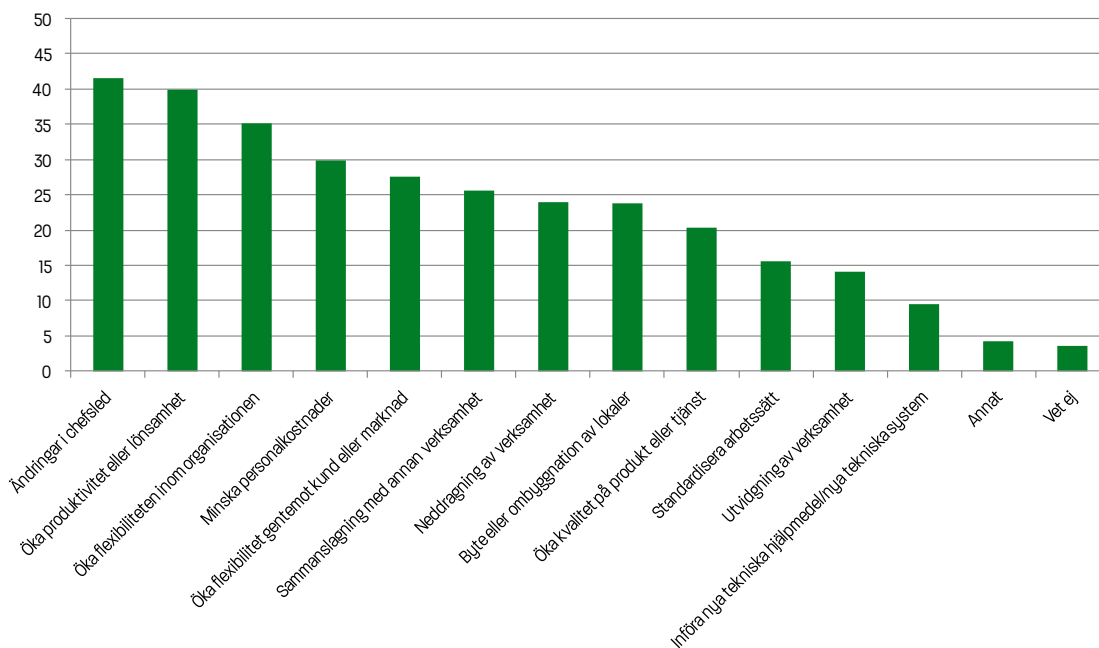
## Omorganisationer per företagsstorlek

En brytning av svarsresultatet uppdelat på företagsstorlek visar tydligt att de större arbetsplatserna är de som har högst antal genomförda omorganisationer de senaste fem åren. Större arbetsplatser har fler avdelningar, vilket gör att behovet av omorganisationer kan vara högre, men det betyder också att omorganisationer kan genomföras utan att hela arbetsplatsen påverkas.

### Hur många omorganisationer har genomförts de senaste tre åren? – uppdelat på storlek på arbetsplats



### Vilka skäl angavs av arbetsgivaren eller dennes företrädare för att genomföra den senaste omorganisationen?



Frågan om vilka skäl som angavs vid den senaste omorganisationen var en flervalfråga där mer än ett alternativ kunde kryssas i utifrån en given lista. Det vanligaste skälet till att genomföra en omorganisation enligt de tillfrågade är med anledning av ”Ändringar i chefsled”, där 42 procent uppgav att det var ett skäl, tätt följt av ”Öka produktivitet eller lönsamhet”. De flesta av alternativen har på något sätt med lönsamhet att göra, eller att de genomförs på grund av förändringar i efterfrågan.

Få av de svarande uppgav alternativen ”Annat” eller ”Vet ej”, vilket tyder på att den givna listan med alternativ lyckades fånga in de flesta anledningarna till varför omorganisationer genomförs i privat sektor.

## Anledning till omorganisation per bransch

	ALLA	Energi & Miljö	Farmaci & Hälsa	Handel	Industri & Teknik	IT & Telekom	Konsult & Finans	Media & Kommunikation	Organisationer & Föreningar	Service & Tjänster	Transport & Logistik
Öka kvaliteten på produkt eller tjänst	20%	32%	17%	18%	17%	24%	21%	18%	28%	21%	21%
Öka produktivitet eller lönsamhet	40%	38%	36%	40%	39%	52%	36%	45%	25%	49%	46%
Sammanläggning med annan verksamhet	26%	30%	36%	16%	30%	23%	27%	27%	20%	20%	23%
Neddragning av verksamhet	24%	25%	17%	21%	25%	33%	21%	40%	18%	28%	24%
Utvidgning av verksamhet	14%	7%	14%	19%	14%	13%	13%	5%	16%	13%	8%
Standardisera arbetssätt	16%	14%	19%	16%	15%	15%	19%	18%	16%	11%	20%
Öka flexibiliteten inom organisationen	35%	43%	31%	29%	38%	34%	30%	36%	40%	33%	36%
Öka flexibilitet gentemot kund eller marknad	28%	21%	21%	24%	28%	35%	28%	20%	27%	35%	31%
Minska personalkostnader	30%	29%	22%	32%	29%	35%	24%	44%	23%	37%	42%
Byte eller ombyggnation av lokaler	24%	13%	28%	29%	22%	22%	21%	24%	24%	25%	30%
Införa nya tekniska hjälpmedel/nya tekniska system	9%	5%	12%	11%	7%	6%	9%	13%	9%	15%	14%
Ändringar i chefsled	42%	45%	34%	35%	46%	40%	46%	31%	42%	41%	36%
Annat	4%	2%	4%	4%	4%	5%	9%	0%	6%	5%	5%
Vet ej	4%	7%	3%	4%	4%	3%	4%	4%	0%	4%	5%

## Anledning till omorganisation uppdelat på arbetsplatsens storlek

		ALLA	1-9 anställda	10-19 anställda	20-49 anställda	50-99 anställda	100-499 anställda	500 eller fler anställda
Öka kvalitet på produkt eller tjänst	Ja	20%	14%	19%	15%	22%	24%	23%
Öka produktivitet eller lönsamhet	Ja	40%	30%	29%	37%	38%	45%	46%
Sammanlagning med annan verksamhet	Ja	26%	18%	20%	20%	22%	26%	39%
Neddragning av verksamhet	Ja	24%	18%	20%	24%	23%	23%	31%
Utvidgning av verksamhet	Ja	14%	11%	14%	19%	12%	12%	16%
Standardisera arbets sätt	Ja	16%	11%	13%	11%	14%	19%	21%
Öka flexibiliteten inom organisationen	Ja	35%	23%	27%	24%	32%	40%	51%
Öka flexibilitet gentemot kund eller marknad	Ja	28%	24%	21%	24%	28%	30%	33%
Minska personalkostnader	Ja	30%	27%	27%	26%	29%	32%	34%
Byte eller ombyggnation av lokaler	Ja	24%	21%	23%	24%	22%	22%	29%
Införa nya tekniska hjälpmedel/nya tekniska system	Ja	9%	13%	11%	8%	9%	9%	9%
Ändringar i chefsled	Ja	42%	39%	31%	42%	39%	43%	48%
Annat	Ja	4%	6%	5%	4%	4%	4%	3%
Vet ej	Ja	4%	4%	4%	4%	5%	3%	2%

Ändringar i chefsled är den vanligaste anledningen till att genomföra en omorganisation för nästan alla arbetsplatsstorlekar, förutom för de två största storlekarna där det istället är den näst vanligaste anledningen. För arbetsplatser med 100-499 anställda är att öka produktivitet eller lönsamhet den vanligaste anledningen, medan arbetsplatser med mer än 500 anställda anger flexibilitet inom organisationen som den viktigaste anledningen.

Ju större en arbetsplats är, desto fler av de svarande uppger att ökad produktivitet eller lönsamhet är målet med omorganisationen. På samma sätt stiger andelen som svarar ökad flexibilitet inom organisationen i takt med ökad arbetsplatsstorlek. Omvänt gäller att ju mindre en arbetsplats är, desto fler är det som uppger alternativet "annat" som anledning till att omorganisationen genomfördes.

# Arbetsmiljöombuden och omorganisationen

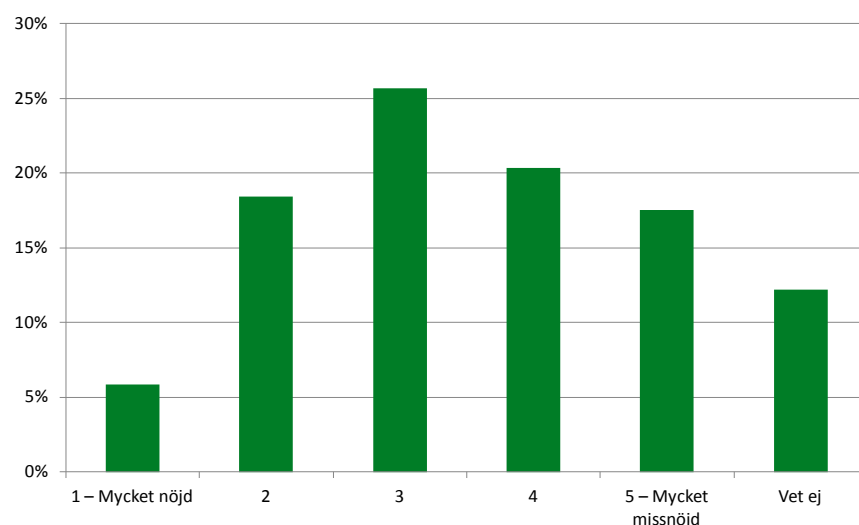
Som beskrivet under kapitlet ”Omorganisationer – vilka regler gäller” finns det flera regelverk som arbetsgivaren måste förhålla sig till vid genomförandet av en omorganisation. Arbetsmiljölagen och dess föreskrifter har regler för vilka arbetsmiljöaspekter som omorganisationen måste förhålla sig till, regler för hur omorganisationen ska gå till med exempelvis riskbedömningar samt regler för samverkan och medverkan för de anställda och för arbetsmiljöombuden. Medbestämmandelagen och kollektivavtal, genom främst utvecklingsavtalet, ger ytterligare regler för fackligt inflytande under en omorganisation. Blir resultatet av omorganisationen övertalighet finns också bestämmelser i lagen om anställningsskydd som arbetsgivaren måste förhålla sig till. I det här avsnittet undersöker vi hur väl den senaste omorganisationen tog hänsyn till reglerna i arbetsmiljölagen och förhandlingar enligt medbestämmandelagen. Resultatet har sedan jämförts med förekomst av systematiskt arbetsmiljöarbete, en fråga som ställs i grundenkäten för Arbetsmiljöbarometern.

Frågorna är ställda som ”Hur nöjd är du som arbetsmiljöombud med följande under processen:”

## Genomförandet av riskbedömningar

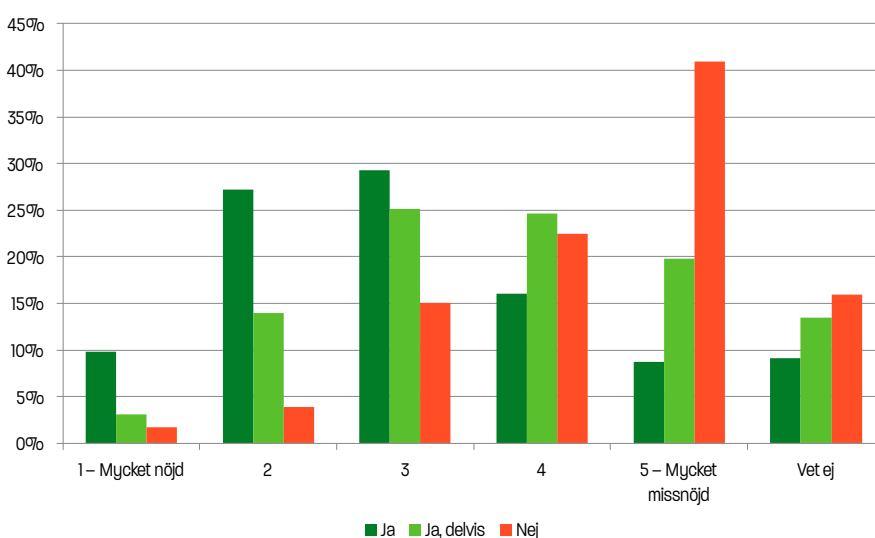
Riskbedömningar är en av grundpelarna i det systematiska arbetsmiljöarbetet och regleras både i arbetsmiljölagen och i AFS 2001:1 om systematiskt arbetsmiljöarbete. Dessa ska göras löpande i samband med att arbetsgivaren regelbundet undersöker arbetsförhållandena. När ändringar i verksamheten planeras ska arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas. Arbetsmiljöombuden ska då ges möjlighet att delta i riskbe-

### Nöjdhet med genomförandet av riskbedömningar



dömningarna. Att dessa genomförs med kvalitet är en förutsättning för att kunna uppnå en god arbetsmiljö på arbetsplatsen, men ger också en fingervisning kring hur integrerat det systematiska arbetsmiljöarbetet är i den dagliga verksamheten. Kvaliteten på riskbedömningarna kan också antas säga något om hur väl en organisation samlar in underlag och förbereder sig inför att beslut ska fattas. Det är fler arbetsmiljöombud som ger negativa betyg (4 och 5) än vad det är som ger positiva betyg (1 och 2) till genomförandet av riskbedömningar. Bland dem som gett det lägsta betyget kan det också handla om att riskbedömningar inte genomförts. En förhållandevis stor andel av arbetsmiljöombuden har svarat ”vet ej”, vilket kan tyda på att de av olika anledningar inte varit delaktiga i riskbedömningarna eller att riskbedömningar inte genomförts.

### Nöjdhet med genomförandet av riskbedömningar utifrån förekomst av SAM

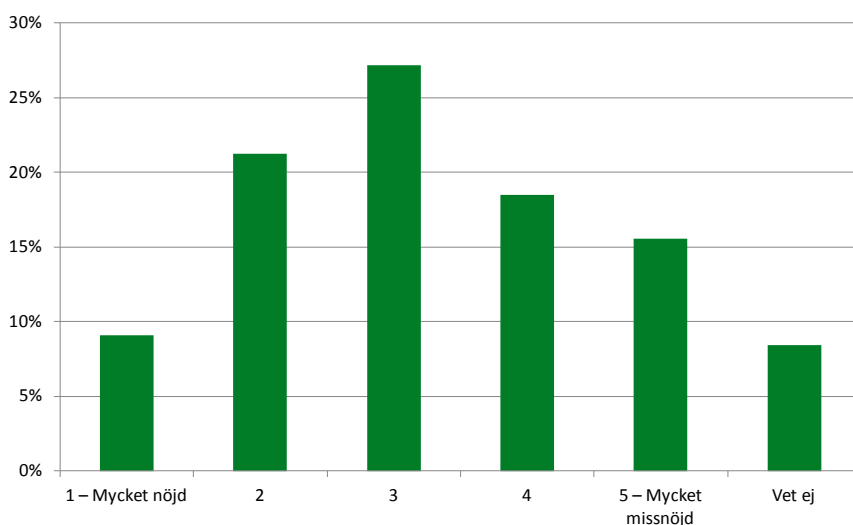


Frågan är analyserad mot bakgrund av resultaten från hur arbetsmiljöombuden har bedömt arbetsplatsens systematiska arbetsmiljöarbete i stort. I antagandet ligger att även arbetsplatser som normalt sett inte har ett systematiskt arbetsmiljöarbete på alla punkter ändå genomför riskbedömningar vid de mer planerade förändringarna. De arbetsplatser som bedöms ha ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete (Ja) uppnår också kvalitet på riskbedömningarna där nästan fyra av tio ger positiva betyg, men fortfarande är det strax över två av tio som gett negativa betyg på de arbetsplatser som har ett fungerande SAM. Diagrammet visar ändå tydligt att ju bättre det systematiska arbetsmiljöarbetet bedöms vara, desto mer nöjda är arbetsmiljöombuden på kvaliteten i de genomförda riskbedömningarna. Mer än fyra av tio arbetsmiljöombud uppger att de är mycket missnöjda med genomförda riskbedömningar på arbetsplatser utan fungerande SAM (Nej).

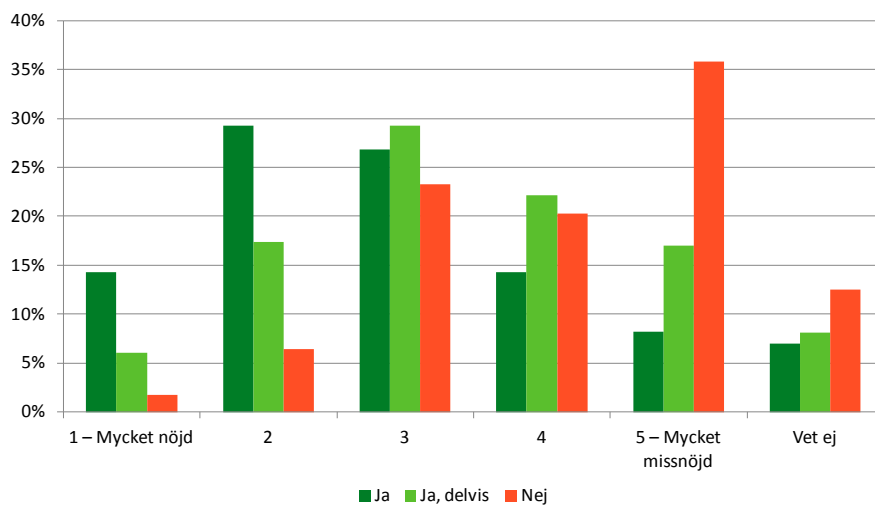
## Din möjlighet att medverka som arbetsmiljöombud

Arbetsmiljöombudet ska enligt arbetsmiljölagen 6 kap. §4 delta i planeringen av nya eller ändrade lokaler, anordningar, arbetsprocesser, arbetsmetoder och av arbetsorganisationen. Dessutom ska de särskilt vaka över att arbetsgivaren uppfyller kraven om systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöombuden blir därför delaktiga i allt från planering till genomförande av en omorganisation. Resultatet fördelar sig grovt sett enligt följande: en tredjedel som ger positiva svar, en tredjedel som ger neutrala svar och en tredjedel – tyvärr den största – som ger negativa svar i frågan. Cirka åtta procent av arbetsmiljöombuden har svarat ”vet ej” på frågan, vilket kan tyda på att de har missuppfattat frågan eller att en omorganisation genomförts men att det inte har varit inom deras skyddsområde och ett annat arbetsmiljöombud medverkat i dennes ställe.

### Nöjdhet med möjligheten att medverka som arbetsmiljöombud

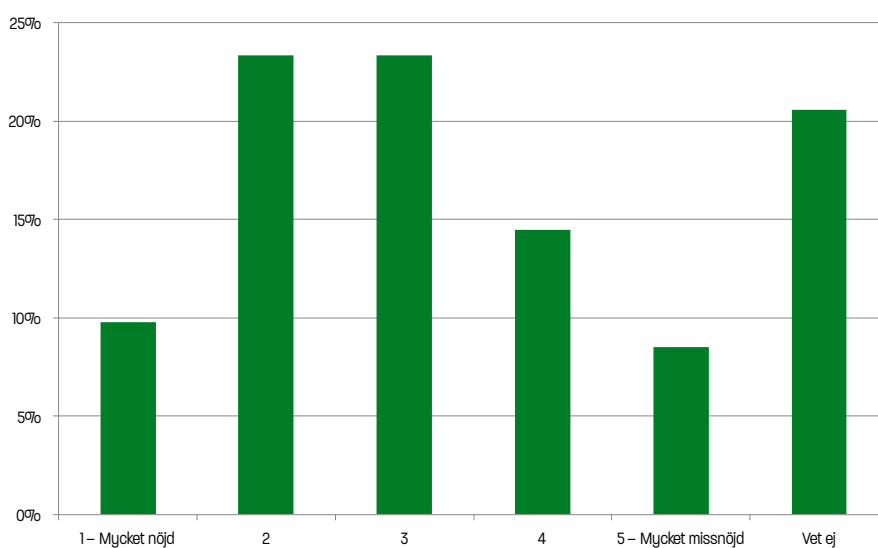


### Nöjdhet med möjligheten att medverka som arbetsmiljöombud utifrån förekomst av SAM



Frågan är analyserad mot bakgrund av resultaten från hur arbetsmiljöombuden har bedömt arbetsplatsens systematiska arbetsmiljöarbete i stort. I antagandet ligger att även arbetsplatser som normalt sett inte har ett systematiskt arbetsmiljöarbete på alla punkter ändå genomför riskbedömningar vid de mer planerade förändringarna. De arbetsplatser som bedöms ha ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete (Ja) uppnår också kvaliteten på riskbedömningarna där nästan fyra av tio ger positiva betyg, men fortfarande är det strax över två av tio som gett negativa betyg på de arbetsplatser som har ett fungerande SAM. Diagrammet visar ändå tydligt att ju bättre det systematiska arbetsmiljöarbetet bedöms vara, desto mer nöjda är arbetsmiljöombuden på kvaliteten i de genomförda riskbedömningarna. Mer än fyra av tio arbetsmiljöombud uppger att de är mycket missnöjda med genomförda riskbedömningar på arbetsplatser utan fungerande SAM (Nej).

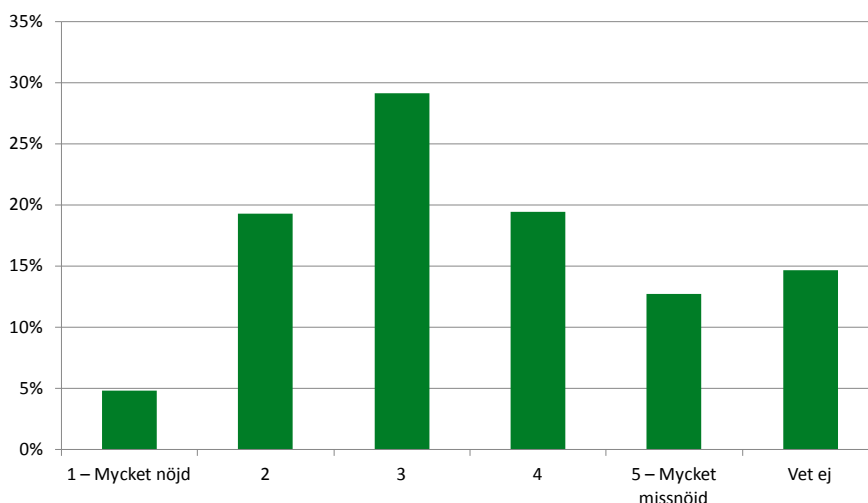
### Nöjdhet med förhandlingar med berörda fackliga organisationer enligt MBL



Denna fråga skiljer sig från de övriga ställda frågorna då den handlar om regler som kommer från en annan lagstiftning än arbetsmiljölagen och då den handlar om arbetsgivarens relation till den lokala fackliga organisationen. Arbetsmiljöombuden är aldrig inblandade i MBL-förhandlingarna i egenskap av arbetsmiljöombud, däremot kan arbetsmiljöombud ha andra fackliga förtroendeuppdrag som gör att de blir involverade på grund av dessa. Före MBL-förhandling ska dock riskbedömningar påbörjas enligt arbetsmiljölagen och föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete där arbetsmiljöombuden deltar. Mer än 20 procent av arbetsmiljöombuden har svarat "vet ej" på frågan om nöjdhet med genomförda MBL-förhandlingar, vilket tyder på att många arbetsmiljöombud inte är involverade i dessa processer.

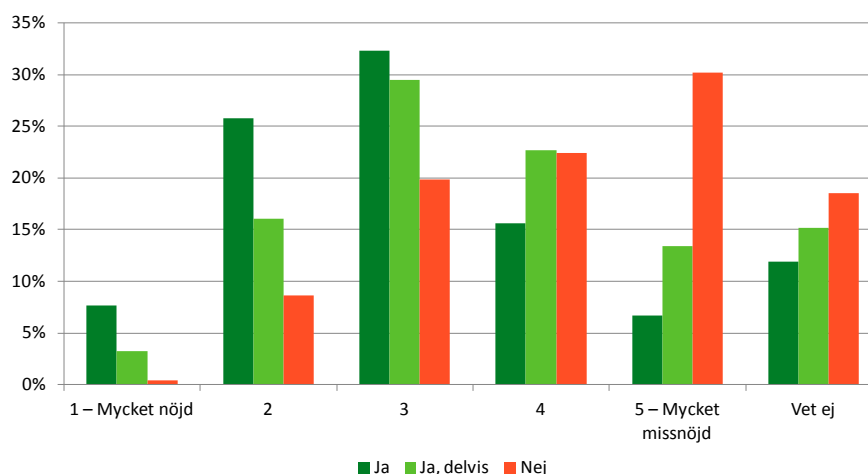


## Nöjdhet med eventuell hänsyn som togs till människors olika förutsättningar



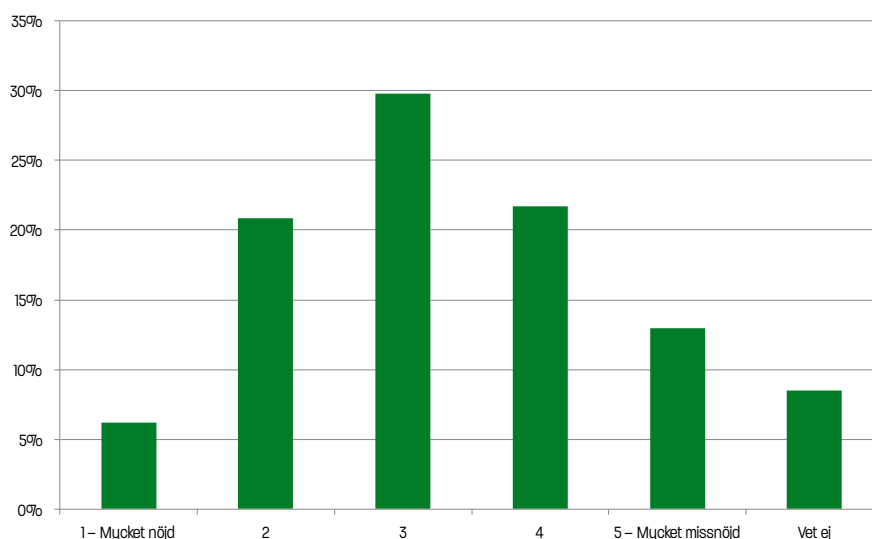
Arbetsmiljölagen säger att arbetsförhållanden ska anpassas efter människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende. Dessutom har arbetsgivaren krav på sig att ha en organiserad verksamhet för arbetsanpassning och rehabilitering. Vid en omorganisation kan situationer uppstå som har större påverkan på personer med olika former av funktionshinder, även om detta ska ingå i riskbedömningarna. Skälen till detta kan vara brister i riskbedömningarna, brister i kunskaper om människors olika förutsättningar eller att handlingsutrymmet och befogenheterna för dem som ska genomföra riskbedömningarna och åtgärderna inte är tillräckliga. Precis som i tidigare frågor så är andelen som gett ett neutralt betyg (3) högst, men andelen som ger negativa betyg (4, 5) är även här högre än andelen som ger positiva betyg (1, 2). Nästan 15 procent av arbetsmiljöombuden har svarat "vet ej" på frågan, vilket tyder på att det antingen finns kunskapsbrister hos arbetsmiljöombuden, att det inte är en fråga som normalt behandlas inom det systematiska arbetsmiljöområdet, eller att det ses som en fråga som hanteras av exempelvis andra klubbföreträdare genom diskrimineringslagen. Det kan också handla om arbetsplatser där det inte varit aktuellt.

## Nöjdhet med eventuell hänsyn som togs till människors olika förutsättningar efter SAM



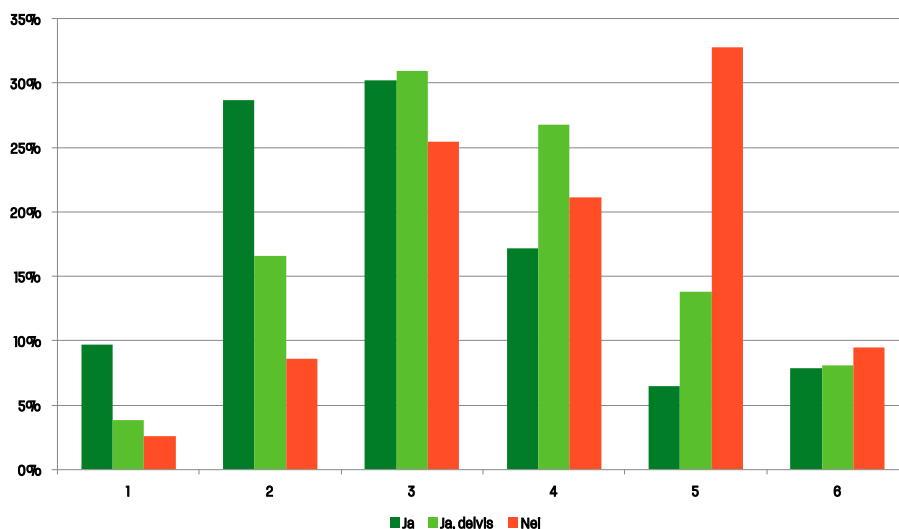
Diagrammet följer samma mönster som tidigare bilder, de arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete är mycket bättre på att se till människors olika förutsättningar vid en omorganisation. På de arbetsplatser som har ett fungerande SAM är andelen som ger positiva betyg högre än vad det är som ger negativa betyg. På de arbetsplatser som inte har ett fungerande SAM är en majoritet missnöjda med hur hänsyn togs till människors olika förutsättningar, medan endast en av tio är nöjda.

### Nöjdhet med ledningens information till berörda tjänstemän



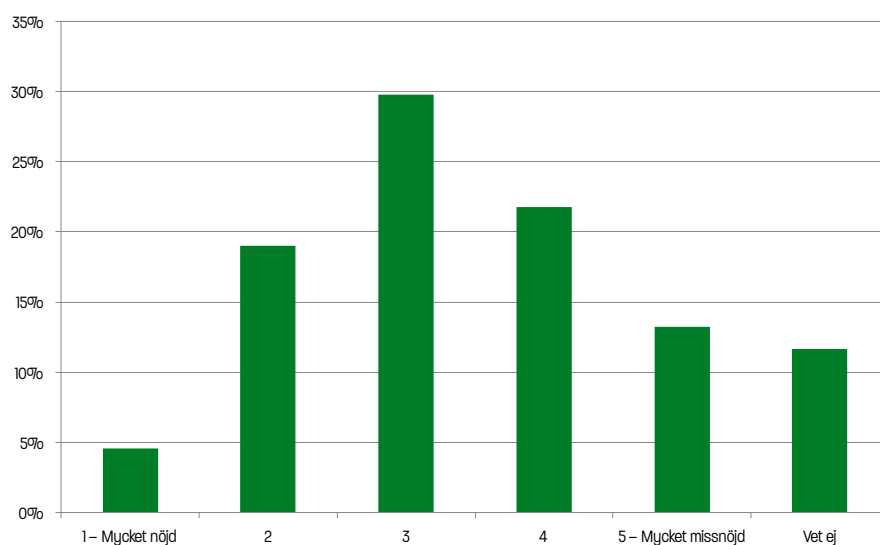
Kommunikationen från ledningen under en pågående omorganisation kan många gånger vara avgörande för om omorganisationen ska lyckas med sina syften eller inte, samt för att skapa mening och tydlighet för de berörda tjänstemännen. En bra kommunikation har positiv inverkan på den psykosociala arbetsmiljön då onödig oro kan undanröjas och medarbetarna vet vad de kan förvänta sig, samt varför förändringen sker. Kommunikation ingår dessutom som en viktig del i Arbetsmiljöverkets definition av organisatorisk arbetsmiljö.

## Nöjdhet med ledningens information till berörda tjänstemän utifrån förekomst av SAM



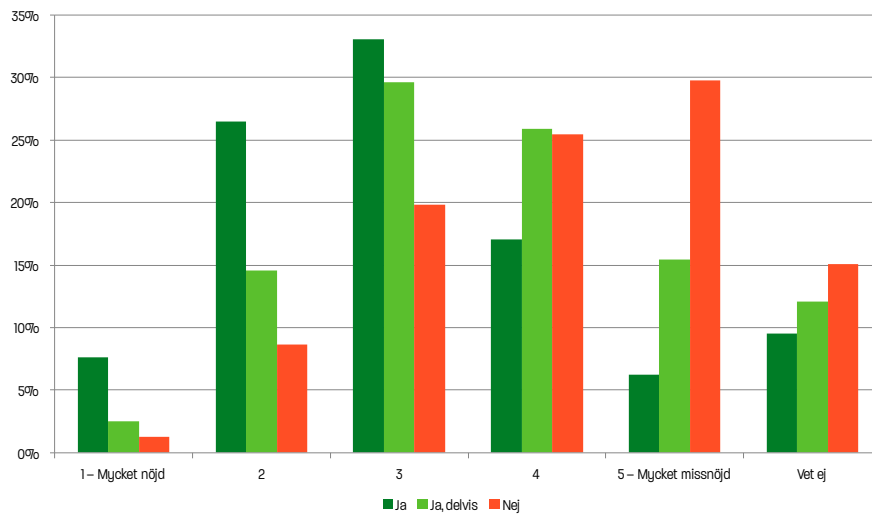
Förekomsten av systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen har en tydlig påverkan på arbetsmiljöombudens nöjdhet med hur kommunikationen till berörda tjänstemän har sett ut. På de arbetsplatser som har SAM har nästan fyra av tio gett positiva betyg, medan en fjärdedel gett negativa betyg. På arbetsplatser utan fungerande SAM har en majoritet varit missnöjda med hur ledningen har kommunicerat med berörda tjänstemän under omorganisationen. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete innebär inte bara att riskbedömningar är integrerat i arbetsplatsens ledningssystem, det innebär också att det finns en tydlig uppgiftsfördelning i arbetsmiljöarbetet där i huvudsak chefer och andra arbetsledare fått kunskaper och ett tydligt mandat att förhålla sig till. Arbetsplatser med SAM, där det finns en roll- och uppgiftsfördelning, verkar därför vara bättre förberedda på att kommunicera under en pågående omorganisation.

## Nöjdhet med berörda tjänstemäns möjlighet till medverkan



Förutom det kollektiva inflytandet som utövas genom den fackliga organisationen och MBL-förhandlingar och genom arbetsmiljöombudens samverkan med arbetsgivaren i arbetsmiljöarbetet, har arbetsmiljölagen krav på att ”arbetstagaren ska ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete”. När de berörda tjänstemännen ges möjlighet att delta påverkas inte bara tjänstemännens arbetsmiljö positivt då de ges en ökad kontroll över sin situation, utan organisationen får också bättre beslutsunderlag då de anställdas erfarenheter och kunskaper tas tillvara.

## Nöjdhet med berörda tjänstemäns möjlighet till medverkan efter förekomst av SAM



Arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete har också bättre utarbetade rutiner för samverkan i skyddsorganisationen. Detta verkar också ge utslag på hur väl berörda medarbetare inkluderas i förändringsprocessen. Men även arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete bör säkerställa att det finns rutiner för medverkan, då en fjärdedel av de undersökta arbetsplatserna ges negativa betyg till hur möjligheten till medverkan såg ut.

## Slutsatser

Genomgående för resultaten av alla frågor är att de flesta har gett neutrala svar (3) och ofta med en liten övervägande andel som ger negativa betyg. Det enda fallet där andelen som ger positiva betyg är högre än andelen som ger negativa betyg är frågan om nöjdhet med genomförda MBL-förhandlingar. Denna fråga skiljer dock ut sig med att ha en hög andel som svarar ”vet ej”.

Förekomsten av systematiskt arbetsmiljöarbete har stark påverkan på nöjdheten i varje fråga. För de arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete är det tydligt att gruppen som ger positiva betyg genomgående är högre än andelen som ger negativa betyg. För de arbetsplatser som delvis har ett systematiskt arbetsmiljöarbete är andelen som ger negativa betyg något högre än andelen som ger positiva betyg. De arbetsplatser som inte har ett systematiskt arbetsmiljöarbete har slutligen den lägsta andelen positiva och den högsta andelen negativa resultat.

# Resultatet av omorganisationen

I detta avsnitt försöker vi undersöka resultatet från den senast genomförda omorganisationen. Det kan vara svårt att se resultatet av en förändring direkt, därför har arbetsmiljöombuden blivit ombedda att göra en uppskattning av resultatet ett år efter att den genomförts. Att uppskatta förändringen ett år efter genomförda omorganisationen kan dock vara svårt att göra på de arbetsplatser som antingen genomgår, eller precis slutfört en omorganisation. Att fråga efter effekt direkt efter förändringen är ett sämre alternativ då många förändringar syns först på sikt samtidigt som vissa effekter, såsom rolltydlighet och psykosocial arbetsmiljö kan få större negativt utslag. Frågan är ställd som ”Hur bedömer du att följande påverkades ett år efter att omorganisationen var genomförd”.

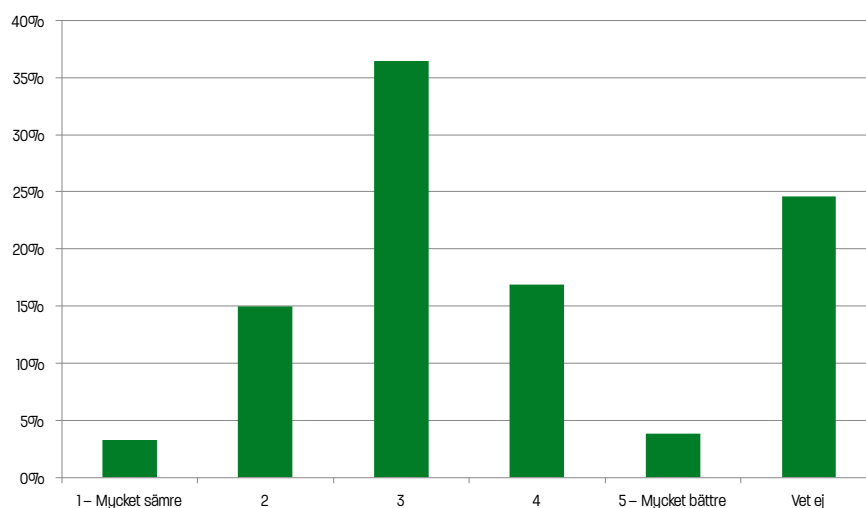
## Arbetsplatsens lönsamhet/produktivitet eller motsvarande

De flesta omorganisationer leder inte till någon större förändring avseende lönsamhet och produktivitet. Strax under en femtedel uppger att produktiviteten/lönsamheten har försämrats, medan lite mer än var femte uppger att produktiviteten/lönsamheten har förändrats positivt.

En fjärdedel av de svarande säger ”vet ej”, vilket tyder på att detta inte är en fråga som arbetsmiljöombuden normalt sett är inblandade i. Jämförelsevis har denna fråga den högsta andelen som svarat ”vet ej”, vilket tyder på att arbetsmiljöombuden hellre väljer att inte svara än att svara på frågor där de inte upplever att de har kunskaper.

**Hur bedömer du att följande påverkades ett år efter att omorganisationen var genomförd?**

**Arbetsplatsens lönsamhet/produktivitet eller motsvarande**



## Arbetsplatsens lönsamhet/produktivitet eller motsvarande

		1 – Mycket sämre	2	3	4	5 – Mycket bättre	Vet ej
	ALLA	3,3%	15,0%	36,4%	16,9%	3,8%	24,6%
Bedrivs SAM på arbetsplatsen	Ja	2,0%	12,6%	38,1%	19,7%	5,0%	22,6%
	Ja, delvis	3,5%	16,7%	36,4%	15,5%	3,5%	24,4%
	Nej	6,5%	18,5%	31,9%	12,1%	,9%	30,2%
Nöjdhet med riskbedömning	1 – Mycket nöjd	7,2%	9,0%	22,5%	29,7%	16,2%	15,3%
	2	,6%	15,1%	40,5%	22,2%	3,7%	17,9%
	3	2,7%	13,1%	48,1%	15,5%	2,0%	18,6%
	4	2,8%	18,0%	38,7%	17,3%	2,8%	20,4%
	5 – Mycket missnöjd	8,1%	20,7%	28,7%	8,7%	2,4%	31,4%
Efter antalet omorganisationer	1 omorganisation	2,0%	9,9%	30,0%	20,9%	5,9%	31,3%
	2 omorganisationer	3,4%	15,0%	35,3%	18,7%	3,4%	24,1%
	3 omorganisationer	3,4%	15,9%	41,1%	16,1%	4,7%	18,8%
	4 omorganisationer	4,1%	15,9%	31,7%	17,9%	3,4%	26,9%
	5 eller fler omorganisationer	4,1%	18,6%	41,1%	11,8%	1,7%	22,7%
Efter möjligheten att medverka som AMO	1 – Mycket nöjd	4,0%	9,2%	25,4%	32,4%	12,1%	16,8%
	2	2,0%	15,3%	42,0%	20,7%	3,5%	16,5%
	3	2,7%	13,5%	44,4%	15,3%	2,3%	21,8%
	4	2,8%	20,1%	37,1%	18,4%	1,1%	20,4%
	5 – Mycket missnöjd	7,8%	18,2%	29,1%	7,4%	4,7%	32,8%
MBL-förhandlingar	1 – Mycket nöjd	4,3%	10,2%	25,8%	26,9%	11,3%	21,5%
	2	,9%	17,3%	40,2%	20,0%	3,6%	18,0%
	3	3,8%	13,0%	47,6%	14,6%	2,5%	18,4%
	4	4,7%	20,7%	37,3%	17,8%	1,4%	18,1%
	5 – Mycket missnöjd	9,3%	19,1%	25,9%	8,6%	6,2%	30,9%
Ledningens information till berörda tjänstemän	1 – Mycket nöjd	5,1%	5,9%	14,4%	37,3%	18,6%	18,6%
	2	1,5%	16,9%	34,5%	24,2%	3,5%	19,4%
	3	1,8%	13,9%	48,9%	13,7%	2,3%	19,4%
	4	2,9%	16,4%	39,9%	15,7%	1,9%	23,2%
	5 – Mycket missnöjd	11,3%	21,9%	24,3%	9,3%	3,2%	30,0%
Berörda tjänstemäns möjlighet till medverkan	1 – Mycket nöjd	3,4%	13,8%	17,2%	29,9%	18,4%	17,2%
	2	2,5%	14,4%	33,4%	25,1%	5,2%	19,3%
	3	3,0%	11,3%	52,8%	14,4%	1,8%	16,7%
	4	1,9%	20,2%	34,0%	18,1%	2,9%	22,9%
	5 – Mycket missnöjd	9,5%	23,4%	24,6%	7,5%	1,2%	33,7%

Den här tabellen visar under vilka förutsättningar som arbetsplatsen har bedömts uppnå ökad lönsamhet efter den senaste omorganisationen. De som varit mycket nöjda (1) med följande, har också uppskattat positiva resultat (4, 5) för lönsamheten:

1. Ledningens information till berörda tjänstemän under omorganisationen
2. Berörda tjänstemäns möjlighet till medverkan
3. Genomförda riskbedömningar
4. Möjlighet att medverka som arbetsmiljöombud
5. Nöjdhet med genomförda MBL-förhandlingar

Dessutom verkar arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete vara bättre på att uppnå lönsamhet vid en omorganisation än vad de som inte har det är. Att ha en hög organisationsförändringstakt verkar också minska möjligheterna att uppnå lönsamhet, ju fler omorganisationer som genomförts de senaste fem åren, desto sämre verkar arbetsplatsen bli på att uppnå lönsamhet i den senaste omorganisationen.

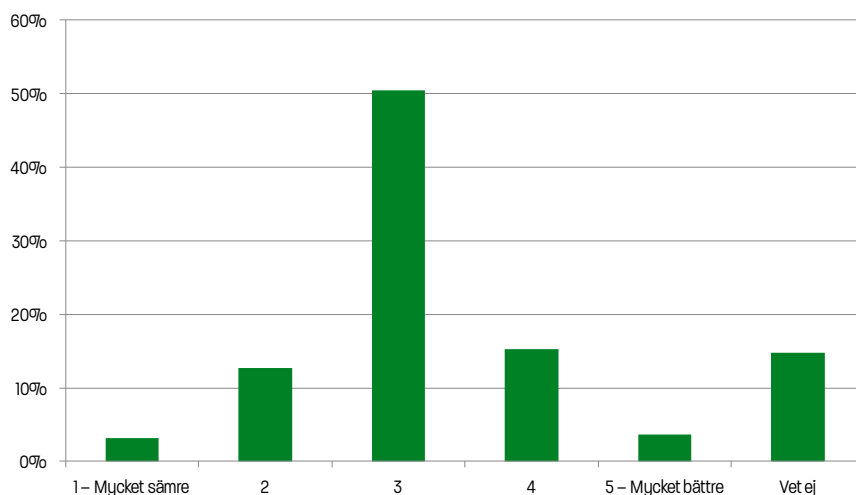
Omvänt är det intressant att studera under vilka förutsättningar som en omorganisation bedöms ha lett till minskad lönsamhet. De som varit mycket missnöjda (5) med följande, har också uppskattat att lönsamheten har minskat i en högre grad.

1. Ledningens information till berörda tjänstemän under omorganisationen
2. Berörda tjänstemäns möjlighet till medverkan
3. Genomförda riskbedömningar
4. Genomförda MBL-förhandlingar
5. Möjlighet att medverka som arbetsmiljöombud

## Arbetsplatsens fysiska arbetsmiljö

De flesta omorganisationer som vi sett tidigare uppstår, i första hand på grund av ändringar i chefsled eller för att uppnå ökad produktivitet/lönsamhet. Omorganisationerna verkar inte ha någon större påverkan på den fysiska arbetsmiljön, då hälften av arbetsmiljöombuden uppger att det inte haft någon påverkan alls, samtidigt som cirka 15 procent har svarat ”vet ej”. Omorganisationerna verkar dock ha en större positiv än negativ påverkan på den fysiska arbetsmiljön.

### Hur bedömer du att följande påverkades ett år efter att omorganisationen var genomförd: Arbetsplatsens fysiska arbetsmiljö



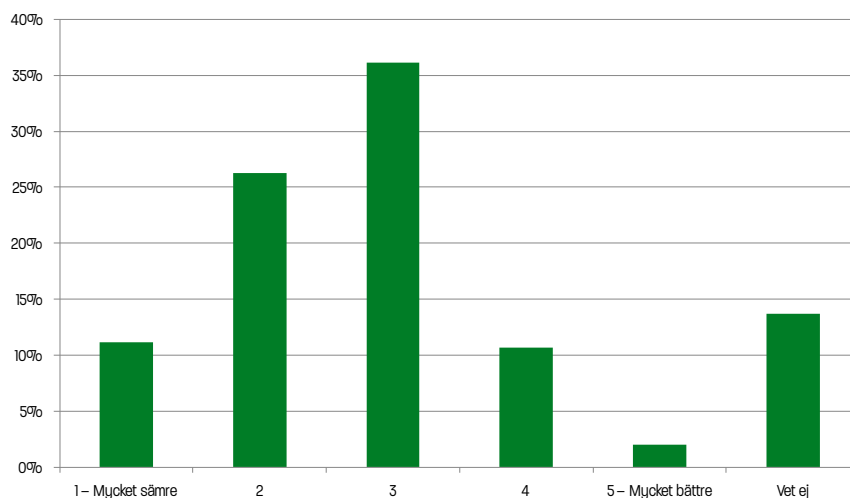
## Arbetsplatsens fysiska arbetsmiljö

Efter om SAM bedrivs	1 - Mycket sämre	2	3	4	5 - Mycket bättre	Vet ej
ALLA	3%	13%	50%	15%	4%	15%
Ja	3%	11%	50%	19%	5%	13%
Ja, delvis	3%	14%	52%	13%	3%	15%
Nej	4%	14%	50%	11%	3%	18%

Förekomst av systematiskt arbetsmiljöarbete verkar inte ha någon större påverkan på hur den fysiska arbetsmiljön förändras under en omorganisation. Det är relativt många som svarar ”vet ej” under varje kategori, vilket också kan tyda på att detta inte är något i tjänstemännens arbetsmiljö som i första hand påverkas av en omorganisation.



## Hur bedömer du att följande påverkades ett år efter att omorganisationen var genomförd: Arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö



Den psykosociala arbetsmiljön påverkas tydligt ett år efter att omorganisationen genomfördes. Nästan fyra av tio säger att den psykosociala arbetsmiljön blev sämre eller mycket sämre, jämfört med strax under 15 procent som uppgav att den förbättrades. Lite mer än 35 procent ger neutrala betyg och nästan 15 procent har svarat "vet ej". Anledningen till detta kan vara att omorganisationen inte avslutats, eller att det är för kort tid efter för att kunna se ett resultat. I Unionens Arbetsmiljöbarometer har det skett en påtaglig och trendmässig försämring av den psykosociala arbetsmiljön sedan 2012, med en högre andel som ger negativa betyg och en mindre andel som ger positiva betyg. De senaste åren har det varit en hög förändringstakt i Sverige, detta kan vara en av förklaringarna till den negativa utvecklingen på området som Unionen har undersökt.

## Arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö

		1 – Mycket sämre	2	3	4	5 – Mycket bättre	Vet ej
	ALLA	11%	26%	36%	11%	2%	14%
Efter om SAM bedrivs	Ja	7%	25%	39%	12%	3%	13%
	Ja, delvis	13%	27%	34%	10%	1%	14%
	Nej	18%	28%	32%	6%	1%	15%
Efter genomförandet av riskbedömningar	1 – Mycket nöjd	5%	22%	25%	27%	12%	9%
	2	4%	25%	42%	16%	3%	11%
	3	8%	22%	49%	8%	1%	11%
	4	10%	35%	35%	11%	1%	9%
	5 – Mycket missnöjd	30%	30%	21%	5%	1%	13%
Efter antal omorg	1 omorganisation	6%	17%	39%	13%	3%	24%
	2 omorganisationer	11%	25%	36%	13%	2%	13%
	3 omorganisationer	11%	28%	37%	11%	3%	9%
	4 omorganisationer	11%	34%	32%	8%	1%	12%
	5 eller fler omorganisationer	17%	32%	34%	7%	1%	10%
Efter möjligheten att medverka som AMO	1 – Mycket nöjd	6%	16%	34%	25%	9%	10%
	2	3%	26%	44%	14%	2%	10%
	3	9%	27%	44%	9%	1%	10%
	4	13%	33%	33%	10%	1%	10%
	5 – Mycket missnöjd	31%	25%	22%	5%	2%	15%
Efter MBL	1 – Mycket nöjd	6%	22%	37%	17%	8%	10%
	2	6%	27%	42%	14%	2%	9%
	3	10%	27%	42%	7%	2%	12%
	4	17%	36%	30%	12%	0%	5%
	5 – Mycket missnöjd	28%	23%	23%	6%	2%	17%
Efter ledningens info till berörda tjänstemän	1 – Mycket nöjd	6%	14%	27%	25%	15%	13%
	2	3%	24%	44%	15%	2%	12%
	3	9%	26%	46%	9%	1%	9%
	4	14%	36%	30%	8%	1%	10%
	5 – Mycket missnöjd	32%	27%	21%	6%	1%	14%
Efter berörda tjänstemäns möjlighet att medverka	1 – Mycket nöjd	3%	16%	31%	25%	13%	11%
	2	6%	25%	38%	16%	3%	11%
	3	6%	25%	51%	9%	1%	8%
	4	13%	33%	33%	10%	1%	11%
	5 – Mycket missnöjd	36%	28%	15%	6%	1%	14%
Efter tydlighet i roller och ansvar	1 – Mycket sämre	58%	31%	9%	0%	1%	1%
	2	17%	52%	27%	2%	0%	2%
	3	4%	26%	58%	8%	1%	3%
	4	2%	12%	43%	36%	3%	4%
	5 – Mycket bättre	0%	0%	15%	39%	42%	3%

Den psykosociala arbetsmiljön bedöms i nästan samtliga fall ha påverkats negativt ett år efter den senast genomförda omorganisationen. Endast med stor nöjdhet i fyra bakgrundsfrågor blir det en högre andel som ser en positiv påverkan på den

psykosociala arbetsmiljön än en negativ påverkan. Det ska dock nyanseras med att i ett flertal frågor är det många som ger neutrala betyg, alltså att det inte skett någon märkbar förändring. De faktorer som har tydligast påverkan på hur den psykosociala arbetsmiljön bedöms ha förändrats i positiv riktning (4, 5) ett år efter senast genomförda omorganisationen, där arbetsmiljöombuden också har gett betyget mycket nöjd (1) till följande frågor:

1. Nöjdhet med ledningens information till berörda tjänstemän
2. Nöjdhet med genomförandet av riskbedömningar
3. Nöjdhet med berörda tjänstemäns möjlighet till medverkan
4. Nöjdhet med möjlighet att medverka som arbetsmiljöombud
5. Nöjdhet med genomförda MBL-förhandlingar

När det gäller nöjdhet med genomförda MBL-förhandlingar är det fortfarande fler som bedömer att omorganisationen ledde till en sämre psykosocial arbetsmiljö än vad det var som bedömde att den blev bättre.

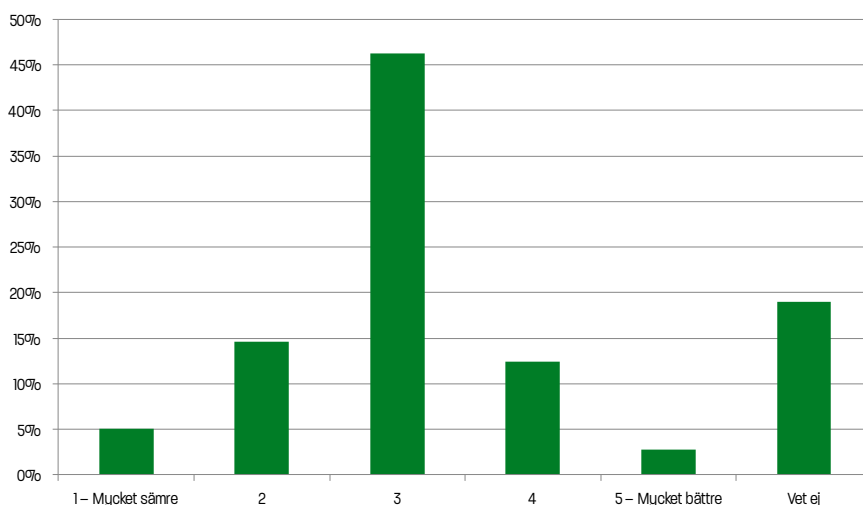
Antalet omorganisationer de senaste fem åren har en tydlig påverkan på hur arbetsmiljön sedan bedöms ha utvecklats både positivt och negativt. Fler omorganisationer leder till en lägre andel som ger positiva betyg. För varje genomförd omorganisation ökar också andelen negativa betyg.

Förekomsten av systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen samvarierar med hur arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö bedöms ha påverkats. Förekomst av SAM har på flera andra frågor haft en tydlig positiv effekt, men för den här frågan verkar förekomst av SAM inte vara tillräckligt för att en högre andel ska ge positiva betyg än negativa.

I tabellen kan vi också se under vilka omständigheter den negativa påverkan på den psykosociala arbetsmiljön är som störst. De faktorer som haft tydligast negativ påverkan (1, 2) där negativt betyg (5) getts till:

1. Missnöjdhet med berörda tjänstemäns möjlighet till medverkan
2. Missnöjdhet med genomförandet av riskbedömningar
3. Missnöjdhet med ledningens information till berörda tjänstemän
4. Missnöjdhet med möjlighet att medverka som arbetsmiljöombud
5. Missnöjdhet med genomförda MBL-förhandlingar

## Hur bedömer du att följande påverkades ett år efter att omorganisationen var genomförd: Arbetsplatsens systematiska arbetsmiljöarbete



I Unionens Arbetsmiljöbarometer syns en trendmässig försämring av förekomst av och innehåll i det systematiska arbetsmiljöarbetet på de undersökta arbetsplatserna från 2012 och framåt. Samtidigt har Arbetsmiljöbarometern visat att förekomst av och innehåll i det systematiska arbetsmiljöarbetet har en stark påverkan på den psykosociala arbetsmiljön. Frågan är ställd för att se om antalet omorganisationer kan vara en förklaring till att förekomsten av systematiskt arbetsmiljöarbete sjunker. I de flesta fall har omorganisationen inte haft någon påverkan på förekomsten av SAM, däremot är det något fler som ger negativa betyg än vad det är som ger positiva. Nästan var femte arbetsmiljöombud svarar ”vet ej”, vilket tyder på att påverkan på det systematiska arbetsmiljöarbetet kan vara svår att se.

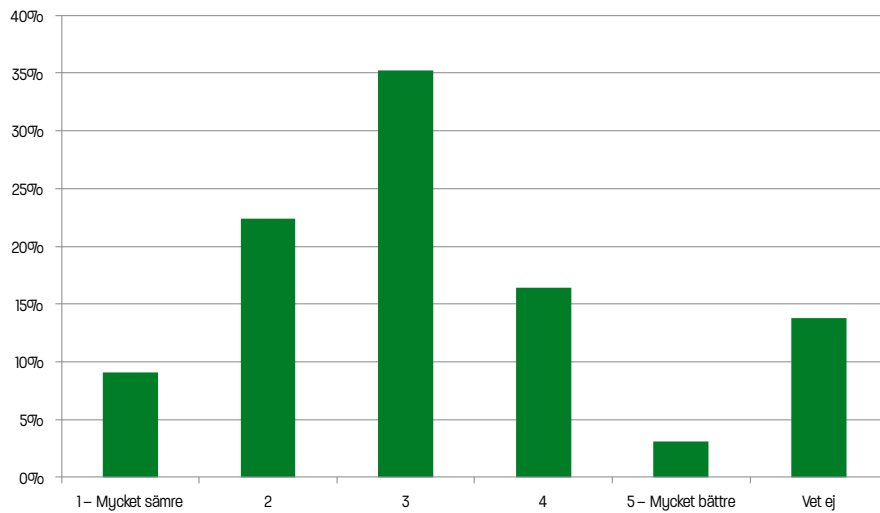
### Arbetsplatsens systematiska arbetsmiljöarbete

		1 - Mycket sämre	2	3	4	5 - Mycket bättre	Vet ej
Alla		5%	15%	46%	12%	3%	19%
Efter antal omorganisationer	1 omorganisation	3%	10%	43%	11%	4%	30%
	2 omorganisationer	5%	13%	42%	18%	3%	19%
	3 omorganisationer	6%	15%	49%	13%	3%	15%
	4 omorganisationer	3%	20%	46%	12%	3%	16%
	5 eller fler omorganisationer	8%	19%	50%	8%	2%	14%

Det mest framträdande i en brytning av resultatet efter antalet genomförda omorganisationer är att i samtliga kategorier är det nästan hälften som uppger att ingen förändring har skett. På de arbetsplatser som genomfört en eller två omorganisationer uppger fler att det systematiska arbetsmiljöarbetet stärkts jämfört med hur många som uppger att det försämrats. Det omvända förhållandet gäller på de arbetsplatser som har genomfört mer än tre omorganisationer de senaste fem

åren. Resultatet kan tolkas som att en viss omvandlingstakt övar organisationen i att arbeta med SAM, men att få arbetsplatser klarar av att upprätthålla sitt systematiska arbetsmiljöarbete om förändringstakten är hög. Anledningen till detta kan vara att nya chefer inte hinner få en arbetsmiljöutbildning eller tydlig roll i uppgiftsfördelningen, eller att rutiner inte hinner följas när förändringar ständigt pågår.

### Hur bedömer du att följande påverkades ett år efter att omorganisationen var genomförd: Arbetsplatsens tydlighet i roller och ansvar



## Arbetsplatsens tydlighet i roller och ansvar

		1 – Mycket sämre	2	3	4	5 – Mycket bättre	Vet ej
Efter förekomst av SAM	Ja	6%	19%	38%	19%	5%	12%
	Ja, delvis	9%	25%	35%	15%	1%	14%
	Nej	17%	25%	27%	14%	1%	16%
Efter nöjdhet med riskbedömningar	1 – Mycket nöjd	7%	10%	29%	30%	16%	8%
	2	4%	23%	34%	26%	4%	9%
	3	7%	22%	46%	12%	2%	11%
	4	8%	29%	37%	16%	2%	8%
	5 – Mycket missnöjd	22%	25%	27%	10%	1%	15%
Efter antal omorganisationer	1 omorganisation	5%	17%	33%	18%	5%	23%
	2 omorganisationer	10%	19%	33%	20%	3%	15%
	3 omorganisationer	11%	23%	38%	17%	3%	8%
	4 omorganisationer	9%	23%	41%	12%	3%	11%
	5 eller fler omorganisationer	10%	30%	35%	13%	1%	10%
Efter nöjdhet med möjlighet att medverka som AMO	1 – Mycket nöjd	8%	9%	23%	36%	16%	9%
	2	4%	21%	41%	22%	2%	9%
	3	7%	26%	43%	11%	2%	11%
	4	8%	26%	37%	17%	2%	10%
	5 – Mycket missnöjd	22%	24%	27%	8%	2%	18%
Efter nöjdhet med berörda tjänstemäns möjlighet att medverka	1 – Mycket nöjd	7%	7%	23%	36%	17%	10%
	2	4%	20%	34%	27%	5%	10%
	3	6%	24%	47%	13%	2%	9%
	4	10%	27%	37%	14%	1%	11%
	5 – Mycket missnöjd	26%	26%	20%	10%	2%	17%

Tabellen visar att rolltydligheten förändras positivt i några fall, där höga betyg också gets till:

1. Nöjdhet med möjlighet för berörda tjänstemän att medverka
2. Nöjdhet med möjlighet att medverka som arbetsmiljöombud
3. Nöjdhet med genomförda riskbedömningar

Arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete är bättre på att upprätthålla rolltydlighet, men även bland dessa är det en något högre andel som ger negativa betyg än vad det är som ger positiva.

Arbetsplatser som genomfört endast en omorganisation de senaste fem åren har en högre andel som ger positiva omdömen till tydlighet i roller och ansvar, men redan efter två omorganisationer har andelen som gett negativa betyg ökat. Det verkar alltså vara positivt för rolltydligheten att genomföra omorganisationer, om detta görs i en rimlig takt.

## Slutsatser

Processen för omorganisationen har ett tydligt resultat på utfall av lönsamhet, psykosocial arbetsmiljö och arbetsplatsens tydlighet i roller och ansvar. Processen har också påverkan på utfallet av fysisk arbetsmiljö och kvaliteten i det systematiska arbetsmiljöarbetet, även om detta inte är lika tydligt.

Arbetsplatser som har ett systematiskt arbetsmiljöarbete får ett mer positivt resultat av sin omorganisation i alla frågor, men samtidigt räcker det inte enbart med att ha rutiner för SAM för att lyckas med omorganisationen. Det gäller också att få ett högt resultat i de undersökta delarna av processen för att sannolikheten ska vara hög för att omorganisationen leder till ökad lönsamhet och positiv eller neutral påverkan på den psykosociala arbetsmiljön.

Antalet genomförda omorganisationer de senaste fem åren har också påverkan på resultatet av den senast genomförda. Ju fler omorganisationer som genomförts de senaste fem åren, desto oftare verkar man få sämre eller negativt resultat på den senast genomförda.

# Slutord

I den här undersökningen har vi undersökt:

- Hur många omorganisationer som genomförs
- Varför omorganisationer genomförs
- Hur processen går till
- Vilket resultat som uppnås
- Vilken påverkan processen har på resultatet

Syftet med undersökningen har främst varit att undersöka de arbetsmiljömässiga aspekterna vid omorganisationer, men resultatet kan också användas för att se under vilka förutsättningar som en omorganisation också lyckas i meningen att den leder till ökad lönsamhet. Det är ingen självklarhet att en organisation lyckas med sin föresats, som undersökningen visar är det ändå en stor andel som bedöms vara mindre lönsamma ett år efter omorganisationen. Men lönsamhet och arbetsmiljöarbete verkar också gå hand i hand. Att ha ett integrerat systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen verkar göra att man blir bättre på att fatta beslut och göra rätt avvägningar vid en omorganisation. När personalen involveras vid förändringen, genom arbetsmiljöombud, fackligt förtroendevalda och i egenskap av anställda kan en fråga belysas ur fler perspektiv och beslutsunderlaget blir bättre.

Att genomföra en omorganisation kostar pengar, tar tid och energi i anspråk och har också en kostnad i att det ligger en risk i att omorganisationen faktiskt kan misslyckas och leda till konflikter och sämre lönsamhet. Dessutom är risken mycket stor att den psykosociala arbetsmiljön och arbetsplatsens tydlighet i roller och ansvar försämras. Men att göra en omorganisation är många gånger nödvändigt för att utvecklas, eller för att behålla sin position på marknaden. Med den tilltagande digitaliseringen och globaliseringen finns det god anledning att anta att omorganisationer även i framtiden kommer att vara ett stående inslag i tjänstemännens arbetsliv då ekonomin kräver allt mer flexibilitet. Även om många omorganisationer som genomförs kan ses som onödiga är det inte önskvärt att företagen helt slutar genomföra omorganisationer.

Vi måste helt enkelt bli bättre på att hantera och genomföra omorganisationer, att ta fasta på det som leder till goda resultat. Arbetsmiljöarbetet eller partssamverkan är ingenting som går att negligera med ursäkter om att marknaden ställer krav på snabba beslut där arbetsmiljöaspekterna inte hinner beaktas, snarare är arbetsmiljöarbetet och partssamverkan det som gör att omorganisationerna lyckas. I en ekonomi med hård konkurrens minskar dessutom utrymmet för att göra felaktiga satsningar. Det kan också vara en del av en investering, exempelvis som följd av ett tekniskifte.

De värderingar som utvecklingsavtalet (LO-PTK-Svenskt Näringsliv) ger uttryck för – att utveckling och effektivisering av företagen jämte tryggad sysselsättning är gemensamma för företag och anställda – är kanske mer aktuella idag än när avtalet tecknades. Ett allt mer flexibelt näringsliv, där förmågan att ställa om och anpassa sig till marknaden, kräver en utveckling mot mer medbestämmande där de anställdas kunskaper och yrkeserfarenheter bättre kan tas tillvara.



# Referenser

Cirkaliendo L et al. (2015) ”The organisation of production and firm-level productivity”, <http://voxeu.org/article/firm-reorganisation-and-firm-productivity>.

Hvid H et al. (2008) ”Control, Flexibility and Rhythms”, i Scirkandinavian Journal of Work, Environment and Health 2008 nr. 6 s.83-90.

Johansson J och Abrahamsson L (2015) ”Den svenska arbetslivsforskningen som förändrande kraft” i Bergman A, Gillberg G och Ivarsson L (red.) ”Tankar om arbete”, Premiss förlag.

Vingård, Eva (2015) ”Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro”, Forskningsrådet FORTE.

## Partstryck

Facken inom Industrin (2015), ”Bästa möjliga – om lönebildning och samhällsekonomi”.

Unionen (2015), ”Arbetsmiljöbarometern 2015”.

Unionen (2015), ”Må bra på och av arbetet”, plattform antagen vid Unionens kongress 2015.

## Övrigt

Intervju med Stefan Szücs i ”Du och Jobbet”, 2016-01-13





# Ring Unionen 0770-870 870

Vi svarar på alla dina frågor om villkoren i  
arbetslivet och förmånerna i medlemskapet.

Du hittar också svar på [unionen.se](http://unionen.se).

## UNIONEN

105 32 Stockholm

**VI FINNS I:** Borlänge, Borås, Gävle, Göteborg, Helsingborg, Jönköping, Kalmar, Karlshamn, Karlstad, Linköping, Luleå, Malmö,  
Skellefteå, Skövde, Stockholm, Sundsvall, Södertälje, Trollhättan, Umeå, Uppsala, Visby, Västerås, Växjö, Örebro