

# Innehållsförteckning

1. Introduktion till arbetsledarmaterialet .....	2
2. Personalpolicy .....	3
3. Arbetsgivarens/arbetsledarens ansvar .....	6
4. Arbetsmiljö .....	9
Arbetsmiljöpolicy, exempel .....	11
5. Likabehandling och jämställdhet .....	13
Begrepp .....	14
Exempel på handlingsplan .....	15
Om diskriminering sker .....	16
Uttryck och förklaringar .....	18
6. Alkohol och andra droger på arbetsplatsen .....	20
Tecken som kan tyda på missbruk .....	23
7. Första Hjälpn och krisstöd .....	24
Checklista vid akuta händelser .....	25
8. Rekrytering och anställning .....	26
Kravprofil .....	31
Intervjufrågor, förslag .....	32
Referenstagning .....	33
9. Introduktion .....	34
Introduktionsprogram, förslag .....	35
Uppföljning av introduktion .....	37
10. Befattningsbeskrivning .....	38
Blankett .....	39
11. Lönesättning inom IOGT-NTO .....	40
12. Kompetensutveckling .....	43
13. Utvecklingssamtal .....	44
Bakgrund och fördjupning .....	45
14. Uppsägningar och avgång ur tjänst .....	49
15. Kommentarer .....	51
16. Adress- och telefonlista .....	54

# 1. Introduktion till arbetsledarmaterialet

Det du nu läser i är ett arbetsledarmaterial från IOGT-NTO. Materialet ska fungera som en handbok i arbetslednings- och arbetsgivarfrågor där jag hoppas att du ska finna svaren på de vanligaste frågorna du ställs inför som arbetsgivare och arbetsledare. Du ska också få veta hur du ska leta vidare om du inte finner alla svar i vårt material. Därför finns också många hänvisningar till annat material, främst på olika hemsidor. -En av fördelarna med nätbaserat material är att det oftast är aktuellt och uppdaterat.

I materialet är ambitionen att mest behandla sådant som är specifikt för IOGT-NTO, sådant du inte kan läsa dig till i mer generella handböcker i personalfrågor. En hel del material är sådant som tagits fram på central nivå. Ibland har det anpassats till distriktsnivån, ibland är det med i sin ursprungsform. Allt sådant kan du/ni på egen hand anpassa till förhållandena i ert distrikt. Det finns inga hinder, utöver som stom styrs av lag och avtal.

I materialet används ordet arbetsledare, med det menas då både anställda och förtroendevalda arbetsledare. Ibland skiljer vi på arbetsgivare och arbetsledare för att vi vill markera att dessa två funktioner kan ha olika ansvar. Vi vill dock klart markera att en arbetsledare givetvis har arbetsgivarens både uppgift och förtroende att agera såsom arbetsgivare, men arbetsgivaren kan begränsa arbetsledarens ansvar genom en delegation.

IOGT-NTO:s personalidé genomsyrar innehållet i det här materialet:

- \* Våra styrelser är personalansvariga. Ansvaret innebär att leda verksamheten men också att stimulera medarbetarna till utveckling, ansvarstagande och initiativ. Vår strävan är att varje medarbetare ges frihet att arbeta mot övergripande mål.
- \* Grunden för vår personalidé är den öppna dialogen där vi respekterar individens rätt att framföra sina synpunkter och där vi stimulerar en konstruktiv kommunikation.
- \* Var och en som arbetar inom IOGT-NTO ska ges möjlighet att använda och utveckla sin kompetens. Det är genom hög professionalism som vi kommer att nå våra mål. Det ger personlig entusiasm och självkänsla.
- \* Delaktighet och samhörighet ska vara naturligt i vårt arbete. Vi ska alla känna till och förstå verksamhetsmålen på den nivå där vi arbetar. Likaså hur målen hänger ihop med våra övergripande mål.
- \* Den anställde har ett ansvar för sin egen utveckling. Förtroendevalda ska stimulera och stödja denna process så långt som möjligt inom verksamhetens ramar. Var och en har också ansvar för verksamhetens utveckling. Det innebär en frihet i att ta egna initiativ och medverka till ett gott arbetsklimat med plats för kamratskap, samarbete och serviceanda.

Se inte det här materialet som en "färdig produkt" utan ambitionen måste vara att materialet ständigt ska utvecklas i takt med att vår arbetsgivarroll utvecklas. Jag hoppas att det är Du som arbetar med arbetsgivarfrågor runt om i landet, som ska vara källan och inspiratören till nya kapitel i vårt arbetsledarmaterial.

Stockholm 2014-05-27  
Eva Blomstrand Persson  
Projektledare Ideell leder professionell  
IOGT-NTO

## **2. Personalpolicy för IOGT-NTO, UNF, Junis och NSF**

(Antagen av IOGT-NTO-rörelsens styrgrupp 2009-03-19)

### ***Inledning***

IOGT-NTO-rörelsens personalpolicy har fyra övergripande syften:

1. Alla medarbetare ska väl känna till IOGT-NTO-rörelsens och det egna förbundets mål och arbete såsom de kommer till uttryck i grundsatser, program och andra demokratiskt fattade beslut.
2. IOGT-NTO-rörelsens olika enheter ska vara goda arbetsgivare, där alla medverkar till att förebygga ohälsa och olycksfall samt bidrar till att utveckla arbetsförhållandena så att de ger möjlighet till ökad delaktighet och personlig och yrkesmässig utveckling.
3. IOGT-NTO-rörelsens olika enheter ska värna principen om alla människors lika värde och allas rätt att bli behandlade som individer på lika villkor samt ta väl vara på de utvecklingsmöjligheter som ett aktivt mångfaldsarbete innebär.
4. Alla IOGT-NTO-rörelsens arbetsplatser ska vara fria från alkohol och andra droger och vi ska ha handlingsberedskap för att så tidigt som möjligt upptäcka ett bruk eller återfall. Vi ska visa en öppen och konstruktiv attityd till beroendeproblem och vår inriktning ska vara att hjälpa personer så de kan komma till rätta med sitt beroende.

Personalpolicyn är grunden för hur personalarbete ska bedrivas. Det ger en trygghet för personal och arbetsgivare att ha policyn att utgå ifrån i fråga om förväntningar, skyldigheter och rättigheter. Personalpolicyn kompletteras av enskilda arbetsgivares specifika policys, handlingsprogram och regler som reglerar förhållanden mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det förväntas att den anställde är väl förtrogen med dessa för att samarbetet ska fungera smidigt.

Det är viktigt att IOGT-NTO-rörelsens enheter är attraktiva arbetsgivare med ett professionellt förhållningssätt till medarbetarna. Genom att ge dem goda villkor och bra utvecklingsmöjligheter underlättar vi rekryteringen av kompetenta medarbetare och ser till att behålla dem inom IOGT-NTO-rörelsen.

### ***Medlemskap i IOGT-NTO-rörelsen***

En personalpolitisk strävan är att alla anställda är medlemmar i något av IOGT-NTO-rörelsens fyra förbund. Endast den som är medlem kan anställas som konsulent eller motsvarande. Endast medlem kan inneha utåtriktad tjänst eller chefsbefattning. Detta gäller på förbundens centrala kanslier och vid IOGT-NTO-rörelsens Internationella Institut.

För tjänster av administrativ karaktär (assistenter med kontors-, ekonomi- eller vaktmästeriuppgifter) är medlemskap inte ett absolut krav, men en självklar merit. Medlem ska, vid i övrigt lika meritering som annan sökande, ha företräde. Av anställd som inte är medlem krävs att denne under och i anslutning till tjänsten uppfyller IOGT-NTO-rörelsens nykterhetslöfte, d v s vid alla tillfällen då den anställde representerar eller av andra uppfattas representera IOGT-NTO-rörelsen. En allmän strävan är att även dessa personer ska gå in som medlemmar i organisationen.

Gällande IOGT-NTO Lotterier, bolag, folkhögskolor och stiftelser, utöver IOGT-NTO-rörelsens Internationella Institut, ska högste chefen vara medlem i något av IOGT-NTO-rörelsens fyra förbund. För andra cheftjänstemän och övriga tjänstemän med utåtriktade tjänster bör dessa personligen dela huvudmannens/ägarens värderingar. Organisationsdelarna arbetar, utifrån sina förutsättningar, fram egna policys för vilka tjänstekategorier som medlemskap ska krävas och där ska också besk-

rivas hur övriga anställda under och i anslutning till tjänsten ska uppfylla IOGT-NTO-rörelsens nykterhetslöfte.

## ***Lönesättning***

Löner och andra anställningsvillkor inom IOGT-NTO-rörelsen ska vara marknadsanpassade, inom jämförbar sektor, så att de olika förbunden kan attrahera och behålla kompetent personal. En individuell och differentierad lönesättning, byggd på en bedömning av den anställdes ansvar och befogenhet, de uppnådda resultaten och dokumenterade utvecklingsambitioner, stimulerar till goda insatser. En rörelsegemensam lönepolicy finns för att stödja medarbetare och arbetsgivare i arbetet med lönesättning.

## ***Kompetensutveckling***

Kompetensutvecklingen ska bidra till att organisationens mål på kort och lång sikt uppnås samt att verksamhetens utvecklas utifrån de behov som finns idag och i framtiden.

## ***Den sammanlagda kompetensen***

Det enskilda förbundet ska, med utgångspunkt från verksamhetens mål, syfta till att alltid ha den rätta sammansättningen av kompetenser som krävs för att nå målen. Individens behov och önskemål om kompetensutveckling skall tillgodoses i så stor utsträckning som möjligt när dessa sammanfaller med verksamhetens krav och behov. Närmaste chef har ansvaret för att tydliggöra verksamhetskraven och uppmuntra medarbetarna att komma med förslag till egen utveckling som ligger i linje med kraven. Kompetensutveckling handlar även om att utveckla och skapa förutsättningar till lärande i det dagliga arbetet.

## ***Introduktion***

Varje nyanställd ska ha en planerad introduktion enligt förbundets introduktionsplan. Huvudansvaret för introduktionen har den närmaste chefen. Introduktionen syftar till att den anställda så snabbt som möjligt sätta sig in i sina arbetsuppgifter, lära känna arbetsplatsen och arbetskamrater, organisationen och anställningsformalia.

## ***Utvecklingssamtal och kompetensplaner***

Varje anställd ska ges möjlighet till kompetensutveckling. Den anställdes utveckling och utbildningsbehov ska bygga på utvecklingssamtal mellan anställd och närmaste chef. Utvecklingssamtal bör hållas minst en gång per år. Utvecklingssamtalet ska koncentreras på den anställda, arbetsituationen i stort, återkoppling på gjorda insatser, framtidsplaner och den anställdes utvecklingsbehov. Varje organisation har egna mallar för hur utvecklingssamtalet ska genomföras och hur en årlig kompetensutvecklingsplan upprättas.

Genomförd kompetensutveckling ska följas upp och utvärderas på individnivå. Detta sker också vid det årliga utvecklingssamtalet.

## ***Jämställdhet och mångfald***

IOGT-NTO-rörelsens verksamhet bygger på alla människors lika rätt till frihet, personlig utveckling och lycka. Alla människor har lika värde oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.

Arbetsgivaren (eller någon som har givits en ledande ställning) får inte diskriminera den som är arbetstagare, gör en förfrågan om eller söker arbete, söker eller fullgör praktik, står till förfogande för att utföra eller utför arbete som inhyrd eller inlånad arbetskraft. Löne- eller andra anställningsvillkor, arbetsledning, uppsägning, avskedande, permittering eller andra ingripande åtgärder får inte vara diskriminerande för någon grupp.

Lagstiftningen påbjuder att jämställdhetsplaner och lönekartläggning upprättas vart tredje år med 2009 som första år. Detta gäller arbetsgivare med fler än 25 anställda vid senaste årsskiftet.

IOGT-NTO-rörelsens fyra förbund har en gemensam jämställdhetspolicy och varje organisation ska ha handlingsplaner för jämställdhet.

## ***Arbetsmiljö***

Målsättningen med arbetsmiljöarbetet inom IOGT-NTO-rörelsens förbund är att skapa en fysiskt, psykiskt och socialt sund och utvecklande arbetsplatser för alla medarbetare, där risker för arbets-skador och arbetsrelaterad ohälsa förebyggs.

Insatserna inom arbetsmiljöområdet ska löpande utvärderas för att kontinuerliga förbättringar i det dagliga arbetsmiljöarbetet ska kunna ske. Arbetets krav ska anpassas till människans förutsättningar i såväl fysiskt som psykiskt avseende. Åtgärder som förbättrar arbetsmiljön ger positiva effekter för såväl den enskilde som organisationen. Arbetsmiljöverksamheten ska bedrivas i samverkan där alla har ansvaret att medverka. Åtgärder för att förändra arbetsmiljön ska präglas av en helhetssyn som tar hänsyn till alla de faktorer så påverkar människan i arbetet. Bevakning och utveckling av arbetsmiljön ska utgöra en naturlig del i alla verksamheter inom kanslierna. Personalen ska inte bara veta vilka risker som kan finnas utan också kunna undvika dem.

## ***Avgång ur tjänst***

Arbetsgivare inom IOGT-NTO-rörelsen följer upp och utvärderar när en medarbetare slutar sin anställning, på vems initiativ det än sker. Ett ordentligt genomfört avvecklingssamtal med berörd person rekommenderas, för att samla intryck som kan användas för att förändra, anpassa och förbättra arbetsförhållandena i fortsättningen.

Frågan om uppsägning av tillsvidareanställd tas upp till prövning enligt gällande lagar och avtal. Uppsägning i skriftlig form krävs alltid för att undvika missförstånd. Uppsägningen ska likaledes bekräftas skriftligt.

## ***Information***

Ansvaret för information ligger främst hos arbetsgivaren och närmaste chef men varje anställd har också ett ansvar för att söka och ge information.

Arbetsgivaren ska hålla arbetstagarorganisationen underrättad om hur verksamheten utvecklas, både idémässigt och ekonomiskt, liksom om riktlinjerna för personalpolitiken. Arbetsgivaren ska i första hand vända sig till den lokala fackliga organisationen men utgångspunkten i IOGT-NTO-rörelsens personalpolicy är att arbetsgivaren genom rörelsens chefer aktivt ska medverka till att varje anställd får en så fyllig som direkt information som möjligt. Medbestämmandet ska bygga på samverkan mellan ledning och anställda. Formerna för medbestämmande måste anpassas till förutsättningarna på varje arbetsplats.

### **3. Arbetsgivarens/arbetsledarens ansvar**

Antalet anställda växer i vår organisation. På senare tid har främst distriktsanställda ökat och det beror på att de ekonomiska möjligheterna för distrikten har blivit bättre efter kongressbeslutet 2011 att alla distrikt ska ges möjlighet att anställa en konsulent. Då är det än viktigare att rätt kunna använda och nyttja de resurser vi har i våra anställda.

#### ***Vad ska vi ha anställda till?***

Målsättningen med att ha anställd personal måste stå helt klar innan man står i begrepp att rekrytera. På kongressen i Åre 2011 fastställdes kriterier för distriktsanställda konsulenter inom ramen för RUT (resursutredningen).

##### **”Befattningsbeskrivning för IOGT-NTO:s distriktskonsulenter**

###### *Organisatorisk placering*

Distriktskonsulenten är direkt underställd distriktsstyrelsen och arbetsleds av distriktsstyrelsen utsedd arbetsledare.

###### *Arbetsområde*

Distriktskonsulentens arbetsområde omfattar det geografiska område som distriktsstyrelsen beslutar.

###### *Ansvar och befogenheter*

Distriktskonsulenten är distriktsstyrelsens verkställande tjänsteman och har att bereda och genomföra åtgärder inom ramen för av distriktsstyrelsen fattade beslut.

Distriktskonsulenten är arbetsledare för övrig personal anställd av distriktet.

###### *Huvudsakliga arbetsuppgifter*

Verka för att organisationens Mål och verksamhetsinriktning genomförs i distriktet. Detta sker genom verkställande av distriktets verksamhets- och utvecklingsplaner och i dialog med förbundets utvecklingskonsulent.

Ansvarar för implementering av distriktets verksamhet och utvecklingsplaner på lokal nivå. Arbetsleder av distriktet anställd personal.

###### *Åtagande*

Deltar i av förbundet arrangerade personalfortbildningar och andra samlingar av betydelse för arbetet.”

#### ***Ekonomi***

Det räcker inte att bara se till den lön den anställde ska ha när man talar om ekonomi i dessa sammanhang. Förutom lönen finns sociala avgifter, idag uppskattade till ca 32 procent. Till kostnaderna skall också semesterersättning läggas liksom kostnader för försäkringar och pension. Årskostnaden för en anställd med en lön på ca 27 000 kronor är ca 500 000 kronor vid heltid.

Till lönekostnaderna kommer hyra av lokal, om tjänsten inte funnits tidigare måste en ny arbetsplats iordningställas. Viss utbildning måste kanske till redan första året. Lägg också till kostnaden för resor i tjänsten, arbetsredskap såsom telefon/mobiltelefonkostnader, hälsokontroll och medlemsavgift i arbetsgivarorganisation (Arbetsgivaralliansen) så blir bilden av vad en anställd kostar mera komplett.

#### ***Arbetsgivaransvaret***

Arbetsgivaransvaret innebär att styrelsen ska ta ett arbetsrättsligt ansvar. Styrelsen måste ha koll på MBL (Medbestämmandelagen), LAS (Lagen om anställningsskydd) och AML (Arbetsmiljölagen). Det kan medföra ekonomiska krav om man bryter mot någon av dessa lagar och när det gäller AML kan styrelseledamöter få vitesföreläggande eller t o m fängelsdom om inte lagen följs.

## **Arbetsgivar- och arbetsledarrollerna**

Arbetsgivar- och arbetsledarrollen i en ideell folkrörelse är lika omfattande som i offentlig förvaltning eller i näringslivet. Skillnaden är att arbetsgivaren/arbetsledaren i en folkrörelse ofta är förtroendevald medan en sådan i arbetslivet i stort också är anställd och således har mycket mer tid att ägna åt dessa frågor än vad vi klarar av i en folkrörelse. Det behöver inte vara - och är inte ens önskvärt - att det är endast en person som ska klara av allt detta utan det får fördelas på flera i distriktsstyrelsen. Det är ofta naturligt att kassören har hand om löneutbetalningar, skatteredovisningar och liknande, medan ordföranden eller en annan styrelseledamot leder konsulenten mot uppsatta mål.

### **Arbetsgivarens uppgifter**

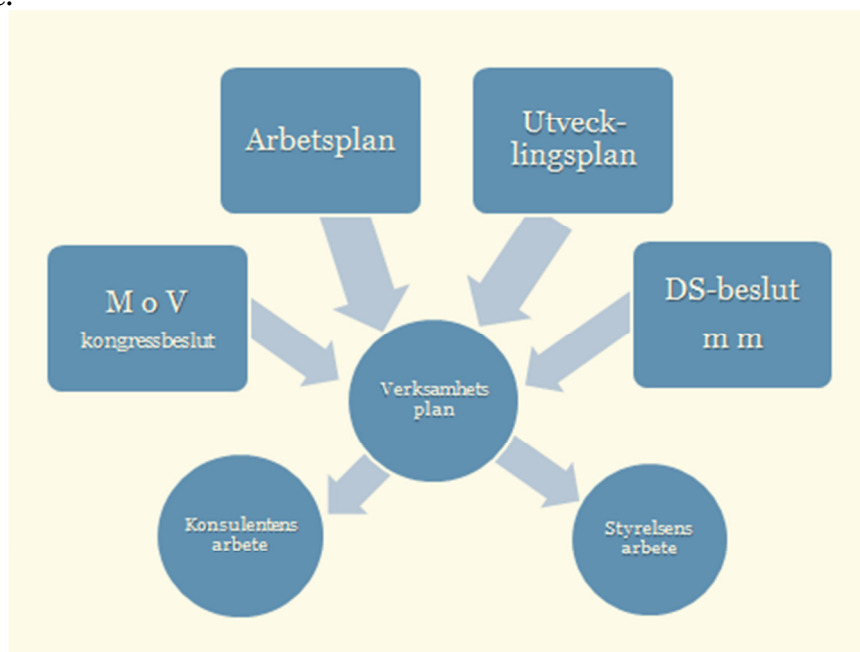
När man som distrikt, krets eller förening (eller annan sammanslutning) ikläder sig arbetsgivarens roll måste den första uppgiften som arbetsgivare vara, att fundera igenom hur arbetsgivar- och arbetsledaruppgifterna ska organiseras och fördelas.

Den lyckligaste lösningen är att en person (oftast ordföranden, men det måste inte vara så) utses till arbetsledare gentemot den anställde. Rollfördelningen blir att distriktsstyrelsen fattar besluten om målen och konsulenten bereder och verkställer inom ramen för målen. Distriktskonsulenten blir målstyrd och inte detaljstyrd av styrelsen, arbetsledaren finns för att stämna av och kontrollera inriktningen på arbetet mellan styrelsemötena. Distriktskonsulenten i sin tur leder IOGT-NTO-distriktets övriga anställda (ev övriga konsulenter, projektanställda, kontorspersonal och praktikanter).

Det är också viktigt att fundera över samordning mellan organisationsgrenarna och samplanera vissa arbetsinsatser, trots att arbetsgivar- och arbetsledarskapet ser olika ut i förbunden.

### **Arbetsledarens uppgifter**

Arbetstagare och den utsedde arbetsledaren måste skapa en dialog där beslut om nya arbetsuppgifter mm diskuteras, men uppgiften är vidare än så. Mål- och verksamhetsinriktning och andra beslut från kongresserna ger övergripande uppgifter. Distriktsstyrelsen har arbetat in kongressbesluten i distriktets utvecklingsplan och oftast också en egen arbetsplan (som kan ha lite olika namn) som ger lite mer specifik vägledning i distriktets arbete. Därefter måste arbetsgivaren bryta ner arbetsplanen till arbetsuppgifter för den anställde och arbetsledaren kommunicera dessa med den anställde. Den anställde måste få veta vad arbetsgivaren förväntar sig av denne. Det ska handla både om vilka arbetsuppgifter den anställde ska ha och vilket resultat styrelsen förväntar sig. Det är viktigt med regelbundna avstämningar. Den anställde ska också hållas informerad om distriktets ekonomiska läge.



Av en arbetsledare krävs intresse, tid, kunskaper och en god förankring i styrelsen så att en bra dialog kan föras om konsulentens arbete. Arbetsledaren behöver ha tid till två längre genomgångar per år med den anställde när man drar upp riktlinjer och anger ramar för arbetet, d v s gör en långtidsplanering. Arbetsledaren behöver också ha tid för korta regelbundna möten med den anställde där både avrapportering och planering framåt ska ske. Arbetsledaren behöver vidare vara möjlig att nå på telefon och också ha möjlighet till spontana besök på expeditionen eller kontoret någon gång ibland. Det årligen återkommande utvecklingssamtalet (se särskild rubrik i materialet) är också en av arbetsledarens uppgifter, liksom lönesamtal när det är aktuellt med en lönerevision.

## **Arbetsledarens stöd**

I stort sett handlar hela det här materialet om stöd till våra förtroendevalda arbetsledare. Här finner du beskrivningar av vissa grundläggande delar samt information om hur du hittar mer material gällande i stort sett alla frågor.

## **Arbetsgivar tillhörighet**

Vår arbetsgivarorganisation inom IOGT-NTO heter Arbetsgivaralliansen och det är en partipolitiskt och ideologiskt obunden arbetsgivarorganisation som har till uppgift att ge oss medlemmar professionell service i arbetsgivarfrågor. Här finns fler än 2 800 arbetsgivare inom den svenska idrottsrörelsen, ideella och idéburna organisationer, upplevelse- och kultursektorn, trossamfund och ekumeniska organisationer, utbildning och folkbildning samt ideella arbetsgivare inom vård- och omsorgsområdet organiserade.

Det finns mycket hjälp att få hos dem och på adressen [www.arbetsgivaralliansen.se](http://www.arbetsgivaralliansen.se) finner du mycket matnyttigt som du får tillgång till när medlemskapet är tecknat.

Några exempel på vad du får som medlem i Arbetsgivaralliansen

- Branschavtal – kollektivavtal anpassade för vår bransch. När ditt distrikt blir medlem i Arbetsgivaralliansen ansluter du distriktet till ett kollektivavtal, anpassat för just oss. Varför är det bra? Jo, med kollektivavtal följer ordning och reda, tydlighet och regler. Det är en bra grund för en arbetsplats
- Omställningsavtal – som även omfattar stöd till verksamhets- och kompetensutveckling
- Tillgång till råd och stöd dygnet runt genom experter inom arbetsrätt, arbetsmiljö, HR, försäkringar och stöd i strategiska arbetsgivarfrågor. Webbplatsen har svar på många frågor dygnet runt.
- Juridiskt stöd i en svårare förhandlingssituation eller i domstol. Det ingår också i medlemskapet.
- Distriktets medarbetare får också försäkringar och trygghet. Med kollektivavtalet följer anslutningen till Trygghetsrådet TRS en trygghet för både dig och de anställda som ni kan ha mycket nytta av.
- Grundläggande utbildning i branschavtalen och arbetsgivarrollen, kompetensutveckling med kurser och seminarier samt även webbaserad kompetensutveckling
- Mötesplatser och nätverk med andra arbetsgivare med liknande förutsättningar samt inspirationsmöten



## 4. Arbetsmiljö

### Ur personalpolicyn:

”IOGT-NTO-rörelsens olika enheter ska vara goda arbetsgivare, där alla medverkar till att förebygga ohälsa och olycksfall samt bidrar till att utveckla arbetsförhållandena så att de ger möjlighet till ökad delaktighet och personlig och yrkesmässig utveckling, olika enheter ska vara goda arbetsgivare, där alla medverkar till en god arbetsmiljö.”

Vi ser detta som en uppmaning till både arbetstagare och arbetsgivare att utifrån de resurser och de arbetsuppgifter som ska göras skapa en arbetssituation som blir god. Här finns det vissa fysiska grundläggande krav att tänka på. Kontorsmöbler som är ergonomiskt riktiga, ljus på rätt ställen, funktionella hjälpmedel etc. För att undvika arbetsrelaterade skador är det viktigt att arbetsmiljön utformas på rätt sätt. Ta hjälp av "expertis" om oklarheter råder.

Genom att arbetsgivaren väljer att målstyra de anställda skapas förutsättningarna för eget ansvar och initiativ. Samtidigt måste arbetsgivaren svara för att den anställde får den arbetsledning som situationen kan kräva. Arbetsgivare och arbetstagare måste tillsammans skapa en grund- och fortbildningsplan för att arbetstagaren ska ha möjlighet att växa i sitt jobb. Den anställde som är observant på nya rön inom sitt arbetsområde har alltid en större möjlighet att nå utveckling.

Största bidraget till en god arbetsmiljö är troligen människorna. Arbetsgivaren har ansvaret för att skapa förutsättningarna för en bra arbetssituation. Utan de anställdas goda vilja kan man dock inte få det trivsamt. Det handlar ju i grunden om hur vi är mot varandra.

### **Ansvaret**

Arbetsgivaren har ansvaret för arbetsmiljön och ska se till att arbetsmiljöarbetet ingår naturligt i verksamheten. Arbetsgivaren ska uppmärksamma och ta hänsyn till alla förhållanden i arbetsmiljön (både fysiska och psykosociala) som kan påverka de anställdas hälsa och säkerhet. Arbetsmiljön ska hanteras som en naturlig del i den dagliga verksamheten.

Våra anställda har också ett ansvar, till exempel genom att peka på brister, att följa instruktioner, rapportera risker och tillbud och föreslå åtgärder.

Skyddsombudet eller arbetsmiljöombudet är en samverksanpart i arbetsmiljöarbetet och om distriktet har avtal med en företagshälsovård så har de också en given roll i de olika delarna i arbetsmiljöarbetet.

Om arbetsgivaren har tio eller fler anställda personer i verksamheten måste det finnas en skriftlig delegering – om ansvaret ska delegeras till någon anställd, till exempel distriktskonsulenten.

Även om distriktet inte har så många anställda är det en god arbetsgivares uppgift att en gång per år ägna några timmar åt att starta det systematiska arbetsmiljöarbetet, till exempel genom att genomföra ”Vårt arbetsmiljöarbete” – Arbetsgivaralliansens material. Första tillfället tar alltid mest tid, sedan blir det en vana. Det man gemensamt gör i det systematiska arbetsmiljöarbetet kan sammanfattas i fyra punkter

1. Undersökning av den fysiska och psykosociala arbetsmiljön
2. Bedömning av risker
3. Göra en åtgärdslista
4. Kontrollera att åtgärderna genomförts.

På Arbetsgivaralliansens hemsida [www.arbetsgivaralliansen.se](http://www.arbetsgivaralliansen.se) finns det under ”Fyra steg för en bättre arbetsmiljö” checklistor och övriga material som du behöver för att kartlägga risker i arbetsmiljön och göra åtgärdslistor. Där finns ett självinstruerande material där man gör arbetet gemensamt arbetsgivare och arbetstagare.

Även på Arbetsmiljöverkets hemsida [www.av.se](http://www.av.se) finns massor av material. Det är omfattande och användbart men inte lika väl anpassat till våra verksamheter som Arbetsgivaralliansens.

På följande sidor finns exempel på några omgjorda dokument från IOGT-NTO:s kansli som ni kan använda som ni vill!

## Exempel på arbetsmiljöpolicy för IOGT-NTO

### ***Målen med arbetsmiljöarbetet***

- En god arbetsmiljö är en viktig strategisk fråga för IOGT-NTO.
- Målsättningen med arbetsmiljöarbetet är att skapa en fysiskt, psykiskt och socialt sund och utvecklande arbetsplats för alla medarbetare, där risker för arbetsskador och arbetsrelaterad ohälsa förebyggs.
- IOGT-NTO-distriktet utvärderar löpande organisationens insatser inom arbetsmiljöområdet för att kunna göra kontinuerliga förbättringar i det dagliga arbetsmiljöarbetet. Arbetets krav ska anpassas till människans förutsättningar i såväl fysiskt som psykiskt avseende. Åtgärder som förbättrar arbetsmiljön ger positiva effekter för såväl den enskilde som för organisationen.
- Uppgiften att skapa en god arbetsmiljö ställer stora krav på såväl organisationen som den enskilde medarbetaren. Arbetsmiljöverksamheten är en, för organisationen och de anställda, gemensam angelägenhet. Den ska bedrivas i samverkan där alla har ansvaret att medverka. Åtgärder för att förändra arbetsmiljön ska präglas av en helhetssyn som tar hänsyn till alla de faktorer så påverkar människan i arbetet.
- Bevakning och utveckling av arbetsmiljön ska utgöra en naturlig del i alla verksamheter inom distriktet. Personalen ska inte bara veta vilka risker som kan finnas utan också kunna undvika riskerna.
- Arbetsmiljöproblemen ska så långt som möjligt lösas på arbetsplatsen genom ett kontinuerligt och nära samarbetet mellan arbetsgivaren och de anställda.

### ***Ansvarsfördelning***

- Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön. Det är arbetsgivaren som är skyldig att vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga risker för ohälsa och olycksfall och i övrigt skapa en god arbetsmiljö.
- Arbetsledaren har ansvar för att ett aktivt arbetsmiljöarbete bedrivs och att förutsättningar ges för att så långt som möjligt lösa arbetsmiljöfrågorna på den nivå där de uppkommer.
- Alla anställda har ett arbetsmiljöansvar genom att till exempel följa skyddsföreskrifter och påpeka risker eller brister i arbetsmiljön för sin arbetsledare.

### ***Samarbete***

För att skapa en god arbetsmiljö krävs ett nära och kontinuerligt samarbete mellan arbetsgivaren och de anställda. Finns det fler än fem anställda ska bland arbetstagarna utses ett eller flera arbetsmiljöombud (eller skyddsombud) med ersättare. Det är den lokala arbetstagarorganisationen (Unionenklubben) som utser ombudet. Om den inte finns någon lokal arbetstagarorganisation på plats så utses ombudet av arbetstagarna på arbetsstället (expeditionen). Arbetsmiljöombudet (skyddsombudet) har en viktig roll i samarbetet men övertar inte arbetsgivarens ansvar. Arbetsmiljöombudet ska ges möjlighet till utbildning i arbetsmiljöfrågor, ska ha rätt till betald ledighet för att fullfölja sitt uppdrag och också ha fått att ta del av handlingar och upplysningar som behövs för ombudets verksamhet.

## **Mål**

Det övergripande målet för distriktets arbetsmiljöarbete är att åstadkomma en långsiktigt effektiv verksamhet som samtidigt innebär en god fysisk och psykisk hälsa samt trivsel och arbetstillfredsställelse för samtliga anställda och som förhindrar att olycksfall uppstår.

## **Riktlinjer**

För att uppnå en arbetsmiljö som motsvarar målet gäller att:

- Alla anställd ska ges de kunskaper, färdigheter och praktiska möjligheter som krävs för att aktivt medverka i arbetets utformning.
- Den enskilde erhåller, så långt möjligt, utvecklande och stimulerande arbetsuppgifter där tillfälle till omväxling och variation tas tillvara. Medarbetaren ges ansvar efter sina förutsättningar.
- Ansvarsfördelning och befogenheter är klart formulerade och kända.
- Arbetstiden ska planeras på ett så bra sätt som möjligt.
- Skadlig stress ska motarbetas för att upprätthålla goda arbetsförhållanden.
- I den fysiska miljöns utformning ska alla typer av skador motarbetas.
- Såväl interna som externa resurser utnyttjas för att spåra och värdera risker samt för att ge förslag till åtgärder.
- Konkreta åtgärdsprogram och projekt för arbetsmiljöarbetet upprättas, genomförs och utvärderas.
- Ingen anställd ska utsättas för kränkande särbehandling som till exempel mobbning, psykiskt våld, social utstötning eller trakasserier. Eventuella konflikter som uppstår ska bemötas och bearbetas.
- Anpassnings- och rehabiliteringsfrågor ska ingå som en viktig del i arbetsmiljöarbetet. Målet är att den anställda så snart som möjligt ska kunna komma tillbaka till sin arbetsplats. Vid behov ska extern expertkunskap kunna anlitas.
- Ingen får vara alkohol- eller narkotikapåverkad under arbetstid. Alla anställda är skyldiga att om någon är påverkad av alkohol eller andra droger, omedelbart anmäla detta till sin närmaste chef som ansvarar för att nödvändiga åtgärder vidtas.

## 5. Likabehandling och jämställdhet

### Ur personalpolicyn:

”IOGT-NTO-rörelsens olika enheter ska värna principen om alla människors lika värde och allas rätt att bli behandlade som individer på lika villkor samt ta vara på de utvecklingsmöjligheter som ett aktivt mångfaldsarbete innebär.”

### Exempel på policy:

#### **Grundsyn**

”IOGT-NTO-rörelsen bygger sin verksamhet på principen alla människors lika värde och rättigheter utan åtskillnad av något slag”

”Alla människor har lika värde och samma rätt att påverka samhällets utveckling. Vi arbetar för ett demokratiskt samhälle med jämlika förutsättningar för personlig utveckling, frihet och delaktighet. Inom IOGT-NTO-rörelsen har alla medlemmar möjlighet att göra sin röst hörd och verksamheten utgår från medlemmarnas vilja.”

”Människor är ömsesidigt beroende av varandra och har ett medmänskligt ansvar, såväl idag som för framtida generationer. En värld där alla får ta del av välfärd och trygghet är en förutsättning för personlig utveckling och sammanhållning. Genom vår verksamhet vill vi bygga gemenskap på jämlik grund – lokalt, nationellt och globalt.”

De ovanstående citaten är ur de nya grundsatserna för IOGT-NTO-rörelsen fastställda vid 2013 års kongresser och förbundsmöte. Det är värdegrunden eller fundamentet som all vår verksamhet grundar sig på.

IOGT-NTO-rörelsens verksamhet präglas av uppfattningen att alla har och ska tillförsäkras lika värde. Detta ska återspeglas såväl i den dagliga verksamhet på våra arbetsplatser som vid rekrytering av personal. Vårt mål är att alla medarbetare ska känna sig trygga i vår miljö. Vi är angelägna om att tillmötesgå önskemål och att göra anpassningar grundade på t ex religiösa eller etniska hänsyn. I rekryteringsarbetet är vi medvetna om varje arbetssökandes rätt att behandlas lika och inte diskrimineras. På IOGT-NTO-rörelsens arbetsplatser råder nolltolerans mot diskriminering.

Alla medarbetare inom IOGT-NTO-rörelsen ska tillförsäkras lika rättigheter och möjligheter och därmed lika värde. Medarbetarna ska känna att deras insatser i arbetet är betydelsefulla och att de har ett ansvar att medverka till goda arbetsförhållanden.

### **Övergripande mål**

- Arbetsförhållandena ska lämpa sig för alla arbetstagare. Arbetsgivaren genomför de åtgärder som kan krävas, med hänsyn tagen till resurser och övriga omständigheter.
- Vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för trakasserier, sexuella trakasserier eller repressalier
- Verka för att personer oavsett diskrimineringsgrund ges möjlighet att söka lediga anställningar.

### **Diskrimineringsgrunder**

Den svenska lagstiftningen förbjuder diskriminering på följande sju grunder:

- Kön
- Könsoverskridande identitet eller uttryck
- Etnisk tillhörighet
- Religion eller annan trosuppfattning
- Funktionshinder
- Sexuell läggning
- Ålder

## **Begrepp**

Här nedan finns en förklaring om hur vi ser på respektive diskrimineringsgrund.

### **Kön**

Man får inte diskriminera någon på grund av att personen är man eller kvinna, vilket också innefattar de personer som ska, håller på eller har genomgått könskorrigering. Denna diskrimineringsgrund omfattar även sexuella trakasserier.

### **Könsöverskridande identitet eller uttryck**

Med könsidentitet menas en persons egen uppfattning om sin identitet, sitt mentala kön. Med könsuttryck avses utseende och beteende med avseende på kön, det vill säga hur en person uttrycker kön eller uppfattas uttrycka kön. Detta gäller könsuttryck både under delar av tiden och mer permanent. I fotnoten finns några exempel som omfattas av denna diskrimineringsgrund 1.

### **Etnisk tillhörighet**

Etnisk tillhörighet handlar om att en person tillhör en grupp av personer som har samma nationella eller etniska ursprung, hudfärg eller liknande förhållande. Här ska varje individ själv ha möjlighet att definiera sin egen etnicitet, eller möjlighet att avstå sådan definition. Det är också möjligt att tillhöra flera etniciteter. Även förmodad etnisk tillhörighet omfattas av denna diskrimineringsgrund. Individen behöver alltså inte själv identifiera sig som tillhörande en viss etnisk grupp, utan det innefattar även vad andra tror att personen har för etnisk tillhörighet.

### **Religion eller annan trosuppfattning**

Man får inte diskriminera någon på grund av religion, livsåskådning eller annan trosuppfattning. Här ingår alla religioner och trosuppfattningar, oavsett om man ser sig som tillhörande någon stor världsreligion, någon liten gruppering, är ateist eller agnostiker. Det får inte diskrimineras varken utifrån att uttrycka sin religiösa övertygelse och om regler/seder kopplade till religionen, till exempel kläder, bön och mat.

### **Funktionsnedsättning**

En funktionsnedsättning är en följd av en sjukdom eller skada som skapar en bestående begränsning, där den enskilde kan möta hinder i sin vardagliga livsförning. Definitionen innefattar fysiska, psykiska, intellektuella och medicinska funktionsnedsättningar, som både kan vara synliga och osynliga. Osynliga funktionsnedsättningar kan till exempel röra sig om vissa sjukdomar eller så kallade dolda begåvningsmässigt begränsningar, t ex DAMP, språkstörning och Aspergers syndrom.

### **Sexuell läggning**

Man får inte diskriminera en person på grund av sexuell läggning, till exempel heterosexuell, bisexuell eller homosexuell. Här är det också viktigt att komma ihåg att det är skillnad mellan sexuell handling – något man gör – och sexuell läggning – känslan av om man blir kär/attraherad av en person. Vissa sexuella handlingar är olagliga, och det har inget att göra med sexuell läggning. Ofta hör man uttrycket HBT, som står för homosexuell, bisexuell och transperson. I denna diskrimineringsgrund behandlar H:et och B:et. T:et faller främst under grunden som handlar om "Könsöverskridande identitet eller uttryck" (se ovan).

### **Ålder**

Med ålder avses uppnådd levnadslängd som en person har. Arbetad tid, kvalifikationer, erfarenhet och utbildning är sådant som man kan värdera för att jämföra personer med varandra.

---

1 *Transsexuell* (person som upplever sig tillhöra det motsatta könet, ofta önskar dessa personer korrigera sitt kön genom medicinska/kirurgiska ingrepp), *transvestit* (person som har behov av att klä sig i det motsatta könets kläder, men utan att för den skull korrigera sitt kön), *intersexuell* (person som föds med atypiska könsorgan och där det kan vara svårt att avgöra vilket biologiskt kön personen har), *intergender* (person som väljer att inte definiera sin könsidentitet över huvudtaget eller som anser sig befinna sig mellan eller bortom de traditionella könen).

## Exempel på

# Handlingsplan för mångfaldsarbete

## Förhållningssätt

- Det krävs en medvetenhet om egna fördomar både personligt och organisatoriskt och det krävs en vilja att förändra sig själv och strukturer i organisationen.
- För att kunna förändra maktstrukturer, handlingsmönster och värderingar krävs det att vi alla ifrågasätter och jobbar för förändring av dessa saker.
- Det krävs kunskaper för att alla ska förstå och kunna ta sitt ansvar.
- Det krävs att vi tänker in mångfald i vår dagliga verksamhet för att få genomslag.

## Mål

- Varje anställd (arbetsökande, redan anställda, praktikanter och inhyrda konsulter) ska kunna vara sig själv på arbetsplatsen och vara trygg i sin professionella roll.
- Antalet anställda som upplever sig diskriminerade eller trakasserade på arbetet ska vara noll.
- Rekrytering, introduktion, kompetensutveckling, arbetssituationen och lönesättning ska vara icke-diskriminerande.
- Öka kompetensen i mångfaldsfrågor (hos styrelsen och anställda, till exempel)

## Åtgärder (exempel)

På varje åtgärd ansvarar styrelsen för efterlevnaden om inget annat anges. Även de anställda har ett medansvar för att planen följs.

Varje anställd (arbetsökande, anställda, praktikanter och inhyrda konsulter) ska kunna vara sig själv på arbetsplatsen.

- Anställda ska kunna välja uttryck (exempelvis kläder) efter behov och situation.
- Ha tillgängliga lokaler för alla anställda.
  - Åtgärd: Arbetsmiljöansvariga inventerar lokalerna ur tillgänglighetssynpunkt.
- Se till att den fysiska arbetsmiljön gör det möjligt för alla att utföra sitt arbete på bästa sätt.
  - Åtgärd: Årlig översyn av den fysiska arbetsmiljön.
- Stöd i komma-ut-process på arbetet, om någon så önskar, t ex i medarbetarsamtal eller på annat lämpligt sätt.
- Alla anställda ska själva bestämma över sin benämning han, hon eller hen (som är ett könsneutralt pronomen).
- Menyerna för alla; när förbokade måltider beställs ska vi sträva efter att ha mat som passar alla.
- Alla anställda ska ges möjlighet att utöva sin religion eller trosuppfattning.
  - Åtgärd: Arbetsmiljöansvariga inventerar lokaler om/när behov uppstår.
  - Åtgärd: Principer för ledighet diskuteras i styrelsen för att hitta ett gemensamt och hållbart förhållningssätt.
- Arbetet ska vara anpassat så det går att kombinera jobb och föräldraskap
  - Åtgärd: Försöka minska och anpassa resandet för den som är småbarnsförälder
  - Åtgärd: Göra arbetsplatsen känd för anhöriga, vuxna såväl som barn
  - Åtgärd: Upprätthålla kontakten med föräldralediga
  - Åtgärd: Följa upp föräldrar som återgår i tjänst efter föräldraledighet, med samtal om hur familjesituationen går att kombinera med arbete

Antalet anställda som upplever sig diskriminerade eller trakasserade på arbetet ska vara noll

- Undersöka upplevelsen av diskriminering samt upplevelsen av sexuella och andra trakasserier (t ex i medarbetarsamtal/utvecklingssamtal), och där efter följa upp resultatet.
- Inkludera undersökning av arbetsmiljön och arbetsplatskulturen i t ex medarbetarsamtal/utvecklingssamtal.

- Alla ska ha samma möjlighet till kompetensutveckling och karriärmöjligheter oavsett diskrimineringsgrund.
- Öka kunskap om hur man motverkar trakasserier.
  - Åtgärd: Utbildningsinsatser i lämpligt forum för styrelse och anställda.

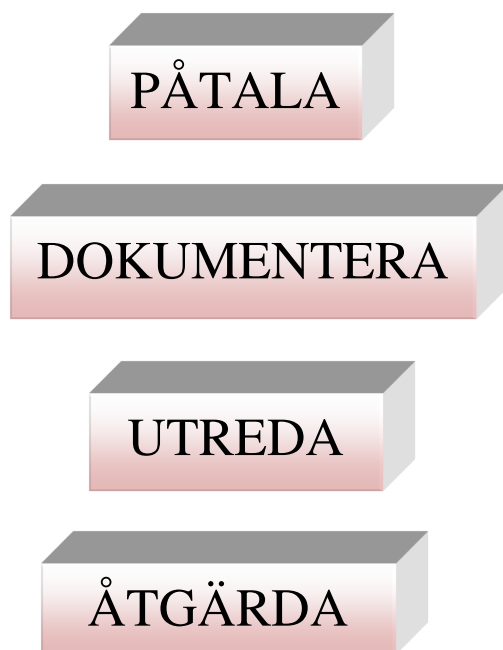
Rekrytering, introduktion, kompetensutveckling och lönesättning ska vara icke-diskriminerande.

- Styrelsen ser över sina rutiner för personalrekrytering så att dessa baseras på kompetens, erfarenheter och egenskaper.
- Nyanställd personal informeras, som en del i sin introduktion, om mångfaldsfrågorna och om det finns en policy, få den som utskriven handling.

Öka kompetensen i mångfaldsfrågor hos anställda och i styrelsen

- Utbildningsinslag om mångfald och bemötande vid tillfälle.
- Lyfta fram och uppmuntra enskilda anställdas insatser som främjar mångfaldsarbetet.
- Alla anställda ska ha läst igenom detta dokument.
  - Åtgärd: Dokumentet delas ut till alla anställda.

## ***Om diskriminering sker – gör så här!***



### **Påtala**

Om du upplever att någon diskrimineras, påtala detta till din arbetsledare. Om du upplever dig diskriminerad är det bästa om du kan påtala det direkt till personen i fråga. Om det inte är möjligt kan du vända dig till din arbetsledare. Din upplevelse är alltid din egen och du definierar vad som är diskriminering och inte acceptabelt.

Om det inte är möjligt att vända dig till din arbetsledare, sök upp någon annan i styrelsen som du har förtroende för. Du kan alltid också välja att vända dig till fack eller arbetsmiljö-/skyddsombud, eller någon annan person som du känner förtroende för.

När du som arbetsledare känner att situationen inte går att lösa, vänd dig förslagsvis till HR-ansvarig på IOGT-NTO:s centrala kansli eller till generalsekreteraren. Alternativt kan du vända dig



till IOGT-NTO-rörelsens arbetsgivarorganisation Arbetsgivaralliansen [www.arbetsgivaralliansen.se](http://www.arbetsgivaralliansen.se) för tips och konsultation.

### **Dokumentera**

För anteckningar över händelser, spara e-postkorrespondens och liknande som kan vara relevant. Detta är särskilt viktigt om du upplever att det inte har någon effekt att du säger ifrån eller om du inte kan säga ifrån.

### **Utreda**

Arbetsgivaren ska utreda om det som har hänt är att betrakta som diskriminering. Utredningen rörande diskriminering kan vara öppen eller konfidentiell beroende på vad du som anmäler önskar och vad som är möjligt. Om du som arbetsledare får in en anmälan eller på annat sätt får kännedom om att det förekommer diskriminering har du skyldighet att utreda och sätta stopp för diskrimineringen.

### **Åtgärder**

Lämpliga åtgärder sätts in för att förhindra vidare diskriminering.

Om din arbetsledare inte agerar på din anmälan eller om du av andra orsaker inte kan anmäla diskrimineringen internt kan du alltid vända dig till ditt fackförbund centralt eller diskrimineringsombudsmannen. Läs mer på [www.do.se](http://www.do.se). Du kan alltid vända dig till andra personer på arbetsplatsen som du känner förtroende för, för att kunna ta hjälp.

Fastställd av IOGT-NTO:s distriktsstyrelse 201x-xx-xx

## **Uttryck och förklaringar**

Här nedan finns några uttryck som ofta förekommer när man pratar om likabehandling, mångfald och diskriminering, samt ett försök att förklara dem.

### **Inkludering** (Svenska Akademiens Ordlista: Inkludera – inberäkna, inbegripa medräkna)

Genom att aktivt jobba för ett öppet och välkomnande arbetsklimat så hoppas vi öka mångfalden och kunskapen bland de alla anställda, detta är inkludering. Om man känner sig som en del av sammanhanget så motverkas diskriminering och vi når bättre arbetsresultat.

### **Mångfald** (SAOL: *Mångfald – mängd av enheter*)

Begreppet mångfald innefattar alla de diskrimineringsgrunder som finns i lagen. Vårt arbete för mångfald syftar till att skapa mervärde av att vara många typer av personer, som alla jobbar för att skapa goda resultat och en trivsamt arbetsplats. Vi ska se skillnader som en tillgång!

### **Jämställdhet** (Förenta Nationerna: *Jämställdhet – jämlikhet mellan könen*)

Genom att jobba för jämställdhet så jobbar vi för jämlikhet och rättvisa mellan könen, män och kvinnor. Man ska inte ha fördelar av att vara kvinna eller man, på samma sätt som att man inte ska diskrimineras på grund av sitt kön.

### **Likabehandling**

Behandla alla lika. Genom att aktivt jobba för en icke-diskriminerande arbetsplats inom lagens alla diskrimineringsgrunder, så skapas större rättvisa. Likabehandling är alltså alla diskrimineringsgrunder som man menar, inte enbart kön som man pratar i när det handlar om jämställdhet.

### **Direkt diskriminering**

Olika behandling av lika fall, direkt diskriminering, är den tydligaste formen av diskriminering, och är förbjuden. Man får i arbetslivet inte diskriminera varken arbetstagare eller arbetssökande, genom att behandla en person sämre än man behandlar, har behandlat eller skulle ha behandlat en annan person i jämförbar situation, om diskrimineringen skett utifrån någon av de sju diskrimineringsgrunderna.

### **Indirekt diskriminering**

Även indirekt diskriminering är förbjudet, och drabbar den enskilde lika allvarligt, även om det sker utan uppsåt att diskriminera. Man får inte diskriminera en anställd eller arbetssökande till exempel genom att ha bestämmelser, kriterier eller förfaringsätt som framstår som neutrala, men som i praktiken missgynnar personer utifrån de lagstadgade diskrimineringsgrunderna.

### **Strukturell diskriminering**

Strukturell diskriminering är regler, normer, rutiner, vedertagna förhållningsätt och beteenden som kan utgöra hinder för olika grupper att uppnå lika rättigheter och möjligheter som majoriteten av befolkningen har. Den här typen av diskriminering kan vara synlig eller dold, lika väl som avsiktlig eller oavsiktlig. Självklart är inte detta heller tillåtet.

### **Instruktion att diskriminera**

Det är förbjudet att instruera någon annan att genomföra diskriminering, och det är även förbjudet att följa instruktioner om att diskriminera. Här har varje styrelseledamot och medarbetare ett personligt ansvar att inte diskriminera.

### **Repressalier/bestraffning**

Straff eller hot om negativ konsekvens vid påtalan om diskriminering är inte tillåtet.

### **Trakasserier**

Med att trakassera någon i arbetslivet menas att utsätta någon för obehag, att man kränker en anställds/arbetssökandes värdighet. Det är ett stort slöseri av mänskliga resurser då den trakasserade ofta känner sig förminskad, mår dåligt och därmed inte kan komma till sin fulla rätt.

*Trakasserier på grund av kön* är när en person utsätts för behandling eller bemötande som kränker personens värdighet eller integritet, av skäl som beror på personens kön. Trakasserier på grund av kön inkluderar också trakasserier på grund av att en person har annat könsuttryck, eftersom det har med könstillhörighet att göra.

*Sexuella trakasserier* är när en person blir utsatt för kränkande behandling eller bemötande av sexuell natur, som kränker den utsattas värdighet och/eller personliga integritet. Det kan till exempel vara otillbörliga fysiska närmanden, sexuella anspelningar i tal eller begäran av sexuella tjänster.

Det är upp till varje person att avgöra vad som är acceptabelt och vad som är kränkande. Det finns inget krav av att händelsen ska förekomma vid flera gånger för att det ska räknas som trakasserier.

*Andra trakasserier* är självklart heller inte tillåtna, oavsett på vilken grund som dessa trakasserier sker. Exempel på trakasserier kan vara förminskande tillmälen, uttalat negativa attityder eller osynliggöranden.

### **Sexuell läggning**

Det finns tre sexuella läggningar, heterosexuell (känna attraktion och/eller kärlek till person av motsatt kön), bisexuell (känna attraktion och/eller kärlek till person oavsett kön), homosexuell (känna attraktion och/eller kärlek till person av samma kön).

## 6. Alkohol- och andra droger på arbetsplatsen

### Ur personalpolicyn:

Alla IOGT-NTO-rörelsens arbetsplatser ska vara fria från alkohol och andra droger och vi ska ha handlingsberedskap för att så tidigt som möjligt upptäcka ett bruk eller återfall. Vi ska visa en öppen och konstruktiv attityd till beroendeproblem och vår inriktning ska vara att hjälpa personer så de kan komma till rätta med sitt beroende.

### *Policy för IOGT-NTO:s anställda gällande alkohol- och andra droger*

#### **IOGT-NTO:s mål gällande bruk av alkohol och andra droger:**

- Alla IOGT-NTO:s arbetsplatser ska vara fria från alkohol och andra droger
- Vi ska ha handlingsberedskap för att så tidigt som möjligt upptäcka ett bruk eller återfall
- Vi ska visa en öppen och konstruktiv attityd till beroendeproblem
- Vår inriktning är att hjälpa personer så de kan komma till rätta med sitt beroende

#### **Det här gäller hos oss:**

- Det är aldrig tillåtet att använda alkohol (starkare än lättöl) eller andra droger i tjänsten.
- Vid arrangemang ska varje arrangör beakta förutsättningarna och därefter, i varje enskilt fall, avväga vilka drycker som ska serveras.
- Anställda i IOGT-NTO kan ha en tidigare beroendeproblematik i bakgrunden. En rekommendation är att minst ett års drogfrihet ska kunna visas upp vid anställningstillfället.
- En anställd som är påverkad i tjänsten ska skickas hem.
- Har den anställde en utåtriktad tjänst blir personen omedelbart omplacerad till inre tjänst.
- En anställd med alkohol- eller andra drogproblem ska informeras om vilken hjälp som finns att få.
- Vi ska tala öppet om missbruksproblem – men inte **om** människor utan **med** dem.
- Alla har ett ansvar att rapportera till närmaste chef om en arbetskamrat skulle påträffas påverkad av alkohol- eller andra droger.
- Alla anställda ska kontinuerligt få möjlighet att internutbildas i alkohol- och narkotikafrågor.
- Arbetsledaren ansvarar för att lämpliga åtgärder vidtas för medarbetare med alkohol- eller andra drogproblem.
- Alkohol- och drogtestar används bara undantagsvis. T ex har en anställd rätt att fria sig mot misstankar om missbruk med hjälp av test.

I IOGT-NTO krävs medlemskap för alla utåtriktade tjänster. Alla övriga anställda ska under arbetstid, och då man i tjänsten representerar IOGT-NTO, uppföra sig som om de vore löftesbundna medlemmar. Organisationens trovärdighet får inte sättas på spel genom anställd personal.

Om någon uppmärksammar att en anställd har missbruksproblem måste vi se till att personen söker hjälp. Att ha kvar sitt arbete och utsättas för den sociala kontroll som det innebär, kan vara ett viktigt stöd vid behandling. Vid behov utses en stödperson.

Styrelsen har samordningsansvaret vad gäller rehabilitering av en anställd men arbetsledaren har ansvar för att medarbetare med missbruksproblem identifieras och att åtgärder sätts in så snabbt som möjligt. Arbetsledaren är en mycket betydelsefull stödperson i rehabiliteringen.

## Vad ska du som arbetsledare göra?

### *Gör så här om du misstänker att någon av de anställda har ett beroendeproblem*

- **Ta itu med problemet direkt** – vänta inte. Visa att du ”bryr dig om”. Konsultera personalansvarig.
- **Dokumentera** all frånvaro och försämrad arbetsprestation samt annat som kan vara viktigt inför ett samtal.
- **Håll ett personligt samtal** med din medarbetare.
  - Tala om vad du har uppmärksammat vad gäller frånvaro, försämrad prestation och annat beteende som kan hänga ihop med ett missbruk.
  - Gör sedan klart för medarbetaren vilka krav IOGT-NTO ställer på den anställde i arbetet.
  - Informera om vilka möjligheter till hjälp som finns, t ex företagshälsovården, alkoholmottagningar och vårt eget behandlingshem Dagöholm eller Nya Nyhyttan.
  - Om medarbetaren har haft upprepad frånvaro enstaka dagar kan arbetsgivaren kräva läkarintyg från första sjukdagen.
  - Planera uppföljningssamtal och var mer uppmärksam på din medarbetare i fortsättningen.
  - **Dokumentera samtalet och låt medarbetaren skriva under.**
- Om medarbetaren inte vill ta emot hjälp och stöd och missköter sig i arbetet, vilket resulterar i en väsentligt bristande arbetsinsats, kan detta utgöra saklig grund för uppsägning. Som misskötsamhet räknas t ex upprepad olovlig frånvaro, våldsamt och hotfullt uppträdande och åsidosättande av säkerhet.
  - Det är viktigt att den anställde görs medveten om vad som gäller. Det kan ske genom en **erinran** som bör vara skriftlig, eftersom arbetsgivaren i en eventuell rättstvist ska styrka att han aktivt verkat för en lösning av problemen.
  - Om medarbetaren anstränger sig för att komma från sitt missbruk bör en tillfällig misskötsel inte leda till att han/hon förlorar det stöd som arbetet innebär.
  - Ibland kan det bli fråga om att skriva någon form av överenskommelse.
  - Var restriktiv när det gäller att bevilja semester och ledighet vid hastigt påkomna anledningar.
  - **Vid olovlig frånvaro** meddela omgående kassören så att löneavdrag kan göras innevarande månad. Bevilja aldrig i efterhand semester eller kompledighet.

## Om någon är påverkad under arbetstid

- Skilj medarbetaren från arbetet på ett lugnt och inte kränkande sätt. Informera skyddsombud eller annat fackligt ombud samt förbundets HR-ansvarige alternativt generalsekreteraren.
- Ordna så att medarbetaren kommer hem eller om så behövs till företags- hälsovården eller akutmottagning. Frånvaron från arbetet medför löneavdrag.
- Håll ett personligt samtal med medarbetaren så snart medarbetaren är tillbaka i arbetet, förhoppningsvis nästa dag.
- Om medarbetaren inte tidigare velat gå med på behandling är det viktigt att markera att arbetsgivaren nu ser det som enda lösningen.

## Vad ska du som arbetskamrat göra?

### *Gör så här om du tror att någon av dina arbetskamrater/kollegor har alkohol- eller andra drogproblem.*

- Informera din arbetsledare eller någon annan i styrelsen (eller arbetsmiljöombudet) om att någon uppträder påverkad i tjänsten
- Rådgör med din arbetsledare om du vill hjälpa en arbetskamrat men är osäker på hur du ska göra.

## Vad kan kansliets HR-funktion göra?

### *Kansliets HR-funktion kan fungera som stöd och rådgivare.*

- Stöd och rådgivning för arbetsledare i bland annat de svåra samtalen
- Hjälpa till att formulera krav gentemot medarbetaren
- Hjälpa till när en behandlingsöverenskommelse upprättas

## Vad gör företagshälsovården?

*Företagshälsovården är viktig och har flera roller i arbetet med missbruk på arbetsplatsen.*

- Den är med vid akut behov, då någon blir omhändertagen och behöver medicinsk, psykologisk eller social hjälp, eller då någon berättar att en kamrat eller anhörig fått allvarliga problem.
- Den kan vara samarbetspartner till behandlings- och vårdinstitutioner och har ofta god kunskap om de resurser som finns i samhället när det gäller den här typen av problem.
- Den samarbetar med såväl arbetsgivaren som med facklig representant/ skyddsombud

## Sekretess

Problem med alkohol och andra droger berör i stor omfattning medarbetarens personliga förhållanden och då särskilt hans/hennes hälsotillstånd. Sådana uppgifter omfattas av sekretess enligt bestämmelserna i sekretesslagen. Det gäller såväl arbetskamrater, styrelsen och central HR-funktion och företagshälsovård.

För att komma vidare med hjälp- och stödåtgärder åt en medarbetare med missbruksproblem kan det ibland bli nödvändigt för arbetsgivaren att försöka övertyga medarbetaren om att helt eller delvis lämna på sekretessen. Men kretsen av anställda och förtroendevalda inom förbundet som tar del av en medarbetares sjukdomsförhållanden ska begränsas så mycket som möjligt.

## Vård och behandling

Det finns en mängd behandlingsalternativ och det gäller att erbjuda varje individ rätt behandling för att nå bästa resultat. Det är inte bara att på måfå skicka någon till psykoterapi, familjesamtal eller behandlingshem.

**Den anställdes vårdcentral eller företagshälsovården** har kunskap om vilka alternativ som finns. Den anställdes arbetsledare eller den som är i behov av behandling, ska därför kontakta vårdcentralen alternativt en företagshälsovård för utredning och samtal. Där fastställs vilka behov den anställda har, beroendegrad, psykisk status etc och därefter tar man fram ett konkret förslag till behandling. Den vårdsökande är givetvis garanterad fullständig sekretess.

Polikliniker och rådgivningsbyråer på den egna orten samt enheter inom socialtjänsten kan också hjälpa till med vårdhänvisning liksom vårt behandlingshem Dagöholm.

## Vem betalar behandlingen?

Vanligast har varit att socialtjänsten stått för kostnaderna, men den enskilde personen har också kunnat betala själv. Sedan början av 1990-talet har arbetsgivarna enligt lag ett utökad rehabiliteringsansvar för sina medarbetare och även försäkringskassorna har fått utökade arbetsuppgifter.

I IOGT-NTO försöker vi utarbeta en behandlingsplan tillsammans med försäkringskassan. Kostnaden för behandlingen kan efter överenskommelse delas mellan arbetsgivaren, den enskilde medarbetaren och försäkringskassan. Om missbruket inte föranlett sjukskrivning och behandlingen är öppen, delas kostnaden på lämpligt sätt av arbetsgivaren och den anställda. Under vistelse på behandlingshem blir patienten sjukskriven.

## **Tecken som kan tyda på alkohol- eller drogmissbruk**

### **Försämrad arbetsfunktion**

- sviktande arbetsprestation
- gör ofta fel, slarv
- koncentrationssvårigheter, försämrad uthållighet
- olycksfall och tillbud
- byter/har bytt arbetsplats ofta

### **Försämrad arbetsmoral och lojalitet**

- tänjer på flexitid eller möjligheten till flexibel förläggning av arbetstiden, ofta minus
- kommer för sent till arbetet respektive går hem för tidigt
- tillfällig bortavaro från arbetsplatsen ofta med utebliven eller krystad information om skäl
- långa pauser, kafferaster
- semester, kompledighet eller annan ledighet söks med mycket kort varsel eller i efterhand
- frekvent korttidsfrånvaro
- sjukfrånvaro i samband med helger
- ekonomiska problem (speciellt i samband med narkotikamissbruk)

### **Labilt beteende**

- rastlös, osäker, nervös, håglös och nedstämd
- retlig och lättsårad
- isolerar sig
- misstänksam mot arbetskamrater och chefer
- ovänlig, vredesutbrott
- skapar irritation och oro hos arbetskamrater

### **Andra tecken**

- kommer bakfull till jobbet
- luktar alkohol eller ”gammal fylla”
- nonchalant inställning till andras alkoholproblem
- märkliga förklaringar/lögner i olika sammanhang
- skakningar, röd ansiktsfärg, svullnad i ansiktet
- använder stark parfym/rakvatten, äter ofta halstabletter/mentoltabletter

## 7. Första hjälpen och krisstöd

Grunden i arbetsmiljöarbetet är att förebygga ohälsa och olycksfall, det slår vi fast redan i Personalpolicyn. I den kontroll som arbetsgivaren ska göra av arbetsmiljön ska riskerna för ohälsa och olycksfall bedömas och åtgärder ska vidtas för att röja undan riskerna. Men det finns också ett behov av att minska följdverkningarna av en akut olycka, akut sjukdom eller andra allvarliga händelser. Därför behövs en beredskap för akut omhändertagande, inte bara på våra expeditioner utan också när förbundets anställda är ute i fält och arbetar bland våra medlemmar.

En kris definieras oftast som en händelse där ens tidigare erfarenheter och inlärd reaktionssätt inte är tillräckliga för att man ska förstå och psykiskt hantera den aktuella situationen.

Krisreaktioner utöses av en situation som innebär ett hot om en förlust av något slag för individen. Det kan vara förlust av anhörig eller arbetskamrat, arbete, identitet, social position, ekonomisk trygghet, anseende, självkänsla eller självbild.

Första hjälpen är hjälpåtgärder som vid olycksfall och akut sjukdom omedelbart måste vidtas på plats för att återställa och upprätthålla livsviktiga kroppsfunktioner eller hindra vidare skadeutveckling samt de åtgärder som behöver vidtas för att så snabbt som möjligt få den skadade eller sjuke under medicinsk vård.

Kunskaper och övning i första hjälpen, hjärt- och lungräddning och socialt omhändertagande är sådant som våra anställda och (också våra distriktsstyrelser) bör få för att kunna agera på ett kraftfullt sätt när behov uppstår. En checklista finner du sist i detta kapitel. Den kan också hämtas från [www.arbetsgivaralliansen.se](http://www.arbetsgivaralliansen.se).

I samband med att arbetsmiljön kontrolleras är det också bra att kontrollera första hjälpen och förbandsutrustning så att det finns förbandsmaterial och att det är i ordning. Se till att skyltning och symboler för var materialet finns sitter ordentligt på plats och att alla informeras om vilka rutiner som finns, hur man larmar räddningstjänsten, vem som kan ge första hjälpen, adress och färdbeskrivning till lokalen där man befinner sig osv.

Exempel på utrustning för första hjälpen kan vara: förbandsmaterial, filter, brandredskap, bårar, skyddshandskar, hjärtstartare

Fundera också över hur ni organiserar uppgifter om anhöriga till anställda och styrelseledamöter och hur dessa uppgifter enkelt kan tas fram vid ett akut tillfälle.

Tydlig och saklig information är också viktigt vid ett akut tillbud. Vem ger den och till vilka? Även kortfattad information om vad som hänt är viktigt, inte mins för att undvika spekulationer och ryktesspridning.

Mer finns att läsa på Arbetsmiljöverkets hemsida [www.av.se](http://www.av.se).



## **Vid olycka, hot och våld**

### **- checklista vid akuta händelser**

#### **Direkt**

vid behov av ambuland, räddningstjänst, polis: ring 112.

Ge nödvändig medicinsk första hjälp och hjärt- lungräddning.

Om olycka inträffat – säkra olycksplatsen för vidare olyckor.

Ta hand om den/de som drabbats

- Lugna ner
- Visa alltid omsorg om den drabbade (vätska, värme etc)
- Trygg plats
- Tala lugnt
- Lämna inte den drabbade ensam
- Lyssna och låt den drabbade prata
- Information (kort och saklig)
- Förj med till sjukhus
- Se till att drabbad kommer hem ordentligt

Låt ingen gå hem förrän situationen är under kontroll.

#### **Samma dag**

Kontakta ordföranden eller annan ansvarig arbetsledare.

Skriv namn och telefonnummer här \_\_\_\_\_

Kontakta anhöriga till skadad/skadade – se personal- och anhöriglista.

Vid behov: Informera all personal/hela styrelsen om vad som hänt.

Ordna socialt kontaktnät för kvällen – ingen bör lämnas ensam.

Bestäm hur nästa dag på arbetet ska se ut. Finns möjlighet till personliga samtal, möte eller stöd på annat sätt.

Var förberedd på kontakt från polis och massmedia, Informera om vem i organisationen som ansvarar för dessa kontakter.

Skriv namn och telefonnummer här: \_\_\_\_\_

Kontakta arbetsmiljöverket vid allvarligare olycka (där anställd är drabbad). Tfn: 010-730 90 00 eller 08-737 15 55 (efter kontorstid) eller på [www.av.se](http://www.av.se).

Kontakta professionell hjälp – företagshälsovården eller liknande sakkunnig hjälp.

Skriv namn och telefonnummer här: \_\_\_\_\_

#### **Senare**

Gör arbetsskadeanmälan till Försäkringskassan och AFA Försäkring.

Anpassa eventuellt arbetet under en övergångsperiod till de förhållanden som uppkommit på grund av händelsen.

Följ upp genom samtal, bland annat för att ta reda på om ytterligare insatser kan behövas. Uppföljande samtal kan behövas vid flertal tillfällen.

Ge före eventuell rättegång arbetstagare möjlighet till genomgång av rättegångsförfarandet. Ge stöd till den som ska delta i rättegång.

Checklistan kan även användas vid medlemsaktiviteter av olika slag.

Checklistan är hämtad från [www.arbetsgivaralliansen.se](http://www.arbetsgivaralliansen.se).

## 8. Rekrytering och anställning hos IOGT-NTO

### ***Inledning***

Vår rekryteringsprocess syftar till att säkerställa att vi finner de bästa medarbetarna för de tjänster vi söker. Vi ska alltid arbeta seriöst med rekryteringar och ha ett professionellt förhållningssätt mot de sökande. Detta dokument ger en övergripande bild av processen. I alla delmoment står styrelsen uppsatt som ansvarig för processdelen. Styrelsen utser kanske en grupp eller ett par personer som på delegation genomför rekryteringsprocessen fram till beslut. Dock kan, i varje delmoment av processen, förbundsanställda (HR-ansvarig, utvecklingskonsulent eller liknande) ingå som bollplank eller för att vara med mer på djupet i processen.

### ***Vakans uppstår***

### ***Ansvarig: Styrelsen***

Det är inte ovanligt att styrelsen och eventuella kvarvarande medarbetare är angelägna om att starta rekryteringsprocess omedelbart när en tjänst blir ledig. Det kan finnas en oro att arbetsbördan på dem som är kvar – eller för styrelsen – ska bli allt för hög eller att vi inte når uppsatta mål. Detta är dock ett bra tillfälle att göra en analys av tjänstens uppgifter och ansvarsområden och fundera över om det finns det andra, och bättre, lösningar.

### ***Innan rekryteringsprocessen tar vid ska styrelsen ta ställning till följande:***

1. Behöver alla nuvarande arbetsuppgifter utföras? Behövs en hel tjänst för arbetsuppgiften, eller en deltidstjänst?
2. Finns det någon annan verksamhet inom organisationen som kan ta över arbetet helt eller delvis? Tänk även utanför den egna organisationen i form av noder eller liknande.
3. Skall vi outsourca eller köpa någon del av tjänsten utifrån istället? Vilka kostnader och konsekvenser får det i så fall för verksamheten?
4. Kan arbetsuppgifterna omfördelas på övriga befintliga medarbetare? Hur ser den totala arbetsbelastningen ut?
5. Finns det ekonomiskt utrymme för anställningen?
6. Finns det någon redan anställd som uttryckt intresse för arbetsuppgifterna?

Vid beslut om rekrytering skall den fackliga organisationen, Unionen, informeras. I de fall ett annat beslut fattas som innebär en omorganisation kan förhandling bli aktuellt. Inga beslut ska, eller kan, fattas innan förhandling med facket har ägt rum.

### ***Kravprofil***

### ***Ansvarig: Styrelsen***

En bra grund för rekryteringen är att göra en kravprofil. Som underlag kan tidigare befattningsbeskrivning och analysen ovan användas. Styrelsen har ansvaret för att definiera behov av kompetens och personliga egenskaper för befattningen. Att tydligt beskriva distriktets behov för att uppnå satta mål både på kort och på lång sikt är viktiga parametrar. Vilka arbetsuppgifter, eventuella ansvarsområden, kompetenser och utvecklingsområden som finns för befattningen är andra viktiga faktorer i rekryteringsprocessen. Som stöd vid framtagande av kravprofil finns en mall i bilaga 1.

### ***Rekryteringsmetod***

### ***Ansvarig: Styrelsen***

Det finns många olika rekryteringsmetoder och tillvägagångssätt vid rekrytering. Oftast driver vi själva processen i egen regi, kanske med hjälp av förbundets utvecklingskonsulent. Nästa steg är att använda förbundets HR-ansvarige i processen och som sista alternativ kan det ibland vara befogat att använda externa rekryteringsföretag eller externa konsulter. För att säkerställa de ekonomiska ramarna involveras hela styrelsen vid en sådan rekrytering.

# **Rekryteringsprocess**

# **Ansvarig: Styrelsen**

## **1. Utformning av platsannons**

En platsannons ska skapa nyfikenhet och intresse för tjänsten. Kontrollera formuleringar så att dessa inte kan uppfattas som diskriminerande på något sätt. Använd ett modernt språk och var så tydlig som möjligt.

Annonsen skall innehålla information om övergripande arbetsuppgifter, ansvarsområde och befogenheter, beskrivning av önskvärda personliga egenskaper, eventuella krav på utbildning, erfarenhet, körkort med mera. Informationen bygger på den kravprofil som tagits fram. Vår organisation ska beskrivas kortfattat avseende historik, verksamhet, geografisk placering och vår vision. Annonsen ska också innehålla information om hur och senast när kandidaten förväntas söka och vilka handlingar som ska bifogas. Kontaktuppgifter till en ansvarig i styrelsen och en facklig representant ska anges. Titta på andra annonser för att få tips på bra och dåliga formuleringar.

## **2. Administration av ansökningshandlingar**

Vi hanterar samtliga sökande konfidentiellt i början av processen. Skälet är att många sökande i ett tidigt skede inte vill berätta för sin nuvarande arbetsgivare att de har sökt ett nytt arbete. När en ansökan har kommit in till oss ska vi snarast skicka bekräftelse på att vi tagit emot ansökan. I bekräftelsen kan vi beskriva vår tänkta tidplan och när den sökande kan tänkas höra ifrån oss igen. Den som tar emot ansökningarna ansvarar för detta.

Ibland kommer ansökningar efter sista ansökningsdagen. Dessa ska behandlas på samma professionella sätt. Om beslut tas att även de ansökningar som inkommer för sent ska tas med i processen så ska alla för sent inkomna ansökningar hanteras, och inte bara ett urval av dem.

## **3. Urval av sökande**

Att genomföra ett systematiskt urval av sökande är både tidskrävande och ibland svårt. Arbetet blir enklare med en väl genomarbetad kravprofil. Med utgångspunkt från kravprofilen görs ett första urval bland de sökande. Syftet är att ta fram de kandidater som uppfyller de krav som kravprofil och annons gör gällande. Målet med första urvalet är att hitta de fem till tio mest lämpade kandidaterna.

Vid urvalet är det viktigt att inte göra avkall på de grundkrav som ställts i kravprofilen. Lika viktigt är att inte lägga till krav som inte har framgått tidigare. (Om ingen kandidat motsvarar kravprofilen måste styrelsen fundera över om kravprofilen är rätt eller om det är lämpligt att använda sig av någon annan rekryteringskanal. Ett annat alternativ är att annonsera igen). Styrelsen går igenom de kandidater som ingår i det första urvalet och väljer ut ett lämpligt antal som – så snart det är möjligt – kallas till en första intervju.

De sökande som inte längre är med i processen får återkoppling så snart som möjligt.

## **4. Första intervju**

Har man vaskat fram ett färre antal (max fem) bra kandidater till en första intervju kan det vara lämpligt att överväga att endast genomföra en mer genomgripande intervju och endast ha en omgång totalt.

Vissa rekryteringar lockar många kandidater. Då kan första urvalet ge allt mellan fem och tio personer. Då syftar den första intervjun till att ytterligare minska antalet kandidater till mellan tre och fem. Efter det genomför man en mer djuplodande intervju.

Det finns även andra situationer när man kan överväga en andra intervju och det är om man tycker att man har två likvärdiga kandidater som man inte kan välja mellan eller om någon av kandidaterna inte gör sig själv rättvisa vid första intervjutillfället på grund av någon omständighet (sjukdom, väldigt nervös, orolig för något eller liknande som framkommer, men som kandidaten inte råder över).

En intervju skall alltid vara bra planerad. Alla intervjuer ska helst hanteras av samma person i ett och samma rekryteringsärende och de skall utformas på ett likartat sätt. Förbered frågeställningarna utifrån den framtagna kravprofilen och avsätt tid för att skapa en professionell och avslappnad intervjumiljö. Tänk på att inte vara för många vid en intervju. För att möjliggöra en bra intervjumiljö

bör antalet inte vara fler än två personer från arbetsgivarsidan, varav en från styrelsen är självskrivnen. (Möjligen kan man ha med en tredje person som får vara en tyst observatör.) Om det är fler som ska träffa kandidaten, kanske medarbetare eller fackliga företrädare, är det bättre att göra detta separat från själva intervjun.

Gå återigen igenom kandidatens CV och personliga brev och jämför den med kravprofilen. Vilka frågeställningar har du gällande just denna kandidat? Du bör efter intervjun vara klar över hur kandidatens kompetens och egenskaper förhåller sig till den kravprofil som du har tagit fram för rollen. Vid intervjuer är det mest framgångsrikt att ställa öppna frågor som börjar med när, vad, vem, hur och varför? Om du upplever att en kandidat slingrar sig så var lite envis och upprepa din fråga och be kandidaten att utveckla sitt svar. Använd öppna frågor och inte ledande. De ledande frågorna ger dig väldigt liten information om hur kandidaten själv ser på saker och ting, svaren brukar oftast bli en bekräftelse på din frågeställning då kandidaten med stor sannolikhet kan lista ut vilket svar du vill ha.

### **Liten checklista vid första intervjun:**

- Skapa en lugn och ostörd miljö med helt avstängda mobiltelefoner. Avsätt tillräckligt med tid och låt den första intervjun ta en timme i anspråk.
- Boka inte intervjuerna för tätt. Efter varje genomförd intervju är det viktigt att du noterar din uppfattning om kandidaten innan du träffar nästa. Alla kandidater som kallas till intervju måste också få samma mottagande och intresse från din sida. Därför är det praktiskt taget omöjligt att träffa fler än fyra kandidater för en första intervju på en och samma dag.
- Den bästa intervjun sker i dialogform. Den skall ha formen av ett samtal med ömsesidigt informationsutbyte. Kandidaten ska under intervjun få information om vår organisation och vår verksamhet samt få en djupare förståelse för den befattning som han eller hon har sökt till.
- Ta inte för givet att kandidaten vill arbeta hos oss – du måste också marknadsföra organisationen i samtalet. Här är det viktigt att du håller dig till en så objektiv och ärlig beskrivning som möjligt. Vi vill inte att kandidaten skall tacka ja till ett erbjudande som inte motsvarar de förväntningar som du har skapat i intervjun.
- Du skall styra samtalet men du skall inte ta över och dominera. I intervjuer är lyhördhet ett absolut krav. Låt också kandidaten prata till punkt utan att avbryta om det inte är absolut nödvändigt.
- Var koncentrerad och visa intresse. Detta kan vara svårt om kandidaten inte motsvarar dina förväntningar men när han eller hon har lämnat intervjun är det viktigt att de går därifrån med en positiv känsla.
- Kom ihåg att vara lyhörd också för kroppsspråk och reaktioner hos kandidaten men övertolka inte detta. Att vissa människor sitter med armarna i kors eller vrider sig under intervjun måste inte bero på ointresse eller nervositet. Det kan också betyda att han eller hon har spillt något på kläderna precis innan intervjun eller har ont i ryggen som exempel.
- Var inte rädd för tystnaden. Prata inte på för att det inte skall vara tyst. Låt kandidaten få tänka ibland – det är inte farligt om det blir tyst korta stunder.
- Kontrollera klockan för tiden går oerhört fort. Speciellt när du fattar tycke för kandidaten eller om kandidaten är duktig på att prata.
- Avsätt de sista minuterna av intervjun till att sammanfatta hur du uppfattat kandidaten. Det är bra för båda parter med denna sammanfattning innan ni skiljs åt. Var ärlig och överdriv inte din sammanfattning, inte åt något håll.
- I bilaga 2 finns en sammanställning över olika intervjufrågor som du kan använda dig av vid intervjun, ”Exempel – frågor vid anställningsintervju”.
- Uppdatera dig också på anställningsvillkor och förmåner som finns hos oss. Kandidaterna är ofta nyfikna på dessa och många gånger blir svaret du ger också en del av deras beslut kring ett eventuellt anställningserbjudande.

## 5. Utvärdering

Som nämnts tidigare är det bra att göra en bedömning av en kandidat i direkt anslutning till intervjun. Värdera den information du har fått under intervjun och sammanfatta resultatet i förhållande till kravprofilen. Ta med både hur du uppfattar kandidatens kompetens och kunskaper men glöm inte de personliga egenskaperna då de självklart är av stor betydelse för kandidatens förmåga att lyckas med jobbet i framtiden. Om ni är flera som varit delaktiga i intervjun så är det bra att var och en sammanfattar sin egen uppfattning om kandidaten i ett första skede och att ni sedan jämför era uppfattningar.

## 6. Urval inför fördjupad intervju

I rekryteringsprocesser där första intervjun har genomförts separat sker ytterligare ett urval nu. Vilka kandidater ska väljas bort och vilka ska kallas till ytterligare intervju? Detta urval sker också strikt efter de uppfattningar som du/ni har fått efter genomförda intervjuer i förhållande till kravprofilen.

## 7. Fördjupad intervju

Till en fördjupad intervju bör inte mer än maximalt två till tre kandidater kallas. Detta tillfälle är till för att ytterligare fördjupa sig i de eventuella frågeställningar kring kandidaten som finns kvar efter den första intervjun. Det är också ett tillfälle där vi kan genomföra olika tester på kandidaterna om det är lämpligt.

## 8. Referenstagning

Vid djupintervjun ber vi också kandidaterna om minst två, av varandra oberoende, referenser. Kandidaten får tid att kontakta dessa referenser innan referenstagningen äger rum. Ett referenssamtal ska förberedas lika noggrant som vid förberedelser inför en intervju. Se exempel på frågor i "Referensprotokoll" i bilaga 3.

Du avsätter tillräckligt med tid och ser till att du får vara ostörd under samtalet. De kvarvarande frågeställningar eller funderingar som du har kring kandidaten ska du självklart ta upp med hans eller hennes referenter. Det är också bra att i inledningen av samtalet berätta att samtalet är helt konfidentiellt och att du inte kommer att återge någon information till aktuell kandidat. Referenstagning är svårt. Samtalen genomförs nästan uteslutande genom telefonsamtal och därmed blir möjligheten att bedöma referentens kroppsspråk eller andra reaktioner minimala.

Många kandidater väljer att inte ge referenser från nuvarande arbetsgivare, vilket är naturligt. Kandidaten vill som regel inte riskera sin nuvarande anställning i det fall erbjudande om anställning lämnas till annan kandidat. Det här är en balansgång eftersom du som rekryterar självklart är intresserad av hur kandidaten har presterat och fungerat i sitt nuvarande arbete. Om referenten är nuvarande arbetsgivare kan det å andra sidan innebära att kandidaten får bättre referenser än vad som kanske är verklighet för att nuvarande arbetsgivare gärna ser att kandidaten slutar. Du kan också få referenssamtal där kandidaten får sämre referenser än vad som är verklighet för att nuvarande arbetsgivare inte vill att kandidaten skall sluta.

I de fall du som rekryterar tycker att kandidaten inte har gett tillräcklig bra referenser, de kanske är kompisar privat eller kommer från anställningar från långt bak i tiden, är det bättre att kontakta kandidaten igen och be om andra referenser. Kandidater lämnar i de allra flesta fall referenter som har en positiv uppfattning om henne eller honom. Därför är det A och O att även referenssamtalen sker i form av öppna frågor. Be referenten att ge exempel på olika situationer så att du själv kan dra slutsatser av svaret i stället för att be referenten om själva svaret på din fråga.

## 9. Tjänstgörings- och referensbetyg

Vissa kandidater lämnar också tjänstgörings- eller referensbetyg. När du värderar dessa bör du komma ihåg att arbetsgivare ibland har en tendens att lämna för höga omdömen och betyg om en medarbetare. Till och med när en medarbetare har blivit avskedad kan ett till synes positivt omdöme ges för att tidigare arbetsgivare inte helt vill stjälpa medarbetarens möjligheter att få ett nytt arbete.

## **10. Bedömning av CV och meritförteckning och betyg**

Självklart skall vi inte utgå från att kandidater i sin ansökan lämnar falska uppgifter men tyvärr kan vi inte heller utgå från att de uppgifter som lämnas är helt sanna. Vissa sökande uppger att de har tagit en akademisk examen på en namngiven skola och vid närmare undersökning visar det sig ibland att någon sådan skola inte existerar alls eller att de inte innehar examinationsrätt. Av dessa skäl är det oerhört viktigt att CV och meritförteckningar vidimeras innan vi kan sätta allt för stor tilltro till dem.

## **11. Slutligt urval**

Det slutliga urvalet sker utifrån den totala bedömning som styrelsen har kommit fram till om kandidaterna kopplat till deras meriter, intervjuer, eventuella tester och referenstagning. Återigen – bedömningen sker i förhållande till kravprofilen och därefter är det lämpligt att rangordna de kvarvarande kandidaterna.

## **12. Slutande av anställningsavtal och arbetsrättsliga konsekvenser**

När så den utvalda kandidaten ska få ett erbjudande om tjänst sker detta ofta i samråd i styrelsen eller i ett arbetsutskott inom styrelsen. Här är det också viktigt att säkerställa anställningsform, villkor, lön med mera. Den utvalda kandidaten får ett erbjudande om anställning och i och med att han eller hon accepterar anställningen muntligt så är det formella anställningsavtalet slutet eftersom det endast krävs ett muntligt avtal för att ingå anställning.

## **13. Upprättande av anställningsavtal**

När så förhandlingen är klar och ni är överens om innehållet i detsamma så upprättas anställningsavtalet i två exemplar. Därefter bör det skrivas på av båda parter så snart som möjligt. Ordföranden eller annan firmatecknare skriver under för arbetsgivaren. Den nya medarbetaren får behålla ett exemplar och arbetsgivarens exemplar ska omgående tillbaka till den i styrelsen som ansvarar för dessa handlingar. Det är lämpligt att ge kassören en kopia på anställningsavtalet.

# Kompetenskrav/-profil för befattning (bilaga 1)

Befattning	Enhet
Ansvarig för rekryteringen	Datum

Kompetensområde	Relevans						Anmärkning
Gymnasieutbildning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Eftergymnasial utbildning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Annan utbildning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Kunskaper i svenska språket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Kunskaper i engelska språket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Datorvana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Körkort, behörighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Kännedom om IOGT-NTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Kännedom om ideell sektor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Kunskaper om alkohol/narkotikapolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Erfarenhet av liknande befattningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Att tala inför en grupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Att skriva rapporter, beslutsunderlag, ansökningar m m	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Personalledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
Medlemskap vid anställning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1	2	3	4	5	ej rel	

## **Frågor vid anställningsintervju**

### **Personlig bakgrund**

Berätta om dig själv.  
Beskriv din uppväxt.  
Vilka utbildningar har du?  
Varför valde du de utbildningarna?  
Vad var bra/dåligt med utbildningarna?  
Vilken nytta har du haft av utbildningarna?  
Hur har du kompletterat din grundutbildning?  
Har du planer på ytterligare utbildning?

### **Personliga kvalifikationer**

Hur tror du att andra personer i din närhet skulle beskriva dig?  
Vilka är dina starka sidor?  
Finns det något som du skulle vilja bli bättre på?  
Vad gör dig glad, ledsn, arg...?  
Hur reagerar du på kritik?  
Hur klarar du av att arbeta under tidspress?  
Vad tycker du om mer rutinartade arbetsuppgifter?  
Klarar du av att ha flera uppgifter/projekt på gång samtidigt?  
Vad tycker du om att ha en personalledande funktion?  
Beskriv en bra arbetskamrat/kollega  
Beskriv en bra chef.  
Hur fungerar du i grupp?  
Hur ser du på att arbeta ensam?  
Vad gör du på din fritid?  
Hur påverkar din fritid ditt arbete?

### **Yrkesmässiga kvalifikationer**

Beskriv ditt nuvarande arbete.  
Var någonstans i organisationen befinner du dig?  
Vad trivs du bäst med i ditt nuvarande arbete?  
Vad trivs du mindre bra med i ditt nuvarande arbete?  
Har du haft en personalledande funktion?  
Hur fungerar samarbetet med dina kollegor?  
Vilken är din relation till din chef/dina chefer?  
Berätta om något bra du utträttat/åstadkommit.  
Har du under det senaste året gjort något helt nytt i ditt jobb? Vad? Hur? Vad blev resultatet?  
Kan du berätta om något misstag du gjort och vad du lärde dig av det?  
Det finns en period då du inte arbetade, vad gjorde du då?  
Finns det något i ditt nuvarande arbete som du skulle vilja ändra på?  
Vad får dig att lämna ditt nuvarande arbete (varför söker du nytt jobb)?  
(Du har slutat din förra anställning – varför?)

### **Framtid**

Vad känner du till om oss?  
Vad är ett bra jobb för dig?  
Vad har du för framtidsplaner?  
Vad tror du att du gör om fem år?  
Varför har du sökt det här arbetet hos oss?  
Varför ska vi anställa just dig?  
Vilka egenskaper hos dig gör dig lämpad för det här arbetet?

### **Löneanspråk m.m.**

Vilka är dina löneanspråk?  
Andra krav på anställningsvillkor?  
Vad kan få dig att tacka nej till det här jobbet?



**Frågor vid referenstagning**

Datum:	Mitt namn:
Tjänst:	Sökande:
Referent:	

Vilken var/är referentens relation till den sökande:

Arbetsuppgifter hos er:

Vilket bestående intryck har du av den sökande:

Vad är unikt med den sökande:

På vilket sätt har den sökande utmärkt sig hos er:

På vilket sätt har den sökande visat engagemang i sitt arbete:

Vilka drivkrafter har den sökande:

Positiva egenskaper:

Egenskaper som inte är så positiva:

Hur har den sökande utfört sitt arbete:

Vilka arbetsuppgifter är den sökande mest lämpad för:

Vilka arbetsuppgifter är den sökande mindre lämpad för:

Vilka uppgifter skulle du inte lägga på den sökande:

Vilken relation hade den sökande till kollegor, vilken roll i gruppen:

Hur har den sökande reagerat vid hög arbetsbelastning:

Hur tar den sökande ansvar för sitt arbete i stressituationer:

Visad frånvarofrekvens:

Finns några personliga problem en ny arbetsgivare bör känna till:

Finns det något annat vi behöver känna till för att skapa en bra arbetssituation för den sökande hos oss:

Hurdan chef/arbetsledare bör den sökande ha för att bäst komma till sin rätt:

Skulle du vilja återanställa den sökande, om "ja" till vad:

Något jag inte frågat om som du vill lägga till:

---

Sammanfattning av referenstagningen:

## 9. Introduktion

### *Inledning*

Huvudansvaret för introduktionen har den utsedde arbetsledaren men även arbetskamrater och förbundets utvecklingskonsulent har viktiga uppgifter. Arbetsgivaren ansvarar för att den anställde snabbt och bra kommer in i arbetet. Dock är det viktigt att arbetstagaren också funderar på hur introduktionen sker och lämnar ifrån sig synpunkter som kan förbättra inträdet på den nya arbetsplatsen.

### *Målsättning*

Introduktionen skall

- Syfta till att underlätta inträdet i arbetsgemenskapen.
- Ge den anställde en allmän överblick över verksamheten.
- Skapa trygghet i anställningen.
- Främja arbetstrivsel och arbetsmotivation.
- Ge kännedom om den nya arbetsmiljön.
- På bästa sätt tillvarata den anställdes kapacitet så tidigt som möjligt.

När den nyanställda kommer till sin nya arbetsplats ska arbetsgivaren ha rensat, så det bara finns relevant material kvar. Arbetsplatsen ska vara arbetsmiljöriktigt utformad och miljön ägnad att skapa arbetstrivsel. Utrymme måste också finnas för att den nyanställda ska kunna få sätta sin prägel på arbetsplatsen.

### *Hur välkomnas en anställd*

Den nyanställda har några viktiga behov.

- Känna sig välkommen.
- Komma in i arbetsgruppen.
- Få klart för sig förväntningar och krav.
- Stilla sin nyfikenhet.
- Vara nyttig.

Oavsett om det är annan anställd som genomför introduktionen är det viktigt att arbetsledaren finns med vid den första introduktionen. En blomma på arbetsbordet är enkelt att ordna men betyder mycket. Presentera introduktionsprogrammet som ni tillsammans ändrar i och fastställer. Utgå ifrån att ovanstående målsättning ska uppfyllas.

Förslag till

## ***Introduktionsprogram för nya medarbetare hos IOGT-NTO***

Namn: Nnnnn Nnnnnnnnnnnn  
Ansvarig arbetsledare: Nnnnn Nnnnnnnnnn  
Tidsperiod: Två månader (ange datum)

### **Första dagen**

- Välkomnande – arbetsledaren (eller annan i styrelsen).
- Presentation av arbetskamrater.
- Genomgång av introduktionsprogrammet, dagsprogram två veckor.
- Genomgång av första dagens upplägg.
- Introduktion till arbetsuppgifterna.
- Egen tid för iordningsställande av arbetsplatsen.
- Arrangera gemensam lunch.
- Namnskylt på dörren och välkomstblomma på arbetsbordet.

### **Första veckan**

- Praktisk introduktion med arbetsledaren enligt förslag nedan.
- Presentation för "rörelseanställda" på expeditionen.
- Fortsatt genomgång av arbetsuppgifter.
- Fortsatt iordningsställande av arbetsplatsen.
- Inläsning av styrdokument.
- Introduktion av utvecklingskonsulenten.
- Börja boka in möten enligt introduktionsprogrammet.
- Introduktion från tidigare tjänsteperson som arbetat med uppgifterna.

### **Under första månaden**

Den nyanställda bör möta distriktsstyrelsen i ett introduktionsmöte.  
Introduktion till viktiga kontaktpersoner i distriktets arbete.

### **Efter två månader**

Uppföljning av introduktionen genom samtal med ansvarig arbetsledare enligt bilaga 2.

### **Efter fem månader**

Om anställningen är en sex månaders provtjänstgöring ska uppföljning och beslut om fortsatt anställning ske i rimlig tid före de sex månaderna har gått.

### **Under första året**

Besök och lära känna

- Förbundskansliet.
- Kollegor i närliggande distrikt.
- NBV-avdelningen.
- Länsnykterhetsförbundet.
- Andra nykterhetsorganisationer i distriktet.
- Miljonlotteriet, IOGT-NTO:s folkhögskolor Wendelsberg, Mölnlycke och Tollare, Saltsjö-Boo.
- Dagöholm, IOGT-NTO:s behandlingshem i Valla i Sörmland.

### **Specifik kompetensutveckling**

- IOGT-NTO:s historia.
- Alkokoll.
- Narkokoll.

## **Praktisk information**

(fyll på med eget specifikt)

IOGT-NTO-rörelsens organisation

Vilka arbetar här

Vilka sitter i styrelsen

Nycklar/Entrétagg

Larm

Brandlarm, brandsläckare och utrymningsvägar

Tider (in/ut/mat/fika)

Arbetet på arbetsfri dag

Ledighet, ansökning

Kontonummer lämnas till distriktskassören

Anhöriga, uppgift till arbetsledaren

Posthantering

Kontorsmöbler

Kontorsmaterial

Kopiering/fax/scanning

SoberNet och E-post

Visitkort

Personalmöten i distriktet

Konsulentsamlingar

Motionsbidrag och friskvårdstimme

Mötesrum rutiner

Resor i tjänsten

Övernattning vid tjänsteresa

Rutiner vid inköp

Fakturahantering

Telefon och/mobiltelefon

Dator och skrivare

Lunchmöjligheter

Parkeringsmöjligheter

Rundvandring

Utbildningsbehov

Material för inläsning

## ***Uppföljning av introduktion***

Förslag på frågor att använda

1. Jobbar du med det du anställdes för?  
Positiva känslor?  
Besvikelser?
2. Vad är du bra på, tycker du? Vad behärskar du redan?
3. Vad behöver du förbättra? Vad är du mindre bra på? Behöver du hjälp på något sätt?  
Någon att fråga? Utbildning? Annan support?
4. Din utbildning och annan erfarenhet du kom hit med, har du användning för den?
5. Känner du osäkerhet i några situationer och kan vi göra något åt det?
6. Hur är jobbet? Graden av självständighet? Graden av Ansvar? Befogenheter?
7. Hur fungerar rummet? Utrustningen?
8. Hur fungerar arbetsledningen?
9. Hur har introduktionen fungerat?  
(Pricka av upplägget enligt introduktionsprogrammet.)
10. Hur fungerar din arbetsplats socialt?
11. Hur ska fortsättningen se ut?

### **Ur Personalpolicyn:**

”Alla medarbetare ska väl känna till IOGT-NTO-rörelsens och det egna förbundets mål och arbete såsom de kommer till uttryck i grundsatsen, program och andra demokratiskt fattade beslut.”

Det låter självklart att det ska vara på det viset men det är också viktigt att vi som arbetsgivare ser till att en nyanställd får chansen att lära sig detta, trots att det finns många arbetsuppgifter som behöver göras. Det är en bra punkt att stämma av vid uppföljningen av introduktionen men kanske också i kommande utvecklingssamtal. Givetvis är det olika omfattande beroende på om den vi anställer har erfarenhet från vår organisation tidigare eller inte. Men även den som ”bara” varit medlem eller kanske kommer från något av våra ungdomsförbund behöver sätta sig in i dokumenten på ett djupare plan. Som anställd företräder man alltid IOGT-NTO utåt. Det finns många medlemmar som kan dela med sig av sina kunskaper till en nyanställd – det är arbetsledarens uppgift att skapa kontakterna.

## 10. Befattningsbeskrivning

Befattningsbeskrivningar hör till en grundläggande ordning på varje arbetsplats och varje tjänst inom IOGT-NTO ska det finnas beskriven i en befattningsbeskrivning. Befattningsbeskrivningen tas upp till omprövning vid medarbetarsamtal.

### *Vad är en befattningsbeskrivning?*

En befattningsbeskrivning är en uppräkningslista av de arbetsuppgifter som ska utföras av en specifik tjänsteperson som innehar befattningen i fråga. Befattningsbeskrivningen ska också beskriva de kvalifikationer i form av utbildning och erfarenhet som fordras för att inneha befattningen. Befattningsbeskrivningen är en överenskommelse mellan två parter; arbetsgivare och arbetstagar.

I IOGT-NTO:s befattningsbeskrivning, se blankett i bilaga, finns följande innehåll:

1. **Organisatorisk inplacering:** beskriver hur befattningen är inordnad i organisationen
2. **Ansvarsområden:** Här beskrivs om det finns särskilda ansvarsområden som exempelvis budgetansvar eller personalansvar.
3. **Befogenheter:** Här beskrivs kortfattat eventuella befogenheter som exempelvis attesträtt eller beslutanderätt i specifika frågor.
4. **Huvudsakliga arbetsuppgifter**
5. **Kvalifikationskrav:** Här beskrivs de kvalifikationer och den kompetens som krävs för att inneha befattningen (exempelvis de minikrav man kommer att ställa om man rekryterar en ny medarbetare till tjänsten. Det behöver inte alltid vara så att kraven stämmer överens med de kvalifikationer som nuvarande befattningshavare har.)

Det är en konst att få till befattningsbeskrivningar som har ett tydligt uppdrag, tydliga uppgifter utan att vara allt för detaljerade. En befattningsbeskrivning ska inte heller vara för individuell eller för detaljerad utan helt enkelt beskriva befattningen, egentligen utan koppling till den person som innehar den nu. Dock kan ju vissa personer ha speciella arbetsuppgifter som har tilldelats just dem och då ska den uppgiften stå med, även om den är individuellt kopplad.

För distriktskonsulenter har du god hjälp av den standardformulering som finns i kapitlet "Arbetsgivarens/arbetsledarens ansvar" i detta material. Det är det IOGT-NTO tog beslut på kongressen Åre 2011 i samband med att vi beslutade om konsulentstödet. Givetvis går det bra att göra tillägg till de uppgifter som där beskrivs.

### *Varför behövs befattningsbeskrivningar?*

Befattningsbeskrivningarna på en arbetsplats ska **beskriva arbetsfördelningen** mellan tjänstepersonerna, exempelvis de som arbetar i ett distrikt. De uppgifter som arbetsgivaren vill ska utföras av tjänstepersonerna på expeditionen ska delas upp på de olika befattningarna. De kvalifikationskrav som finns i befattningsbeskrivningen ger också en vink om vilken **kompetensutveckling** som befattningssinnehavaren bör få. Vid **bedömning av prestationer** och därmed **lönesättning** är de bra att ha som en grund att stå på. Vid **nyrekrytering** är befattningsbeskrivningen en grund för att göra kompetensprofilen. Om man vid något tillfälle hamnar i situationen att behöva **omplacera** eller **säga upp personal** är beskrivningar av befattningarna på arbetsplatsen bra att ha i argumentationen kring kompetensen för att klara vissa tjänster.

Befattningsbenämning	Anställd den <b>201X-XX-XX</b>	Befattningskod
Namn	Tillträtt befattning den <b>201X-XX-XX</b>	Personnummer <b>123456-7890</b>

**Organisatorisk inplacering**

Närmast överordnad <b>Distriktsstyrelsen</b>
Närmast underställd
Närmast sidoordnad

**Ansvarsområden (konkret beskrivning av ansvarsområden)**

--

**Befogenheter (konkret beskrivning av befogenheter, t ex vad avser beslut eller attest)**

--

**Huvudsakliga arbetsuppgifter**

--

**Kvalifikationskrav**

Teoretiska krav (utbildning):  Språkrav:  Praktiska krav (erfarenhet):  Övrigt:
---

Befattningsbeskrivningen upprättad/reviderad 201x - -

För arbetsgivaren

För lokala fackklubben/Arbetstagare

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# 11. Lönesättning inom IOGT-NTO

## ***Ur Personalpolicyn:***

”Löner och andra anställningsvillkor inom IOGT-NTO-rörelsen ska vara marknadsanpassade, inom jämförbar sektor, så att de olika förbunden kan attrahera och behålla kompetent personal. En individuell och differentierad lönesättning, byggd på en bedömning av den anställdes ansvar och befogenhet, de uppnådda resultaten och dokumenterade utvecklingsambitioner, stimulerar till goda insatser.”

## ***Verksamhetsutveckling***

Lönebildning och lönesättning ska medverka till att målen för IOGT-NTO-distriktet uppnås. Arbetsgivare och arbetstagare ska gemensamt bidra till att skapa goda förutsättningar för utveckling av organisationen. En väl fungerande lokal lönebildning stimulerar till engagemang, utveckling och goda arbetsinsatser. Det förutsätter en förtroendefull dialog mellan arbetsgivare och arbetstagare.

En avgörande förutsättning för en effektiv och fungerande verksamhet är att IOGT-NTO kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare med sådan kompetens som behövs. Lönesättningen ska vara individuell och differentierad och användas som ett instrument för att premiera medarbetarens prestation och duglighet.

Lönerna inom IOGT-NTO bygger på centrala överenskommelser mellan Unionen och Arbetsgivaralliansen men är också anpassad till de speciella förhållanden som råder inom IOGT-NTO.

## ***Lönesättning***

Genom centrala avtal skapas regler och ramar för lönesättningen. Arbetsgivare i olika branscher har olika förutsättningar när det gäller lönenivåer. Även marknadskrafterna kan påverka lönen. Marknadsanpassade löner beskriver löneläget inom jämförbara sektorer, i IOGT-NTO:s fall den ideella sektorn. Vidare ger olika arbetsuppgifter olika lönenivåer.

Den lönesättningen vi tillämpar inom IOGT-NTO är individuell och differentierad. Arbetstagarens lön påverkas dels av arbetsuppgifternas innehåll, svårighetsgrad och ansvaret som följer av det och dels av arbetstagarens prestation och sätt att uppfylla kraven som ställs. Vidare påverkas lönen av de kunskaper och erfarenheter för uppgiften som arbetstagaren har liksom hur denne bidrar till verksamhetens utveckling och måluppfyllelse.

Arbetstagarens lön ska bestämmas utifrån arbetsgivarens lönepolitik och lokalt framtagna kriterier. Lönesättningen ska vara sakligt grundad. IOGT-NTO följer gällande diskrimineringslagstiftning så att en arbetstagare varken direkt eller indirekt diskrimineras vid lönesättning.

Varje arbetstagare ska veta på vilka grunder lönen sätts och vad hon eller han kan göra för att påverka sin lön. Därför ska en regelbundet återkommande dialog föras mellan arbetsgivare och arbetstagare om sådana frågor som har betydelse för arbetstagarens arbetsresultat, utveckling och lön. Detta sker som regel i utvecklingssamtalet. Syftet med dialogen är att klarlägga målen för verksamheten och arbetstagarens bidrag till dessa och vad som krävs för arbetstagarens löneutveckling. Genom denna dialog skapas en process där arbetstagarens resultat, kompetens och utveckling knyts samman med löneutvecklingen. Lönesättningen ska stödja verksamhetens utveckling och bidra till en stabil ekonomi.

## ***Löneanalys***

Arbetsgivaren ska inför den årliga löneöversynen analysera verksamhetens framtida inriktning, utveckling och ekonomiska förutsättningar.



## ***Lönesamtal***

Inför lönesamtalen informerar arbetsgivaren de anställda om organisationens lönesättningsprinciper och andra faktorer som har betydelse för den individuella lönesättningen. Lönesamtal ska genomföras en gång per år. Arbetsgivare och arbetstagare ska föra en dialog om arbetstagarens bidrag till verksamhetens mål och utveckling och värdera insatserna utifrån fastställda lönekriterier. Tidigare utvecklingssamtal eller medarbetarsamtal bör ligga till grund för dialogen.

Även föräldralediga och sjukskrivna omfattas av den årliga löneöversynen och har rätt till lönesamtal. Om arbetstagaren har haft en ogynnsam löneutveckling ska arbetsgivaren diskutera arbetstagarens förutsättningar för arbetsuppgifterna, behov av kompetensutveckling eller andra åtgärder. Samtalet ska resultera i en utvecklingsplan.

## ***Löneförhållanden***

Det bör finnas en löneskillnad mellan arbetsledande tjänsteperson och underställd personal. Vid lönesättning och lönejämförelse ska även eventuella förmåner utöver lön beaktas. Löneprinciperna gäller lika för alla.

## ***Lönestruktur inom IOGT-NTO***

Inom IOGT-NTO har vi olika löneskikt som bör hållas skilda från varandra. Löneskikten har sin grund i kollektivavtalet.

### **Konsulenter**

Konsulenter och liknande befattningar (projektledare och liknande); kan ha ett visst ekonomiskt ansvar för sin verksamhet, vilket ska beaktas, har inget arbetsledaransvar men ibland handledaransvar, vilket ska beaktas, fri förläggning av arbetstiden (ingen rätt till övertidskompensation under ordinarie arbetsvecka), kompensation i form av ledighet för tjänstgöring på arbetsfri dag, fem dagars extra semester (30 dagar) och där medlemskap krävs för anställning.

### **Assistenter**

Sekreterare, assistenter, vaktmästare och liknande, rätt till övertidskompensation vid tjänstgöring utöver den dagliga arbetstiden, ordinarie semester är 25 dagar per år och där medlemskap är inte alltid ett krav vid anställning.

## ***Lönesättning vid nyanställning***

- Tjänsten placeras in i IOGT-NTO:s lönestruktur
- Ta hänsyn till lönebildens i skiktet
- Finns marknadskriterier som spelar roll
- Utbildning ska värderas
- Relevanta yrkeskunskaper
- Erfarenhet i yrket eller i närliggande yrken
- Erfarenhet från ideell sektor

## ***Arbetsvärdering***

Arbetsvärdering är ett redskap för att kunna värdera en persons insatser och förmåga jämfört med de krav arbetsuppgiften ställer på personen. En värdering görs av den individuella skickligheten och användbarheten i arbetet. Arbetsvärderingen bör genomföras i samverkan mellan arbetsledaren och arbetstagaren. Resultaten dokumenteras och ligger till grund för lönerrevisionen. Varje distrikt väljer själv vilka arbetsvärderingsfaktorer som är relevanta för distriktets utveckling. Samtliga anställda av distriktet värderas utifrån samma faktorer.

### **Några förslag på arbetsvärderingsfaktorer**

- Uppnådda resultat utifrån uppsatta mål
- Skicklighet i arbetet

- Intresse för och förmåga till utveckling i yrkesrollen
- Förmåga att arbeta självständigt, ta ansvar och visa omdöme
- Initiativkraft
- Samarbets- och serviceförmåga (inklusive ”gränsöverskridanden”)
- Förmåga att etablera och underhålla kontakter och nätverk, internt och externt
- Förmåga att aktivt beskriva, kommunicera och företräda IOGT-NTO och vår verksamhet
- Förmåga att stödja sin omgivning och bidra till ett gott arbetsklimat
- Genomfört kompetensutveckling som gett resultat

## ***Lönerevision efter central förhandling***

Lönerevision genomförs vanligen en gång per år. Samtliga löner ska beaktas och eventuellt justeras. Kollektivavtalet styr när, för vilka och hur mycket lönerna justeras. Löneförhandlingarna kan ske mellan fackliga representanter för arbetstagarna å ena sidan och representanter för arbetsgivarna å andra sidan men det allra vanligaste i IOGT-NTO-distrikten är att arbetsgivaren ”förhandlar” direkt med den anställde efter att styrelsen, ett AU eller någon annan grupp med delegation, har tagit fram ett löneförslag.

I samband med lönerevision kan arbetsgivaren – om det finns särskilda skäl – ge en anställd en löneökning som är utöver arbetsställets pott. Motiven för en sådan löneökning ska vara klara och tydliga. Det kan handla om förändrade arbetsuppgifter med större ansvar eller att arbetsgivaren utvärderat tjänsten och funnit att tjänstemannen sedan tidigare har fel (för låg lön).

### **Genomförande**

- Kassören och ordföranden tittar på förutsättningarna i löneavtalet när det blir aktuellt för lönejustering och gör en plan för genomförandet (löneanalys).
- Arbetsledaren genomför ett lönesamtal, med arbetsvärderingsfaktorerna som ett av redskapen, med varje anställd som ska vara med i lönerevisionen.
- Arbetsledaren föreslår styrelsen eller andra utsedda personer hur lönerna ska justeras med den genomförda arbetsvärderingen som underlag. Även eventuella skäl utanför ordinarie lönerevision kartläggs och beaktas (t ex befattningsförändring)
- Styrelsen ger ett skarpt förslag, gärna med visst förhandlingsutrymme till arbetsledaren som tar med det tillbaka till arbetstagaren och presenterar det. I det samtalet bör man bli överens om lönen.
- Ett alternativt sätt är att en förhandling (om arbetstagarna eller Unionenklubben så vill) sker mellan arbetsgivaren och Unionenklubben. I detta fall återkopplar arbetsledaren till den enskilde arbetstagaren och meddelar ny lön samt motiven för lönen.
- Ett formellt skriftligt besked om den nya lönen kan överlämnas i anslutning till återkopplingen (bra för att undvika missförstånd).
- Kassören meddelas när lönen är fastställd.

## 12. Kompetensutveckling

### **Ur Personalpolicyn:**

”Kompetensutvecklingen ska bidra till att organisationens mål på kort och lång sikt uppnås samt att verksamheten utvecklas utifrån de behov som finns idag och i framtiden.”

### ***Rätt kompetens***

Distriktet ska alltid, med utgångspunkt från verksamhetens mål, syfta till att ha den rätta kompetensen för att kunna nå målen. Den anställdes utveckling och utbildningsbehov ska bygga på utvecklingssamtal mellan anställd och arbetsgivare/arbetsledare.

### ***Utvecklingssamtal***

Utvecklingssamtal bör hållas regelbundet eftersom behoven inte är konstanta. De kan ändras med den anställdes utveckling och förändring av nya arbetsuppgifter. En god regel är att man har en årligt större avstämning av arbetet och då samtidigt genomför ett utvecklingssamtal. Utveckling handlar både om att få nya kunskaper och att få möjlighet att växa på sin arbetsplats. Det sistnämnda har arbetsgivaren och den anställda tillsammans ansvar för och utvecklingen skapas i en dialog.

### ***Samlingar för anställda***

IOGT-NTO erbjuder också kompetensutveckling för anställda. Dels är det konsultsamlingar som förbundet arrangerar både för distriktskonsulenter men också för verksamhetskonsulenter och kontorsanställda administratörer. För distriktskonsulenterna är deltagandet obligatoriskt.

### ***IOGT-NTO utbildar***

Många utbildningar som IOGT-NTO arrangerar är också lämpliga som kompetensutveckling för anställda. Det kan man särskilt tänka på när man har en nyanställd person som inte tidigare varit med i IOGT-NTO. Några exempel är Verksamhetsforum, Socialt forum och i början av varje års genomförs en kurs-kurshelg med ett helt smörgåsbord av kurser där många lämpar sig också för anställda. Det finns också ett kursutbud på distans där Alkokoll och Narkokoll har genomförts.

### ***Andra möjligheter***

En del i kompetensutvecklingen kan också vara utbyten med andra organisationer, att besöka andra verksamheter inom IOGT-NTO som har relevans för framtida utveckling men också att genomföra en uppgift tillsammans med en konsulent i ett annat distrikt för att lära sig hantverket i till exempel värvning.

## 13. Utvecklingsamtal hos IOGT-NTO

### *Syfte*

- Att få organisationen att fungera bättre.
- Att bidra till medarbetarnas personliga utveckling.
- Att stämna av mot mål.
- Att stämna av samarbetet mellan organisationsgrenarna (och NBV).
- Att stämna av den sociala gemenskapen.
- Att stämna av ledarskapet till exempel med avseende på
  - Tydlighet.
  - Möjliggörare.
  - Återkoppling.
- Ett ömsesidigt samtal där samtalstiden ska tas i anspråk i ungefär samma utsträckning av arbetstagaren som av arbetsledaren.

### *Innehåll*

- Arbetsinnehåll, kopplat till befattnings-/projektbeskrivning, årsplan och rutiner.
- Prestation sedan förra samtalet.
- Ledarskapet, se ovan.
- Genomgång av verksamhetsplanens innehåll och hur genomförandet har fungerat.
- Hur den sociala situationen ser ut på arbetet generellt, i arbetsgruppen och personligt.
- Särskilt för medarbetare som har fyllt 60 år hur denne ser på sin framtida pensionering.
- Kompetensutveckling.
- Arbetsverktyg.
- Arbetsvillkor och lön.

### *Frekvens*

- Vi bör genomföra utvecklingsamtal två gånger per år.
- Vårsamtalet i mars - utvecklingsamtalet samorganiserar med lönesamtalet.
- Höstsamtalet i oktober - utvecklingsamtal (vissa frågor som kan ha bärighet på budget) – diskussion om personlig kompetensplan.
- Samtalet ska vara i ca en timme.

### *Förberedelser*

- Läs gärna ”Bakgrund och fördjupning” på nästa sida och framåt.
- Arbetsledaren förbereder ett frågeunderlag till medarbetarna.
- Förbered ett eventuellt lönevärderingsinstrument.
- Underlagen ska ges till arbetstagaren cirka en vecka före samtalet.

### *Dokumentation*

- Samtalen ska dokumenteras. Hur det görs bestäms mellan arbetsledare och arbetstagare. Båda ska ha tillgång till samma dokumentation.

## ***Bakgrund och fördjupning om utvecklingssamtal***

Utvecklingssamtal är ett samtal som har ett speciellt syfte och speciella förutsättningar.

### **Vad är ett utvecklingssamtal?**

Ett utvecklingssamtal är ett regelbundet återkommande och väl genomtänkt samtal mellan en medarbetare och dennes arbetsledare. Samtalet bör vara en utvecklande dialog där man diskuterar organisationens uppgift, samarbete i organisationen, arbetsuppgifterna, relationen mellan samtalsparterna och andra angelägna frågor som rör arbetssituationen. Utvecklingssamtalet är helt enkelt ett tillfälle för en arbetsledare och medarbetaren att ostörda få prata om sin nuvarande och framtida arbetssituation.

Man kan se utvecklingssamtalet som ett ledarskapsverktyg. En ledares främsta uppgift är att vägleda, stödja och inspirera sina medarbetare. Utvecklingssamtalet är ett bra tillfälle för arbetsledaren att stämma av och dra upp riktlinjer för arbetet genom att samtala med sina medarbetare. Utvecklingssamtal är ett sätt att i en öppen kontinuerlig dialog stämma av de ömsesidiga förväntningar och krav man har på varandra. Utvecklingssamtal är också ett tillfälle att jämka samman och anpassa organisationens behov efter individernas behov.

### ***Utveckling innebär förändring***

Ordet utveckling innebär förändring, vilket är en process. Utveckling är något som ständigt är i rörelse. Att medverka i en process är att acceptera en ständig förändring, både av oss själva och av vår omgivning.

I utvecklingssamtalet utgår man från den personliga och yrkesmässiga utvecklingen och det handlar om en dialog som förs i ett gemensamt syfte, nämligen att utveckla arbetsplatsen och hela organisationen. Medarbetaren och arbetsledaren har samma mål och de måste samtala för att förstå varandra och nå sitt gemensamma mål. Utvecklingssamtal handlar om kommunikation och ytterst om att nå organisationens mål.

Arbetsledar- och medarbetarrollen i utvecklingssamtalet bygger på en balans i samtalet där parterna respekterar varandra. Arbetsledare och medarbetare är medvetna om att kvaliteten i samtalet är grunden för resultatet. Förbättrade relationer medför ofta förbättrade arbetsprestationer. Utvecklingssamtalet betonar samarbetets betydelse för utfallet av arbetet: samarbetet mellan arbetsledare och medarbetare, samarbetet inom den grupp man tillhör och samarbetet mellan olika grupper eller förbund inom organisationen.

### ***Vad är syftet med utvecklingssamtal?***

Det yttersta syftet med utvecklingssamtal är att utveckla organisationen. Denna utveckling kan bara ske i samspel med medarbetarna. När medarbetarna i organisationen utvecklas personligt och yrkesmässigt, leder detta till att hela organisationen utvecklas. Utvecklingssamtal är också ett sätt att ge alla medarbetare möjlighet att uttrycka sina tankar, idéer och önskemål. För organisationens ledning är det också ett tillfälle att uttala vad de önskar och kräver av varje enskild medarbetare. Utvecklingssamtal syftar också till att förbättra kvaliteten på kommunikationen i organisationen. Ur arbetsledarens synvinkel är utvecklingssamtal ett verktyg för effektivare ledarskap. Styrelsen bär huvudansvaret för verksamheten, och med hjälp av utvecklingssamtal kan arbetsledaren stämma av att medarbetaren/medarbetarna strävar mot samma mål och utvärdera arbetsinsatser och samsarbetsformer. Dessutom kan arbetsledaren få återföring på sitt ledarskap och därmed utvecklas som ledare.

Från arbetsledarens perspektiv är utvecklingssamtal främst ett sätt att

- o Utveckla organisationen och mer effektivt lösa dess uppgift
- o Försäkra sig om att alla arbetar för en gemensam sak
- o Försäkra sig om att rätt person arbetar på rätt plats
- o Följa upp olika arbetsinsatser och samsarbetsformer

För medarbetaren handlar utvecklingssamtalet främst om att tillfredsställa de grundläggande mänskliga behoven av att vara behövd, ingå i en gemenskap och få återföring på arbetsinsatserna. Det är ett tillfälle att få veta hur ens insats uppfattas och en möjlighet att få stöd och hjälp med någon svår fråga.

Från medarbetarens perspektiv är utvecklingssamtalets syfte att

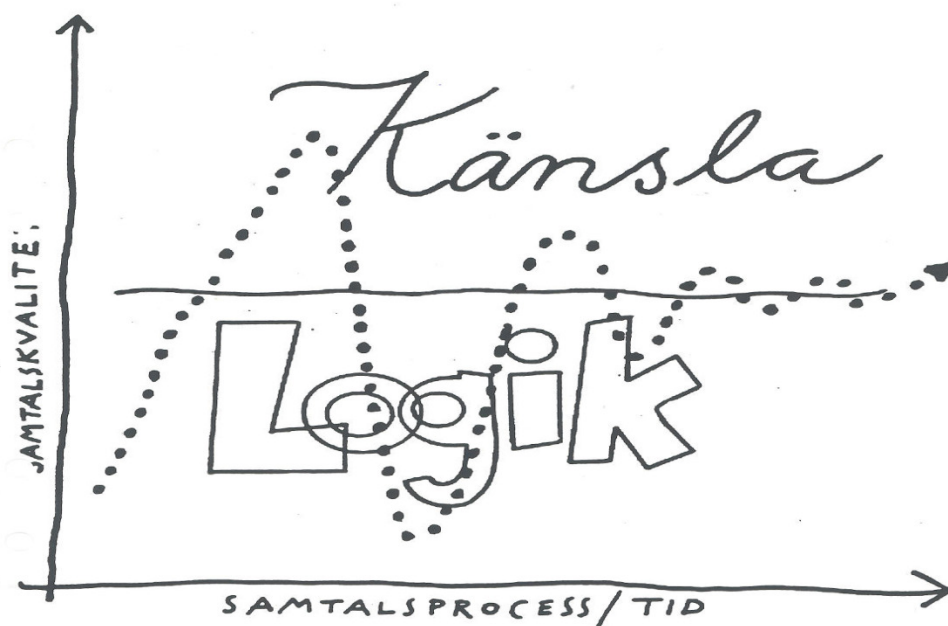
- o Tala med och lära känna sin arbetsledare närmare
- o Berätta hur arbetssituationen egentligen ser ut
- o Förklara hur det fungerar i gruppen
- o Komma med idéer om hur arbetet kan förändras
- o Klargöra utvecklingsbehov och personliga mål

Det är viktigt att klargöra syftet med utvecklingssamtalet när man bokar in det och gärna påminna om det när man börjar samtala.

### ***Hur för man ett utvecklingssamtal?***

Bilden här nedan visar hur ett utvecklingssamtal kan innehålla allt från sakfrågor till värderingsfrågor. Samtalet rör sig upp och ner längs med den lodräta axeln, allt ifrån frågor som rör djupa personliga tankar till konkreta sakfrågor. I den nedre sfären samtalar vi på en logisk nivå, vi planerar verksamheten, utbyter information, ställer faktafrågor och diskuterar mål och resultat. I den övre sfären talar vi om mer känsliga saker. Där diskuterar vi känslor, attityder, värderingar och relationer. Idealitet är en kombination mellan logisk tanke och känsla, det är då vi för ett utvecklande samtal.

Komfortgränsen markerar skiljelinjen mellan vad som är artigt, bekvämt och accepterat att tala om och vad som är mer krävande att tala om. Samtal som håller sig under komfortgränsen är inte riktiga utvecklingssamtal. Sådana samtal vars avsikt exempelvis kan vara att planera verksamheten, inventera utbildningsbehov eller förmedla information klassificeras istället som vanliga arbetsamtal. Ett idealt utvecklingssamtal börjar i origo och pendlar därefter över och under komfortgränsen, såsom bilden visar.



Utvecklingssamtalet bör innehålla ämnen som kan vara såväl vardagliga som personliga och obekväma. Det är oerhört väsentligt att man har mod att samtala om grundläggande värderingar samt om relationer och deras betydelse för samarbetet. Över komfortgränsen blir samtalen mer krävande, det innebär att vi måste ta risker, våga bryta tankemönstret och vara öppna. Detta är för många ovant och därför undviker många att samtala på denna nivå. Å andra sidan uppfattas samtalen över komfortgränsen oftast som mer meningsfulla. Det är dessa samtal som förändrar och utvecklar. Samtal på denna nivå innebär också större möjlighet att upptäcka något nytt om sig själv och om sin samtalspartner. Om utvecklingssamtal och annan kommunikation på arbetsplatsen pendlar mellan den logiska och den känslomässiga sfären förebygger man kommunikationsproblem och konflikter. Det är vanskligt men dessvärre vanligt att premiera den logiska sidan och skjuta emotionella och sociala frågor åt sidan, vilket leder till en låg samtalskvalitet där man riskerar att stress, konflikter och otrygghet tar överhand.

### **I ett utvecklingssamtal möts känsla och logik, och därmed förankras de logiska resonemangen i känslolivet.**

Det är emellertid fortfarande viktigt att i samtalen diskutera mål och resultat som ligger under komfortgränsen. Men genom att byta fokus och utgå från människan och inte resultatet, kommer vi på ett mer naturligt sätt att diskutera de logiska frågorna. Det är stimulerande att locka fram vad människor innerst inne tror på och vad som driver dem. Det är mer intressant och meningsfullt än att enbart diskutera krav och måluppfyllelse. Mål sätts, och när de är uppnådda - vad finns då kvar? Visionen och idéerna bär vi inom oss. För dessa hållas levande föds ofta nya idéer och nya möjligheter blir synliga.

### ***Vad skall man tala om?***

Samtalet skall handla om arbetssituationen och utgå från medarbetarens upplevelser och känslor inför sitt arbete. Medarbetarna skall få möjlighet att uttrycka såväl sina yrkesmässiga som sina personliga sidor, eftersom yrkesmässig utveckling och personlig utveckling går hand i hand. Båda dessa sidor är beroende av varandra. Hur ser samarbetet ut i arbetsgruppen? Hur fungerar samarbetet mellan arbetsledare och medarbetare? Är man överens om mål och vägarna till målen? Dessa frågor kräver mer av samtalsparterna än samtal om sakförhållanden. Det är enklare att hålla sig till samtalsämnena som är mindre känsloladdade, men då går också kvaliteten i samtalet förlorad. Samtalet skall också beröra relationerna i arbetsgruppen. Låt medarbetaren berätta om hur han/hon ser på sin roll i arbetsgruppen, arbetskamraternas roller och uppgifter samt hur han/hon ser på din roll som arbetsledare. Diskutera med din medarbetare vad som kan förändras och fungera bättre. Samtalet skall också klargöra medarbetarens och arbetsgruppens bidrag till organisationens totala utveckling. För att ett utvecklingssamtal skall upplevas som mer än ett vanligt vardagssamtal måste man sätta in det i ett större sammanhang. Då kan samtalet inte enbart beröra frågor på individnivå. Man måste diskutera medarbetarens roll i ett sammanhang och det måste finnas utrymme att samtala om känslor, upplevelser och värderingar, dvs samtala ovanför komfortgränsen.

### ***Ta upp aktuella frågor***

Utvecklingssamtalet skall handla om de frågor som för tillfället är mest aktuella i organisationen, även om det är känsliga frågor som kanske inte har färdiga svar. Om man hoppar över dessa frågor upplevs samtalet som lösryckt och motivationen för samtalet försvinner. Diskutera därför det som bekymrar dig och din medarbetare idag och ta upp de brännbara ämnena. Om organisationen till exempel lider av lönsamhetsproblem och rationaliseringar diskuteras, bör man tala om hur medarbetaren känner inför detta och hur denne konkret kan bidra till att lösa problemen. En mycket mänsklig försvarsmekanism är att förtränga svårigheter.

Arbetsledaren bör i detta läge ta ansvar fullt ut och våga vara personlig. Det är bättre att som arbetsledaren erkänna att man inte vet vad som kommer att hända och diskutera och kartlägga alternativa scenarier. Om oro råder på arbetsplatsen och nedskärningar är ett aktuellt alternativ, skall arbetsledaren ta upp detta. Utvecklingssamtal är ett bra forum för att föra ut fakta och fånga upp idéer.

## ***Hur inleder man?***

När ni sitter tillsammans är det enklast att börja med orden "Jaha, nu sitter vi här tillsammans och skall ha vårt utvecklingssamtal. Vad har du tänkt på inför samtalet? Vad tycker du att vi ska prata om?" Det är viktigt att betona vårt samtal. Det är ett ömsesidigt samtal. Börja alltid med att prata om det ni skall prata om och diskutera förväntningarna inför samtalet. Låt därefter din samtalspartner ta upp det som är mest angeläget. Många tycker att man skall värma upp genom att vara litet personlig. Det kan vara ett lämpligt sätt att känna av stämningen och närma sig varandra. Att tala om bilkön, vädret eller något annat alldagligt visar att samtalsparterna, trots sina olika roller, lever i samma verklighet. Du väljer det som passar. Ibland kan den typen av kallprat kännas tomt och överflödigt.

## ***Hur avslutar man?***

Varje utvecklingssamtal bör avslutas med en tillbakablick. Blev det här samtalet vad vi hade tänkt? Har vi pratat om det vi kom överens om? Vad har vi kommit fram till? Det är värdefullt om båda parter inför varandra och sig själv kan formulera vad samtalet givit dem. Se alltid till att tiden räcker till för att göra denna utvärdering inom ramen för den överenskomna samtalstiden. Ett utvecklingssamtal kan exempelvis disponeras så här: inledning fem min, det vi avtalat att tala om 45 min och avslutning 10 min. Om denna ram hålls har båda parter givit varandra en bra förutsättning för att samtalet blir meningsfullt. Det stimulerar dessutom till nästa utvecklingssamtal, ett samtal som då blir en naturlig uppföljning av det första. Glöm inte att säga några ord om nästa utvecklingssamtal, för att skapa kontinuitet och markera fortsättningen på ert samtal.

## ***Hur förbereder man sig?***

Det vanligaste idag är att arbetsledaren tar initiativet till utvecklingssamtalet och medarbetaren får veta vilken dag och vilken tid samtalet skall äga rum. Samtalet skall alltid bokas in några dagar innan det skall äga rum så att båda parter mentalt och praktiskt kan förbereda sig. Det viktiga är att båda parter i förväg tänker igenom vad de vill få ut av samtalet, samt att man i början av samtalet stämmer av detta. Genom att förbereda sig visar man att samtalet är något att ta på allvar. Utrymme för spontana samtal skall alltid finnas, men dessa har en annan karaktär och ett annat syfte. Genom att förbereda sig inför utvecklingssamtalet visar du respekt för din samtalspartner och dig själv samt även för själva samtalet. Det är viktigt att såväl arbetsledare som medarbetare förbereder samtalet och då kan det vara bra att utgå ifrån denna stödlista:

- o Vad skall vi samtala om denna timme?
- o Vad är vår verksamhetsidé?
- o Hur ser du på din arbetsuppgift?
- o Hur tycker du att vår organisation skall utvecklas på bästa sätt?
- o På vilket sätt kan du bidra till organisationens utveckling?
- o Hur tycker du att ert samarbete fungerar?
- o Vilka är dina starka respektive svaga sidor?
- o Vad har detta samtal givit oss?
- o Vad har vi kommit fram till och hur går vi vidare?
- o Vilka frågor skall vi diskutera gemensamt i arbetsgruppen?
- o Är det några frågor av de vi diskuterat som bör tas upp i arbetsgruppen?

Denna stödlista kan se olika ut i olika organisationer. I varje organisation finns också specifika förutsättningar som kan föranleda ytterligare frågor.

*(Källa: Marika Ronthy-Östberg: "Samtal som utvecklar", Liber-Hermods 1992.)*



## 14. Uppsägningar och avgång ur tjänst

En tjänst kan avslutas på flera olika sätt

### *Den anställde säger upp sig*

- Från en tillsvidareanställning kan den anställde själv säga upp sig muntligen eller skriftligen. Uppsägningstiden som gäller för anställningen ska följas och den anställde ska tjänstgöra om arbetsgivaren och den anställde inte har kommit överens om något annat. Bekräfta gärna en uppsägning skriftligt.
- En provanställning kan också avslutas av den anställde när som helst under prøvotiden (utan uppsägningstid).

### *Arbetsgivaren avslutar anställningen*

- **Avskedande** kan endast tillämpas när någon anställd grovt åsidosatt sina åtaganden mot arbetsgivaren, t ex våld, brott eller illojalt handlande av allvarlig art. Avskedande innebär att anställningen avbryts utan uppsägningstid, men det finns en rad åtgärder som måste föregå även ett avsked. Kontrollera alltid med Arbetsgivaralliansens experter hur du förbereder ett avskedande.
- **Arbetsbrist** eller liknande förhållanden är en saklig grund för uppsägning. Uppsägningen ska föregås av en lång rad åtgärder, se checklista i bilaga. Om du som arbetsgivare känner tveksamheter när något sådant blir nödvändigt – kontakta Arbetsgivaralliansen direkt och be om hjälp!
- **Personliga förhållanden** är den andra sakliga grunden som medför att arbetsgivaren kan säga upp en anställd. Här kan den sakliga grunden exempelvis vara misskötsamhet, olovlig frånvaro, arbetsvägran, samarbetssvårigheter, upprepad onykterhet i tjänsten (dock ej sjukdomsliknande missbruk), bristande duglighet, illojalitet, brottslighet eller konkurrerande verksamhet. Här måste också en rad åtgärder vidtas innan uppsägningen kan sättas i verket. Kontakta alltid Arbetsgivaralliansen i dessa fall!
- **Ålderspension.** En anställd har rätt att jobba kvar till 67 års ålder. I god tid före den anställdes 65-årsdag bör arbetsgivaren ta reda på hur länge den anställde avser att arbeta. En månad innan den anställdes pensionsålder uppnås ska arbetsgivaren lämna ett skriftligt besked till den anställde om att anställningen upphör.
- **Avbryta provanställning.** Om arbetsgivaren vill avbryta en provanställning innan den går ut ska man minst två veckor innan (på särskild blankett) underrätta den anställde om att provanställningen kommer att upphöra. Något skäl behöver inte anges. Likaså om arbetsgivaren inte vill att provanställningen ska övergå i en tillsvidareanställning så ska den provanställda underrättas två veckor innan provanställningens sista dag. Man lämnar även ett besked om att provanställningen upphör till den anställde den sista dagen. Om arbetstagaren är fackligt ansluten ska facket få ett varsel i båda dessa fall och facket har också rätt till överläggning. Se Arbetsgivaralliansens hemsida för mer information och blanketter.
- **Tidsbegränsad anställning.** En tidsbegränsad anställning upphör den dagen som enligt anställningsavtalet är sista anställningsdag.
- Hel sjukersättning, dödsfall och övergång av verksamhet till annan arbetsgivare är eller kan vara skäl för att en anställning ska avslutas. Fler detaljer finns på arbetsgivaralliansens hemsida.

## ***Checklista när en anställning upphör***

- Slutlön ska betalas ut. Tänk på att reglera t ex förskottssemester.
- Betyg eller intyg har den anställda alltid rätt till. För anställning kortare än sex månader skrivs ett intyg och för en längre anställning ett betyg med lite fler omdömen om t ex yrkesskicklighet, uppträdande och liknande.
- Avslutningssamtal. För arbetsgivaren finns det ett värde i att veta vad det var som gjorde att personen i fråga valt att lämna sin tjänst och för arbetstagaren kan det kännas bra att få berätta om orsaken. Ett bra avslutningssamtal kan ge idéer inför en nyanställning och ett bra slut gör att arbetstagaren, trots att han/hon lämnar oss, blir en budbärare av oss som arbetsgivare.

## 15. Kommentarer till Branschavtal och lite annat

### ***Branschavtal***

Med vissa mellanrum tecknas ett nytt branschavtal. På arbetsgivaralliansens hemsida finner du alltid det aktuella för vår bransch. Ytterligare avtal finns mellan parterna och du finner dem i förteckningen i slutet av branschavtalet.

Avtalet ger ibland möjlighet till lokala avvikelser men dessa ska då fastställas i en förhandling. Hos oss är det viktigt att arbetsgivaren betraktar den anställde som anställd och inte blandar ihop sin och andra medlemmars sätt att arbeta med en anställningssituation. Det ena är ideellt arbete och det andra är ett anställningsförhållande. Samtidigt bör den anställde i sina krav och önskemål ha förståelse för att motparten har en ideell ställning som gör att han/hon inte kan finnas till hands på samma sätt som en anställd arbetsledare.

Ett branschavtal har tillkommit i förhandling mellan två parter därför finns det ur bådars synvinkel både plus och minus. Ibland jämför man plusen eller minusen med andra avtalsområden utan att se på det avtalets totala omfattning och vill göra gällande att det borde vara på ett visst sätt. Vi har tillsammans tecknat ett avtal. Låt det avtalet vara gällande!

### ***Kollektivavtal***

Ett kollektivavtal är, enligt MBL, ett skriftligt avtal mellan arbetsgivarorganisation eller arbetsgivare och arbetstagarorganisation. Det ska beröra anställningsvillkor eller förhållanden i övrigt mellan arbetsgivare och anställda. Även justerade protokoll och överenskommelser i skilda handlingar kan i vissa fall enligt MBL betraktas som kollektivavtal. Arbetsgivare som är ansluten till Arbetsgivaralliansen är bunden av branschavtal som är det kollektivavtal som Arbetsgivaralliansen/Branschkommittén träffar. Kollektivavtalsbundenhet kan också uppstå i de fall arbetsgivare träffar lokalt avtal om löner, arbetstider m.m.

### ***Unionen***

Den fackliga organisation som har kollektivavtal för våra anställda är Unionen. Det branschavtal som vi tillhör är tecknat mellan Arbetsgivaralliansen och Unionen. Det betyder att även om arbetstagarorganisation tillhör annan arbetstagarorganisation eller är oorganiserad så följer vi det avtal som vi har anslutit oss till.

### ***Semester***

Inom IOGT-NTO-rörelsen har de flesta arbetsgivare som praxis att kalenderår gäller som intjänandeår för semestern, också är semesterår. Semesterns längd hänger ihop med vilken befattning/anställning som tillämpas. Enkelt uttryckt kan man säga att personal som inte har rätt till övertid (konsulenter, projektledare etc) har 30 semesterdagar.

Personal som har rätt till övertid (kontorsanställda etc) har 25 semesterdagar. I övrigt framgår det klart hur semesterlön mm ska regleras av den text som finns i avtalet.

### ***Arbetstid***

För de arbetsgivare som följer branschavtalet mellan Arbetsgivaralliansen och Unionen gäller inte arbetstidslagen utan den skrivning som finns i § 11 Arbetstid i Branschavtalet.

Grundarbetstiden hos IOGT-NTO är 40 timmar/vecka om inte annat överenskommit. Många arbetsgivare inom rörelsen gjorde i slutet av 1990-talet en överenskommelse om att minska arbetstiden med 0,5 timmar/vecka till 39,5 timmar, men inte uttaget per vecka utan de flesta valde att samla ihop halvtimmarna och istället lägga ledigheten på ett antal halvdagar – så att dessa blev helt lediga.

Det gäller Trettondagsafton, Skärtorsdagen, Valborgsmässoafton, onsdagen före Kristi Himmelfärds dag och dagen före julafton (heldag). Det blir totalt 3 dagars ledighet per år. Eftersom dagen före Kristi Himmelfärd ofta är i en intensiv arbetsperiod för våra anställda kan den givetvis bytas mot en halvdags ledigt vid ett annat tillfälle som till exempel ledigt eftermiddag dagen före Midsommarafton.

## **Övertidskompensation**

För personer som har fastställda arbetstider och inte själva kan avgöra när arbetet ska utföras utgår övertidskompensation under förutsättning att övertidsarbetet har beordrats på förhand eller godkänts i efterhand. Denna regel gäller som regel för alla kontorsanställda och de som har liknande befattningar.

När det gäller konsulenter, projektledare etc gäller inte regeln om övertidskompensation.

OBS! Redan när en anställning påbörjas ska man komma överens om till vilken grupp den anställde ska tillhöra. Skriv in det i anställningsavtalet, så råder inga tveksamheter! Erfarenheten säger att det är övertidsfrågan som mest diskuteras och mest tolkas olika, trots att avtalet är väldigt klart på denna punkt. Dessa personer får istället 30 semesterdagar.

Tjänstgör våra konsulenter på arbetsfri dag utgår kompensation i form av ledighet med 1 1/2 dag för varje sådan dag (se aktuellt branschavtal mellan Arbetsgivaralliansen och Unionen § 6, mom 3:2 och 3:3). Tjänstgöring på arbetsfri dag ska vara beordrad, dvs överenskommen i förväg, och vara i minst 2 timmar för att kompensation ska utgå. Det betyder också att så fort den anställde jobbat minst 2 timmar på arbetsfri dag räknas detta som heldag. Ledigheten för arbete på arbetsfri dag ska tas ut i så nära anslutning till tjänstgöringstillfället som möjligt.

För att undvika problem i samband med arbetstidsuttaget ska arbetsgivaren göra klart till vilken kategori arbetstagaren tillhör redan när anställningen beslutas. I anställningsavtalet skrivs detta in. Alla som arbetar som konsulenter eller liknande ska tillhöra gruppen som inte får övertid. Det bästa arbetsresultatet uppnås om konsulenter och liknande har fri arbetstidsförläggning. För arbete på helger utgår ersättning för tjänstgöring arbetsfri dag. Arbetstagaren bör upprätta en arbetsrapport som regelbundet lämnas till arbetsgivaren. Syftet är att båda parter ska veta hur arbetstidsuttaget sker och på så sätt kunna göra nödvändiga korrigeringar.

## **Resor i tjänsten**

I IOGT-NTO:s verksamhet ingår resandet som en naturlig del. Konsulenter reser mycket inom distriktet och det är bra om styrelsen fastställer vilka regler som gäller just inom ert distrikt, restid = arbetstid. Dessa regler kan med fördel samordnas med våra ungdomsdistrikt så att de inte spretar åt alltför olika håll. Kongresserna 2009 beslutade att det skulle finnas en rörelsegemensam resepolicy och 2010 fastställde riksstyrelsen en sådan. Använd den som grund när ni tar fram er egen resepolicy så ni får med grundtankarna om miljö, säkerhet, kostnadsmedvetenhet och tidsåtgång som var ledorden för den rörelsegemensamma resepolicyen. Du finner den bland dokumenten på [www.iogt.se](http://www.iogt.se).

## **Restidsersättning**

För konsulenter utgår ingen särskild ersättning för restid utan det ingår i tjänsten. Undantag görs om tjänstepersonen endast reser (och inte utför något arbete) på arbetsfri dag. Då utgår ingen ersättning för arbete på arbetsfri dag utan tjänstepersonen erhåller restidsersättning. Se § 7 i Branschavtalet.

## **Försäkringsfrågor**

Se information på [www.arbetsgivaralliansen.se](http://www.arbetsgivaralliansen.se).

## **Information och samverkan**

Enligt Medbestämmandelagen, MBL, finns det krav på arbetsgivare hur samverkan med de anställda ska ske. På svensk arbetsmarknad sker detta traditionellt genom förhandlingar mellan arbetsgivare och arbetstagare på ett formellt sätt. Genom att istället anta samverkansavtalet som finns på Arbetsgivaralliansens hemsida kan ni som arbetsgivare på ett praktiskt sätt leva upp till de krav som ställs i medbestämmandelagen (MBL). Läs "Samverkansavtal" och foldern "Samverkan - för bättre verksamhet, trivsel och utveckling". Foldern ger en introduktion och handledning till Samverkansavtalet! Avtalet och foldern finns på [www.arbetsgivaralliansen.se](http://www.arbetsgivaralliansen.se). Formerna för samverkan ska klargöras på den egna arbetsplatsen, till exempel var och när arbetsplatsträffarna kommer att vara samt vem som dokumenterar dessa. Samverkan kan inte ske vid uppsägning på grund av arbetsbrist. I detta fall gäller förhandling enligt medbestämmandelagen (MBL).

## **Tillgänglighetspolicy**

I september 2012 fastställde IOGT-NTO:s förbundsstyrelse Tillgänglighetspolicy för IOGT-NTO. Det var ett uppdrag från kongressen 2011. Policyn gäller för hela IOGT-NTO och den berör också området arbetsmiljö – diskriminering – alla medlemmars lika rättigheter och möjligheter. Den kan vara bra att gå igenom med konsulenten så att kännedom om den finns. Den visar ett förhållningssätt till medlemmar, lokaler, information, verksamhetsplanering och kommunikation mellan oss i organisationen. Du hittar den i dokumentbiblioteket under [www.iogt.se](http://www.iogt.se).

## **Telefoni – regler**

Oftast förses våra anställda konsulenter med en mobiltelefon som bekostas av arbetsgivaren. Kring detta bör också ett enklare regelverk upprättas, gärna i samråd med konsulenten. Några frågor att besvara i ett sådant regelverk. Ska den anställde svara på något speciellt sätt? När är den anställde tillgänglig på telefon för medlemmar? För styrelsen? För arbetsledaren? Hur hänvisas den som ringer konsulentens avstängda mobiltelefon? Vad händer om konsulenten blir av med sin telefon (vart anmäls stölden? kan telefonen spärras?) Hur hanteras privata samtal från tjänstemobilen?

## **Friskvård**

Varje arbetsgivare beslutar själv om personalen ska ha tillgång till någon form av friskvård som bekostas av arbetsgivaren. Det är vanligt att arbetsgivare inom våra organisationer erbjuder friskvårdsbidrag, exempelvis 2 000 kronor per år efter uppvisande av kvitto/kvitton. Friskvårdspengen gäller för enklare motion såsom gym i alla dess former, styrketräning på gym, simning, bowling, racketsporter som bordtennis, tennis och squash eller lagsporter i motionsform såsom bandy, handboll, fotboll, volleyboll och innebandy. Till friskvård räknas också kostrådgivning, stresshantering, avslappningsteknik och massage samt stöd vid rökavvänjning. Arbetsgivaren ersätter inte för exklusiva sporter som inte innebär motion i betydelsen fysisk träning eller för sporter som kräver dyrbara anläggningar, redskap eller kringutrustning t ex golf, segling, ridning och utförsåkning. Ersättning utgår inte heller för motionskläder av något slag. (Dessa regler baseras på skattemyndigheternas regler om skattefria förmåner inom detta område).

Dessutom har alla centralt anställda möjlighet att använda 1 timme per vecka av sin arbetstid till motion. Tiden ska tas ut innevarande vecka och tiden kan inte spara över ett veckoslut. Om distriktet vill erbjuda de anställda detta så är detta också ett eget beslut i distriktsstyrelsen.

## **Terminalglasögon**

Om den anställde normalt arbetar vid bildskärm mer än en timme under arbetsdagen ska han/hon regelbundet genomgå synundersökning. Arbetsgivaren kan/bör anvisa optiker där synundersökningen ska äga rum och lämpligen också förse den anställde med någon form av rekvisition där det framgår vad arbetsgivaren kommer att bekosta samt faktureringsadress.

Om optikern bedömer att den anställde ska ha någon form av terminalglasögon så ska sådana tas fram. Arbetsgivaren bekostar synundersökning, erforderliga glas och den billigaste bågen i sortimentet. Det är möjligt att välja en dyrare båge men den anställde själv får bekosta mellanskillnaden.

## 16. Adresslista

<b>IOGT-NTO</b> Box 12825 112 97 STOCKHOLM www.iogt.se	08-672 60 00
<b>Arbetsgivaralliansen</b> Box 16355, 103 26, Stockholm www.arbetsgivaralliansen.se	08-545 912 00
<b>Unionen</b> 105 32 Stockholm www.unionen.se	08-504 150 00
<b>Alecta</b> 103 73 Stockholm www.alecta.se	08-441 60 00 08-441 62 90 (fax)
<b>Fora AB</b> 101 56 Stockholm www.fora.se	08-787 40 10 08-787 46 90 (fax)
<b>Collectum AB</b> 103 7 6 Stockholm www.collectum.se	08-508 980 00 08- 508 98 110 (fax)
<b>KP Pension &amp; Försäkring</b> 106 60 Stockholm www.kp.se	08-613 37 00 08-20 36 03 (fax)
<b>Trygghetsrådet TRS</b> Rehngatan 11 113 57 STOCKHOLM www.trs.se	08-442 97 30 08-442 97 49 (fax)
<b>Arbetsförmedlingen</b> www.arbetsformedlingen.se	