

Processtöd till arbete för en ändamålsenlig arbetsorganisation (Bilaga 6)



Processtöd Bilaga 6

En ändamålsenlig arbetsorganisation kännetecknas av balans mellan uppdrag och förutsättningar. I det här stödmaterialet finns förslag på arbetsprocesser för att nå dit. Tanken är att stödmaterialet ska användas gemensamt av arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter och det kan utgöra ett stöd för såväl arbetsplatser som på central huvudmannanivå.

Strategisk kompetensförsörjning skola

Processtöd till arbete för en ändamålsenlig arbetsorganisation (Bilaga 6)

Inledning

Bilaga 6 i [huvudöverenskommelsen mellan SKR/Sobona och Lärarnas samverkansråd](#) uppmanar till lokalt arbete för att uppnå en ändamålsenlig arbetsorganisation som kännetecknas av balans mellan uppdrag och förutsättningar.

Flera olika delar behöver ingå i ett arbete inom ramen för bilaga 6. Det här stödmaterialet syftar till att strukturera arbetets olika delar som kan ingå. Här hittar ni exempel på hur ni kan strukturera det lokala arbetet i er kommun och på respektive arbetsplats. Hur ni väljer att inleda, driva och följa upp arbetet ute på arbetsplatserna kan variera mellan olika kommuner beroende på hur arbetet drivs på en mer övergripande nivå i organisationen.

Stödmaterialet inkluderar de fyra områden som centrala parter har pekat ut som väsentliga – arbetsmiljö, arbetstider, arbetsorganisation och arbetsbelastning – och är tänkt att användas gemensamt av arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter. Centrala parter har sedan tidigare gett sin syn på flera av de berörda områdena i avtalets bilagor 4a och 6.

Inför arbetet är det bra om alla deltagare har läst igenom detta underlag samt bilaga 6. Det står er helt fritt att alternera och komplettera detta stödmaterial utifrån era lokala förutsättningar och partsgemensamma önskemål.

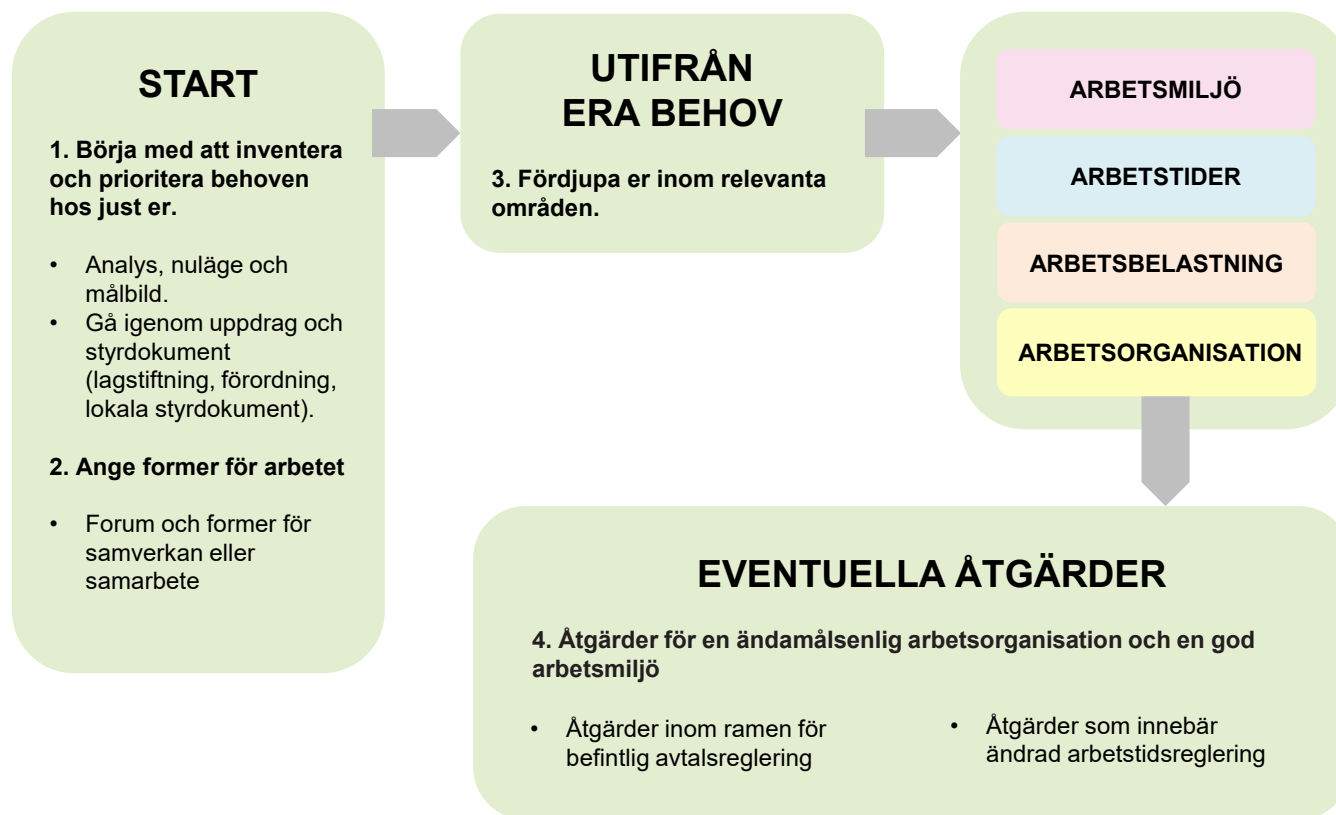
Förslag på arbetsprocess:

1. Börja med att inventera vilka behov som finns och gör prioriteringar bland dessa.
2. Därefter kan ni bestämma vilka former ni ska ha för arbetet.
3. Välj sedan vilka områden ni ska fokusera på.
4. Identifiera och genomför åtgärder.

- Stödmaterialet är avsett för alla skolformer.
- Varje skolform behöver ta utgångspunkt i just sin verksamhet och sitt uppdrag och fundera över vilken arbetsmiljö och arbetsorganisation som behövs för att leverera det.
- Arbetets delar kan vara mer eller mindre tidsomfattande och rikta sig till olika målgrupper i organisationen.

Strategisk kompetensförsörjning skola

Processtöd till arbete för en ändamålsenlig arbetsorganisation (Bilaga 6)



Strategisk kompetensförsörjning skola

Processtöd till arbete för en ändamålsenlig arbetsorganisation (Bilaga 6)

1. Inventera behov

2. Sätt arbetsformer

3. Fördjupa dialogen

4. Genomför åtgärder

1. Inventering och prioritering av behov

Inled gärna arbetet med en inventering och analys av era förutsättningar kring verksamhetens uppdrag, befintlig arbetsorganisation, arbetsformer och arbetstider. Ni kan gå igenom uppdrag utifrån gällande regelverk och lokala styrdokument samt arbetsplatsens bärande idéer och tankar om utveckling. Det kan bidra till att skapa en gemensam bild av förutsättningar, krav och möjligheter som utgör ramen för arbetet.

Om ni har genomfört analyser av olika slag inom ramen för annat arbete kan dessa utgöra underlag och ge er kunskap. Ni kan till exempel använda era analyser av:

- systematiskt arbetsmiljöarbete
- organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA)
- systematiskt kvalitetsarbete
- kompetensförsörjningsplan (eller motsvarande)
- tidigare arbete med parternas dialogstöd för arbetstider och arbetsbelastning med mera.

Om ni redan har gjort en analys med stödmaterialet [Metod för arbetet med strategisk kompetensförsörjning](#) på en övergripande nivå i organisationen kan ni använda den analysen som underlag för fortsatt arbete i andra delar av organisationen. Överväg om det finns behov av att uppdatera resultatet tillsammans och om det finns behov av kompletteringar.

När ni skapar er en gemensam bild av nuläge och målbild är inventering och analys centrala delar. Som en del i arbetet kan pågående och nya aktiviteter identifieras.

Här är några tänkbara frågor att utgå ifrån. Välj den ordning och de frågor som är relevanta för er.

- a) Vilka styrdokument och gällande regelverk anger ramar för er verksamhet?
- b) Vilka bärande idéer finns för er verksamhet som kompletterar styrdokument och regelverk? (Till exempel pedagogisk inriktning, profil eller liknande)
- c) Vilka arbetsformer respektive arbetstidsregleringar har ni att förhålla er till idag?
- d) Hur påverkar och stödjer digitala verktyg och plattformar er verksamhet, uppdrag med mera?
- e) Vilka arbeten inom områdena arbetsmiljö, arbetsorganisation, arbetstider och arbetsbelastning finns redan genomförda eller är pågående hos er?
- f) Hur påverkar och stödjer er arbetsorganisation verksamheten?
- g) Vilken är er samlade nulägesbild av vad ni behöver förändra?
- h) Vilken är er målbild för en ändamålsenlig organisation?
- i) I vilken ordning behöver ni prioritera eventuella befintliga och nya förändringsarbeten/insatser?

Analys, nuläge och målbild kan sedan utgöra ett underlag för dialogen mellan parterna om behovet av eventuella nödvändiga åtgärder. Nya aktiviteter kan också behöva bedömas utifrån prioriteringsgrad, exempelvis hur brådskande de är och vilken väntad effekt de förväntas ha i relation till målbilden.

Strategisk kompetensförsörjning skola



Processtöd till arbete för en ändamålsenlig arbetsorganisation (Bilaga 6)

1. Inventera behov

2. Sätt arbetsformer

3. Fördjupa dialogen

4. Genomför åtgärder

2. Arbetsformer – forum för delaktighet och samverkan

Det praktiska arbetet med bilaga 6 utgår från arbetsplatsen. Formen för arbetet blir avgörande för att tillvarata medarbetarens kompetens och engagemang i frågor som rör verksamhetens utveckling, arbetets organisering och utmaningar samt det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Arbete som sker i delaktighet på arbetsplatsen förutsätter framförhållning, planering, tid, lyhördhet och en struktur där alla kommer till tals. Det kräver en vilja från alla parter – medarbetare, rektor och övriga chefer.

Arbetet med bilaga 6 tar sin utgångspunkt i en ändamålsenlig arbetsorganisation som främjar en god arbetsmiljö. Genom lag och förordning ingår sedan tidigare i ert uppdrag att samverka om det systematiska arbetsmiljöarbetet. Arbetet med bilaga 6 kan i vissa delar tangera det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM 2001:1) och den organisatoriska och sociala arbetsmiljön (OSA 2015:4). I vissa delar kan det vara naturligt att åtaganden enligt HÖK 21 integreras med det arbetet.

Struktur för arbetet – samverkan och samverkansformer

Arbetet ska samverkas med Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund. Om ni har ett samverkansavtal är det naturligt att samverkan sker inom ramen för det. Om ni behöver vidta åtgärder utifrån arbetet med bilaga 6 kan det påverka andra grupper än lärare. Arbetsgivaren kan därför behöva informera, samverka eller förhandla också med andra parter.

Strukturen och intentionerna för samverkan är applicerbar även om ni inte har ett samverkansavtal. Om ni förhandlar enligt MBL, och/eller om ert arbetsmiljöarbete organiseras på annat sätt än i samverkansgrupper, kan ni sannolikt ändå hitta sätt att organisera arbetet utifrån principer som främjar delaktighet och inflytande från medarbetare, skyddsombud och fackliga. Vill ni fördjupa er inom samverkan finns [särskilt stöd för samverkan](#).

Strategisk kompetensförsörjning skola



Processtöd till arbete för en ändamålsenlig arbetsorganisation (Bilaga 6)

1. Inventera behov

2. Sätt arbetsformer

3. Fördjupa dialogen

4. Genomför åtgärder

3. Områden för fördjupad dialog

Det fortsatta arbetet med specifika områden bygger på att ni genomfört inventering, analys och beslutat om samarbetsformer i de föreslagna stegen 1-2.

Ni väljer själva vilka områden som är väsentliga att arbeta med inom just er verksamhet. De fyra angivna områdena – arbetsmiljö, arbetstider, arbetsorganisation och arbetsbelastning – hänger samtliga mer eller mindre ihop. Det kan därför finnas anledning att arbeta med dessa parallellt. Material och stöd kan dessutom vara relevanta inom fler än ett av områdena.

Bekanta er därför med det här stödmaterialet i sin helhet för att se inom vilka områden ni redan har pågående arbeten och vilka andra stödmaterial som kan vara användbara utifrån just era behov.

3.1 Arbetsmiljö

En god arbetsmiljö för lärare, skollära och övriga medarbetare samt för elever i skolan är en central fråga för verksamheten, dess utveckling och för trivseln.

Organisatoriskt och socialt arbetsmiljöarbete ska bedrivas systematiskt med särskilt fokus på hur uppdraget organiseras, om tiden används effektivt och hur prioriteringsordningen ser ut. Det hör tätt ihop med rektors möjlighet att utöva sitt arbetsmiljöansvar.

Arbetet förutsätter en öppen och konstruktiv dialog om lärares uppdrag och deras arbetsbelastning, arbetstid, arbetsfördelning och stöd i prioriteringar. Här hittar ni ytterligare material i dessa frågor:

Systematiskt arbetsmiljöarbete

[Systematiskt arbetsmiljöarbete](#) (SAM) är grunden för arbetsmiljöarbetet och innebär att undersöka arbetsmiljön, genomföra åtgärder för att minska eller ta bort risker samt följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa. Här finns olika material och stöd som rör det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön

[Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön](#) handlar om enskildas mående och mellanmänniska relationer. Den består av många delar, bland annat om mängden arbetsuppgifter, arbetstempo, relationer till såväl barn/elever, vårdnadshavare som till kollegor och ledning, risk för hot och våld med mera.

Den fysiska arbetsmiljön

[Den fysiska arbetsmiljön](#) handlar om utformning av skolans lokaler och skolgården, om ergonomi, ventilation, belysning och buller m.m. för att främja en god fysisk miljö. Arbetsmiljöarbetet ska omfatta både medarbetare och elever.

Den digitala arbetsmiljön

[Den digitala arbetsmiljön](#) handlar om hur samspelet mellan teknik och människa fungerar. För att digitala system och teknik ska vara till nytta ska de vara anpassade till människan, ett stöd för verksamheten och fungera rent tekniskt.

Strategisk kompetensförsörjning skola

Processtöd till arbete för en ändamålsenlig arbetsorganisation (Bilaga 6)

1. Inventera behov

2. Sätt arbetsformer

3. Fördjupa dialogen

4. Genomför åtgärder

3.2 Arbetsorganisation

Hur arbetet på arbetsplatsen är organiserat påverkar såväl den enskilda medarbetarens arbetsinnehåll och arbetsmiljö som verksamhetens förutsättningar att nå sina uppsatta mål. Att skapa en ändamålsenlig arbetsorganisation som kännetecknas av balans mellan uppdrag och förutsättningar är något som kräver både tid och prioritering av resurser.

Alla arbetsplatsers organisation och arbetsätt vinner på att med jämna mellanrum utvärderas och utvecklas – ett arbete som behöver ha sin grund i respektive arbetsplats olika förutsättningar och genomsyras av delaktighet. Dialogen mellan lärare och skolledare likväl som mellan lokala parter är av stor vikt för att uppnå en arbetsorganisation som utgår från verksamhetens uppdrag och uppställda mål.

Utveckling och uppföljning av arbetsorganisation handlar om att gemensamt ta sig an frågeställningar kring ett antal olika delområden. Dessa tangerar även andra utvalda områden i detta stöd, till exempel:

- arbetsmetoder och förutsättningar för samarbete
- arbetstidsförläggning och schemaläggning
- bemanning och arbetsfördelning, inom och mellan yrkesgrupper
- arbetsbelastning
- tydliggöra arbetsuppgifter, ansvar och balans i enskilda medarbetares uppdrag
- kompetensutveckling
- principer för arbetstids- och tjänsteplanering

Länkar

- [Systematiskt kvalitetsarbete i skola och förskola](#) - Skolverket: Skolverket om systematiskt kvalitetsarbete – så fungerar det.
- [Suntarbetslivs Chefoskopet](#): Ett forskningsbaserat verktyg för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar.
- [Skolverket om att avlasta lärare](#): Webbstöd som hjälp till huvudmän och rektorer i arbetet med att inventera och analysera lärares avlastningsbehov.
- [Skolverket om introduktionsperiod för lärare](#): Vägledning hur huvudmannen och rektorn kan organisera introduktionsperioden.
- [Suntarbetsliv om bättre möten](#): Ett verktyg för er som vill få ut mer av era möten
- [Mer om samverkan](#): Material och stöd inom området samverkan

Arbetsorganisation kan betyda olika saker. Det handlar om hur arbetet rent fysiskt är organiserat i förhållande till lokaler, vilka arbetsmetoder man tillämpar, hur arbetet fördelas på olika medarbetare och olika yrkesgrupper, hur arbetstiden förläggs på olika uppgifter, på olika tider och platser med mera.

Strategisk kompetensförsörjning skola

Processtöd till arbete för en ändamålsenlig arbetsorganisation (Bilaga 6)

1. Inventera behov

2. Sätt arbetsformer

3. Fördjupa dialogen

4. Genomför åtgärder

3.3 Arbetstider och arbetsbelastning

Arbetstider

Lärares arbetstidsförläggning är en viktig del i att använda kompetensen på bästa sätt och samtidigt främja en god arbetsmiljö och en rimlig arbetsbelastning. Ett arbete med en ändamålsenlig organisation som vilar på en god arbetsmiljö bör säkerställa att arbetstagare, med utgångspunkt i den totala arbetstiden, har erforderlig tid för att enskilt och i samarbete med kollegor fullfölja det uppdrag som arbetstagaren ansvarar för. En översyn av arbetstider görs utifrån den egna verksamhetens och arbetsplatsens specifika förutsättningar och behov för att nå verksamhetsmålen.

Arbetsbelastning

I syfte att säkerställa balansen mellan uppdrag och resurser finns olika sätt att synliggöra eventuellt nödvändiga åtgärder. Det kan till exempel handla om principer för arbetstids- och tjänsteplanering på såväl kollektiv nivå som att tydliggöra arbetsuppgifter, ansvar och balans i den enskilde medarbetarens uppdrag.

Arbetet med båda dessa områden förutsätter, likt övriga områden i avtalet, en öppen och konstruktiv dialog avseende lärares uppdrag. Som stöd i detta finns framtagna dialogmaterial både för dialogen mellan chef och enskild medarbetare och för dialogen på arbetsplatsen.

Länkar

[Dialogunderlag:](#)

- Arbetstid - dialog chef/medarbetare
- Arbetstid - dialog arbetsgrupper
- Arbetsbelastning - dialog chef/medarbetare
- Arbetsbelastning - dialog arbetsgrupper

[Frågor och svar om lärares arbetstid](#)

Ni kan använda ovanstående dialogmaterial om arbetstider och arbetsbelastning som en del i analysarbetet enligt bilaga 6. Då kan ni använda de resultat ni får fram som ett underlag för dialogen mellan parterna om eventuella behov av åtgärder i syfte att förbättra arbetsorganisationen.

Om ni identifierar behov av alternativ arbetstidsreglering eller kompletteringar till bilaga M eller AB § 13 kan lokalt kollektivavtal tecknas (se steg 4).

Arbetet kan emellertid också leda till åtgärder som behövs för att förbättra arbetsorganisationen men som ryms inom regleringarna i bilaga M och/eller AB utan att teckna ett lokalt kollektivavtal (steg 4 i figuren).

Dessa arbeten genomförs på berörd arbetsplats. Olika arbetsplatser kan utifrån sina respektive nulägen och önskade lägen ha olika behov av åtgärder.

Strategisk kompetensförsörjning skola

4. Åtgärder för en ändamålsenlig arbetsorganisation och en god arbetsmiljö

Åtgärder inom ramen för befintlig avtalsreglering

Åtgärder som identifieras kan vara generella eller riktade till vissa arbetsplatser, verksamheter och yrkesgrupper. En åtgärd behöver inte nödvändigtvis vara något nytt. Det kan också handla om att förstärka, skala upp eller bara fortsätta med något. Detta är lika fullt viktiga beslut eftersom de gör att nya åtgärder inte tillåts tränga ut befintliga aktiviteter som kommit från verksamheterna.

Ändrad organisation som också innebär ändrad arbetstidsreglering

Centrala parter uppmuntrar att avtal tecknas i syfte att nå en mer ändamålsenlig organisation, där lärares arbetsmiljö förbättras, balans mellan uppdrag och förutsättningar uppnås och att lärare ges erforderliga förutsättningar för att fullfölja det uppdrag som läraren ansvarar för. Men, det förutsätter att ni genomfört följande:

- bedrivit ett arbete så som beskrivs i bilaga 6 och
- identifierat behov av alternativ arbetstidsreglering eller kompletteringar till bilaga M eller AB § 13.

Om ni gjort ovanstående och behöver fortsätta dialogen om avvikelser eller kompletteringar till gällande avtalsvillkor tar ni kontakt med förhandlingsansvarige i er organisation. Olika organisationer kan beroende på delegationsordning m.m. ha olika mandat och rutiner för processen att teckna lokalt avtal.

Komplement eller avvikelser från bilaga M

För de verksamheter som har till sin huvuduppgift att bedriva undervisning förlagd till läsår, och därför tillämpar bilaga M, kan lokalt kollektivavtal tecknas som komplement eller avvikelse från arbetstidsreglering i bilaga M exempelvis om:

- Annat förhållande mellan reglerad arbetstid och förtroendearbetstid
- Annat antal A-dagar
- Semesteranställning enligt Allmänna bestämmelser (AB) där punkterna 5 och 15 i bilaga M fortfarande gäller.
- Principer för dimensionering av uppdraget, såsom tid för planering och uppföljning.

Plats för anteckningar

1. Inventera behov

2. Sätt arbetsformer

3. Fördjupa dialogen

4. Genomför åtgärder

Komplement eller avvikelser från AB § 13

För verksamheter som tillämpar AB kan lokalt kollektivavtal om komplement eller avvikelse från arbetstidsreglering i gällande AB § 13 exempelvis tecknas om:

- Förtroendearbetstid eller flexitid
- Årsarbetstid
- Principer för dimensionering av uppdraget, såsom tid för planering och uppföljning.

Lokala avtals giltighet

Lokala kollektivavtal som tecknas enligt bilaga 6 kan sägas upp tidigast efter tre verksamhetsår om inte lokala parter kommer överens om annat.

Redan gällande lokala kollektivavtal, som ingåtts med stöd av bilaga 6 till HÖK 18 eller tidigare HÖK, har fortsatt giltighet.

Ta kontakt med förhandlingsansvarig hos er arbetsgivare respektive de lokala fackliga organisationerna för att få stöd i den fortsatta processen och förhandling av ett lokalt kollektivavtal.

Summering

Det kan också vara meningsfullt att på något sätt summera de åtgärder som ni identifierat oavsett om de rymms inom befintlig avtalsreglering eller om ni ska träffa ett lokalt avvikelseavtal. Resonera om hur dessa eventuellt hänger ihop med det systematiska arbetsmiljö- och/eller kvalitetsarbetet, samt hur ni eventuellt kan behöva följa upp och utvärdera arbetet i förhållande till organisationens övergripande arbete i dessa frågor.

Strategisk kompetensförsörjning skola

Länkar

Metod för arbetet med strategisk kompetensförsörjning:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/metodstod/centralapartersmetodstod.55110.html>

Särskilt stöd för samverkan:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetsorganisation/samverkan.54915.html>

Systematiskt arbetsmiljöarbete:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetsmiljo/systematiskt arbetsmiljoarbete.54929.html>

Organisatorisk och social arbetsmiljö:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetsmiljo/denpsykosocialaarbetsmiljon.54913.html>

Fysisk arbetsmiljö

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetsmiljo/denfysiskaarbetsmiljon.54911.html>

Digital arbetsmiljö

<https://www.suntarbetsliv.se/digironden/>

Systematiskt kvalitetsarbete i skola och förskola

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/systematiskt-kvalitetsarbete/systematiskt-kvalitetsarbete-i-skola-och-forskola>

Suntarbetslivs Chefoskopet:

<https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/>

Skolverket om att avlasta lärare:

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/leda-personal/avlasta-larare-med-lararassistenter-och-andra-kompletterande-kompetenser>

Suntarbetsliv om bättre möten:

<https://battremoten.suntarbetsliv.se/>

Mer om samverkan:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetsorganisation/samverkan.54915.html>

Dialogunderlag om arbetstider för chef/rektorer och medarbetare:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetstid/dialogstodarbetsstidocharbetsbelastning.54917.html>

Dialogunderlag om arbetstider för arbetsgrupper:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetstid/dialogstodarbetsstidocharbetsbelastning.54917.html>

Frågor och svar om lärares arbetstid:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetstid/fragorochsvaramlararesarbetstid.55104.html>

Dialogunderlag om arbetsbelastning chef/ rektor och medarbetare:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetstid/dialogstodarbetsstidocharbetsbelastning.54917.html>

Dialogunderlag om arbetsbelastning för arbetsgrupper:

<https://kompetensforsorjningskola.se/kompetensforsorjningskola/arbetstid/dialogstodarbetsstidocharbetsbelastning.54917.html>

Strategisk kompetensförsörjning skola