

DYNAMO ARBETSGIVARRINGAR FÖR ÖKAD RÖRLIGHET

En slututvärdering av projektet
om arbetsgivarringar
inom DYNAMO-programmet

Titel: DYNAMO Arbetsgivarripar för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivarripar inom DYNAMO-programmet

Författare: Ramböll Management, www.ramboll-management.se

Serie: VINNOVA Rapport VR 2007:12

ISBN: 978-91-85084-94-4

ISSN: 1650-3104

Utgiven: Augusti 2007

Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, delrapporter, kunskapssammanställningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt.

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Policy som återger VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden.

VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.VINNOVA.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys, Forum och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-690 91 90, fax 08-690 91 91 eller order.fritzes@nj.se

VINNOVA's publications are published at www.VINNOVA.se

DYNAMO

Arbetsgivarringar för ökad rörlighet

En slututvärdering av projektet om
arbetsgivarringar inom DYNAMO-programmet

av

Ramböll Management

Förord

Rörligheten på den svenska arbetsmarknaden är alltför låg vilket leder till inlåsning och ohälsa samt försämrad kompetensförsörjning. Mot den bakgrunden har VINNOVA bl a med utgångspunkt i ett regeringsuppdrag i mars 2003 initierat forsknings- och utvecklingsprogrammet DYNAMO - Dynamiska arbetsmarknader och organisationer.

Inom ramen för detta program har ett särskilt fokus lagts på ”arbetsgivarringar” som ett medel att öka rörligheten, minska ohälsan och förbättra kompetensförsörjningen. Detta innebär att flera av DYNAMO-projekten har ägnat sig åt analyser och vidareutveckling av olika former av arbetsgivarsamverkan i samband med rörlighet mellan arbetsgivare, arbetsställen, yrken och branscher.

Det är viktigt att VINNOVAs olika projekt och program ger avtryck i den praktiska utvecklingen inom näringslivet och i den allmänna samhällsutvecklingen och VINNOVA följer därför regelmässigt upp olika FoU-satsningar genom följeforskning och utvärderingar av olika slag.

I syfte att genomföra en extern granskning har VINNOVA anlitat Ramböll Management AB för att genomföra en processutvärdering av 7 DYNAMO-projekt.

Rapporten utgör ett värdefullt stöd för VINNOVA att succesivt vidareutveckla och höja kvaliteten i verksamheten och Rambölls arbete har också fungerat som ett stöd för projekten.

Ramböll AB ansvarar för innehållet i rapporten.

VINNOVA i juli 2007

Erling Ribbing
Programledare DYNAMO

Innehåll

1	Inledning och bakgrund	7
2	Syfte och utvärderingsmodell	8
2.1	Utvärderingsmodell	9
2.1.1	Självvärdering	9
2.1.2	Projektens förändringsteori	9
2.1.3	Analys och rapport	10
3	Vilka resultat har uppnåtts.....	11
4	Arbetsgivarrieringar som företeelse	15
4.1	Vad är specifikt för en arbetsgivarriering	15
4.2	Varför delta i en arbetsgivarriering?	17
4.3	Hur skiljer sig ringarna från andra aktörer som främjar rörlighet?.....	19
4.4	Ringsamordnarens roller.....	21
4.5	Hur styrs arbetsgivarrieringarna?.....	23
4.6	Hur arbetar ringarna med frivillig rörlighet.....	24
4.7	Överlevnadskraft hos ringarna.....	25
5	Avslutande reflektioner kring hinder för rörlighet.....	27
5.1	Attityder till rörlighet.....	27
5.2	Arbetsrätten.....	30
5.3	Tillträdet till offentliga stödformer	30
APPENDIX 1: Utvärdering på projektnivå	32	
Arbetsgivarrieringar som strategi för rörlighet och hälsa i arbetslivet (Stockholm-Mälardalsregionen)	32	
Rörlighet för ökad hälsa (Ludvika).....	39	
Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv (Kalmarregionen).....	47	
Arbetsgivarrieringar för minskad ohälsa och ökad rörlighet på arbetsmarknaden (Gällivare).....	58	
Win-win Skaraborg	65	
ABL – en långsiktigt hållbar modell för regional arbetsgivarriering (Boden-Luleå).....	74	
Livsmodellen (Malmö mm)	82	
APPENDIX 2: Närliggande forskningsprojekt.....	90	
Vägar tillbaka	90	
DYNAMO-projektet i Sörmland	91	

1 Inledning och bakgrund

Ramböll Management har fått i uppdrag av VINNOVA att utvärdera projekt som finansierats via DYNAMO-programmet (dynamiska arbetsmarknader och organisationer). Denna utvärdering är en slututvärdering och omfattar de DYNAMO-projekt som på olika sätt arbetar med att utveckla arbetsgivarsamverkan och arbetsgivarvård eller metoder kopplade till dessa.

Slutrapporten syftar till att dels belysa de insatser som genomförts och resultat och effekter som uppnåtts, dels dra slutsatser kring arbetsgivarvård som fenomen.

Nedan följer en kort beskrivning av DYNAMO-programmet och bakgrunden till detta.

DYNAMO – Dynamiska arbetsmarknader och organisationer

VINNOVA bedriver genom DYNAMO ett utvecklingsprogram som vill stimulera ökad rörlighet och ge bättre dynamik på lokala och regionala arbetsmarknader. De projekt som stöds ska syfta till att aktivera och förstärka sambandet mellan rörlighet och individers/organisationers utveckling. Syftet är också att öka kunskapen om strukturella hinder och möjligheter för rörlighet.

Tanken är att en ökad (frivillig) rörlighet på arbetsmarknaderna behövs för att de ska bli väl fungerande. I programutlysningen påpekas också särskilt att projekt som vill arbeta med att utveckla arbetsgivarvård eller andra former för arbetsgivarsamverkan är välkomna. En aktiv arbetsgivarsamverkan kan stimulera både ökad rörlighet och arbetslivsinriktad rehabilitering menar man och detta är något som man vill utforska i programmet.

Programmet är en del av VINNOVAs satsningar på området Arbetslivsutveckling men innefattar även ett regeringsuppdrag kring stöd till arbetsgivarsamverkan om förebyggande och rehabiliterande åtgärder. En förstärkning och en vidareutveckling (vidgning) av arbetsgivarvårdarnas roller, syften och aktörsuppsättningar är något som bedöms ge goda förutsättningar för en ökad samverkan och rehabilitering.

2 Syfte och utvärderingsmodell

Slututvärderingen syftar till att:

- A redovisa de resultat och effekter som projekten har uppnått, samt värdera de samlade resultaten och effekterna av de utvärderade projekten
- B analysera arbetsgivarriparingar som fenomen

Utöver slututvärderingen har Ramböll genomfört en deltidsvärdering av projekten (Lägesrapport – Utvärdering av DYNAMO-programmet, mars 2006).

Projekten har på olika sätt haft samarbete med forskare som under projekt-tiden också följt och utvärderat projekten utifrån olika aspekter. En stor del av projektens resurser har lagts på dessa delar. För djupare information kring projektresultat och andra aspekter hänvisas till respektive forskar-rapport.

Ramböll Management har i samråd med uppdragsgivaren valt ut följande sju projekt inom DYNAMO-programmet för utvärdering:

- Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv
- Livsmodellen
- Arbetsgivarriparingar som strategi för rörlighet och hälsa i arbetslivet
- ABL - en långsiktigt hållbar modell
- Rörlighet för ökad hälsa
- Arbetsgivarsamverkan för minskad ohälsa
- Win-Win Skaraborg, Arbetsgivarriparingen

Alla de utvalda projekten behandlar på olika sätt fenomenet arbetsgivarriparingar (organiserad samverkan mellan arbetsgivare för att arbeta med frivillig rörlighet och rehabilitering av sjukskrivna). Arbetsgivarriparingar som fenomen behandlas i rapportens kapitel fyra.

Utöver detta har utvärderingen även i vissa delar följt två projekt med en mer tydlig forskningsinriktning:

- Vägar tillbaka – en studie av arbetsbyte för hälsa, utveckling och rehabilitering
- DYNAMO-projektet i Sörmland

Forskningsprojekten ingår i utvärderingen, men är endast beskrivna utifrån vad de syftar till och vad som genomförts i projekten. Ramböll har inte haft i uppdrag att utvärderat kvalitén eller relevansen i dessa projekt.

2.1 Utvärderingsmodell

Utvärderingen omfattar tre huvudsakliga moment. Utvärderingsmodellen har inspirerats av konceptet Logical Framework Approach (LFA).

2.1.1 Självvärdering

Datainsamlingen bygger primärt på en självvärdering av respektive projekt. Självvärderingen baseras på en rad indikatorer som är desamma för samtliga projekt. Vissa indikatorer har varit generella och varit relevanta för samtliga, emedan andra indikatorer endast varit relevanta för ett fåtal.

Indikatorerna relateras till projektets:

- resurser (t ex budget och antal årsarbetskrafter som är engagerade i projektet)
- aktiviteter (vilken typ av insatser som projektet har genomfört)
- utfall (d v s utfall av genomförda aktiviteter, t ex antal rehabiliteringsfall, antal personer i utbildning)
- resultat (de resultat som utfallen har genererat, t ex ökad kunskap bland deltagare, återgång i arbetet för personer i rehabiliteringsärenden, attitydförändringar avseende synen på rörlighet).
- effekter (effekterna av de insatser som har genomförts, t ex ökad rörlighet på arbetsmarknaden)

Indikatoruppsättningen är framtagen av Ramböll Management utifrån projektbeskrivningar och genom samtal med projektledare och uppdragsgivaren. Projektansvariga har erbjudits stöd under arbetet med att fylla i indikatormallen och i efterhand har de lämnade uppgifterna validerats och kompletterats i telefonintervjuer. Självvärderingen är gjord vid slutet av år 2005 och slutet av 2006. Vissa projekt pågick fortfarande när datainsamlingen gjordes (en del slutade vid årsskiftet 2006/2007 och ett par pågår till nästa halvårsskifte).

2.1.2 Projektens förändringsteori

För att analysera projekten har Ramböll utgått ifrån deras förändringsteori. Förändringsteorin beskriver vilka effekter man önskar uppnå med projektet samt på vilket sätt man avser arbeta inom projektet för att uppnå dessa effekter. Genom förändringsteorin beskrivs sambanden mellan projektets resurser, aktiviteter, utfall, resultat och effekter.

Projektens förändringsteorier har diskuterats med och verifierats av respektive projekt.

I analysen har Ramböll värderat om projekten genomförts enligt projektplan, eller om det finns avvikelser från denna. Baserat på projektens

förändringsteori har Ramböll även sökt förklaringar till projektens uppnådda resultat och effekter.

2.1.3 Analys och rapport

Det tredje momentet i arbetet var att sammanställa, analysera och rapportera den data som samlats in. Slututvärderingens samlade analys har fokuserats på arbetsgivarringar som fenomen, vad som är specifikt med ringarna och hur dessa skiljer sig jämfört med andra aktörer (t ex arbetsförmedling, försäkringskassa, företagshälsovård).

3 Vilka resultat har uppnåtts

I detta kapitel sammanställs de indikatorer som rapporteras för varje enskilt projekt i Appendix. I den första tabellen redovisas de resursindikatorer som gäller för arbetsgivarringarna i utvärderingen. Sedan kommer tabeller över de aggregerade utfalls- och resultatindikatorerna för år 2005, 2006 samt totalt. Siffrorna ska inte ses som absoluta då uppgifter från vissa projekt saknas i ett antal fall. Det kan exempelvis bero på att vissa projekt inte har haft aktiviteter inriktade på det som indikatorn mäter såsom konkreta rehabiliteringsaktiviteter. Andra orsaker kan vara att projektansvariga anser det vara för tidigt i verksamheten att rapportera in vissa kvantitativa indikatorer, eller helt enkelt saknar dokumentation om resultaten eller effekterna. Jämförbarheten försvåras även på grund av att vissa indikatorer tolkas på skilda sätt i de olika projekten. Den data som redovisas här ska därför ses som en mätare på vad som kunnat visas kring hur resurser, utfall och resultat har sett ut för de sju berörda projekten vid tillfället för mätningarna. Det tål även att upprepas att några av projekten inte var avslutade vid tillfället för datainsamlingen och att vissa resultat och effekter därför inte heller kunde rapporteras in.

Från år 2005 till 2006 har antalet arbetsgivare som medverkar i projekten ökat från 249 till 290. Även om de siffrorna påverkas starkt av ett projekt med väldigt många arbetsgivare så är ökningen tydlig. Rensas datan för detta projekt så kvarstår ökningen för de andra projekten, då från 119 till 150 arbetsgivare.

Även när det gäller det totala antalet anställda hos företagen är det svårt att göra rimliga jämförelser mellan åren, då denna siffra inte redovisades för alla projekt för år 2005. Det förekommer även att siffran inte har uppdaterats för år 2006. En ökning av antalet andra inblandade aktörer från 29 till 46, eller från ca 4 till närmare sju i medeltal per projekt, kan iakttas. Här har projekten vart efter tiden gått ökat antalet samarbetspartner, något som också får ses som positivt för projekt med samverkansinriktning. Antalet helårsanställda ligger i princip konstant mellan åren med ett projektmedeltal på ca 1,3.

Tabell 1 Resurser och utgångspunkter för samtliga projekt

	2005	2006
Antal arbetsgivare i projektet	249 (119)	290 (150) ¹
Antal arbetsgivare som betalar medlemsavgift	Frågan ställdes ej	131
Totalt antal anställda kvinnor	4 130	18 819
Totalt antal anställda män	3 870	21 104
Totalt antal anställa ej könsuppdelat	-	13 846
Antal andra aktörer i projektet	29	46
Antal helårsanställda i projekt	9,2	8,95-9,70 ²

Vad gäller utfallsindikatorerna så är det i de sju projekten sammanlagt 717 personer som har fått vägledning. Av dessa är det 166 personer som har gått vidare med arbetsträning/praktik inom ringarna medan 67 personer har gått vidare med detsamma utanför ringarna. Det är klart fler kvinnor än män som har tagit del av insatserna. Detta trots att det totala antalet anställda män hos arbetsgivarna klart överstiger motsvarande för kvinnor.

Hela 1 380 personer (962 kvinnor och 418 män) har deltagit i någon form av utbildning. Här har dock en del projekt använt sig av stora föreläsningar vilket snabbt ökar på talen för denna indikator.

Tabell 2 Utfallsindikatorer för samtliga projekt

	2005	2006	Totalt
Antal personer som har fått vägledning	408	309	717
Antal personer som har deltagit i utbildning kvinnor/män	587/326	375/92	962/418
Arbetsträning/praktik hos AG inom ringen kvinnor/män	34/13	33/10	67/23
	+35	+41	+76 ³
Arbetsträning/praktik hos AG utom ringen kvinnor/män	39/13	15/5	54/13

Vad gäller resultaten kan vi från tabellen nedan utläsa hur rörligheten har sett ut för de anställda. Sammanlagt 50 personer har funnit en ny arbetsgivare inom ringarna lika många återfinns hos en ny arbetsgivare utanför ringarna. Sammanlagt 28 personer är tillbaka till sitt arbete efter sjuk-

¹ Siffrorna inom parantes är borträknat företagen som ingår i nätverket i arbetsgivarringen i Gällivare, då dessa uppgifter är osäkra huruvida de deltar aktivt i verksamheten

² I ett av projekten skiftade helårsanställda under projektidens gång

³ De adderade siffrorna gäller projekt som ej har angett könsuppdelad statistik, dock är merparten av dessa kvinnor

skrivning. Avslutningsvis kan vi även konstatera att 82 personer har stannat på sitt företag men med nytt arbete.⁴

Enligt dessa indikatorer är det alltså sammanlagt 210 personer som har nått någon form av lösning på sin situation jämfört med de totalt 717 som fått vägledning. Det motsvarar ungefär 29 % av fallen. Man ska då även komma ihåg att det finns andra ”lösningar” som dessa indikatorer inte fångar upp (t ex gått vidare till studier eller gått över till a-kassa) och att ytterligare resultat kan förväntas inkomma senare. När situationen kan betraktas som löst för en individ är också något som är högst varierande och dessa siffror visar bara en del av den totala bilden.

Utvärderarna kan dock konstatera att det är enklare för ett projekt att komma upp i höga siffror för utfallet. Att få många personer som behöver hjälp att komma till rådgivning är något som i viss mån går att ”köpa” med hjälp av t ex offentliga bidrag till denna typ av projekt. Det är däremot betydligt svårare att köpa resultatet att det också löser sig för dessa personer. Detta är intressant på så sätt att det också med siffror visar komplexiteten i arbetet med t ex rehabilitering. Det är till stor del detta som projektens rådgivare har fått ta hand om. Långtidssjukskrivna är en svår målgrupp och det går knappast att tvinga på någon en lösning. Det är nödvändigt att locka fram individernas egen drivkraft. Den sjukskrivne kan i viss mån ledas till vattnet, men kan inte tvingas att dricka.

Ett sätt att se på effekterna på samhällsnivå skulle vara att räkna ut hur mycket av framtida offentliga utgifter som har sparats när dessa personer kommer tillbaka i arbete. Det är inte svårt att föreställa sig att det kan handla om miljonbelopp för varje individ som återgår till arbete istället för att exempelvis bli förtidspensionerad. Utifrån ett sådant perspektiv blir de 210 personerna som är tillbaka i arbete genast ett betydligt bättre resultat.

Tabell 3 Resultatindikatorer för samtliga projekt

	2005	2006	Totalt
Antal hos ny arbetsgivare inom ringen kvinnor/män	14/6 +10	14/6	28/12 +10 ⁵
Antal hos ny arbetsgivare utom ringen kvinnor/män	18/12	12/8	30/20
Antal tillbaka på sitt arbete efter sjukskrivning Kvinnor/män	5/3	13/7	18/10
Antal med nytt arbete inom sitt nuvarande företag Kvinnor/män	25/13	32/12	57/25

⁴ Ytterligare 6 personer finns registrerade som bytt arbete utan närmare angivelse.

⁵ De adderade siffrorna gäller projekt som ej har angett könsuppdelad statistik

Projektens måluppfyllelse

I utvärderingen konstateras att det är ett antal av de studerade projekten som inte har några kvantitativa målsättningar angivna i sin ansökan. I något fall har man planerat att sätta upp sådana en bit in i projekttiden efter en grundlig inventering hos medlemmarna men det fullföljdes aldrig. I andra fall har projektets inriktning i första hand varit att bygga en starkare ring och inte att arbeta med individer (som är lättare att räkna). De indikatorer som har använts i utvärderingen har därför inte heller lyckats fånga måluppfyllelsen för samtliga projekt. Redogörelserna för varje enskilt projekt i appendix redogör för flera andra delar också. Man bör även komma ihåg att ringarna i flera fall har en betydligt större verksamhet än vad som ligger inom ett projekt och att det endast är projektet som här har utvärderats.

Utvärderarna har också konstaterat att flera av projekten har förhållit sig relativt fritt till de mål som satts upp vid ansökan. Ringarna har prioriterat att göra de aktiviteter som medlemmarna har varit intresserade av i stunden och inte alltid det som planerades vid projektstart. Detta är sannolikt bra för ringarnas överlevnad men inte lika bra för den utomstående betraktare som endast ser till måluppfyllelsen. Arbetsgivarnas intresse för att arbeta förebyggande har inte alltid varit lika starkt som projekten hoppats.

Det är också intressant att notera att alla undersökta projekt fick mindre pengar än vad man ansökte om, i vissa fall betydligt mindre. Detta ledde, enligt de intervjuer Ramböll Management genomfört, aldrig till att man förde diskussioner med DYNAMO-representanter om att ändra projektmålen eller minska ner på aktiviteterna. Det förefaller utvärderarna något anmärkningsvärt att projektens budgetar i ansökan skulle kunna ändras i denna omfattning utan att detta på något sätt skulle påverka möjligheterna för dem att nå sina tidigare uppsatta mål.

4 Arbetsgivarvingar som företeelse

I detta kapitel görs en övergripande analys av arbetsgivarvingar som företeelse och de förutsättningar som gäller för dessa. Analysen baseras på den samlade mängd data som samlats in från projekten via indikatorlistor och via intervjuer under programperioden.

4.1 Vad är specifikt för en arbetsgivarving

En av utgångspunkterna för den samling av projekt som Ramböll utvärderat har varit att samtliga sagts vara arbetsgivarvingar på något sätt. Ramböll kan dock konstatera att dessa så kallade arbetsgivarvingar är en delvis heterogen samling av projekt. För att studera de utvärderade projekten har Ramböll använt VINNOVAs definition av Arbetsgivarving. Definitionen är följande:

Att ringen driver en organiserad samverkan mellan arbetsgivare för att hantera olika slags personalfrågor i syfte att förebygga ohälsa, underlätta omställning och skapa ökade möjligheter till personlörrlighet. Arbetsgivarvingen ska kunna kvalitetssäkra sig.

Definitionen är inte uppenbar och det finns flera sätt att tolka ett antal av de olika begrepp som används. Vi har därför valt att försöka operationalisera definitionen för att sedan kunna klassificera de utvärderade projekten.

En organiserad samverkan mellan arbetsgivare kan givetvis bedrivas på väldigt många sätt. Den kan vara formaliserad i någon form av avtal eller den kan vara mer lös i nätverksform utan förbindelser och krav. Vi har valt att ta fasta på att en organiserad samverkan med största sannolikhet kräver någon form av finansiella resurser och att dessa bör komma från arbetsgivarna för att garantera en uthållig modell. Vi har även valt att se på om organisationen har manifesterats i någon form av juridisk enhet. Slutligen har vi analyserat om det förekommer interaktion mellan arbetsgivarna i ringen och inte bara mellan samordnaren och arbetsgivarna.

För att värdera om en ”samverkan är organiserad mellan arbetsgivare” har Ramböll valt att utgå från indikatorerna:

- Samverkan finansieras av ringens arbetsgivare (medlemsavgift eller på annat sätt)
- Ringsamordnaren eller ringen är en juridisk person (t ex ideell förening eller aktiebolag)
- Förekommer interaktion mellan arbetsgivarna

I definitionen framgår även att ”samverkan avser att hantera olika slags personalfrågor”. Rehabiliteringen och den frivilliga rörligheten är två områden inom personalfrågor som syftar till det som definitionen sedan nämner: förebygga ohälsa och underlätta omställning och skapa ökade möjligheter till personlrörlighet. För att värdera om detta uppfylls har Ramböll valt indikatorerna:

- Ringen arbetar med frivillig rörlighet
- Ringen arbetar med rehabilitering

Av definitionen framgår även att ”arbetsgivarringen ska kunna kvalitets-säkra sig”. Att samordnaren också är en utförare av tjänster riktade mot medlemmarna eller mot andra och att han/hon har specialistkunskaper inom personalområdet är ett sätt att visa på en kvalitetssäkring. Det krävs här att man har en kompetens eller kan knyta den behövliga kompetensen till sig.

Därför har Ramböll valt att definiera enligt följande:

- Ringsamordnaren är även utförare och specialist på olika slags personalfrågor

Här följer en sammanställning av de olika projekten och Rambölls värdering i förhållande till om de uppfyller kraven för att vara en arbetsgivarring i enlighet med den använda definitionen:

Figur 1

	Arbetsgivar- ringen i Kalmar	Arbetsgivar- ringar som strategi (Stockholm)	Win-win Skaraborg	Arbetsgivar- ringen Boden- Luleå	Rörlighet för ökad hälsa (Ludvika)	Arbetsgivar- samverkan i Gällivare	Livsmodellen (Malmö m fl)
Finansieras av ringföretagen	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Juridisk enhet	Ja ideell för	Ja AB	Ja ek för	Ja ek för	Nej Projekt	Nej Nätverk	Nej Nätverk
Interaktion mellan medlemmarna	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Frivillig rörlighet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej ⁶	Ja
Rehabilitering	Ja	Ja (men inte i projektet)	Ja (men ej fokus i projektet)	Ja	Ja	Nej ⁷	Ja
Ringsamordnaren som utförare och specialist	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej

⁶ Arbetar med frågorna hos arbetsgivarna men inte med individer

⁷ Arbetar med frågorna hos arbetsgivarna men inte med individer

Utifrån figuren är det lätt att se att de fyra första projekten uppfyller alla de uppställda kriterierna i vår tolkning av definitionen. Det är också Rambölls uppfattning att dessa är arbetsgivarringar och att de har en överlevnadsförmåga. Ludvikaringen uppfyller i stort de ställda kraven men endast inom projektets ramar av finansiellt stöd mm. För att överleva efter projektiden behöver man hitta en organisationsform och en finansieringslösning. De två sista projekten i tabellen, nätverket i Gällivare och Livsmodellen är enligt Rambölls bedömning inte några arbetsgivarringar enligt definitionen.

4.2 Varför delta i en arbetsgivarring?

I ett av projekten sammanfattades ringarnas verksamhet som att det är ”en samling av arbetsgivare som vill ta ett större ansvar för sin personal än vad lagen kräver”. Utvärderarnas uppfattning är att detta är en träffande beskrivning vad gäller en stor del av verksamheterna men att den ändå inte fångar allt vad ringarna gör.

Själva grunden för en arbetsgivarring är naturligtvis arbetsgivarna. Utan dem blir det ingen ring. Arbetsgivarna är reella medan ringen skulle kunna sägas vara virtuell i jämförelse.

För en arbetsgivare som funderar på att gå med i en arbetsgivarring så är det några olika skäl som man kan fundera över. Utvärderingen har inte på något systematiskt sätt haft kontakt med arbetsgivarna i de utvärderade projekten utan följande iakttagelser är baserade på intervjuer med i första hand samordnarna och på de forskningsrapporter som vi tagit del av. Arbetsgivarna kan vilja få hjälp med att:

- rehabilitera en eller flera sjukskrivna personer
- arbeta med frågor inom frivillig rörlighet
- utöka sitt nätverk inom personalfrågor
- öka sin kompetens inom personalfrågor

Rehabilitering

Arbetsgivarringar är en av många olika aktörer för den arbetsgivare som vill ha hjälp med rehabilitering av anställda. Ett medlemskap i en ring kan här jämföras med en form av rehabiliteringsförsäkring. Medlemskapet kan motiveras även om man inte just för tillfället har någon som är sjukskriven.

Utvärderingen visar inte att ringarna är mer effektiva än andra aktörer men det finns många vittnesmål om enskilda fall i ringarna där man lyckats hitta lösningar i vad som tidigare betraktats som svåra fall. Genom att utgöra en extern part och därmed också relativt neutral i förhållande till individerna (både ur myndighetsperspektiv och ur arbetsplatsperspektiv) så har ringarna

möjlighet att skapa ett förtroende hos individerna som särskilt offentliga aktörer många gånger kan ha svårt att lyckas med.

Ringarnas metoder, som fokuserar på att lyfta fram individernas egna drivkrafter och önsknings för att hitta lösningar tillsammans med det nätverk som ringen utgör skapar också större möjligheter till lösningar än vad en enskild arbetsgivare annars skulle ha. Ringens betydelse för att lättare hitta platser för praktik eller arbetsträning har dock inte bekräftats av utvärderingen. Det är fler som arbetstränat utanför ringarna än innanför. Detta är sannolikt till stor del en följd av den individinriktade arbetsformen. Just den typ av arbetsplats som individen vill träna på finns ofta inte inom ringarna. Ringarna i utvärderingen är ofta relativt små och lokala och de flesta arbetsplatserna i regionen är trots allt inte medlemmar.

Frivillig rörlighet

På området frivillig rörlighet är ringarna en mer unik typ av aktör. Här finns det inte många andra sammanhang att arbeta inom för den arbetsgivare som vill arbeta mer systematiskt med dessa frågor. Outplacementföretag är en liknande aktörer men arbetar på helt andra sätt och med andra individer. Deras verksamhet riktar sig till dem som redan tagit steget från sin tidigare arbetsgivare eller som är arbetslösa.

Större nätverk

Beroende på ringens storlek mätt i antal arbetsgivare (och till viss del även i antal anställa hos dessa arbetsgivare) så kan en medlem ha nytta av detta nätverk på många olika sätt. Ju närmare relationer man bygger upp oavsett om det är med några få eller med många andra arbetsgivare desto mer kan man få ut av nätverket. Nätverkande är högst individuellt och det är ovanligt att det ställs några krav på arbetsgivarna att delta i de aktiviteter som anordnas av ringen. Frivilligheten är troligen en förutsättning med tanke på att arbetsgivarnas huvudverksamhet är något annat än det som hanteras i ringen.

Kontakter kan byggas både vid de aktiviteter som ringarna anordnar eller så kan arbetsgivarna vid behov själva ta kontakt med varandra vid sidan av de mer formella träffarna.

Ökad kompetens

Genom att skaffa sig ett större nätverk inom personalfunktionerna så har arbetsgivarna tillgång till ett antal specialkompetenser som man kanske inte har möjlighet att skaffa sig inom sin egen arbetsplats. Särskilt för mindre företag är detta en viktig funktion hos arbetsgivarringen.

Ringarna bedriver också ofta en del egen kompetensutveckling i olika former. Det kan vara olika typer av kurser och utbildningar eller helt enkelt i form av erfarenhetsutbyte mellan arbetsgivarna i ringen.

4.3 Hur skiljer sig ringarna från andra aktörer som främjar rörlighet?

Hur skiljer sig ringarna från andra aktörer som arbetar med rörlighetsfrågor? Är ringarna bättre på att hitta lösningar för individer än andra aktörer?

Den största skillnaden mellan ringarna och offentliga rehabaktörer är att ringarna av naturliga skäl har en nära kontakt med engagerade arbetsgivare och att detta ger dem goda förutsättningar att kunna bidra till en ökad frivillig rörlighet för att förebygga ohälsa. Detta är en uppgift som varken arbetsförmedlingen, försäkringskassan eller företagshälsovården har. I detta arbete konkurrerar ringen framförallt med outplacementföretag och andra konsultverksamheter. Jämfört med dessa aktörer är ringarnas styrka att de har en nära kontakt med företag och aktivt kan arbeta med att identifiera personer som befinner sig i farozonen till långtidssjukskrivning. Utan denna nära relation bygger identifikationen på att företagen själva kan hitta personerna.

Som framgår i respektive projektutvärdering visar utvärderingen att det många gånger finns en negativ inställning bland företagen att arbeta med frivillig rörlighet. För att få till stånd en sådan rörlighet krävs det att ringsamordnaren arbetar aktivt med medlemsföretagen för att mobilisera intresse. Ramböll bedömer att ringsamordnaren har betydligt bättre förutsättningar att lyckas i detta arbete än någon annan aktör. Detta är en tydlig styrka hos arbetsgivarringen jämfört med andra aktörer som främjar rörlighet.

Hur skiljer sig ringarna från andra aktörer när det gäller rehabiliteringsarbetet? Det är svårt att mot bakgrund av Rambölls utvärdering kunna säga något säkert kring ringarnas effektivitet jämfört med andra aktörer. Detta då Ramböll endast har studerat ringarna och inte några andra aktörer. Ringarna vittnar dock om att de fått ta hand om många av de svåraste fallen från medlemsföretagen och att de metoder man använder med en individinriktad lösningsmodell som ser till individernas drivkrafter har lyckats där andra aktörer har misslyckats. Fallen längst ner i skrivbordslådan hos arbetsgivarna har man lyckats lösa i många fall. Det är svårt att visa huruvida ringarna skapar bättre resultat än andra aktörer, däremot finns det skäl att tro att ringarna är effektivare i sitt arbete med att få tillbaka individer i arbete. Detta antagande baserar Ramböll på följande skillnader som finns mellan arbetsgivarringen och offentliga aktörer.

- Ringarna har en friare roll med fokus på problemlösning
- Ringarna har aktiva företagsnätverk
- Ringarna har krav på sig att skapa värde för medlemsföretagen

Ringarna har en friare roll med fokus på problemlösning

Ringsamordnare upplevs inte som myndighet och kan agera friare än en offentlig aktör som styrs av sitt regelverk. Offentliga aktörer har naturligtvis också till uppgift att hitta en lösning, samtidigt som regelverket sätter gränser för vilka lösningarna kan vara. Detta gör att offentliga aktörer kan uppfattas som fyrkantig och icke lösningsorienterad, regelverket blir viktigare än lösningen för individen.

Arbetsgivarringens roll är betydligt friare vilket gör att de kan sätta fokus på problemlösningen. Ringen är dock i en del fall helt beroende av de offentliga aktörernas resurser (t ex anställningsbidrag) för att kunna arbeta vidare med en individ och att lyckas bidra till genomförandet av deras handlingsplaner. Genom sina kunskaper om det offentliga regelverket fungerar därför ringarna som lotsar för individen i regelsystemet, samt kan hjälpa till att skynda på processen.

I en intervju med en av forskarna som är kopplade till DYNAMO-programmet menar han att:

”Folk upplever miljön som annorlunda jämfört med en myndighets. I kontakten med ringen vågar individen vara helt öppen, vilket hon inte vågar vara i kontakten med myndigheten. Ringen skapar en tillit som inte myndigheten kan ge.”

Genom en friare roll är det troligt att effektiviteten hos ringarnas insatser ökar.

Ringarna har aktiva företagsnätverk

Arbetsgivarringarna bygger sin verksamhet på aktiva nätverk med sina företag och där ringsamordnaren måste underhålla nätverken för att få verksamheten att fungera. Genom nätverksbyggandet skapas täta relationer mellan flertalet verksamheter i ringen och ringsamordnaren. Genom relationen utvecklas tillit vilket skapar goda förutsättningar för ringsamordnarens rörlighetsarbete. Saknas tilliten kommer troligtvis medlemsföretaget att dra sig ur ringverksamheten. Genom relationen till företagen kan ringsamordnaren fånga upp de behov och önskemål som arbetsgivarna har. Hos andra aktörer som arbetar med rörlighet och som saknar denna nära relation finns inte heller samma möjlighet att fånga upp dessa behov.

Genom ringsamordnarens nätverksbyggande skapas även kontakter mellan ringföretagen vilket ökar förtroendet mellan arbetsgivarna i ringen. Detta är

något som kan förväntas underlätta när en arbetsgivare tar emot en person från ett annat i ringen. Det kan även leda till att det sker rörlighet mellan arbetsgivarna utan att ringsamordnaren är involverad (Ramböll saknar information i vilken utsträckning detta sker). Nätverket mellan arbetsgivarna i ringen leder också till möjligheter att utnyttja varandras specialistkompetenser inom personalområdet. Varje arbetsgivare har då tillgång till ett mycket större fält av olika kompetenser än vad man annars skulle haft.

Ringarna har krav på sig att skapa värde

Arbetsgivarringarna har en inbyggd dynamik i sin verksamhet genom att de hela tiden måste producera värde för sina medlemmar för att de ska överleva. Det ställer krav på att ringsamordnaren skapar resultat och är effektiv i sitt arbete (då företaget står för kostnaden). Genom resultatkraven måste ringsamordnaren tänka på den tid som läggs i rehabärendet och att arbetet görs på ett, för arbetsgivaren och individen, effektivt sätt.

Övriga skillnader i rehabarbetet

Andra skillnader som kan göra ringen till en bättre aktör för ökad rörlighet är:

- Genom att ringarna känner till många olika arbetsplatser kan de referera till detta i sina samtal med individer. Samtalen kan därför många gånger bli konkreta och handfasta då de vet hur arbetsplatsen ser ut.
- Företagshälsovården ses som ett verktyg för arbetsgivaren i sitt interna rehabarbete med en enskild individ. Individerna kan därför svårare för att vara öppna med sina problem eller känslor på ett sådant sätt som skulle vara bra för att en rådgivningsprocess ska bli bra.
- Genom att ringen oftast är fristående från det offentliga skapas tillit till aktören genom att ringen är flexibel och kan söka individuella lösningar utifrån individens och företagets behov.
- Tilliten skapas även i förhållande till individerna genom att ringen inte har, till skillnad från AF/FK, ett myndighetsuppdrag eller någon kontrollerande aspekt i förhållande till sina klienter. Det är därför enklare för individen att vara helt öppen och fri i sin dialog med ringen.

Sammanfattningsvis bedömer Ramböll att ringarnas styrka jämfört med andra aktörer är framförallt deras förutsättningar att arbeta med frivillig rörlighet för att förebygga ohälsa. Det finns även indikationer som kan tyda på att ringarna har förutsättningar som möjliggör ett effektivare arbete i rehabiliteringsarbetet jämfört med andra aktörer.

4.4 Ringsamordnarens roller

Utvärderingen har funnit att de som samordnar ringarna oftast har flera olika roller kombinerade i en och samma funktion.

Eldsjälen

Eldsjälen är ett ofta använt begrepp som närmast kan beskrivas som en person som brinner för sin uppgift. I ringarnas fall är eldsjälarna oftast också samma personer som grundarna och begreppen sammanfaller därför lätt även om eldsjäl kanske mer står för ett engagemang som fortsätter även över tid medan en grundare redan kan ha lämnat verksamheten.

Administratören/Samordnaren

För att ett nätverk mellan arbetsgivare (liksom andra nätverk) ska fungera effektivt krävs någon form av samordnare som i viss mån knyter ihop trådarna och som kan vara den som har en koll på helheten och t ex förmedla nya kontakter mellan medlemmar som inte känner varandra. Mängden ren administration i ett nätverk kan hållas på ett minimum men någon form av bokföring, medlemsregister och planerande av några aktiviteter kvarstår alltid. Beroende på hur omfattande verksamhet ringen bedriver kan administrationen sedan växa mycket från denna minimimängd. Projekten har här använt sig av olika lösningar. Till exempel köper ringen i Skaraborg (Win-win) sin administration av ett företag men det vanligaste är att man har en anställd samordnare i ringen. Nätverket i Gällivare har valt att efter projekttiden lägga sin administration under organisationen Företagarna.

Verkställaren

Den formella rollen som verkställare är i viss mån en teoretisk konstruktion utifrån tanken att styrelsen eller styrgruppen beslutar om en verksamhetsplan och någon sedan ansvarar för att utföra denna plan. Denna roll finns också mer eller mindre tydligt hos flera av de utvärderade projekten.

Rådgivaren

De flesta av ringarna i utvärderingen har också haft en aktiv roll i själva individarbetet. Den rådgivning som avses i denna roll är alltså inriktad mot de individer som ”remitterats” till ringen från arbetsgivarna eller ibland från Försäkringskassan. Oavsett om det handlar om frivillig rörlighet eller rehabilitering av sjukskrivna så har ringarna arbetat med någon form av coaching eller livs- och karriärrådgivning. I mindre ringar är det samma person som har rollen som rådgivare och flera av de tidigare nämnda rollerna. I större ringar kan det vara flera personer samtidigt som arbetar med rådgivning.

Slutsatser samordnarens roller

Samtidigt som eldsjälarna naturligtvis också är en tillgång för en ring (liksom för andra verksamheter) så innebär det också risker. Om eldsjälen av någon anledning försvinner kan det drabba verksamheten mycket hårt. Vid en samlad bedömning anser utvärderarna att fördelarna sannolikt överväger

riskerna. Ett stort engagemang är en tillgång som bör användas så länge det finns tillgängligt. Detta motsäger dock inte att det är ännu bättre med många engagerade aktörer än med bara en och det är därför viktigt för ringarna att arbeta intensivt med förankring hos gamla och nya medlemmar och med att bygga upp ett engagemang för ringens verksamheter.

4.5 Hur styrs arbetsgivarringarna?

I en liten ring är det inte några större problem för arbetsgivarna att lära känna varandra och skapa ett sådant förtroende som behövs för att dela med sig av sina erfarenheter och lära av andra och för att t ex ta emot individer från de andra medlemmarna för arbetsprövning. Styrkan i ringen bygger till stor del på de relationer som finns och utvecklas mellan de arbetsgivare som är medlemmar.

Samordnaren har en avgörande roll för det dagliga arbetet i ringen oavsett om det handlar om en mer begränsad uppgift att hålla ihop ett nätverk och ordna aktiviteter för det eller om det också innefattar att bedriva individrelaterat arbete. I det dagliga blir det till stor del samordnaren som styr även om den formella uppgiften är som utförare. Den styrande funktionen blir ännu mer tydlig i de fall där samordnare också är samma person som tagit initiativ till ringen och kanske varit den som startat upp hela verksamheten.

Ringarna har använt sig av delvis olika upplägg med avseende på styrelse, styrgrupp, arbetsgrupp och referensgrupp. En avgörande fråga för styrgruppen/styrelsen är om alla arbetsgivare ska vara med i gruppen eller om det räcker med några representanter. Detta är till viss del en fråga om storlek på ringen, när ringen växer blir det praktiska svårigheter med att ha stora styrgrupper. Men det är också en fråga om hur man vill arbeta och vilken roll som läggs på styrgruppen. Vissa projekt/ringar har fäst stor vikt vid styrgruppens roll i förankringen hos medlemsorganisationerna. Man har då betonat att alla arbetsgivare bör vara med i styrgruppen och gärna på en så hög hierarkisk nivå som möjligt.

Nätverket i Gällivare har delvis andra erfarenheter av styrningen och har valt att inkludera två personer från varje organisation som sitter med i styrgruppen. I denna styrgrupp är endast ett urval av organisationerna med. Anledningen till denna utökning är att man upplevt det som att arbetet tappat fart på ett för verksamheten allvarligt sätt när någon i styrgruppen slutar. För att minska denna sårbarhet har man då valt att ha en dubbel representation från dem som deltar, på så sätt kan man förhoppningsvis bättre säkerställa en kontinuitet i styrningen.

Styrningen av ringarnas verksamhet är till sist beroende av att ringen verkligen tar tillvara arbetsgivarnas intressen, det är dessa som till sist

betalar för kalaset. Utvärderarna har funnit att detta också är en av anledningarna till att projekten inte alltid nått sina projektmål. Den starkaste intressenten för ringen har varit medlemmarna och inte t ex VINNOVA som finansiär. Följden har ibland blivit att man ändrat inriktning på en del av projektet eller att man lagt ner delar av projektplanen där intresset från medlemmarna varit svagt. Ur ringens perspektiv är detta inte särskilt konstigt eller överraskande medan man från ett utvärderingsperspektiv kan önska att man satsat hårdare på att uppnå projektets ursprungsmål.

4.6 Hur arbetar ringarna med frivillig rörlighet

De projekt som Ramböll studerat har nästan samtliga på något sätt arbetat med att få till stånd en rörlighet för individer som befinner sig i en rehabiliteringssituation. Detta har även varit lite av den ursprungliga uppgiften som ringarna har arbetat med. Då handlar det primärt om att hitta en ny lösning för en individ som av olika skäl ej kan återgå till tidigare arbetsplats eller arbetsuppgifter.

Genom DYNAMO-finansieringen har de flesta av projekten haft som ambition att arbeta med ökad rörlighet bland individer som inte direkt befinner sig i en rehabiliteringssituation. Framförallt har projekten önskat få till stånd rörlighet för individer som befinner sig i riskzonen för att hamna i långtidssjukskrivning. En central fråga för att arbeta med detta är att identifiera målgruppen, d v s hur kan man identifiera personer som befinner sig i riskzonen för ohälsa, sjukskrivningar och utslagning. Det projekt som arbetat mest metodiskt med denna fråga är Starck & Partners. De har, tillsammans med forskare, lagt relativt mycket tid på att utveckla metoder för att identifiera och arbeta med målgruppen.

För att öka den frivilliga rörligheten har projekten arbetat med lite olika aktiviteter. Gemensamt för samtliga projekt är att de på olika sätt har använt någon form av coaching eller rådgivningsmodell. Modellerna har lite olika namn och säkert lite olika inriktning (något Ramböll ej studerat vidare), men har alla till syfte att stärka och motivera individen i sitt beslut att söka sig vidare i arbetslivet och att stötta dem att använda sina egna drivkrafter för att få till en förändring.

En del av projekten (t ex Starck & Partners, Kalmarsunds Arbetsgivarring och Livsmodellen) har initialt haft tankar på att utveckla databaser där individen anmäler intresse för rörlighet och som arbetsgivare använder i rekryteringssammanhang. Det har dock visat sig svårt att få till stånd denna typ av databas p g a av svalt intresse från arbetsgivarna. Samtidigt kan Ramböll konstatera att det finns en rad utvecklade och kända rekryteringsdatabaser som används av såväl arbetssökanden som arbetsgivare. Ramböll

är tveksamma till vilket extra värde en ringdatabas kan ge jämfört med de redan etablerade rekryteringsdatabaserna.

Såväl Kalmar som Stockholmsringen har lagt stort fokus på att erbjuda praktikmöjligheter för individer. Detta har varit ett led i deras arbete med att stärka och motivera individen till arbetsbyte.

Rambölls uppfattning är att det största hindret för ringarna i deras arbete med att öka den frivilliga rörligheten har varit arbetsgivarnas (och i viss utsträckning individernas och fackens) attityd till frivillig rörlighet. Arbetsgivarna har inte sett varför de ska lägga tid, kraft och resurser på individer som fortfarande fungerar i sitt arbete. De projekt som arbetat med frivillig rörlighet har nästan samtliga behövt lägga betydligt mer kraft och tid på att förändra arbetsgivarnas inställning till en ökad frivillig rörlighet än vad de kunnat förutspå. Detta har lett till att projekten blivit försenade och inte kunna genomföra allt de önskat på grund av det motstånd som funnits. Rambölls uppfattning, baserat på projektens vittnesmål, är att ringarna kommit en bit på vägen för att mobilisera ett intresse och förståelse för ökad frivillig rörlighet bland ringarnas medlemmar.

4.7 Överlevnadskraft hos ringarna

De tre grundfaktorerna för att stärka ringarnas överlevnadskraft som framkommit i denna utvärdering är:

- finansiering
- engagemang
- personberoenden

För att bygga upp en hållbar ring krävs ett tillräckligt stort antal medlemmar (en kritisk massa), om inte annat för att medlemsavgifterna ska kunna stå för en säker finansiering av basverksamheten i ringen. Det finns i dagsläget inga undersökningar om exakt hur stor en sådan kritisk massa är och hur många arbetsgivare det motsvarar. Till viss del är det naturligtvis också beroende av vilken avgift som varje medlem ska betala.

Det är Ramböll Managements bedömning att varje ring behöver ha en samordnare för att verksamheten ska kunna bedrivas framåt på ett effektivt sätt. Hur stor arbetsinsats som samordnaren behöver göra beror i sin tur på ringens storlek och aktivitetsgrad och t ex på om samordnaren även själv ska utföra en del av rådgivningen riktad mot individer. Samordnarens arbetstid för administration finansieras enklast genom medlemsavgifterna medan det finns flera lösningar i de fall där personen också utför individrelaterade tjänster. Dessa kan t ex täckas via medlemsavgiften eller via särskilda avgifter vid utnyttjandet.

Som nämnts tidigare i denna rapport så är en långsiktigt hållbar finansiering för ringen beroende av att medlemmarna betalar för de aktiviteter som bedrivs och för den grundadministration som behövs för att driva ringen vidare. Detta löses ofta genom en kombination av medlems-/serviceavgift och särskilda avgifter på en del anordnade aktiviteter. I dagsläget ser verkligheten ut sådan att många ringar också helt eller delvis är finansierade med hjälp av olika offentliga projektbidrag eller genom att på konsultbas genomföra uppdrag åt offentliga myndigheter eller andra arbetsgivare utanför ringen. För att kunna överleva av egen kraft krävs ett antal medlemmar som tillsammans kan stå för åtminstone den nödvändiga grundfinansieringen.

En pågående diskussion kring arbetsgivarringar är huruvida de är beroende av någon eller några personer, så kallade eldsjälarna. Resonemanget kan sammanfattas med att någon väldigt engagerad person tar ett stort ansvar för verksamheten på en just sitt engagemang och att ringen därmed blir väldigt sårbar om denna person skulle försvinna av någon anledning. Flera av projekten i utvärderingen har medvetet försökt att arbeta med att bryta ett sådant beroende och att istället få till ett större engagemang och ansvarstagande hos medlemmarna. Det ska vara arbetsgivarnas ring och inte samordnarens och det är enligt det resonemanget också viktigt att det är just arbetsgivarna som står som både beställare och utförare av en stor del eller all verksamhet i ringen. Eldsjälarna kan också vara en eller några personer hos de ursprungliga arbetsgivarna som startade upp verksamheten i ringen.

Sammanfattningsvis är det Rambölls bedömning att arbetsgivarringarna med nödvändighet måste se på sin verksamhet till stor del utifrån ett affärs- mässigt perspektiv. Genom att lägga fokus på hur ringen skapar värde åt sina medlemmar så blir det också tydligt att detta är grunden till en överlevnadskraft hos ringarna. Den ring som levererar det som arbetsgivarna i ringen efterfrågar skapar stora förutsättningar att bli långvarig. Om man även kan visa upp dessa resultat externt och har en känsla för vad andra arbetsgivare i regionen efterfrågar så har man även stora chanser att locka till sig fler medlemmar.

5 Avslutande reflektioner kring hinder för rörlighet

Detta avslutande kapitel innehåller Ramböll Managements fria reflektioner kring frågan om rörlighet på arbetsmarknaden och vilka hinder som finns för denna. Reflektionerna är baserade på de erfarenheter som byggts upp under utvärderingens gång.

Utvärderingen visar att det finns en rad hinder för att det ska uppstå en ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Hindren ser dock lite olika ut beroende på den situation individen befinner sig i. Hindren för personer som är i behov av rehabilitering och att hitta en ny arbetsgivare ser annorlunda ut än hindren för personer som av andra skäl behöver/borde arbeta på en ny arbetsplats. Utvärderingen har stött på tre olika grundtyper av hinder:

- attityder till rörlighet
- arbetsrätten
- tillträdet till offentliga stödformer

Av dessa tre typer är det inom den första som arbetsgivarriparna har störst möjlighet att påverka. I viss mån visar även utvärderingen på att den tredje formen kan påverkas av ringarna, särskilt om de har ett aktivt samarbete med de offentliga aktörerna. Vad gäller arbetsrätten så ligger den sannolikt helt utanför arbetsgivarriparnas påverkansområde. Detta är dock ett viktigt område för att det delvis hänger samman med attityderna till rörlighet.

5.1 Attityder till rörlighet

Ska det ske en ökad frivillig rörlighet på arbetsmarknaden är det viktigt att individer som vill/bör röra sig finner incitament till detta. Det kan handla om personer som känner sig inlåsta i sin nuvarande arbetsposition, och/eller individer som av olika anledningar är intresserade av att röra sig men inte själva förmår att ta steget. Det är några huvudgrupper vars attityder påverkar rörligheten:

- Först och främst naturligtvis individerna själva
- arbetsgivarna
- fackförbunden/fackrepresentanter

Såväl arbetsgivare, fack och individ har svårt att motivera sig att aktivt verka för en ökad rörlighet. Detta har gjort att ett antal ringar (t ex Stark & Partners, Livsringen, Arbetsgivarriparn i Kalmar) har lagt åtskilliga resurser

på att motivera såväl arbetsgivare, fack och individer att rörlighet är positivt och något som alla tjänar på.

Individernas attityder

Drivkrafterna för individer som ska röra sig på arbetsmarknaden är framförallt kopplade till olika personliga aspekter (t ex karriärutveckling, önskan om att ”göra något annat”, förändrade arbetsvillkor, vantrivsel etc). Delar av denna grupp har själva förmåga och kraft att söka sig vidare, emedan stora delar av denna grupp är i behov av olika former av stöd. Det kan handla om livs- och karriärplanering, vägledning och motivationshöjande insatser. Utvärderingen visar att det är gruppen långtidssjukskrivna som ringarna har haft svårast att få igång en rörlighet bland. Enligt Ramböll beror detta framförallt på attityden till rörlighet.

Till en stor del hänger detta samman med den känsla av trygghet som arbetsrätten skapar (och också är menad att skapa). Rättigheter på arbetsmarknaden hänger ihop med bl a anställningstiden och upplevelsen för individen kan därför vara att det är tryggare att stanna kvar där man är än att flytta på sig (se även avsnitt om arbetsrätten nedan). Är man sjuk så kan man antingen reagera med att försöka behålla den trygghet man ändå känner i sitt nuvarande arbete mitt i all annan otrygghet eller i vissa fall med att ta konsekvenserna av att kanske arbetsplatsen eller uppgifterna i sig har bidragit till sjukdomen och att det bästa därmed kanske är att röra på sig.

Flera projekt har vittnat om att man stött på en uppfattning i samhället om att det är bäst att hålla fast vid det man har, särskilt om detta är en fast anställning. I den mån denna attityd är mer generellt förekommande så är den också ett relativt stort hinder för de aktörer som vill verka för en ökad rörlighet på arbetsmarknaden.

Många individer som känner sig inlåsta på sitt arbete har en rädsla för att föra en diskussion om sin inlåsting med arbetsgivaren. Det kan finnas många olika verkliga eller upplevda anledningar till detta. För att kunna använda någon av de organiserade lösningar som de utvärderade projekten har arbetat med så måste individen i alla fall vid något tillfälle för eller senare stå upp för sin vantrivsel inför arbetsgivaren eftersom det i samtliga fall är arbetsgivaren som ska bekosta de insatser som görs. Ett sätt som använts för att delvis komma runt detta är att gå ut med generella erbjudanden om rådgivning och att denna kan fås en eller ett par gånger anonymt eller på kvällstid innan man bestämmer sig för att gå igenom ett helt rådgivningsprogram som måste bekostas av arbetsgivaren.

De som är sjukskrivna kanske ändå har en större insikt i sitt behov av förändring än de som beskrivs som inlåsta på arbetsmarknaden. Känslor av vantrivsel eller ohälsa väger ofta lättare i en jämförelse mot alla de attityder

som motverkar rörlighet. Detta får till följd att man stannar kvar på den nuvarande arbetsplatsen trots sitt missnöje. För den som är sjukskriven har ändå en gräns överskridits som kan göra det lättare att fatta ett beslut om förändring (eftersom en förändring redan inträffat).

Arbetsgivarnas attityder

För många av de medverkande arbetsgivarna i de utvärderade projekten har det varit långt ifrån självklart att man aktivt ska medverka till en rörlighet hos individer som inte är sjukskrivna. Att arbetsgivaren ska lägga tid och resurser på inlåsta personer eller kanske t.o.m. på individer som inte är inlåsta i vanlig mening utan bara vill byta arbete av karriärskäl eller annat faller sig inte naturligt hos alla. Detta kan vara extra svårt att motivera om man samtidigt har en hög sjukskrivningsnivå på arbetsplatsen. Den klassiska strategin är att arbetsgivarna prioriterar det som är mest akut (och där man också har ett tydligt ansvar) och nedprioriterar det som kan uppfattas som något extra men inte är nödvändigt.

När arbetsgivare i t ex arbetsgivarringarna ska arbeta med frivillig rörlighet har detta inte varit självklart. I sådana fall är det ringsamordnaren och kanske ytterligare några aktiva som drivit frågan innan den satt sig. Attityderna hos arbetsgivarna har varit motsträviga och de har behövt övertygas om att detta är något som det är vettigt att satsa på. Dessa attitydförändringar har varit resurskrävande i många fall och flera projekt har haft svårt att arbeta upp ett engagemang för frågan hos sina arbetsgivare.

Fackets attityder

I vissa ringar pekar man på att de fackliga organisationerna i vissa fall har utgjort ett hinder för att få de sjukskrivna att röra sig. Istället för att fokusera på att hitta en ny lösning på en annan arbetsplats har de fackliga organisationerna strävat emot för att individen ska behålla sin nuvarande anställning. De fackliga organisationerna verkar därmed i vissa fall varit mer fokuserade på att hävda individens rättigheter (att behålla sitt jobb) än att hitta långsiktiga lösningar för individen (om lösningen är att hitta arbete på annan arbetsplats). Flera av ringarna har arbetat aktivt med att förändra attityderna till rörlighet bland de fackliga organisationerna samt att involvera dem i rörlighetsarbetet (t ex Livsmodellen, Arbetsgivarringen i Kalmar). Genom att öka fackens kunskaper om rörlighet och ge dem verktyg för hur de kan jobba med rörlighet verkar ringarna ha haft en positiv inverkan på fackens inställning till rörlighet, men än finns det mycket kvar att göra.

Erfarenheterna från de utvärderade projekten är även att de fackliga organisationerna många gånger värnar om sin medlem så länge han/hon befinner sig på sin existerande arbetsplats. Även om facken inte motverkar rörlighet kan det konstateras att de traditionellt inte heller uppmuntrat eller

stöttat individer att röra sig vidare ("de riskerar då att tappa en medlem" som en av de intervjuade ringdeltagarna sa).

5.2 Arbetsrätten

Förutom att attityderna har varit ett hinder för rörlighet menar vissa att arbetsrätten är ett annat hinder. Här pekar man framförallt på att LAS och "sist in först ut"-principen gör att personer som varit länge på en arbetsplats drar sig för att börja på en ny där han/hon tappar den "säkerhet" som anställningsåren utgör. Arbetsgivarringen i Kalmar prövade intresset bland sina medlemsföretag att ge möjligheter för individer som rör på sig att föra med sig anställningsåren (dock reducerat antal) från en arbetsplats till en annan. Juridiskt skulle detta vara möjligt, enligt arbetsgivarringen, men varken fack (hos mottagande företag) eller arbetsgivare har visat något intresse av denna lösning.

Baserat på erfarenheterna från arbetsgivarringarna är Rambölls bedömning att dagens arbetsrätt (och primärt LAS) utgör ett hinder för rörlighet på arbetsmarkanden. Dagens arbetsrätt bygger på att skapa en säkerhet i individens nuvarande anställning och att han/hon ges större trygghet ju längre han/hon stannar på arbetsplatsen. Utifrån dagens dynamiska arbetsmarknad och där kraven på arbetskraften ständigt förändras (genom att ny teknik införs, globalisering och andra förändringstryck) finns det en stor risk att LAS:ens "inlåsningseffekt" har en negativ inverkan på individens anställningsbarhet på sikt (d v s den tänkta tryggheten blir en fälla).

Ramböll bedömer även att arbetsrätten påverkar det bristande intresset till rörlighet som finns inom många ringar. Som beskrivs ovan bygger arbetsrätten på att individens trygghet byggs upp genom att stanna länge på sin arbetsplats och är därmed i direkt konflikt med åtgärder som ska stimulera till rörlighet. En individ som varit länge på en arbetsplats kan därför många gånger behöva ett starkt incitament för att röra på sig då den juridiska tryggheten försvinner. Å andra sidan innebär en rörlighet ofta möjligheter till ny kunskap och kompetens vilket rustar individen att möta morgondagens arbetsmarknad.

5.3 Tillträdet till offentliga stödformer

Ringarna har många gånger svårt att få ett naturligt samarbete med FK/AF när det gäller rehabilitering av personer som är sjukskrivna. För denna målgrupp (rehabgruppen) upplever de som arbetar inom ringarna att AF/FK inte alltid kan bidra till att hitta de bästa möjliga lösningarna för individen. Man uppfattar det som att myndigheterna snarare ser till sitt eget regelverk än att hitta en fungerande lösning för individen (ett internt verksamhetsperspektiv och förordningstolkningar är i fokus snarare än en individuell

lösningsorientering). Ett sätt att kunna komma runt denna problematik kan vara att öppna upp för andra aktörer än myndigheterna själva att kunna erbjuda de sjukskrivna olika stödformer (t ex anställningsstöd etc). Detta skulle kunna göras i olika typer av samarbeten mellan det privata och det offentliga.

Samarbetet med de offentliga aktörerna (FK och AF) har av flera projekt beskrivits som problematiskt. Det har t ex förekommit att aktörer tackat nej till ett nära samarbete med motiveringen att det skulle skapa en orättvis behandling mellan olika individer där de som fanns hos någon av ringens arbetsgivare skulle få fördelar framför de individer som arbetade på andra arbetsplatser. Detta visar på en paradox i systemet där rättvisa av det offentliga behandlas som ett högre värde än att en person faktiskt får hjälp på det sätt den behöver och på det sätt som är bäst för honom/henne.

APPENDIX 1:

Utvärdering på projektnivå

I följande appendix ges en sammanfattande analys av respektive projekt som ingått i utvärderingen. Analysen bygger på i vilken utsträckning projektet har uppfyllt de mål och planer som avsågs från början, vilka avvikelser som finns samt förklaringar till dessa. Analysen utgår från respektive projekts förändringsteori (projektlogik). Förändringsteorin syftar till att beskriva kopplingarna mellan projektets resurser, aktiviteter, utfall, resultat och effekter.

De utvärderade projekten har haft olika syften och inriktningar och har bara delvis arbetat med samma typ av aktiviteter. Flera av projekten saknar tydliga och mätbara mål vilket gör det svårt för utvärderarna att värdera om projektet varit framgångsrikt eller ej.

Projekten illustreras med processfigurer. I vissa av dessa markeras några rubrikord med parentes () och detta betyder då att denna del utgör något som projektet initialt planerat men som sedan inte genomförts eller resultat som inte uppnåtts.

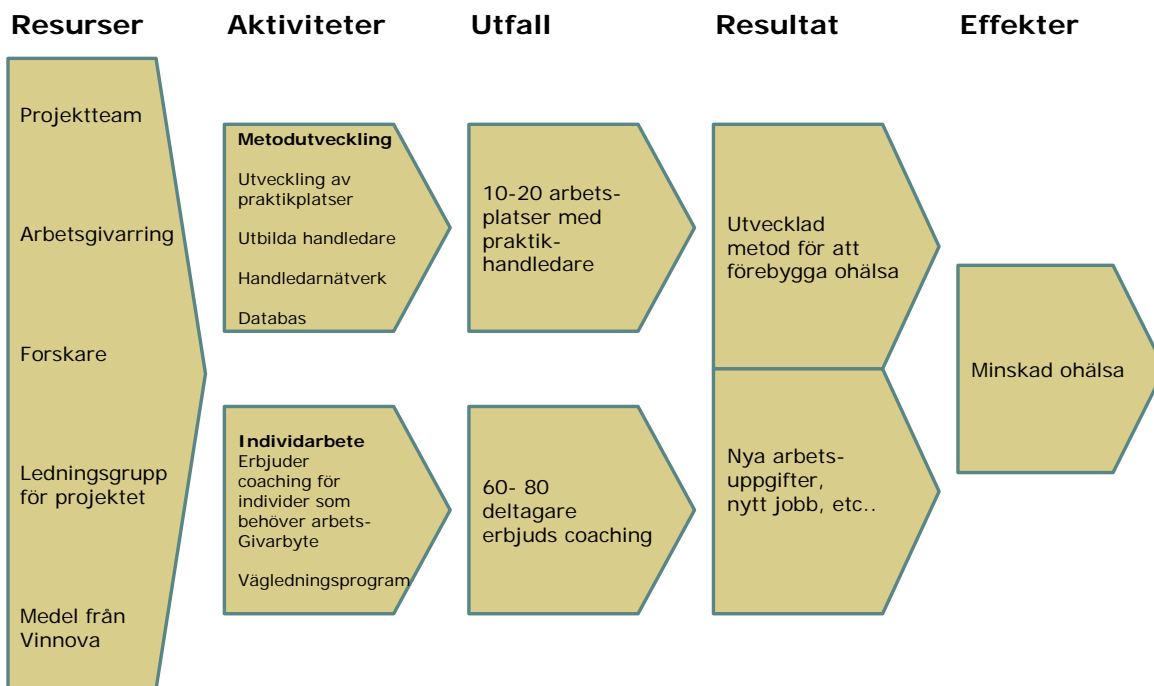
Arbetsgivningar som strategi för rörlighet och hälsa i arbetslivet (Stockholm-Mälardalsregionen)

Projektet drivs av företaget Starck & Partners. Starck & Partners (S&P) är ett konsultföretag som stödjer organisationer och medarbetare genom att erbjuda individ- och ledarutvecklingsprogram. Företaget har även etablerat en arbetsgivarring i Stockholm som omfattar över femtio företag och organisationer. Tillsammans har medlemsföretagen cirka 140 000 anställda. Starck & Partners uppgift är att verka som spindeln i nätet och skapa förutsättningar för ett gott samarbete företagen emellan. Projekttiden sträcker sig mellan 2004-07-01 och 2007-07-01 vilket betyder att det inte är avslutat vid skrivandet av denna rapport.

Genom DYNAMO-projektet ”Arbetsgivningar som strategi för rörlighet och hälsa i arbetslivet” skulle Starck & Partners, tillsammans med forskare, utveckla metoder för att förebygga ohälsa, sjukskrivningar och utslagning bland anställda som befinner sig i riskzonen. Metoden skulle testas på 60-80 anställda i arbetsgivningar.

Här följer en sammanfattning av projektet, dess resurser, aktiviteter, utfall och önskade resultat och effekter:

Figur 2 Arbetsgivarriparingar som strategi



Som framgår av inledningen var huvudsyftet med projektet att utveckla metoder för att förebygga ohälsa, sjukskrivningar och utslagning bland anställda som befinner sig i riskzonen. Huvudsyftet med projektet var således inte att skapa volymresultat bland individer som rör sig till ny arbetsgivare för att förebygga ohälsa. Metodutvecklingen skulle ske genom att projektet knöt till sig forskare som följde projektet under resans gång och bistod med utvärdering och uppföljning av projektets arbete. En viktig del i arbetet var att hitta metoder för att identifiera de personer som skulle erbjudas coaching. Som stöd för coachningen skulle det erbjudas praktik-möjligheter. Projektet utbildade därför handledare på de arbetsplatser som skulle ta emot individer för praktik och utvecklade nätverk mellan praktik-handledarna. Dessutom skulle projektet utveckla en praktikdatabas med information om potentiella praktikplatser. I strategin för att öka rörligheten hade man identifierat följande två huvudområden: erbjuda analys och vägledning samt organisera en stödstruktur på arbetsplatserna.

Resurser

För att driva projektet ansökte man om drygt 4 miljoner kronor från DYNAMO-programmet och av dessa fick man 3 miljoner (varav 1,7 gick till forskarna). Projektledning, administration och rådgivningsaktiviteter sker i regi av Starck & Partners. Till hjälp med uppföljning har man forskare från Arbetslivsinstitutet och Linköpings Universitet.

S&P driver sedan ett antal år en arbetsgivarring med ett fyrtital medlemsorganisationer (vid projektstart, nu är de ytterligare ca tio). Av dessa deltar några organisationer i det här projektet. Vid det första mättillfället 2005 var det 10 arbetsgivare som var med och vid nästa tillfälle var det 14 arbetsgivare som deltog i projektet. De övriga arbetsgivarna i ringen har dock också i viss mån varit en resurs för projektet vad gäller t ex tillgång till praktik- och arbetsprovingsplatser.

De företag som deltar i projektet betalar också en avgift för rådgivningen riktad till de individfall man vill ta upp.

Tabell 4 Resurser och utgångspunkter

	2005	2006
Antal arbetsgivare i projektet	10	14
Antal arbetsgivare som betalar medlemsavgift	Indikatorn införd 2006	14
Totalt antal anställda kvinnor⁸	3 600	Ca 4 400
Totalt antal anställda män⁹	3 600	Ca 6 600
Antal andra aktörer i projektet	2	2
Antal helårsanställda i projekt	Ca 1	Ca 1
Projektstart och projektslut	040701-070701	

Aktiviteter

Det första steget för att kunna arbeta med rörlighet är att hitta de personer som är inlåsta i organisationerna. Här handlar det både om att motivera arbetsgivare, fack och anställda på ett sådant sätt att frågornas laddning kan hanteras. Man vill skapa en förståelse för behovet och vikten av att arbeta med rörlighetsproblematik om man vill jobba med ett förebyggande hälsoarbete.

Innan individerna kan identifieras måste arbetsgivare rekryteras till projektet och arbetet med detta har varit ett viktigt steg på vägen mot attitydförändring.

För att hitta personer hos arbetsgivarna som är inlåsta har man resonerat kring att använda tre olika metoder. Detta har varit en huvudaktivitet för projektet. Man kan gå ut med ett generellt erbjudande på arbetsplatserna om

⁸ Könsuppdelning av antal anställda gjord med en schablon.

⁹ Se fotnot 1.

att det finns möjlighet att gå i rådgivning, man kan arbeta via cheferna för att de ska kunna identifiera vilka som behöver rådgivning och man kan se på vilka som statistiskt har mycket korttidsfrånvaro. Den metod som varit framgångsrik i projektet är att gå ut med ett generellt erbjudande.

Kartlägningsarbetet har inletts med presentationsmöten hos arbetsgivaren. Dessa möten var till stor del ett förankringsarbete för att arbetsgivarna, facken och individerna skulle vara med på tåget. Handledare vid företagen ska också rekryteras i början av processen hos varje arbetsgivare. Dessa handledare har sedan utbildats för att kunna vara så bra stöd som möjligt för individerna i rörlighetsaktiviteterna.

Projektet har som en liten delaktivitet också byggt upp en databas för att hantera praktikplatser. Databasen har dock inte riktigt kommit till användning i projektets vidare arbete.

När individerna väl är identifierade, oavsett om de själva tagit initiativet eller blivit utsedda på andra sätt, tar vägledningen/coachningen vid. Mycket utvecklingsarbete i projektet har lagts ner på coachingsamtalen. De anställda på S&P har tidigare erfarenheter av detta som man kunde börja bygga från. Dessa erfarenheter tillsammans med kunskaper om hur andra rådgivare arbetar har legat till grund för utvecklingsarbetet. I denna del har forskarna inte deltagit. Utvecklingsprogrammet har tagit mellan 3 och 6 månader för varje enskild individ. Från början hade man trott att det skulle räcka med 3 månader men det har behövts längre tid i många fall för att förändringsprocesserna ska hinnas igenom.

Som avslutning på vägledningen har individerna formulerat en handlingsplan som överlämnats till respektive chef. Efter detta tar genomförandefasen vid och då blir det aktuellt med t ex praktikplats, studier eller jobbsökande, allt efter vad handlingsplanen säger.

De vägledde individerna har också kontinuerligt utvärderat de olika momenten i rådgivningen och man har kunnat anpassa metoderna vartefter.

Forskarna har gjort en första enkät och djupintervjuer med individer, chefer, och fackliga. Enkäten ska följas upp under våren 2007 med fokus på inläsningsfrågor och hur de individuella handlingsplanerna har förverkligats och hur hälsan utvecklats.

Utfall

För att följa upp utfall och resultat från de aktiviteter som projektet bedriver så använder man en egen uppföljningsmall. Projektet uppfattar att i genomsnitt ca 65 procent av alla individer som kommit för rådgivning har varit inlåsta i någon form.

Ca 40 personer har utbildats till handledare inom projektet.

Det förväntade utfallet var att 60-80 deltagare skulle gå i vägledning och att man skulle hitta praktikplatser till 10-20 av dessa. Projektet har rapporterat att totalt 160 personer har fått vägledning fram till avläsningsdatum. Av dessa har 13 personer gått vidare till praktik. Man upplever inte att det skulle varit några särskilda problem att ytterligare öka på utfallet vad avser antal personer i vägledning från projektets sida men vissa företag har satt ett tak på hur många som får delta p g a kostnadsskäl.

Databasen för hantering av praktikplatser har också byggts upp även om användningen inte blev som det var tänkt.

Tabell 5 Verktyg som har utvecklats i projektet

	2005	2006
Databas	Praktik-databas	Praktik-databas
Vägledningsverktyg	3	3

Tabell 6 Sammanställning av utfallsindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal personer som fått vägledning	69	91	160
Antal personer som deltagit i utbildning kvinnor/män	Uppgift saknas	Uppgift saknas	Ca 40
Arbetsträning/praktik hos AG inom ringen kvinnor/män	För tidigt att uttala sig om	13	13
Deltagarnas nöjdhet med vägledning	Forskares enkätsvar ej samman-ställda. Intern utvärdering visar att de är mycket nöjda.	Intern enkät visar att de är mycket nöjda	-

Resultat

När cheferna fick uttala sig om vilka de tyckte behövde rådgivning så identifierades ett antal personer hos arbetsgivarna. Genom det generella erbjudandet om vägledning hade man inte nått alla dem som cheferna identifierat. Projektet anser dock att den senare metoden fångar upp en tillräckligt stor andel av målgruppen och att den är att föredra.

De individuella behoven och sätten att lösa individernas situationer växlar naturligtvis. Inom projektet har man också sett tydliga skillnader mellan

arbetet med den vanliga målgruppen sjukskrivna och dem som ligger i en tidigare fas där det handlar om frivillig rörlighet. De flesta i den senare gruppen behövde t ex inte hjälp med att hitta praktikplatser eftersom de redan var så pass starka att de kunde ta tag i sin egen situation jämfört med vad man är van vid i ringen.

Arbetet i projektet hade från början en hypotes om att man skulle rekrytera ett visst antal företag för att vara med i metodutvecklingsarbetet. Hos dessa räknade man med att 1/3 av dem man informerat skulle gå vidare till vägledningsprogrammet och att ca 1/3 av dessa i sin tur skulle gå vidare till praktik. Denna hypotes höll emellertid inte, man kunde inte informera som man tänkt sig ute hos företagen. Istället var man tvungen att lägga mer resurser på att aktivt förankra projektet ute i företagen och på att påverka attityderna till rörlighet.

Forskarna kommer att göra en uppföljning av resultat i projektet under 2007. Det finns preliminära siffror (baserade på sammanställningar av individernas handlingsplaner) som visar att ungefär en fjärdedel av dem som fått vägledning planerar att byta arbetsgivare, en femtedel röra sig internt, en tredjedel vill få förändrade uppgifter och en knapp tiondel planerar att gå vidare till utbildning. För mer exakta uppgifter hänvisas till kommande forskningsrapport.

Tabell 7 Sammanställning av resultatindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal hos ny arbetsgivare inom ringen kvinnor/män	För tidigt att uttala sig om	För tidigt att uttala sig om	-
Antal hos ny arbetsgivare utom ringen kvinnor/män	För tidigt att uttala sig om	För tidigt att uttala sig om	-
Antal med nytt arbete inom sitt nuvarande företag Kvinnor/män	För tidigt att uttala sig om	För tidigt att uttala sig om	-
Antal med nytt arbete på nytt företag Kvinnor/män	För tidigt att uttala sig om	För tidigt att uttala sig om	-
Medarbetarnas attityd till rörlighet	Resultat ej sammanställda	Utifrån forskarnas datainsamling: Positivt inställda	-

Effekter

Projektet har noterat svårigheter med att försöka sätta ett ekonomiskt värde på det man tillför medlemsföretagen vid t ex en rehabilitering eller vid förebyggande arbete. Särskilt svårt är detta när det gäller offentliga arbetsgivare som inte riktigt rör sig med samma kostnadstänkande.

S&P upplever att intresset för rörlighet är stort även bland de ringmedlemmar som inte deltar i projektet och man tror att dessa frågor kommer att leva vidare hos arbetsgivarna i ringen. Man hoppas att alla ska hitta sätt att arbeta med frivillig rörlighet.

En av arbetsgivarna som använde identifieringsmetoden att satsa på de med mycket sjukfrånvaro har lyckats minska denna med ca 30 %.

Avslutande reflektioner

Något av de mervärden som man vill lyfta fram inom projektet är att det har gett en möjlighet för forskarna att få tillgång till forskningsobjekt som de annars inte skulle ha haft tillgång till. Men det har också gett en möjlighet till en bredare spridning av forskningsresultat. Forskningen har blivit översatt till praktik.

Man har visat på en metod för hur företag kan börja jobba mer systematiskt med rörlighet. Här finns en svårighet kring vem som egentligen ska ta ansvar för detta eftersom det också är förknippat med en del kostnader. Inte alla företag kommer att vara intresserade av att ta på sig dessa kostnader när det resultat som skapas ibland kan vara svårt att räkna på och vars effekter på samhällsnivån ibland kan vara tydligare.

S&P:s arbetsgivarring skiljer sig från t ex ett nätverk främst genom att medlemmarna gör ett åtagande att ställa upp med vissa inleveranser till ringen. Ringen tecknar avtal med medlemmarna. Ett nära samarbete och täta kontakter gör tillsammans med långsiktigheten att förtroendefulla relationer byggs upp och att man delar med sig av sin kompetens. En kritisk massa har också uppnåtts där medlemmarna kan tillgodogöra sig all den kompetens som finns hos de anställda hos S&P och hos varandra. Genom att inte vara en del av den organisation vars problem man försöker lösa så upplever S&P att det är lättare att lösa de individärenden man får till sig. Det går då att fokusera på uppgiften på ett annat sätt än om man sitter inne i en organisation med många dagliga problem som försöker fånga ens uppmärksamhet.

Finansieringen från DYNAMO för ett forskningsprojekt har gett en legitimitet åt metodutvecklingen kring rörlighet som bland annat bidragit till att fackförbunden kunnat vara med. Ett forskningsprojekt skapar inte några

prejudikat på samma sätt som ”skarpa” projekt kan göra och upplevs därför inte heller så hotfulla när de arbetar med laddade frågor.

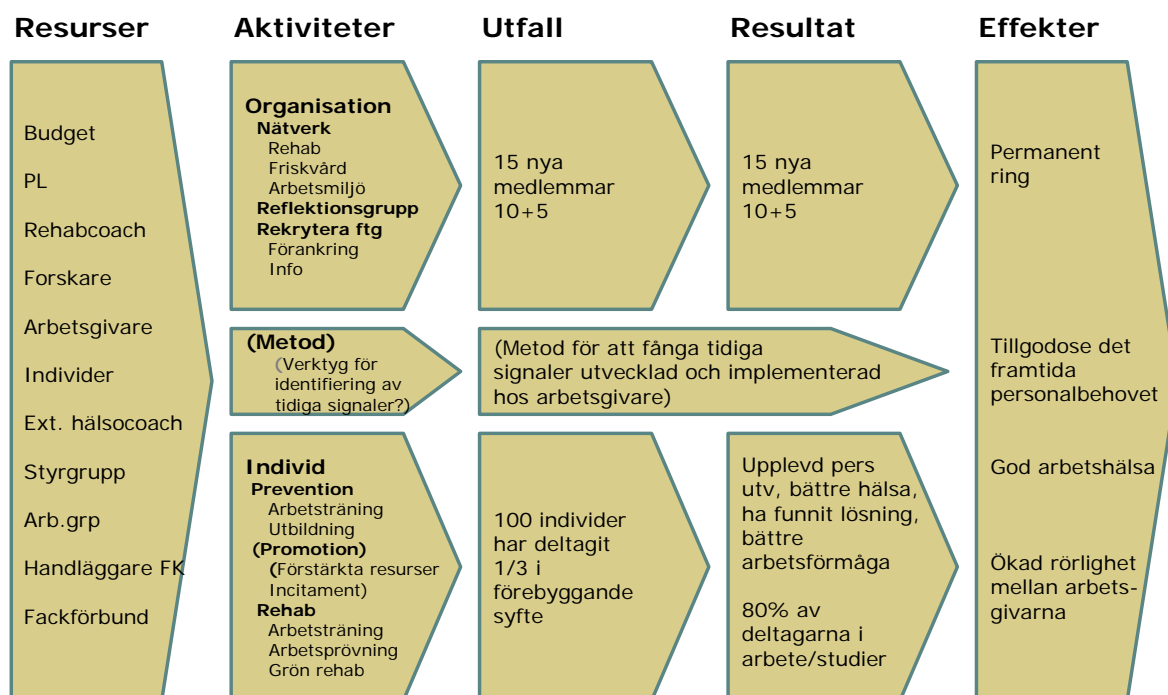
En reflektion från projektet är att man tycker sig ha identifierat en tredje form av inlåsning. Aronsson har tidigare identifierat två sorters inlåsning på arbetsplatsen: arbetsplatsinlåsning för dem som tycker sig vara på fel arbetsplats och yrkesinlåsning för dem som tycker sig ha fel yrke men kanske trivs på arbetsplatsen. Dessa kan också förekomma i kombination. Inom projektet tycker man sig ha noterat något de kallar för uppgiftsinlåsning där individen egentligen mest är missnöjd med de uppgifter han/hon har men inte på så sätt att man nödvändigt tycker att man har helt fel yrke.

Rörlighet för ökad hälsa (Ludvika)

Projektet syftade till att med gemensamt arbete mellan olika arbetsgivare arbeta för en god arbetshälsa och en ökad rörlighet mellan arbetsgivarna. Det långsiktiga målet är att tillgodose det framtida personalbehovet. För att lyckas med detta ville man finna innovativa, preventiva och rehabiliterande insatser. Inriktningen enligt ansökan är dels på att förstärka den arbetslivsinriktade rehabiliteringen för att bryta de långa sjukskrivningarna och dels på preventiva insatser för att förhindra att sjukdom uppstår.

Projektbeskrivningen tar upp en mängd olika syften och målsättningar för projektet och dessa sammanfattas i bilden nedan. Syftena är bland annat att möjligheten till en tidig individuellt arbetslivsinriktad rehabilitering skulle förbättras, kostnaderna för sjukfrånvaron minskas, arbetsgivarna få tillgång till utökad kompetens och stöd i rehabiliteringsarbetet. Arbetet skulle också bidra till att göra arbetsgivarna i arbetsgivarringen attraktivare och nya innovativa metoder i arbetet med ohälsan skulle utvecklas, prövas och utvärderas med nära forskningsanknytning. Projektet pågår under tiden 2004-07-01 till 2007-06-30 och är alltså inte avslutat vid tidpunkten för inrapportering av resultat mm till denna rapport.

Figur 3 Rörlighet för ökad hälsa



Den centrala metoden är arbetsträning hos annan arbetsgivare, vilken kompletteras med grön rehabilitering, hälsovägledning, mm. Projektet beskriver intentionen som att snarare använda hela spelplanen än den ofta snävare praxis som tillämpas i traditionell arbetslivsinriktad rehabilitering och därigenom bidra till att fler kan återgå i arbete och minska ohälsan.

Efter projektets avslutande är målet att arbetsgivarringen ska vara en permanent självbärande ekonomisk förening där ytterligare minst 15 arbetsgivare har anslutit sig, 100 individer som upplever att hälsan och arbetsförmågan förbättrats har deltagit i projektet och att 80 % av deltagarna är i arbete eller studier. Vidare hoppas man att 1/3 av individarbetet sker i förebyggande syfte och att en metod för att fånga upp tidiga signaler på ohälsa har blivit utvecklad och implementerad. Deltagarna ska uppleva att de har funnit en lösning, att det skett en personlig utveckling, att hälsan är förbättrad och att den upplevda arbetsförmågan är förbättrad. Enligt ansökan ska även en metod för att fånga upp tidiga signaler på ohälsa hos individerna vara utvecklad och implementerad hos arbetsgivarna.

Resurser

Vid projektets start var det fyra arbetsgivare som var med i arbetet (Ludvika kommun, Landstinget Dalarna, ABB och Samhall i Ludvika). I slutet av år 2006 var det tio arbetsgivare som deltog i ringen och dessa hade sammanlagt drygt 7 000 anställda. Från Högskolan Dalarna deltog forskare för att vara ett stöd i processen och för att svara för utvärderingar. Projektet sökte

ca 7,5 miljoner kronor från DYNAMO-programmet och fick 4,6 miljoner i bidrag (varav ca 1 miljon gått till de forskare som följt projektet). En projektledare och en rehabcoach har varit anställda i projektet och man har haft viss administrativ hjälp från Samhall. Totalt är man nu fem personer som på något sätt är inblandade i projektet som personal.

Länsarbetsnämnden deltar i styrgruppen och Försäkringskassan deltar aktivt i projektet på så sätt att en handläggare därifrån möter projektledningen varje vecka för att diskutera de aktuella individfallen. I styrgruppen återfinns högre chefer från arbetsgivarna. För de mer dagliga uppgifterna i projektet finns en arbetsgrupp som även den har representanter från arbetsgivarna, men på en något lägre nivå, samt projektets personal och de offentliga aktörerna.

Tabell 8 Resurser och utgångspunkter

	2005	2006
Antal arbetsgivare i projektet	8	10
Antal arbetsgivare som betalar medlemsavgift		0
Totalt antal anställda kvinnor	Uppgift saknas	3804
Totalt antal anställda män	Uppgift saknas	3339
Antal andra aktörer i projektet	10	11
Antal helårsanställda i projekt	2	2 (ett halvår) och sen 2,75
Projektstart och projektslut	040701-070630	
Deltagande arbetsgivares förmåga att hantera arbetsmiljöfrågor	Uppgift saknas	Uppgift saknas

Aktiviteter

De planerade aktiviteterna i projektet kan delas upp i rubrikerna:

- Organisation
- Individ
- Metod

Organisationsaktiviteter går ut på att bygga upp det interna i ringen med målet att skapa en permanent ring. Individperspektivet omfattar de aktiviteter som med hjälp av rehabilitering och preventiva insatser ska skapa bättre hälsa och en lösning för de deltagande individerna. Metodutvecklingen syftar till att ta fram och implementera en metod för tidig identifikation av signaler för framtida ohälsa.

En stor del av projektiden har ägnats åt *organisationsperspektivet* och främst till förankring hos de deltagande arbetsgivarna. Att få ut budskapet på bred front till de anställda i organisationerna upplevs som krävande men viktigt. De som arbetat med projektet anger att man egentligen hellre skulle ha velat fokusera mera på arbetet med de individer man ska försöka hjälpa.

Förutom de planerade aktiviteterna hos medlemmarna så har man även gjort informationsbesök hos enskilda arbetsgivare eller i organisationer som Rotary eller Köpmannaföreningen där man presenterat ringen och dess verksamhet i syfte att rekrytera fler arbetsgivare till ringen.

Av de planerade tre olika nätverken blev resultatet ett gemensamt nätverk där folk från arbetsgivarna, facken, försäkringskassan och företagshälsovårdar deltar. Man arbetar också med reflektionsgrupper riktade mot arbetsledare hos arbetsgivarna. Nätverket har haft ungefär två träffar per år.

Projektet har även organiserat 3 större föreläsningar om populära ämnen riktade mot alla anställda hos arbetsgivarna. Syftet med dessa föreläsningar har varit att skapa inspiration och väcka tankar om att våga förändring av sin arbets- och livssituation. Vid dessa tillfällen passar man även på att informera lite om projektets aktiviteter.

Enligt planen skulle man på det *individuella* planet arbeta både preventivt och med rehabilitering. Dessutom talas det i ansökan om ett promotivt ansats. Under denna rubrik nämns en del aktiviteter under ”förstärkta resurser” (samarbete med andra aktörer) och ”incitament”. Vissa av de saker som räknas upp under detta avsnitt i ansökan har genomförts som aktiviteter men enligt projektet har detta snarare varit ett perspektiv i arbetet än en egen del av aktiviteterna.

Det preventiva arbetet har haft en mindre omfattning än vad som planerats från start. Projektet upplever att det dels är arbetsgivarnas intressen som har påverkat detta men även att Försäkringskassans vikt i projektet har haft betydelse. Det är styrgruppen som haft sin hand över detta men en stor del av förklaringen ligger i att det har varit sjukskrivna individer som har lyfts fram av arbetsgivarna.

Inom rehabiliteringen var det bland annat tänkt att det skulle finnas en möjlighet att gå till en hälsocoach som skulle kunna göra en variant av hälsoprofil för de sjukskrivna. Detta har dock inte fungerat som tänkt. Projektet uppfattade det som att det var för jobbigt för de sjukskrivna att få sin hälsa bedömd ännu en gång och att de därför inte heller var intresserade av att delta i den typen av aktiviteter.

För både det preventiva arbetet och rehabiliteringen så var tanken att arbetsprövning och arbetsträning skulle vara viktiga delar av aktiviteterna.

Utifrån en kartläggning av individerna så planeras ett antal olika aktiviteter för den enskilde baserat på de behov som identifierats. Arbetsträningsplatser byggs upp dels som fasta platser i ringen och dels utifrån specifika behov.

Den gröna rehabiliteringen har varit en viktig del både i det preventiva syftet och för rehabiliteringen av sjukskrivna. I projektet har man använt sig av terapeutisk ridning, individuella platser på lantbruk, trädgård, park eller bland djur samt gruppstödet Revanschen. Den gröna rehabiliteringen anses ha särskilda terapeutiska effekter och beskrivs av projektet som väldigt lyckosamt.

Terapeutisk ridning har blivit en viktig aktivitet för projektet. Detta var dock inte något som var planerat i ansökan. Aktiviteten har skapat uppmärksamhet lokalt och gett projektet utrymme i media. Projektet upplever också att de har haft en fördel i att de är fristående från det offentliga systemet. Man har på så sätt haft möjlighet att fokusera på vad som kan ge resultat i det individuella fallet och, när man bedömt det vara riktigt, använt sig av icke-konventionella metoder såsom floating eller behandling av osteopat.

I ansökan hade man även med ytterligare ett perspektiv som skulle handla om *metodutveckling* och där man tänkte ta fram ett verktyg för identifiering av tidiga signaler på inlåsning och ohälsa. Man såg framför sig att denna metod under projekttiden skulle vara framtagen och implementerad hos deltagande arbetsgivare. Det fanns dock inga planerade aktiviteter för hur detta skulle gå till och det har heller ej gjorts något systematiskt arbete kring detta under projekttiden. (Idag pågår dock ett sådant arbete hos en av de deltagande arbetsgivarna vid sidan av projektet.)

Utfall

Det förväntade utfallet för individärendena var att 100 individer skulle ha deltagit och att en tredjedel av dessa skulle ha varit i förebyggande syfte. Ringen har rapporterat att 90 personer har fått vägledning hittills under projekttiden och att ca 25 % av dessa har varit i förebyggande syfte. Man upplever att man hittat rätt personer men att man kommit in för sent i processen när dessa redan varit sjukskrivna en längre tid. En kritisk faktor i arbetet är att hitta rätt individer vid rätt tillfälle. Alla nya arbetsgivare i ringen vill dock att ringen börjar med de svåraste fallen, de som ligger längst ner i skrivbordslådan. Som ett sätt att försöka hitta fram till dem som vill ha/behöver hjälp i förebyggande syfte så erbjuder ringen en möjlighet att komma på karriärrådgivning anonymt (1-3 samtal). Ramböll Management bedömer inte att projektet kommer att ha några problem med att uppnå de uppsatta målen inom detta område och det finns dessutom en möjlighet att de överträffas.

Projektet har inkorporerat och återupplivat en personalpool som tidigare bedrivits i annat sammanhang. Denna pool består av personer över 55 år som finns tillgängliga för att kunna gå in och lösa tillfälliga eller permanenta behov hos olika arbetsgivare. Detta är något som har tillkommit under projektets gång och var inte med i den ursprungliga planen vid ansökan.

Tabell 9 Verktyg som har utvecklats i projektet

	2005	2006
Databas	0	Databas för personer/resurser som ett uthyrningsföretag
Vägledningsverktyg	1	2
Personalpool	Uppgift saknas	27 kvinnor/60 män

Det höga utfallet för antal personer som deltagit i utbildningar förklaras delvis av att det varit flera stora föreläsningar inom projektet. Dessa föreläsningar vänder sig till samtliga anställda hos medlemmarna. Utöver dessa föreläsningar har det även varit kompetensutveckling för handledare vid olika tillfällen.

Av de 90 individer som hittills fått vägledning är det sammanlagt 31 som fått arbetsträning eller praktik hos en arbetsgivare inom ringen och 5 som fått det hos någon utanför ringen.

Tabell 10 Sammanställning av utfallsindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal personer som fått vägledning	45	45	90
Antal personer som deltagit i utbildning kvinnor/män	240/130	247/53	487/183
Arbetsträning/praktik hos AG inom ringen kvinnor/män	12/4	12/3	24/7
Arbetsträning/praktik hos AG utom ringen kvinnor/män	0/0	2/3	2/3

Resultat

Trots den kraftiga neddragningen av budgeten från ansökan till vad projektet sedan fick i bidrag från DYNAMO så har det enligt uppgift från projektet inte varit några diskussioner om att minska eller förändra de

målsättningar som anges i ansökan. I följande diskussion är det viktigt att komma ihåg att projektet ej är avslutat när rapporten skrivs och att man kan förvänta sig att flera av siffrorna justeras uppåt fram till projektavslut.

Ringens har i första hand lyckats attrahera lite större arbetsgivare. Den minsta deltagaren har ca 50 anställda. Man uppfattar det som att de små företagen först blir intresserade när de verkligen har någon sjukskriven som behöver rehabilitering. De agerar inte lika preventivt som större arbetsgivare gör på grund av att de prioriterar mer akuta uppgifter i företaget.

Vid utvärderingens mättillfälle var det tio arbetsgivare som deltog i projektet. Den målsättning om ytterligare 15 arbetsgivare (utöver de fyra grundarna) under projekttiden som formulerades i ansökan tycker man i efterhand var felformulerat och baserat på hur andra ringar såg ut. Det finns dock fortfarande ett intresse av att bli fler i ringen. Medlemmarna är idag en mix av offentliga och privata arbetsgivare med en övervikt bland stora organisationer med många anställda. Utvärderarna bedömer dock att den ursprungliga målsättningen var rimlig och kanske till och med nödvändig mot bakgrund av att projektet också vill skapa en permanent ring. För att skapa resurser för en permanent ring krävs en tillräckligt stor mängd arbetsgivare så att inte en medlemsavgift blir allt för hög. Det krävs också en tillräckligt stor kritisk massa för att skapa dynamik i ringen. Antalet arbetsgivare i ringen är till största del en följd av vilken prioritet som lagts på ytterligare medlemsrekryteringar i relation till andra aktiviteter.

Målsättningar i ansökan var att deltagarna skulle uppleva att de funnit en lösning, att det skett en personlig utveckling, att deras hälsa är förbättrad och att deras arbetsförmåga är förbättrad. Dessa målsättningar är inte kvantifierade och den naturliga tolkningen blir därför att detta gäller alla deltagare (d v s 100 procent). Utvärderingen har inte kunnat ta del av någon uppföljning kring dessa målsättningar. Inte heller uppgifter om hur många av deltagarna som är i arbete eller studier efter avslutad insats (där målet var 80 procent) har funnits tillgängliga för utvärderarna. Om man ser till siffrorna i tabellen nedan kring hur många som hittills registrerats i olika resultat av rådgivningen så ser det ut att bli svårt att nå det uppsatta målet. Projektet är dock inte slut när detta skrivs och enligt projektledningen bedöms sannolikheten som stor att man nått sina mål inom projekttiden. Inom projektet görs en uppföljning av individärenden i en särskild mall för att kunna utvärdera måluppfyllelsen för detta mål.

Tabell 11 Sammanställning av resultatindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal hos ny arbetsgivare inom ringen kvinnor/män	0/2	Uppgift saknas	0/2
Antal hos ny arbetsgivare utom ringen kvinnor/män	0/2	3/0	3/2
Antal tillbaka på sitt arbete efter sjukskrivning Kvinnor/män	3/2	4/2	7/4
Antal med nytt arbete inom sitt nuvarande företag Kvinnor/män	5/0	8/2	13/2
Antal med nytt arbete på nytt företag Kvinnor/män	0/2	3/0	3/2
Kostnad per rehab. Aktörernas bedömning av samverkan	Uppgift saknas De tre största aktörerna är mkt nöjda	Uppgift saknas	-
Medarbetarnas attityd till rörlighet	Uppgift saknas	Uppgift saknas	

Effekter

Projektet pågår fortfarande när denna rapport skrivs och det är för tidigt att säga något om projektet har lett fram till en permanent arbetsgivarring eller ej. Som läget ser ut idag är man fortfarande en bra bit ifrån att ha en självbärande finansiering och detta är något som behöver lösas för att ringen ska kunna fortsätta existera efter projektidens slut. För att lyckas med detta måste sannolikt fler arbetsgivare bli medlemmar i ringen så att en grundfinansiering kan garanteras.

Även övriga avsedda effekter ligger en bit längre fram i tiden. Värt att nämna är dock att ringen idag kan visa på en rörlighet mellan de deltagande arbetsgivarna. Knappt en tredjedel av de personer som fått vägledning har också varit på arbetsträning eller praktik hos en annan organisation. Några få har även fått ett nytt arbete inom ringen.

Avslutande reflektioner

Projektet är vid mättillfället rätt så långt från att nå de uppsatta målen. För att lyckas med detta inom den tid som är kvar bedömer Ramböll Management att det krävs mycket arbete. Både med avseende på antalet arbetsgivare i ringen och att den ska vara självbärande kvarstår en hel del.

Andelen individer som fått rådgivning och som sedan är i arbete eller studier ser ut att få svårt att nå upp till de 80 % som är målet. Här behövs sannolikt både ytterligare insatser och en bättre uppföljning av vad som händer med individerna när rådgivningen är slutförd.

Projektledningen lyfter som en framgångsfaktor fram det arbetssätt man haft tillsammans med Försäkringskassan där en handläggare träffat projektledningen varje vecka för att diskutera de aktuella fallen. Detta upplevs som väldigt effektivt jämfört t ex med hur man tidigare arbetade då man hade sex olika handläggare på FK att diskutera olika fall med.

Det har varit relativt enkelt för ringen att ordna fram platser för arbetsutbildning. Endast vid något enstaka önskemål har man haft problem och då av skälet att den önskade typen av arbetsgivare inte finns i Ludvika. Man har inte upplevt att det varit någon större skillnad på viljan hos arbetsgivare att ställa upp med platser oavsett om de varit med i ringen eller inte. Vid några tillfällen har små arbetsgivare utanför ringen sagt nej vid förfrågan men det har då varit för att de redan har någon hos sig i liknande roll som praktikant eller så.

I denna ring till skillnad från vissa andra är projektledaren inte samma person som eldsjälens utan man är satt på uppdrag av arbetsgivarna att driva det hela framåt. Innan projektet startade fanns ingen ring men däremot några eldsjälar som var intresserade av frågorna.

Arbetsgivarringen har hittills bedrivits i projektform med extern finansiering och man har inte tagit ut några medlemsavgifter. Nu har man försökt införa en prissättning för vissa av tjänsterna och lyckats med detta i vissa delar. Inför framtiden har man även haft funderingar kring vilken organisationsform som kan vara lämpligast när projektet och dess finansiering tagit slut och man har formulerat en affärsidé för fortsättningen.

Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv (Kalmarregionen)

Arbetsgivarringen i Kalmar har existerat i 10 år. Ringen har gått från ett fokus på rehabilitering till att vilja utgöra en arena för rörlighet för medlemsföretagen och dess anställda.

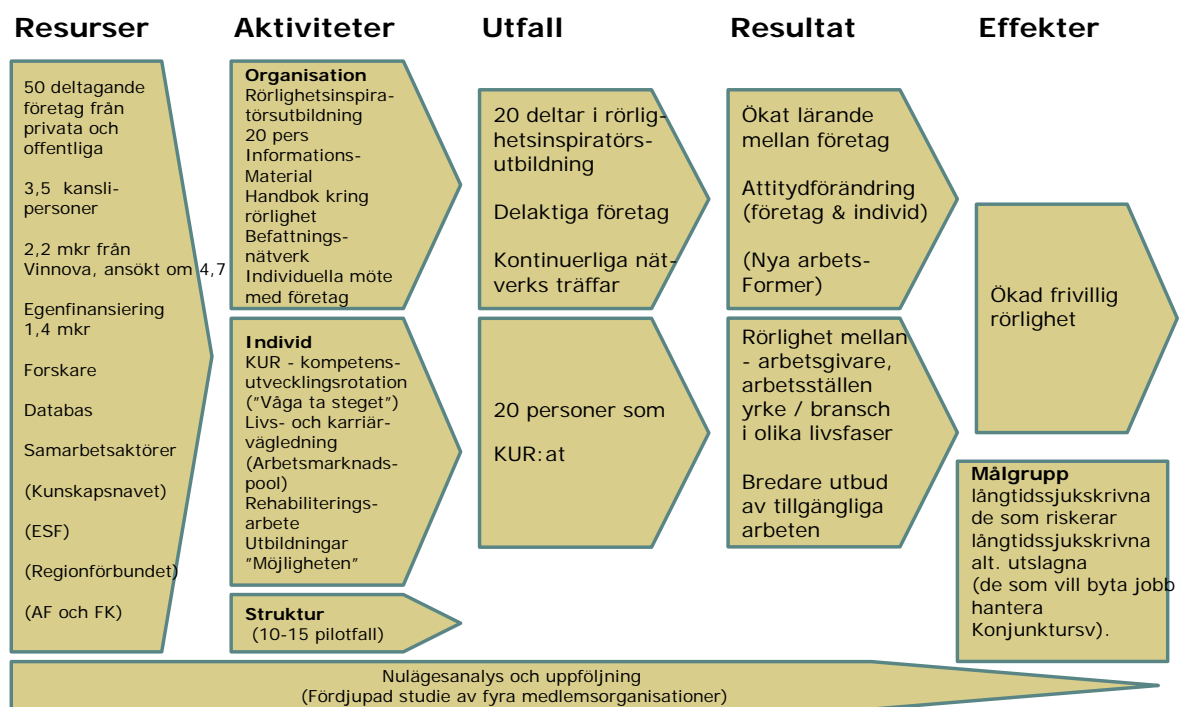
Arbetsgivarringen är en ideell förening som ägs av sina 45 medlemsföretag. Arbetsgivarringens tjänsteutbud kan sammanfattas i följande:

- Rehabiliteringstjänster
- Livs- och karriärrådgivning
- Omställningsprogram
- Rörlighetsåtgärder, "Möjligheten" – en webbaserad portal för rörlighet

- Nätverksgrupper inom HR, miljö- och kvalitet samt IT och marknadsföring
- Utbildningar (t ex ledarskapsutbildning, stresskurser, utbildningar i samband med omställningsorganisation).

Nedan följer en sammanfattning av projektet, dess resurser, aktiviteter, utfall och önskade resultat och effekter. De med parentes () markerade delarna utgör delar som projektet initialt planerat, men som inte genomförts eller är resultat som inte uppnåtts.

Figur 4 Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv



Som framgår av bilden ovan var projektets övergripande syfte att stimulera till ökad frivillig rörlighet bland anställda hos medlemsföretagen. Detta skulle uppnås genom ett aktivt nätverk mellan ringföretagen och där såväl företag som anställda ser vinsterna med ökad rörlighet (positiv attityd). Projektet har därför arbetat med en rad kunskapshöjande och attitydpåverkande insatser riktade mot såväl medlemsföretagen som dess anställda.

Rörligheten skulle även uppnås genom att aktivt hjälpa individer att röra sig till nya arbetsplatser. Målgruppen bland medlemsföretagen var långtidssjukskrivna, individer som riskerade långtidssjukskrivning samt individer som var intresserade av att byta jobb. Därutöver önskade ringen verka för rörlighet mellan ringföretagen för att hantera konjunktursvängningar. Rörligheten skulle ske mellan arbetsgivare, arbetsställen och yrken/branscher. För att bistå individer att röra sig skulle ringen erbjuda olika tjänster, så som kompetensutvecklingsrotation, rehabiliteringstjänster, livs-

och karriärplanering och arbetsmarknadspool. De olika insatserna riktade sig delvis åt de olika målgrupperna.

Projektet önskade även genomföra ett antal pilotfall där ett antal individer gavs möjlighet att föra med sig en viss del av sina anställningsår till en ny arbetsgivare. Detta för att minska individens ”risk” vid en anställning hos ny arbetsgivare.

För att genomföra projektet har arbetsgivarringen haft personella och ekonomiska resurser.

I efterföljande avsnitt ges en sammanfattning av projektets olika delar samt en beskrivning av dess utfall i förhållande till plan.

Resurser

Tabell 12 Resurser och utgångspunkter

	2005	2006
Antal arbetsgivare i projektet	47	45
Antal arbetsgivare som betalar medlemsavgift		45
Totalt antal anställda kvinnor	11 801	11 801 ¹⁰
Totalt antal anställda män	5 591	5 591 ¹¹
Antal andra aktörer i projektet	7	9
Antal helårsanställda i projekt	1	1
Projektstart och projektslut	031120-061231	
Deltagande arbetsgivares förmåga att hantera arbetsmiljöfrågor	Stor variation. Arbetar för att skapa samsyn inom arb.miljö-frågorna.	Samtliga företag har "god kläm". Finns alltid mer att göra inom ex stress och ledarskap

Arbetsgivarringen hade som mål att ha ca 50 medlemsföretag. Vid utgången av 2006 återfanns 45 företag och som sammantaget hade 17 000 anställda. Arbetsgivarringens nav är dess ideella förening som är bemannad med 3,5 årsarbetskrafter. Föreningen finansieras av medlemsföretagen. Därutöver har projektet erhållit medel från DYNAMO programmet för att arbeta mer med rörlighetsstimulerande åtgärder. Föreningen ansökte om 4,7 mkr från

¹⁰ Uppföljning på antal anställda gjordes 2005, inga nya siffror.

¹¹ Se ovanstående fotnot.

DYNAMO-programmet men erhöll 2,2 mkr vilket har påverkat projektets utformning.

I samband med projektansökan till VINNOVA planerade arbetsgivarringen att knyta till sig relevanta samarbetsaktörer. Det har dock visat sig att inga av de föreslagna samarbetsaktörerna har fungerat som samarbetspart. Däremot har projektet fortlöpande kontakter med olika involverade aktörer.

Syftet med att samarbeta med Kunskapsnavet var att de skulle tillhandahålla utbildningar för personer som var på väg att byta karriär eller som av andra skäl bättre behövde matcha sin kompetens mot de krav som arbetslivet ställer. I de fall det funnits sådana behov har utbildningarna skett genom andra aktörer. Verksamhetsansvariga för arbetsgivarringen menar att det varit en allt för låg volym för att Kunskapsnavet skulle bli en intressant samarbetspart.

När föreningen skickade in sin ansökan till VINNOVA önskade föreningen etablera ett samarbete mellan ringverksamheten och arbetsförmedlingen respektive försäkringskassan. Det har dock visat sig att varken AF eller FK har ingått i något formellt samarbete. Det samarbete som finns baseras på individuella kontakter med enskilda handläggare.

Aktiviteter

Arbetsgivarringen planerade att genomföra aktiviteter som kan sorteras under rubrikerna

- organisation
- individ
- struktur

Under *organisation* återfinns aktiviteter som riktar sig mot ringmedlemmarna. Det kan handla om information, nätverksbyggande, dialog med medlemmarna och attitydpåverkande insatser bland medlemmarna. Detta har varit aktiviteter som varit nödvändiga för att få stöd bland medlemmarna kring rörlighetsfrågor och skapa motivation bland medlemmarna att bidra till en ökad rörlighet för individer som inte är i en akut situation (t ex sjuk-skrivna personer som inte kan återgå till sitt tidigare arbete). En ny och viktig målgrupp för ringen har varit fackliga representanter på medlemsföretagen.

Ringens har bland annat tagit fram en broschyr "Vill du också prova på hur det är att jobba på en annan arbetsplats?" som riktade sig till enskilda medarbetare. Den innehåller en praktisk beskrivning av två personer som har vågat prova annat jobb och där dessa berättar om sina erfarenheter. Informationsbroschyrerna har distribuerats till medlemsföretagen. I ringens

egen uppföljning framgår att 71 % av medlemsföretagen har erhållit och delat ut rörlighetsbroschyrer.

Utvärderingen visar att ringen har lagt betydligt mer tid på attitydpåverkande insatser än vad som planerades i projektansökan. Orsaken är att det har funnits såväl okunskap som tveksamheter till en ökad rörlighet bland personer som idag är arbetsföra. Utifrån projektets mål att uppnå en ökad frivillig rörlighet bedömer Ramböll Management att detta har varit en korrekt prioritering.

De *individuella* aktiviteterna riktar sig mot individer som önskar rör på sig. Aktiviteterna hade fyra olika inriktningar; långtidssjukskrivna, individer som riskerar sjukskrivning, individer som önskar byta arbete samt att ringen skulle hitta metoder för att hantera konjunktursvängningar.

För långtidssjukskrivna har ringen arbetat med rehabilitering och arbetat med att hitta nya lösningar för individen. Detta är ett arbete som ringen jobbat med sedan flera år tillbaka och har inte varit specifikt för projektet.

Tillsammans med medlemsföretagen har ringen arbetat med att identifiera individer som riskerar långtidssjukskrivning. Genom att erbjuda livs- och karriärplanering eller möjlighet till ”praktik” genom arbetsrotation (KUR) har olika möjligheter till stöd för individerna funnits. Arbetet med livs- och karriärplanering har kommit igång först under hösten 2006 och det är i mycket begränsad omfattning individer har ”praktiserat” på andra arbetsplatser. Projektet menar dock att detta är tjänster som efterfrågas allt mer av medlemsföretagen.

Genom projektets databas ”Möjligheten” ska det finnas möjligheter för individer som vill röra på sig att registrera sig i databasen. Ringen ser databasen som ett komplement till övriga insatser. Databasen är dock ännu inte lanserad och marknadsförd bland de anställda i medlemsföretagen. Ramböll menar att för att ”Möjligheten” ska fungera krävs en aktiv användningen av den genom att individer anmäler sitt intresse och att medlemsföretagen använder sig av databasen vid rekrytering. Rambölls värdering är även att det krävs att en sådan databas används aktivt av såväl enskilda medarbetare som arbetsgivare och för att detta ska ske krävs ett omfattande marknadsföringsarbete.

Ramböll är dock tveksamma till hur framgångsrik ”Möjligheten” kan vara och om projektet ska avsätta resurser på databasen. Det finns redan idag en rad etablerade rekryteringsdatabaser på Internet och bland rekryteringsfirmor och det är oklart vad ”Möjligheten” kan erbjuda som inte redan finns tillgängligt. Arbetsgivarringen menar dock att:

”Möjligheten är även anpassad till ringens förutsättningar, således lokalt utformad till skillnad från nationella databaser.”

Utöver ”Möjligheten” skulle projektet erbjuda en tjänst kallad ”Våga ta steget”. ”Våga ta steget” syftade till att motivera individer att ta steget att byta arbete och riktade sig till individer som var intresserade av att byta jobb, men av olika skäl kände en tveksamhet eller rädsla. Denna tjänst har dock inte erbjudits. Däremot har projektet genomfört andra motivationskurser där deltagarna har givits möjligheter att stanna upp och reflektera över sin arbets- och livssituation. Kurserna har i första hand vänt sig till personer som befinner sig i riskgruppen för att bli sjukskriven, har återkommande korttidsfrånvaro, blivit sjukskriven och/eller funderar över att byta yrkesinriktning. Syftet har varit att stärka deras självförtroende, förbättra deras hälsa och välbefinnande, och att de ska få en ökad klarhet över sina arbets- och livsmål. Efter avslutad kurs har det i flera fall resulterat i en ökad rörlighet i form av arbetsprövning och arbetsbyten. Enligt uppgift från ringen har 44 % av företagen haft enstaka eller flera anställda som deltagit i dessa motivationskurser.

I projektansökan framgår att projektet önskade bidra till en ökad rörlighet för att hantera konjunktursvängningar. Detta skulle bland annat göras genom att etablera en arbetsmarknadspool. Det har dock visat sig att medlemsföretagen inte hade intresse av en sådan pool. Aktiviteten genomfördes därför aldrig och projektet har inte heller arbetat med andra insatser för att öka rörligheten i syfte att parera konjunktursvängningar.

Ramböll kan konstatera att projektet har framförallt arbetat med två av de fyra utpekade målgrupperna, d v s de som är långtidssjukskrivna (vilket är samma målgrupp ringen arbetat med tidigare) samt personer som riskerar långtidssjukskrivning. I någon utsträckning har projektet även riktat sig mot personer som önskar byta jobb (t ex genom informationinsatser och i viss mån vägledningsinsatser). Projektet har inte haft insatser för att hantera konjunkturinsatser bland medlemsföretagen.

Det som kallas för *struktur* i modellen ovan avser projektets ambition att ta fram pilotfall om 10 - 15 personer. Syftet med pilotfallen var att belysa hinder och möjligheter för rörlighet. Här skulle projektet bland annat belysa arbetsrättsliga frågor (t ex möjligheten att föra med sig tjänsteår från tidigare arbetsplats), samt ansvars- och försäkringsfrågor. Projektet har dock inte genomfört detta arbete vilket förklaras av den minskade projektbudgeten. Projektet har dock fört löpande diskussioner med enskilda anställda, fack och företag om hinder och möjligheter gällande rörlighet. Projektet har i samband med följeforskningen gjort en översikt av de olika problemen och situationer som finns i samband med rörlighet och hur dessa kan lösas.

Projektets utfall

Projektet har endast ett fåtal utfallsindikatorer i sin projektansökan. I förhållande till de organisatoriska aktiviteterna framgår att dessa ska leda till:

- 20 personer som har deltagit i rörlighetsinspiratörsutbildningar
- delaktiga företag
- kontinuerliga nätverksträffar

Utvärderingen visar att närmre 40 personer (fördelat på 17 arbetsplatser) tagit del av rörlighetsinspiratörsutbildningen. Därutöver har ringen genomfört en rad nätverksträffar och att dessa har skett med en kontinuitet. I projektets följeforskningsrapport framgår att 98 % av medlemsföretagen nöjda med ringens arbete. I forskningsrapporten skriver författaren att ”Intervjupersonerna uttryckte att de sätter ett stort värde i ringens arbete som de ser stora möjligheter med och också har stor tilltro till”¹².

För de individuella aktiviteterna har projektet endast satt upp ett utfallsmål, vilket avser att 20 personer skulle genomgå kompetens- och utvecklingsrotation (KUR). Det verkliga utfallet visar att ca 10 personer gått igenom KUR. Enligt ringen och den följerrapport som skrivets så framgår att intresset för rörlighetsaktiviteten ”KUR” har ökat bland medlemsföretagen under de senaste åren

Utöver KUR har projektet under 2005 och 2006:

- arbetat med ca 150 rehabiliteringsfall (varav 138 avslutades)
- genomfört utbildningar (inkl omställningsprogram) för ca 220 personer
- 103 har arbetstränat, varav 42 inom ringen och resterande 61 hos arbetsgivare utanför ringen

Genomgående är att det är betydligt fler kvinnor som tar del av insatserna än män.

I projektet har även ringen utvecklat en databas (för vilken man även fått extra VINNOVA-medel för) som bland annat syftar till att öka kvalitén i arbetet och möjligheter till uppföljning och utvärdering av ringens insatser. Databasen har kommit igång sent, men är idag utvecklad och är ett centralt verktyg för administration och uppföljning.

¹² Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv – slutrapport, B Angelöw, 2006, sid 46.

Tabell 13 Verktyg som har utvecklats i projektet

	2005	2006
Databas	Uppföljning och statistikdatabas och en ny databas s.k. Möjligheten	Utveckling av databas med fördjupad/förbättrad statistik & bättre uppföljning
Vägledningsverktyg	7	7
Personalpool	Under uppstart	Arbetet las ner p g a bristande intresse

Tabell 14 Sammanställning av utfallsindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal personer som fått vägledning	68	84	152
Antal personer som deltagit i utbildning kvinnor/män	81/43	70/30	151/73
Arbetsträning/praktik hos AG inom ringen kvinnor/män	16/6	18/1	34/8
Arbetsträning/praktik hos AG utom ringen kvinnor/män	35/11	13/2	48/13
Deltagarnas nöjdhet med vägledning	Positivt till mycket positivt	Positivt till mycket positivt	-
Deltagarnas nöjdhet med utbildning	Bristande uppföljning, men där sådan finns har utb. fått goda betyg	Mycket nöjda	-

Resultat och effekter

Som framgår av beskrivningen ovan har projektet lagt stor fokus på arbetet med attitydförändring till rörlighet bland ringens medlemsföretag. Ringsamordnaren upplever att deltagande företag har, under projektets gång, fått en helt annan inställning till rörlighet och menar att företagen är mer öppna för rörlighet (även till rörlighet som inte är associerade med rehabilitering) vilket skapar goda förutsättningar för framtiden. Detta är även en bild som förs fram i projektets följeforskningsrapport "Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv" (2006).

Följeforskningsrapporten visar även att nästan samtliga medlemsorganisationerna, 94 %, har erfarenheter under senare år av någon form av

intern och extern rörlighet. Exempel på intern och extern rörlighet är intern och externa personalpooler, arbetsprövning i rehabiliterande syfte, arbetsrotation, intern och extern arbetsväxling, delning av tjänster, utbytestjänstgöring samt livs- och karriärplanering.

Under 2005 och 2006 har arbetsgivarringen uppgett att 30 personer har bytt jobb som ett resultat av ringens arbete med rehabilitering. Därutöver har 19 personer valt att gå till studier för ny yrkesinriktning, samt att 31 personer av dem som varit i rehabilitering har kunnat återgå till sin tidigare arbetsplats (varav 26 i nya arbetsuppgifter).

Tabell 15 Sammanställning av resultatindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal hos ny arbetsgivare inom ringen kvinnor/män¹³	13/4 ¹⁴	14/5 ¹⁵	27/9
Antal hos ny arbetsgivare utom ringen kvinnor/män	8/3	9/3	17/6
Antal tillbaka på sitt arbete efter sjukskrivning kvinnor/män¹⁶	2/1	3/1 ¹⁷	5/2
Antal med nytt arbete inom sitt nuvarande företag kvinnor/män¹⁸	8/3	11/4	19/7
Vidare till utbildning	8	17 ¹⁹	25
Kostnad per rehab.	7500 – 16500 kr för medlemmar. 9500-22500 kr för icke-medlemmar	7500 – 16500 kr för medlemmar. 9500-22500 kr för icke-medlemmar	-
Aktörernas bedömning av samverkan	Ej undersökt på strukturerat sätt, bedöms dock som positivt	Uppgift saknas	-

¹³ Projektet har ej kunnat uppge om dessa är inom eller utom ringens arbetsgivare.

Könsuppdelningen är med hjälp av schablonberäkning 75% kvinnor – 25% män.

Fördelning inom ringen/utanför ringen beräknas enligt schablon 60% utanför – 40% inom.

¹⁴ Varav totalt 6 utanför rehabiliteringsåtgärder (tillsammans med kategorin ”utom ringen”)

¹⁵ Varav totalt 23 utanför rehabiliteringsåtgärder (tillsammans med kategorin ”utom ringen”)

¹⁶ Könsuppdelning via schablon enligt ovan.

¹⁷ Varav totalt 2 utanför rehabiliteringsåtgärder

¹⁸ Könsuppdelning via schablon enligt ovan.

¹⁹ Varav 6 utanför rehabiliteringsåtgärder

	2005	2006	Totalt
Medarbetarnas attityd till rörlighet	Generellt positiva till projektet	Först skepsis, sedan förbättrade attityder	

Avslutande reflektioner

Sammanfattningsvis bedömer Ramböll Management att:

- trots en halverade projektbudget har ringen, i stort sett, genomfört projektet som planerat.
- en central del i projektet har varit att genomföra insatser för att gå från en rehabaktör till en arena för rörlighet. Ringen har därför genomfört en rad insatser för att påverka attityder och kunskapsnivån för att motivera till ökad rörlighet
- resultaten visar att det är relativt få som rört sig som ett direkt resultat av ringens insatser.
- ringen avsåg arbeta med fyra olika målgrupper men har i praktiken endast arbetat med två (varav rehab varit i fokus)
- ringens ambition att utveckla en databas där ringföretagens personal anmäler sitt intresse för rörlighet har, enligt Rambölls uppfattning, begränsade förutsättningar för att lyckas
- ringens ambition att hitta ett formellt samarbete med försäkringskassan och arbetsförmedlingen är vad ringen kallar ”behovsanpassat”, d v s när kontakt behövs för att diskutera viktiga angelägenheter så finns ett samarbete.

Är resultaten toppen på ett isberg?

I projektets följeforskningsrapport framgår att deltagande företag har såväl ändrat attityder till rörlighet som genomfört fler konkreta åtgärder för att öka rörligheten. Rapporten antyder att genom arbetsgivarringen och dess fokus på rörlighet har haft en inverkan på den minskade sjukskrivning som skett bland medlemsföretagen mellan åren 2004 och 2006. I slutsatserna skriver författaren

Insatserna har lett till ett ökat intresse för rörlighet och att fler rörlighetsfrämjande åtgärder har genomförts bland medlemsföretagen, vilket bland annat har resulterat i att flera företag har sänkt sin sjukfrånvaro²⁰.

²⁰ Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv – slutrapport, B Angelöw, 2006, sid 47.

De resultat som redovisas i denna rapport är endast resultat som är en direkt följd av arbetsgivarringens insatser. Forskningsrapporten antyder dock att dessa resultat endast är ”toppen på ett isberg”.

En arena för rörlighet

Arbetsgivarringen i Kalmarsundsregionen har sedan lång tid arbetat med att få tillbaka långtidssjukskrivna i arbete, antingen hos sin tidigare arbetsgivare eller en ny arbetsgivare. Ringen såg dock behoven av att utveckla sin roll och arbeta med nya målgrupper (personer som riskerar sjukskrivning eller som vill byta jobb) för att utgöra arena för rörlighet. Rörligheten skulle därmed inte längre ta sin utgångspunkt i ett rehabiliteringsärende. Genom en ökad rörlighet förväntas att ringföretagen ska erbjuda de friskaste arbetsplatserna i regionen.

För att gå från att vara en rehabaktör till en arena för rörlighet har det varit nödvändigt att få med sig såväl fack som arbetsgivare och anställda. Enligt ringsamordnaren är såväl ringen som medlemsföretagen inställda på att arbetet med att förändra attityder är långsiktigt, vilket också förklarar att arbetsgivarringen har lagt stor kraft på att påverka attityder till rörlighet bland arbetsgivare, fack och anställda.

Genom att ringen har genomfört ett begränsat antal aktiviteter som direkt riktar sig till en ökad rörlighet (jämfört med attityd och kunskapshöjande insatser), så har ringen inte heller uppnått någon större volym vad gäller frivillig rörlighet. Som framgår ovan har dock ringen haft som utgångspunkt att rörlighetsarbetet ska ses som ett långsiktigt arbete. Merparten av de personer som rört på sig (som en direkt följd av ringens insatser) är personer som varit sjukskrivna och tagit del av ringens rehabiliteringstjänster.

Samarbete med försäkringskassan och arbetsförmedlingen

Arbetsgivarringen arbetar i stor utsträckning med individer som antingen är sjukskrivna eller inskrivna på arbetsförmedlingen (eller båda delar). Det borde därmed finnas stor anledning till ett nära samarbete mellan ringen och myndigheterna. I praktiken har det dock visat sig svårt att formalisera samarbetet (förutom för att lösa enskilda problem). Det samarbete som funnits har byggt på personliga relationer mellan ringen och enskilda handläggare på myndigheterna. Att det inte gått att formalisera samarbetet skylls på myndigheternas regelverk och att ringen ses som arbetsgivarens förlängda arm. Därmed kan inte myndigheterna lägga över några befogenheter på ringföreträdarna.

I de fall en sjukskriven individ kommit så långt i sin rehabilitering att han/hon kan arbetsträna uppstår snart en diskussion om han/hon ska föras över till arbetsförmedlingens system. Den enskilda individen är många gånger oförstående till denna ”vandring” mellan system och kan många

gångar vara energikrävande för den enskilde. Ringen har många gånger fungerat som en lots för individen mellan de olika systemen.

Begränsade målformuleringar

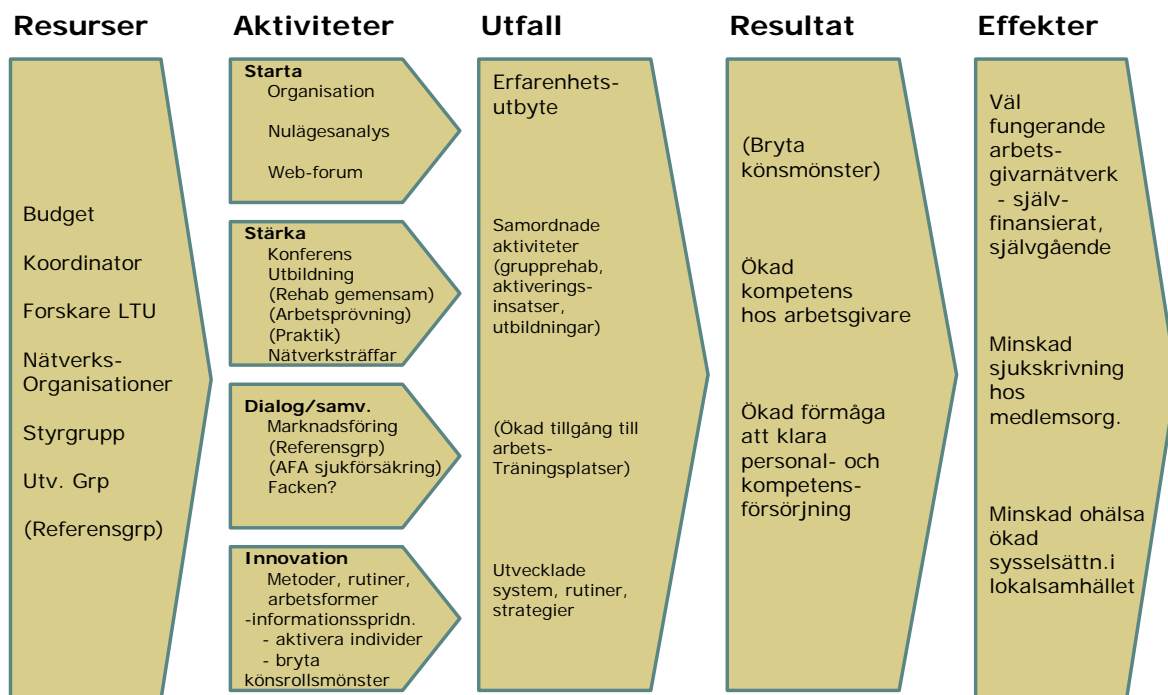
Ramböll kan konstatera att projektet haft begränsat antal målsättningar om vilket utfall och resultat insatserna skulle leda till. T ex vad gäller antal som skulle genomgå livs- och karriärvägledning, hur många som skulle vara registrerade samt få nytt jobb genom databasen ”Möjligheten” etc. Genom att ställa upp tydliga mål för verksamheten skapas bättre förutsättningar att styra och följa upp verksamheten.

Arbetsgivarsamverkan för minskad ohälsa och ökad rörlighet på arbetsmarknaden (Gällivare)

Syftet med projektet var att utveckla ett väl fungerande arbetsgivarnätverk som bärs upp av de samverkande arbetsgivarnas intresse av att gemensamt hantera preventivt arbetsmiljö- och hälsoarbete, rehabilitering samt personal- och kompetensförsörjning inom Gällivare kommun. Projektet pågick under tiden 2004-07-01 till 2006-12-31.

Projektets övergripande mål var att utveckla en hållbar modell för långsiktig samverkan. Nätverkets (och projektets) långsiktiga målsättning var att minska sjukskrivning, erbjuda effektiv rehabilitering, öka arbetskraftens rörlighet, förbättra arbetsgivarnas förutsättningar och kompetens för arbetsmiljö- och hälsoarbete, personal och kompetensförsörjning samt bryta könsmonster genom ökad rörlighet mellan olika yrken och branscher. Projektet har vid ansökan inte angett några kvantitativa målsättningar.

Figur 5 Arbetsgivarsamverkan för mindre ohälsa och ökad rörlighet på arbetsmarknaden



De förväntade effekterna av projektet i ett längre perspektiv var minskad ohälsa och ökad sysselsättning i lokalsamhället, vilket i sin tur förväntas ge effekter på såväl regional som nationell nivå.

Projektets upplägg är delvis annorlunda än de allra flesta andra projekt som ingår i utvärderingen. Man använder inte själva begreppet arbetsgivarring utan talar istället om ett nätverk för arbetsgivarsamverkan. Skillnaden kan till viss del anses vara semantisk med tanke på att arbetsgivare går samman för att effektivare kunna arbeta med ungefär samma målsättningar. En viktig skillnad är dock att detta nätverk i första hand tänker sig att aktiviteterna är begränsade till en gemensam kunskapsuppbyggnad och erfarenhetsutbyte och inte inriktade på enskilda individärenden i ringens regi.

Resurser

Projektägaren Gällivare RehabTjänster²¹ ansökte om strax över 4 miljoner kronor i stöd från DYNAMO-programmet och beviljades 2,2 miljoner. Utöver koordinatören från företaget så arbetade också en forskare från institutionen för arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet (LTU) i projektet med uppföljning, utvärdering och att bidra till metodutvecklingen.

²¹ Företaget har numera bytt namn till Adviva.

Nätverket samlade vid projektstart arbetsgivare från både offentlig och privat sektor. Några stora privata arbetsgivare, kommunen, landstinget, Samhall och organisationen Företagarna med alla dess medlemsorganisationer (ca 130 stycken) var med i arbetet från start. Eftersom det var organisationen Företagarna i sig som var med i nätverket så går det inte riktigt att direkt påstå att alla 130 medlemsföretag aktivt var en del av projektet men de fanns på något sätt inom nätverket i alla fall. Vid den andra rapporteringen i slutet av 2006 var det något fler ändå som ingick i det vidare nätverket. Utvärderarna har inte kunnat ta del av några mer exakta data kring hur många av dessa aktörer som på något sätt kan sägas ha varit aktiva i nätverket eller som själva har uttalat en vilja att arbeta med dessa frågor gemensamt. En sådan siffra skulle vara nödvändig för att göra mer rättvisa jämförelser med de andra projekten i utvärderingen.

Organiseringen av projektet inkluderade dels en styrgrupp och dels en utvecklingsgrupp. Utvecklingsgruppen leddes av koordinatören. Deltagarna i dessa två grupper har delvis varit samma personer.

Tabell 16 Resurser och utgångspunkter

	2005	2006
Antal arbetsgivare i projektet²²	Ca 130	Ca 140 ²³
Antal arbetsgivare som betalar medlemsavgift		0
Totalt antal anställda kvinnor	Uppgift saknas	Uppgift saknas
Totalt antal anställda män	Uppgift saknas	Uppgift saknas
Antal andra aktörer i projektet	0	0
Antal helårsanställda i projekt	Uppgift saknas	ca 0,75
Projektstart och projektslut	040701-070701	
Deltagande arbetsgivares förmåga att hantera arbetsmiljöfrågor	Uppgift saknas	God eller mycket god

Aktiviteter

Projektet var planerat att bestå av de fyra överlappande faserna:

²² Osäkra uppgifter, totala antalet arbetsgivare i hela nätverket inräknade men alla har inte deltagit aktivt i verksamheten.

²³ Alla dessa ingår i Företagarnas organisation och därmed projektets nätverk men samtliga har inte deltagit i aktiviteter.

- Starta
- Stärka
- Dialog och samarbete
- Innovationer

En del av *startfasen* var att försöka väcka intresse hos alla medlemmarna i nätverket. En förankring av projektets idéer som tar sin början i en startkonferens men även utifrån möten med enskilda organisationer. Vid de enskilda mötena gjordes också nulägesanalyser av koordinators och forskares för att se bland annat vilka behov och önskemål man hade och hur dessa stämmer överens med nätverkets målsättning. Under startfasen byggdes även en hemsida som en mötesplats för medlemmarna.

Fasen Stärka omfattar en hel del av de faktiska aktiviteter som pågått i nätverket. Det har varit olika konferenser eller seminarier, gemensamma utbildningar eller nätverksträffar med diskussioner. Dessa aktiviteter skulle styras efter önskemålen hos arbetsgivarna som var med i nätverket.

Dialog och samarbete omfattade delvis marknadsföringsarbete externt (medan *Stärka* hade ett internt fokus) och dels dialog med den referensgrupp som avsågs användas och de andra aktörer som man tänkte samarbeta med inom projektet. Man förutsåg att referensgruppen skulle kunna ändras i sammansättning över tid beroende på vilka frågor som var aktuella i nätverket. Dialogen kunde också vara mer eller mindre intensiv beroende på var i de olika faserna man befann sig.

Under rubriken *Innovationer* har projektet samlat det som kan kallas för metodutveckling. Utveckling av formerna av hur man samverkar i nätverket eller hur man kan arbeta tillsammans med de frågor som är gemensamma. Inriktningen skulle vara på metoder, rutiner och arbetsformer i nätverket och hos arbetsgivarna som kan underlätta för att nå målet om ett självfinansierande och självgående arbetsgivarnätverk. Här förutsågs bl a informationsspridning, aktivering av individer och samhällsaktörer samt sätt att bryta könsrollsmönster som viktiga frågor att arbeta med.

Tyngdpunkten i utförandet har legat i faserna starta och stärka enligt projektledningen. Faserna Dialog och samarbete samt Innovationer har haft en mycket mindre omfattning.

Utfall

I startfasen har man haft speciella informationsmöten med fackförbunden för att förankra nätverket och de saker man vill jobba med. Detta har tagits väl emot. Fackliga representanter har även deltagit i vissa utbildningar som anordnats.

Intresset för (och behovet av) olika konkreta rehabiliteringsaktiviteter var mycket lågt i nätverket vilket också har varit en anledning till att detta inte har varit något fokus i projektet. Som en följd av detta har inte heller arbetsprövning eller praktik varit en del av verksamheten. Projektledningen tror att detta delvis beror på att arbetsmarknadens sammansättning i regionen gör att rehab inte var en fråga att samlas kring. De små privata företagen prioriterar inte att arbeta förebyggande med dessa frågor utan väntar tills en fråga blir akut innan man tar tag i den. De större arbetsgivarna har till stor del egna resurser att arbeta med rehabfallen och har även möjligheter att omplacera eller skapa platser för t ex arbetsprövning inom organisationen.

Under fasen Dialog och samarbete hade man i ansökan även planerat att ha en referensgrupp med företrädare för bland annat Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, det regionala kompetensrådet m fl. Denna grupp blev inte av. Det var flera samverkande orsaker. Bland annat så ville inte Arbetsförmedlingen ha något samarbete. Inte heller med kompetensrådet lyckades man hitta något bra samverkansform. Dialogen blev istället inriktad på en kontakt med fackförbunden och med politikerna.

En databas har byggts upp som är tänkt att vara en grund för gemensamt utnyttjande av aktiviteter som pågår hos medlemsorganisationerna i nätverket. Om ett företag t ex vill anordna eller köpa en utbildning så är tanken att man via databasen enkelt kan gå ut till de andra och erbjuda denna utbildning till alla. Databasen är dock ännu ej använd.

Cirka 200 personer har deltagit i olika utbildningar anordnade bland medlemsorganisationerna under projektiden. I den mån som arbetsgivarna har haft sjukskrivna för rehabilitering eller gjort andra insatser för exempelvis frivillig rörlighet så har inte detta registrerats hos projektet och kan heller inte sägas vara en direkt följd av de aktiviteter som anordnats.

Bland de avsedda utfallen så är det främst erfarenhetsutbyte mellan arbetsgivarna och en samordning av aktiviteter som har rapporterats. Någon utökad tillgång till arbetsträningsplatser eller några utvecklade system/rutiner/strategier hos arbetsgivarna har inte rapporterats.

Tabell 17 Verktyg som har utvecklats i projektet

	2005	2006
Databas	0	Databas framtagen men ännu inte använd.
Vägledningsverktyg	0	0

Tabell 18 Sammanställning av utfallsindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal personer som fått vägledning	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
Antal personer som deltagit i utbildning kvinnor/män²⁴	105/47	45/3	ca 150/50
Arbetsträning/praktik hos AG inom ringen kvinnor/män	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
Arbetsträning/praktik hos AG utom ringen kvinnor/män	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
Deltagarnas nöjdhet med vägledning	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
Deltagarnas nöjdhet med utbildning	87 % nöjda eller mkt nöjda	Utvärdering genomförd: Högt betyg	-

Resultat

En ökad kompetens i personalfrågor och en ökad förmåga att hantera personal- och kompetensförsörjning hos arbetsgivarna är något som verkar rimligt att tro att det kan ha uppnåtts i de fall där de faktiskt deltagit i en eller flera aktiviteter inom nätverket. Någon uppföljning eller mätning av denna ökade kompetens har dock inte gjorts inom projektet.

De gemensamma indikatorerna för utvärderingen har inte varit relevanta för detta projekt och kan därför inte redovisas här.

Tabell 19 Sammanställning av resultatindikatorer

	2005	2006	Totalt
Aktörernas bedömning av samverkan	Uppgift saknas	God	-

Effekter

Rollen som koordinator av nätverket har nu tagits över av Företagarna. Nätverket har även i fortsättningen valt att inte ta ut någon medlemsavgift eller serviceavgift och finansieringen kan därför inte precis sägas vara självfinansierande. Å andra sidan har man löst det genom att lägga

²⁴ Ej exakta uppgifter, deltagare på föreläsningar och seminarier ej medräknade

nätverkets grundadministration inom Företagarnas organisation så det kan heller inte sägas råda någon direkt brist på medel för att fortsätta utveckla nätverket vidare. När man anordnar enskilda aktiviteter så är de självfinansierade via de som deltar.

Aktiviteten hos medlemmarna varierar stort. Enligt projektet ser det ut att i alla fall delvis finnas ett samband mellan arbetsgivarens storlek och deras aktivitetsgrad, ju större desto mer aktiva. Vissa är bara aktiva kring en specifik fråga och andra tar större del i de olika typer av aktiviteter och frågor som tas upp i nätverket. I dagsläget är det cirka hälften av Företagarnas medlemmar som deltar på något sätt i nätverkets arbete (med tyngdpunkt på de stora arbetsgivarna).

För att locka fram aktivitet hos nätverkets aktörer har man sett att koordinators roll gärna bör vara lite mer tillbakadragen än vad man spontant kan tänka. Det är viktigt att initiativ kommer från medlemmarna själva eftersom det är deras problem som behöver lösas. Kompetens och resurser för att lösa problemen finns ofta redan hos någon av de andra aktörerna i nätverket. Med en stor bredd i verksamheten är det också svårt att bygga på endast en persons, koordinators, kompetens. Tanken är att nätverkets medlemmar ska kunna dra nytta av varandras kompetens och hjälpa varandra snarare än att köpa tjänster externt.

Nätverket har även lyckats med att attrahera LKAB att vara med i styrgruppen. Som en av regionens största arbetsgivare är det en viktig signal som sänds ut till andra aktörer.

De mer långsiktiga effekterna för nätverket (och projektet) har inte heller iakttagits ännu. En minskad sjukskrivningsgrad hos nätverkets arbetsgivare har visserligen sannolikt uppnåtts delvis under projekttiden med tanke på att perioden sammanfaller med en god konjunktur i samhället men dessa siffror har inte mätts inom projektet. Minskad ohälsa och ökad sysselsättning i lokalsamhället är effekter som ligger ännu längre bort i tid och kausalitet från de aktiviteter som bedrivits inom projektet. En mätning av dessa mål får anstå till senare utvärderingar.

Avslutande reflektioner

Detta projekt har en annan inriktning än huvuddelen av de utvärderade projekten. Nätverket i Gällivare har inte heller haft några kvantitativa mål i projektet. De effekter man velat uppnå är egentligen lite för tidigt att utvärdera men Rambölls bedömning är att man har implementerat en lösning som är värd att testa. Huruvida det är en långsiktig lösning att ligga som en verksamhet under Företagarna eller ej får tiden utvisa. Företagarna har dock varit med under hela projekttiden och torde veta vad de ger sig in på. Likaså finns det anledning att tro att medlemsföretagen i detta fall

känner sig hemma i organisationen. Däremot vill utvärderarna sätta ett frågetecken kring om man verkligen nått ett stadium där nätverket är självgående. Vår bedömning är att nätverket fortfarande har en hög risknivå. Grundtanken var att göra nätverket mindre personberoende och man har därför velat tona ner samordnarens roll. Detta har man lyckats med men istället har man blivit beroende av att organisationen Företagarna även i framtida verksamhetsplaner tycker att detta är en viktig verksamhet.

En viktig erfarenhet från projektet har varit att utöka styrgruppen från en till två personer från de organisationer som deltar. Anledning har varit för att minska sårbarheten och inte tappa fart när någon person slutar. Det tar lång tid att få upp en dynamik i styrgruppen och den dynamiken bryts när det blir avhopp. Ett sätt att minska denna risk är att ha två personer så att minst den ena har en del av historien med sig.

Det har även varit positivt för nätverket att få in personer med en hög position i sin hemmaorganisation i styrgruppen. Dessa har ett beslutsmandat med sig och behöver inte gå tillbaka till sin egen organisation för att se vad som kan göras eller ej. De tar själva ansvar för att det händer något.

Man har även konstaterat att ett av skälen till att fokus blev på andra frågor än rehabilitering sannolikt är att Försäkringskassan inte deltog aktivt i projektet. Om så varit fallet hade vinkeln nog blivit annorlunda. Både Arbetsförmedlingen och FK har varit efterlängtade aktörer och det finns en önskan om att man i framtiden ska hitta effektiva samarbetsformer mellan nätverket och dessa offentliga aktörer.

En stor fördel med att göra en bred inventering av alla medlemmars intressen i början av ett sådant här projekt är att det inte bara är de drivande eller tongivande aktörerna som är med och formar nätverkets innehåll redan från start. Projektet har påpekat att om inte forskaren hade presenterat detta upplägg så hade sannolikt projektinriktningen påverkats mer i en sådan riktning som de mest drivande aktörerna ville just då.

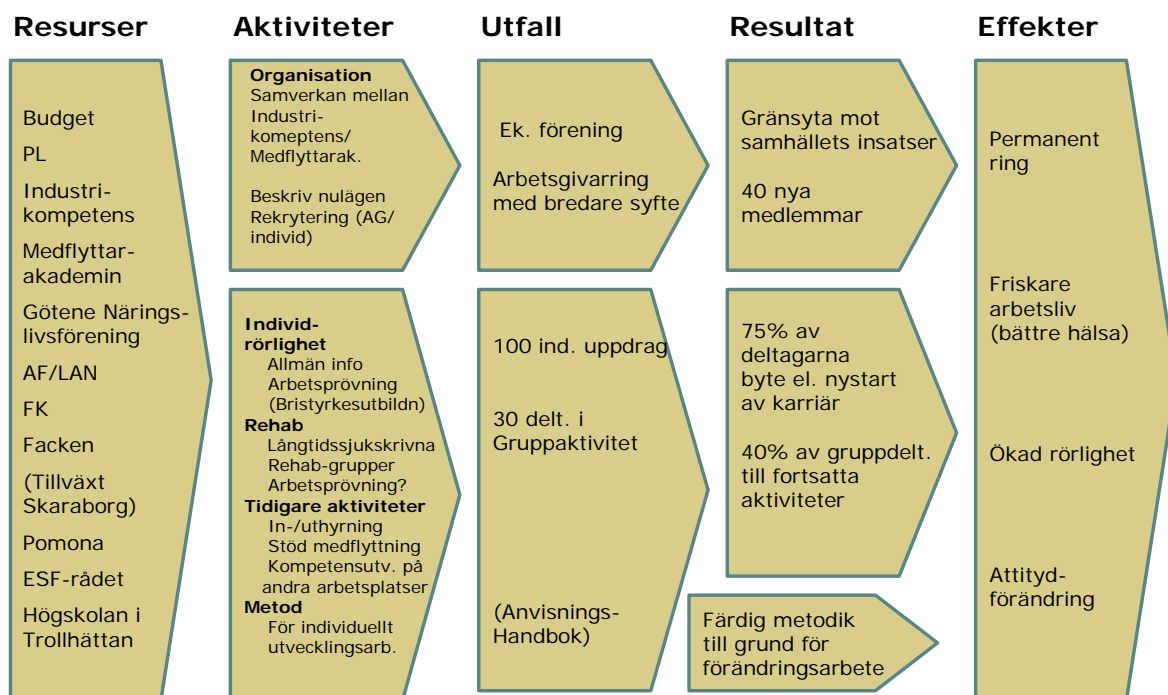
Win-win Skaraborg

Projektet syftade till att förbättra rörlighet och hälsa på arbetsmarknaden genom ett aktivt samarbete mellan företags- och branschgränser, myndighetsgränser, och mellan arbetsgivare. Detta skulle uppnås genom att bilda en fristående arbetsgivarring med förankring hos både enskilda, fack, arbetsgivare, arbetsmarknadsmyndigheter och Försäkringskassan. Projektet avsåg också att man på kort sikt skulle kunna uppnå en mätbar förändring i attityderna till förändring. Projekttiden sträckte sig mellan 2004-07-01 och 2006-06-30.

Två tidigare organisationer/nätverk, Industrikompetens och Medflyttar-akademin, bildade tillsammans grunden för arbetsgivarringen. Industrikompetens var inriktad på att förmedla arbetskraftsutbyten mellan företag vid upp- och nedgång i behoven hos de deltagande företagen. Medflyttar-akademin syftade till att underlätta för inflyttning och rekrytering i regionen genom att hjälpa medflyttande att hitta jobb i regionen. Dessa organisationer bildade i projektet tillsammans med andra aktörer en arbetsgivarring med en betydligt bredare verksamhetsinriktning än de ursprungliga organisationerna hade. Arbetsgivarringen avsåg att förutom över-/undertalighet och medflyttning även arbeta med rehabilitering, kompetensutveckling och individuella anpassningar.

Innan projektstart gjordes en förstudie som bland annat bekostades med medel från det regionala tillväxtprogrammet.

Figur 6 Win-win Skaraborg



Förväntade effekter av Win-Win Skaraborg är att minst 100 individuella uppdrag genomförs med minst 75 procents resultat i form av byte eller nystart av karriär. Därutöver ska det vara minst 30 deltagare i gruppaktivitet och 40 procent av dessa förväntas gå till fortsatta aktiviteter.

Metodiken var att tidigt göra individerna medvetna om möjligheterna till förändring och det individuella ansvaret, samt att få alla berörda att samordna insatserna för ett tidigt gemensamt agerande. Framförhållning och ändrade attityder till rörlighet skulle vara viktiga moment inom projektet.

Resurser

Projektet har fått ca 4,6 miljoner kronor i bidrag från DYNAMO-programmet. Man hade från början ansökt om 5,97 miljoner. Förutom de två tidigare nämnda föreningarna (och de företag som är medlemmar där) så har projektets aktörer bestått av Götene Näringslivsförening, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och fackförbunden. Administrationen och projektledningen har drivits från Pomona Balance AB.

Planen vid ansökan var att Högskolan i Trollhättan (numera Högskolan Väst) skulle vara med som utvärderare av projektet och under projektets gång föra tillbaka erfarenheter från den kontinuerliga uppföljningen ur både individ- och organisationsperspektivet. Vid genomförandet byttes Högskolan i Trollhättan ut mot Högskolan i Skövde. En doktorand anställdes på halvtid vid Pomona Balance AB under en del av projektiden (fram till slutet av 2005).

ESF-rådet var med från början i projektet men har sedan även bidragit med extra pengar för ett projekt om kompetensanalys som har haft en stark koppling till det här avhandlade projektet om arbetsgivarringen.

Ett relativt stort antal arbetsgivare var medlemmar i de ursprungliga föreningar och i den nya ringen. Den stora delen av ökningen mellan de två mätillfällena (från 30 till 51) består i själva sammanslagningen av de två föreningarna.

Tabell 20 Resurser och utgångspunkter

	2005	2006
Antal arbetsgivare i projektet	30	51
Antal arbetsgivare som betalar medlemsavgift		51
Totalt antal anställda kvinnor²⁵	Uppgift saknas	ca 10 000
Totalt antal anställda män²⁶	Uppgift saknas	ca 10 000
Antal andra aktörer i projektet	3	3
Antal helårsanställda i projekt	3	2
Projektstart och projektslut	040701-060630	
Deltagande arbetsgivares förmåga att hantera arbetsmiljöfrågor	Generellt goda	Uppgift saknas

²⁵ Inga exakta uppgifter finns tillgängliga.

²⁶ Inga exakta uppgifter finns tillgängliga.

Aktiviteter

Projektets aktiviteter har huvudsakligen varit inriktade dels på ett organisatoriskt plan och dels på ett individuellt plan. Enligt projektplanen skulle även aktiviteter inom metodutveckling ske. Dessa fick en delvis annan inriktning än vad som planerades från starten.

På det *organisatoriska* planet skulle de två ursprungsföreningarna efter en viss tids samverkan gå samman i en gemensam ekonomisk förening och på så sätt bilda grunden till den arbetsgivarring som skulle genomföra aktiviteter tillsammans med de andra aktörerna. Vid starten av arbetsgivarringen skulle även nulägesanalyser genomföras hos medlemsföretagen och hos AF och FK. Ringen skulle sedan även genomföra aktiviteter för att rekrytera nya medlemmar (arbetsgivare).

Bildandet av arbetsgivarringen gick i stort enligt plan. Däremot har rekryteringen av nya medlemmar inte varit något särskilt stort fokus under projekttiden. De planerade nulägesbeskrivningarna gjordes för att se vilka aktiviteter medlemmarna var intresserade av framöver och hur deras personalfrågor togs omhand. Däremot gjordes inte några nulägesbeskrivningar för AF eller FK.

Jämfört med ursprungsplanen genomfördes inte de planerade informationsinsatserna riktade mot de anställda i medlemsföretagen i samma omfattning som tänkt. Enligt projektet var en anledning till detta de minskade ekonomiska ramarna man hade tillhands jämfört med tanken vid ansökan. Men man upplevde även att intresset från arbetsgivarna var dåligt för denna aktivitet. Projektet hade ständigt en känsla av att ”ligga efter” med detta och att man inte riktigt blev insläppta på företagen för att informera som man ville. Information till företagen om ringens aktiviteter fick istället spridas via exempelvis nätverket för personalchefer m.fl. eller via de ledarutbildningar som genomfördes. Man har även haft ett veckobrev som gått ut via e-post till dem som varit med i projektets olika grupperingar.

Det har även i projektet genomförts diskussioner med fackförbunden för att skapa förståelse och engagemang för frågor om rörlighet. Projektet upplever att samarbetet med facken efter dessa diskussioner har varit till stor hjälp.

För att stimulera till rörlighet hos *individerna* har en metod utarbetats med livs- och yrkesvägledning. Denna har bedrivits huvudsakligen i gruppform men även i individuella uppdrag. Metoden är egentligen gruppbaserad. När individen sedan har kommit fram till en handlingsplan så har t ex arbetsprövning varit en åtgärd som ringen arbetat med. Metoden är beskriven i en rapport som tagits fram inom organisationen och som även spridits brett. Metoden är egentligen inte beroende av själva arbetsgivarringen utan det är först när man kommer till arbetsprövning som man har en faktisk fördel av

att ha tillgång till alla medlemsorganisationer i ringen. Den viktigaste insatsen från medlemsorganisationerna är att öppna upp för arbetsprövningen.

Det individuella arbetet har huvudsakligen inriktat sig mot rehabilitering av sjukskrivna eftersom detta har varit det mest akuta för medlemmarna att ta tag i. Det förebyggande arbetet har fått stå tillbaka. Arbetsgivarringen har även fortsatt med de aktiviteter som tidigare bedrevs av ursprungs-föreningarna kring t ex in-/uthyrning av personal och stöd till medflyttare.

Även bristyrkesutbildningar var från början en del av projektets planer men detta blev inte genomfört. Man upplevde att medlemmarna inte hade något intresse av denna aktivitet.

I ansökan beskrivs en aktivitet som ska skapa en anvisningshandbok. Boken var tänkt att stödja nya medlemsföretag i hur man förankrar arbetsgivar- ringen internt och hur man kan arbeta i olika organisationer och med olika regelverk. Dessa planer blev inte genomförda.

I anslutning till projektet har även ett annat projekt bedrivits. Med finan- siering från ESF-rådet har man gjort kompetensanalyser hos sammanlagt 7 företag omfattande ca 250 individer.

Utfall

Det organisatoriska utfallet blev att de två föreningarna gått samman i en gemensam fusion. Denna förening skapar en arbetsgivarring med ett bredare syfte än vad de tidigare föreningarna hade.

På det individuella planet blev utfallet på vissa sätt annorlunda än vad man planerat vid ansökan. I ansökan anges att man tänkt sig minst 100 individ- uella uppdrag och minst 30 deltagare i gruppaktiviteter. Totalt har projektet rapporterat att 193 personer fått vägledning. Relationerna mellan individ- uella uppdrag och gruppaktiviteter är dock närmast det omvända och det är fler som deltagit i gruppaktiviteter än i rent individuell vägledning.

Under 2005 hänvisades individer för rådgivning både från arbetsgivarna och från Försäkringskassan. Under 2006 har dock FK ändrat inriktning och inte längre hänvisat några individer till projektets rådgivning och det är en anledning till att antalet därmed också har minskat markant.

Totalt 63 personer av de som fått vägledning har också fått arbetsträning eller praktik hos någon arbetsgivare inom ringen. Även här är siffran större för det första året även om fördelningen är betydligt jämnare med 35 för år 2005 och 28 för år 2006. Förutom den tidigare nämnda anledningen så är det också så att arbetspraktiken av naturliga skäl ligger tidsmässigt efter vägledningen.

Tabell 21 Verktyg som har utvecklats i projektet

	2005	2006
Databas	0	0
Vägledningsverktyg	0	2
Personalpool	0	40 män i uthyrnings- verksamhet

Tabell 22 Sammanställning av utfallsindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal personer som fått vägledning	148	45	193
Antal personer som deltagit i utbildning	0/0	0/0	0/0
kvinnor/män			
Arbetsträning/praktik hos AG <u>inom</u> ringen	35	28 st (mestadels kvinnor)	63st (mestadels kvinnor)
kvinnor/män			
Arbetsträning/praktik hos AG <u>utom</u> ringen	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
kvinnor/män			
Deltagarnas nöjdhet med vägledning	Uppgift saknas	Mycket goda enligt utvärdering	-
Deltagarnas nöjdhet med utbildning	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-

Resultat

Målet om 40 nya arbetsgivarmedlemmar i den nya ringen är otydligt formulerat i ansökan. På ett ställe står att ringens två ursprungsföreningar tillsammans har 40 arbetsgivare med 20 000 anställda och att man utöver dessa vill attrahera 40 till under projekttiden med minst 1 000 anställda. På ett annat ställe står att ett av de förväntade resultaten är en stark ring med minst 40 medlemmar (och minst 21 000 medlemmar). Målsättningen vid start var alltså sannolikt att i första hand attrahera 40 stycken små och medelstora företag som nya medlemmar i ringen. Föreningen Industrikompetens som sökte har utökats med ett antal nya medlemmar. Under projektets gång har vissa arbetsgivare fallit ifrån och andra tillkommit som medlemmar. Uppgifter vid projektslut anger att ringen då hade 51 medlemmar. Projektet uppfattar i efterhand målet om 40 nya medlemmar som ett orimligt mål och tycker att det först är nu som ringens styrelse egentligen tagit tag i frågan om rekrytering av nya medlemmar. Nu bedrivs enligt uppgift ett förhållandevis aktivt rekryteringsarbete.

Man ser dock inte några större teoretiska problem med att vara 80 (eller ännu fler) arbetsgivare i ringen så på sikt hoppas man att kunna nå dessa siffror. Man ser ingen övre gräns för antalet medlemmar. Eftersom man finns på flera orter så behövs flera medlemmar på varje ort för att skapa underlag för en dynamisk lokal ring. Det ska dock även påpekas att ringen anser att en högre utnyttjandegrad från de existerande medlemmarna har en högre prioritet än vad ett högre medlemsantal har.

Det är inte 75 procent av deltagarna som bytt eller nystartat sin karriär vilket var det uppsatta målet. Målet är dock inte heller tidsbestämt och det är därför svårt att säga att det inte kommer att nås. Det är inte uppnått ännu men det kan bli det med tiden. Däremot är det mer än 40 procent av gruppdeltagarna som gått vidare till fortsatta aktiviteter. Man har här bytt fokus till att istället prata om att individerna ska bli autonoma. Med det menas att de tar ett eget ansvar för egna beslut kring hur de vill göra med sin karriär och sitt liv. Detta mål har i princip alla uppnått enligt projektet själva och det är också det mål man arbetat efter.

Den registrerade rörligheten har skett både inom ringen och utom den. 23 personer har fått nytt arbete hos sin befintliga arbetsgivare. 11 har bytt till en arbetsgivare inom ringen och totalt 14 har bytt till en arbetsgivare utom ringen. Här borde den största delen av det resultat som kan hänföras till projektets aktiviteter vara uppfångade med tanke på att projektet slutade vid halvårsskiftet 2006.

Tabell 23 Sammanställning av resultatindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal hos ny arbetsgivare <u>inom</u> ringen kvinnor/män	10 ²⁷	0/1	Totalt 11
Antal hos ny arbetsgivare <u>utom</u> ringen kvinnor/män	5/4	0/5	5/9
Antal tillbaka på sitt arbete efter sjukskrivning kvinnor/män	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
Antal med nytt arbete inom sitt nuvarande företag kvinnor/män	4/4	12/3	23
Antal med nytt arbete på nytt företag kvinnor/män	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-

²⁷ Ej könsuppdelat

	2005	2006	Totalt
Kostnad per rehab.	Ca 18 500 kr	ca 18 5000 för medlemmar och 25 000 för icke-medlemmar	-
Aktörernas bedömning av samverkan	Vet ej, verkar dock finnas en medvetenhet om behovet av samverkan	AF anmodat ringen att gå vidare med projekt för reaktivering och coaching av långtidsarbetslösa, önskar deltagande av försäkringskassan	
Medarbetarnas attityd till rörlighet	Generellt stor tveksamhet till rörlighet	Grundläggande negativ. Påverkas positivt av livs- och yrkesplanering	

Effekter

Sett utifrån att en viktig del av projektet har varit själva bildandet av en arbetsgivarring så kan detta sägas vara uppfyllt. Den önskade effekten var att det skulle vara en fristående och stark ring med bred förankring hos arbetsgivare, fack, anställda och i det offentliga. Ringens styrka är svår att mäta och utvärderarna har inte heller gjort några särskilda granskningar av detta. En förenings styrka handlar dock om två huvudfaktorer, medlemmarnas engagemang och ekonomi. Det förefaller idag som om den ekonomiska föreningen klarar sig ekonomiskt. Medlemsavgiften är medvetet satt relativt lågt och många av aktiviteterna bekostas sedan med speciella avgifter för dem som utnyttjar tjänsterna. Ringen har också uppfattat det som att medlemmarnas vilja att betala en medlemsavgift i förväg gör att det även delvis automatiskt följer ett visst engagemang då de som inte är tillräckligt engagerade väljer att ej vara medlemmar.

Övriga långsiktiga effekter som projektet avsåg sträva mot var en förbättrad rörlighet och hälsa i arbetsmarknaden samt en attitydförändring kring frågor om rörlighet. Projektet tycker sig se förändringar i attityder särskilt hos dem som deltagit i livs- och yrkesplanering. Man har även rapporterat attitydförändringar hos t ex fackförbunden under den tid som projektet pågått. Attitydförändringar hos de anställda i medlemsföretagen är svårt att påvisa vilket kan bero på att projektet inte heller har arbetat brett med informationsåtgärder till denna grupp. Detta har inte heller följts upp i projektet.

Förbättrad hälsa är inget som mätts inom projektet men man har en uppfattning om att många personer har gått tillbaka till arbetet efter sjukskrivning. Den påvisade rörligheten är inte särskilt stor sett till hur många som har fått vägledning. Av de 193 som fått vägledning är det 25 som gått vidare till nytt arbete hos samma eller en annan arbetsgivare.

Avslutande reflektioner

Projektet har såvitt det går att avgöra lyckats med sitt övergripande mål om att skapa en gemensam arbetsgivar-ring med ett bredare syfte än de två tidigare föreningarna. Ringen har dock inte så många medlemmar som man satt upp som mål vid ansökan och det är fortfarande en bra bit kvar till detta mål. Man har utvecklat en metodik för vägledning av individer som använts med lyckat resultat men man har inte gjort någon anvisningshandbok som planerat.

Ringen har överträffat sina mål vad gäller antal individuella uppdrag men inte lyckats i så hög grad som man tänkt sig med hur stor andel av dessa som bytt eller nystartat sin karriär.

Arbetsgivar-ringens i Skaraborg uppger att man till skillnad från många andra ringar inte har startat utifrån ett rehabiliteringsperspektiv utan att man istället har en väldigt bred ingång till arbetet med rörlighet, kompetens-utveckling, uthyrning av personal och rehabilitering som delar av ett paket.

Win-win Skaraborg har även en bredare uppfattning av ringens målgrupper än vad som rapporterats från flera andra ringar i utvärderingen. Man ser inte enbart arbetsgivarna som den målgrupp vars intressen ringen ska arbeta för utan man inkluderar även individerna och samhället som legitima intressenter vars intressen bör få vara med och styra aktiviteterna i ringen. Utifrån detta resonemang anser man att själva termen arbetsgivar-ring riskerar att leda tanken fel och att det kanske finns andra bättre sätt att prata om denna ring.

Den metodik som projektet utarbetat för det individuella rådgivningsarbetet tycker man fungerar lika bra oavsett vilken målgrupp man jobbat med (d v s oavsett om det är långtidssjukskrivna eller t ex personer med mycket korttidsfrånvaro). Däremot tar processen längre tid att gå igenom för de sjukskrivna. För dessa tog det ungefär 6 månader att komma igenom processen medan det vid förebyggande arbete kunde genomföras på 10 veckor.

ABL – en långsiktigt hållbar modell för regional arbetsgivarsamverkan (Boden-Luleå)

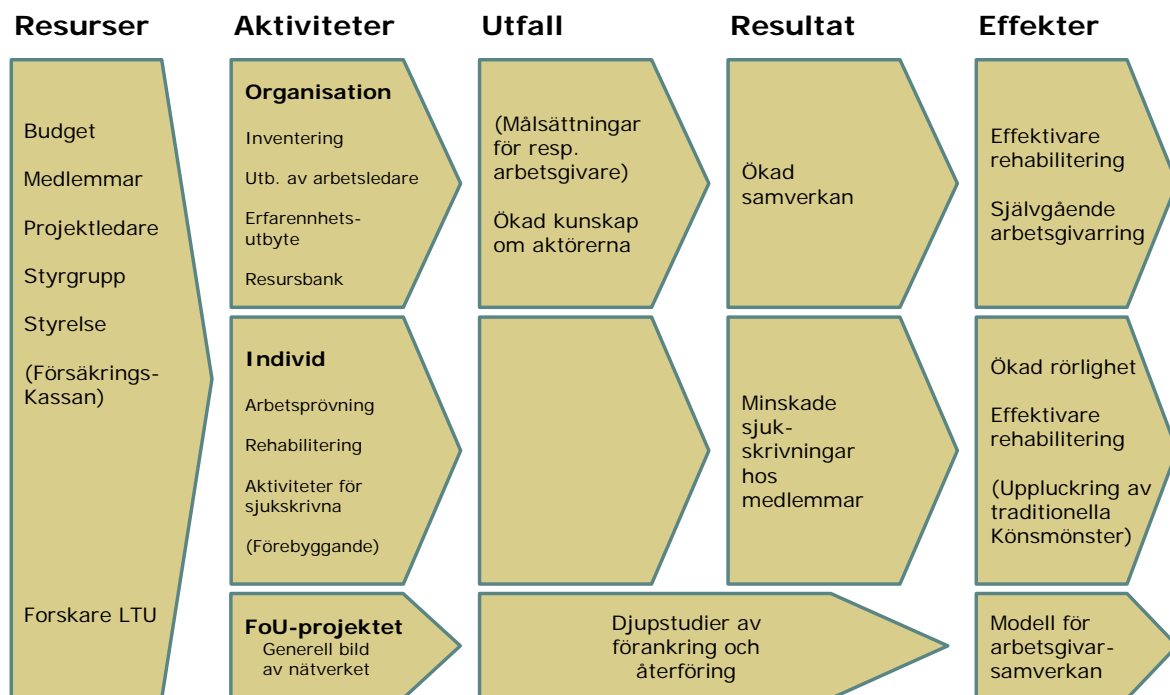
Nätverket Arbetsgivarringen i Boden-Luleå (ABL) initierades under våren 2003. Ringen har ett arv från en tidigare arbetsgivarring i regionen (arbetsgivarringen i Boden, vilande från 2002). Den nya arbetsgivarringen drivs utifrån arbetsgivarnas perspektiv jämfört med den tidigare där det var Försäkringskassan som var drivande.

De främsta aktiviteter som förekommer i nätverket är erfarenhetsutbyte, utbyte av arbetsprövningsplatser, utbildning av arbetsledare och rehabiliteringsinsatser. Inriktningen är både på rehabilitering och på förebyggande arbete.

Utgångspunkten och syftet för detta metodutvecklingsprojekt var att på sikt göra samverkan som process mer självgående genom att utveckla en modell som understödjer medlemsorganisationernas interna förankring av ringverksamheten, interorganisatoriskt utbyte (teoretiskt, praktiskt) samt kunskapsspridning. Målet var att genom etablerandet av en sådan modell minska sårbarheten i nätverket och lägga grunden för att skapa en långsiktig hållbarhet i samverkan. Projektet har drivits under perioden 2004-04-19 till 2006-12-31.

Förutom kunskapsutvecklingen inom forskningsområdet var de förväntade effekterna av projektverksamheten att nå en minskad sjukskrivning hos medlemmarna, öka rörligheten bland medlemmarnas arbetstagare för att nå en snabbare återgång till arbete (genom arbetsprövning) samt att via utbyte och kompetensutveckling utveckla medlemsföretagen till att kunna hantera arbetsmiljöfrågor ur ett helhetsperspektiv.

Figur 7 Arbetsgivarringen Boden-Luleå



Resurser

Projektet fick 2,2 miljoner i bidrag från DYNAMO-programmet jämfört med de 4 miljoner man ansökte om. Ungefär hälften av dessa pengar har gått till forskningsdelen. Ursprungligen var det tänkt att två personer skulle kunna arbeta heltid med projektets aktiviteter men med neddragningen räckte pengarna bara till en person som fungerat som projektledare och ringsamordnare.

För forskningsstödet under projektet har man haft hjälp av Luleå Tekniska Universitet. Två personer från universitetet har även varit med i projektets styrgrupp tillsammans med representanter för medlemmarna och projektledaren. Från början var även Försäkringskassan med i styrgruppen men den personen ersattes aldrig när hon slutade på FK. Styrgruppen har mer haft formen av en arbetsgrupp och den har relaterat till styrelsen som har varit de som t ex antagit verksamhetsplaner.

Antalet arbetsgivare som är medlemmar i ringen har legat kring 20 under hela projektiden. Det har varit några avhopp och några som tillkommit och totalsumman har minskat något. Antalet anställda hos arbetsgivarna är inte känt av ringen. Det är övervägande mellanstora arbetsgivare som är medlemmar (mellan 50-100 anställda). Tre är riktigt stora med över 1000 anställda lokalt.

Arbetsgivarna i ringen representerar både offentlig och privat sektor. Bland medlemmarna finns andra rehabaktörer och det är alltså inte enbart ring-samordnaren som kan tillhandahålla sådana tjänster åt medlemmarna.

Tabell 24 Resurser och utgångspunkter

	2005	2006
Antal arbetsgivare i projektet	21	21 ²⁸
Antal arbetsgivare som betalar medlemsavgift		21
Totalt antal anställda kvinnor/män²⁹	Uppgift saknas	13 846
Antal andra aktörer i projektet	1	1
Antal helårsanställda i projekt	1	1
Projektstart och projektslut	040419-061231	
Deltagande arbetsgivares förmåga att hantera arbetsmiljöfrågor	Primärt problem med psykosociala arb.miljö-aspekter och rörlighet i praktiska arb.miljö-arbetet	Oro inom kommunal sektor och förvaltning - dessa jobbar med att bli "attraktiva arbetsgivare"

Aktiviteter

Projektet tycker i efterhand att ansökans aktivitets- och tidplan var för detaljerad men att man i stora drag har följt den. Några aktiviteter har fått ställas in p g a för få deltagare. Aktiviteterna kan grupperas inom tre områden:

- Organisation
- Individ
- FoU

I det *organisatoriska* perspektivet har det varit ett antal aktiviteter. För medlemmarna i ringen har man haft kontakträffar med erfarenhetsutbyte kring olika teman och ibland med inbjudna talare. Det har även varit specifika träffar för de fackliga representanterna.

Som ett underlag för forskarnas arbete skulle en grundlig inventering av statistik och uppgifter kopplade till medlemmarnas personalarbete göras vid projektstarten. ABL angav i ansökan att man utifrån den första inventerings-

²⁸ Fram till årsskiftet var alla 21 medlemmar från 2007 har fyra begärt utträde.

²⁹ Har följts upp av projektets forskare och siffran är totalt antal anställda, ej könsuppdelat.

aktiviteten sedan skulle sätta upp mål för företagens sjukskrivning och rörlighet. Inventeringen genomfördes men målen sattes aldrig upp.

Projektet har även byggt upp en resursbank på intranätet som det är meningen ska vara ett stöd vid bland annat studiebesök och praktik.

Den tredje huvudaktiviteten för arbetsgivarna har varit utbildning av arbetsledare i olika frågor kopplade till personalarbete/personalhantering. Ett tema för en sådan utbildning har varit mångfaldsfrågor.

För *individerna* har man utvecklat ett omställningsprogram som man kallar för "Greppet". Kopplat till detta har man även arbetat fram en temadag för den sjukskrivna individens resurspersoner och den kallar man "Nya vägar". Dessa två aktiviteter har körts tillsammans så att de kan kopplas ihop och utnyttja varandras erfarenheter. "Greppet" pågick i huvudsak under år 2005 och under 2006 har man kört ett behandlingsprogram mot stress. Under detta år har projektet även haft rådgivning och coaching om livs- och arbetssituation riktat mot individer.

Utöver gruppvägledningen i "Greppet" har det även varit en del individuell vägledning inom projektet. Vägledningen har i vissa fall lett vidare till arbetsträning antingen inom eller utom ringen.

De förebyggande aktiviteterna riktade till individer har inte stått i fokus inom projektiden.

Forskarna har följt både medlemsföretagen och en del av de övriga aktiviteterna. Forskarna har gjort en kartläggning av medlemmarna och analyserat deras relationer utifrån ett nätverksperspektiv. I en första fas ville man skapa en grundläggande bild av samverkan i ringen för att i nästa fas gå in mer aktivt i modellutvecklandet och återföra forskningsresultat kring hur samverkan kan stötts och utvecklas för att komma närmare målet om en självgående arbetsgivarring och en fungerande modell för arbetsgivarsamverkan.

Utfall

Uppbyggnaden av ett intranät och en resursdatabas tog lång tid. Resurserna finns nu men det behövs ett större engagemang hos medlemmarna för att också lämna in uppgifter till databasen. Detta är ett led i att bygga upp kunskaper kring vad de olika aktörerna i ringen kan. Kunskaperna om andra aktörer är inte påvisade i projektet men det finns ingen egentlig anledning att tro något annat än att dessa faktiskt har ökat och att detta bland annat är ett utfall av de kontakträffar och erfarenhetsutbyten som har pågått. Erfarenhetsutbytet kring hur man kan komma vidare vid rehabiliteringsfall som kört fast har varit ett sådant viktigt område där medlemmarna tillsammans har skapat nya kunskaper.

Ett relativt stort antal personer har fått vägledning men det har inte funnits några kvantitativa målsättningar kring detta så antalet är svårt att värdera. Dessa drygt 90 personer har deltagit antingen i gruppaktiviteter eller i enskild vägledning. Ännu fler har deltagit i de olika kompetensutvecklingsaktiviteterna som pågått. Väl över 250 personer har deltagit i någon form av kompetensutveckling inom projektet.

Projektet har inte i förväg identifierat några direkta utfallsindikatorer mer än att man skulle sätta upp mål för de deltagande arbetsgivarna och att de skulle få en större kunskap om varandra och om andra aktörer. Forskningsstudien har visat på att kunskaperna om de andra aktörerna i ringen främst har utvecklats hos de som varit arbetsgivarens kontaktperson mot ringen och som alltså deltagit i aktiviteterna och tagit del av informationen. Förankringen hos andra personer hos arbetsgivarna har varit mer bristfällig och man pekar på att det gäller både för chefer och för anställda i en bredare mening.

Utfallet av själva forskningsdelen av projektet är en forskningsrapport som studerat de organisationer som deltagit i ringen både vid utgångsläget och vid projektets slut. Olika jämförelser har gjorts och studien har bland annat tittat på hur relationerna mellan arbetsgivarna sinsemellan och med ringsamordnaren utvecklats.

Tabell 25 Verktyg som har utvecklats i projektet

	2005	2006
Databas	0	Under utveckling
Vägledningsverktyg	2	2

Tabell 26 Sammanställning av utfallsindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal personer som fått vägledning	72	20 (men fler har fått kortare vägledning)	92
Antal personer som deltagit i utbildning kvinnor/män	152/104	Uppgift saknas	Mer än 152/104 ³⁰
Arbetsträning/praktik hos AG inom ringen kvinnor/män	2/1	Uppgift saknas	Ca 5 ³¹

³⁰ Riktade utbildningar ej medräknade

³¹ Enligt projektets forskningsrapport är det 5-6 personer från de ursprungliga 15 arbetsgivarna som arbetstränat inom ringen.

	2005	2006	Totalt
Arbetsträning/praktik hos AG utom ringen kvinnor/män	4/2	Uppgift saknas	Mer än 4/2
Deltagarnas nöjdhet med vägledning	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
Deltagarnas nöjdhet med utbildning	Bristande uppföljning bland deltagarna. Deltagarnas chefer har dock gett generellt goda bedömningar av "Nya Vägar"	Uppgift saknas	-

Resultat

Nätverksstudierna gjorda av projektets forskare visar att relationerna mellan projektets aktörer idag är fler och riktade mot fler aktörer jämfört med vid projektets startpunkt. Det är dock färre aktörer som deltar i detta, vissa har distanserat sig något jämfört med situationen vid projektstarten.³² Detta tyder alltså på att relationernas kvalitet har ökat.

De individärenden som pågått inom ringen har man sett som en del av helheten med att bygga en starkare ring och man har inte haft någon direkt uppföljning av dessa ärenden i efterhand för att se hur det går. Projektet lyfter själva fram att det hade varit bättre att från början ägna mer tid åt vad som ska mätas. Detta hade varit bra både från finansiärernas perspektiv och för verksamheten i ringen som hade fått en tydligare och mer långsiktig styrning. Man planerar nu att införa ett ordentligt uppföljningssystem (enligt Kalmarmodellen).

Den känsla som projektledare har av individärendena är att de har lett till ett ökat ansvarstagande hos dessa och där deras förändringsprocesser leder till resultat längre fram i tiden (arbetsträning, slutat sin anställning, börjat studera o s v).

Forskningsrapporten påvisar en oförändrad eller minskad sjukskrivningsnivå hos de arbetsgivare som är medlemmar. Resultaten varierar här ganska

³² Johan Ohlsson, En hållbar arena för brett och ömsesidigt utbyte? – Uppföljning av nätverksstruktur och samverkansformer inom arbetsgivarriingen i Boden-Luleå, Luleå Tekniska Universitet

stort mellan de som är med i ringen och det är svårt att hänföra dessa specifikt som resultat av arbetsgivarringens verksamhet.

Tabell 27 Sammanställning av resultatindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal hos ny arbetsgivare inom ringen kvinnor/män	1/0	Uppgift saknas	1/0
Antal hos ny arbetsgivare utom ringen kvinnor/män	5/3	Uppgift saknas	5/3
Antal tillbaka på sitt arbete efter sjukskrivning kvinnor/män	Uppgift saknas	6/4	6/4
Antal med nytt arbete inom sitt nuvarande företag kvinnor/män	4/6	Uppgift saknas	4/6
Antal med nytt arbete på nytt företag kvinnor/män	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
Kostnad per rehab. Aktörernas bedömning av samverkan	Uppgift saknas Kan bli bättre, begränsat spontan och informell samverkan.	Uppgift saknas Uppgift saknas	- -
Medarbetarnas attityd till rörlighet	Generellt stor tveksamhet, primärt i samband med rehabilitering	Uppgift saknas	-

Effekter

Målet med en självgående arbetsgivarring är inte helt uppnått. Vad gäller de ekonomiska förutsättningar verkar man ha en modell som fungerar. Idag finns en ring där medlemmarna betalar en serviceavgift för att vara med. Denna avgift finansierar i princip lönen för en samordningsfunktion/-person. För aktiviteter som utbildningar eller annat finansieras det hela med ytterligare avgifter till självkostnadspris. Det är utvärderarnas bedömning att denna modell i dagsläget är rätt så sårbar och att en långsiktigt hållbar modell kräver ett större antal arbetsgivare som kan vara med och dela på de fasta kostnaderna med administrationen av ringen.

Ringens upplevelse är att det är ett plus att ta betalt för aktiviteter eftersom detta även skapar ett incitament hos deltagarna att verkligen tillgodogöra sig aktivitetens mervärden. I serviceavgiften ingår inte några särskilda andra

tjänster såsom t ex ett viss antal rehabfall eller annat som tillämpas i andra ringar. Hade man inte fått bidraget från DYNAMO hade man varit tvungen att satsa mer på medlemsrekrytering i ett tidigt stadium. Nu kunde man istället satsa på att bygga upp kvaliteten i ringen och att arbeta mot en modell för en självgående ring.

Forskningen har dock visat på att engagemanget och förankringen längre ut på arbetsplatserna hos medlemmarna behöver förstärkas framöver för att skapa en gedigen bas för en självgående ring. Om det endast är kontaktpersonen (oftast någon på personalavdelningen) som känner för ringens verksamhet och den inte är bredare förankrad så är systemet fortfarande väldigt sårbart och personberoende.

Rörligheten utom ringen har varit större än den inom ringen om man ser till antalet individfall man arbetat med under projektiden. Det är dock svårt att utifrån detta dra några direkta slutsatser om projektresultatet. Någon direkt jämförelsesiffra i detta fall finns inte att tillgå och det är lätt att jämföra äpplen och päron. Ett sätt att se på det skulle kunna vara att jämföra med hur rörligheten såg ut mellan de arbetsgivare som ingår i ringen innan de blev medlemmar. Dessa siffror hade varit intressanta som jämförelsematerial men de finns inte tillgängliga.

Den minskade sjukskrivningsnivån hos vissa av medlemmarna skulle kunna vara ett tecken på en mer effektiv rehabilitering. Det är dock för tidigt att säga om detta är en långsiktig effekt av projektet eller endast en följd av en bättre konjunktur.

Avslutande reflektioner

Projektet har inte haft några kvantifierade målsättningar utan endast identifierat mer övergripande kvalitativa mål som man ville uppnå. Huruvida arbetsgivarringen är självgående eller inte är delvis en bedömningsfråga. Den modell man valt att använda ger en ekonomisk bas för verksamheten. Utvärderarna bedömer dock att denna bas skulle behöva vara större (= fler arbetsgivare) för att skapa en större trygghet i organisationen. Men ännu viktigare för den framtida hållbarheten är sannolikt att ringens verksamhet förankras på bred front hos medlemmarna. Detta bör ske både uppåt mot ledningsnivån och på bredden mot de anställda.

För projektet är skillnaderna mellan begreppen nätverk och arbetsgivarring inte av någon praktisk betydelse och man ser dem som samma sak.

Arbetsgivarringen är idag synonymt med projektet och det finns alltså ingen del av ringen som ligger utanför projektet. Ett annat sätt att lösa det hela på hade kunnat vara att ha ringen som något för sig med egen finansiering och

metodutvecklingsprojektet kring hur man skapar en självgående ring som en egen del med finansiering av DYNAMO-programmet.

En lärdom som projektet rapporterat är att det hade varit bra att göra ”lära-känna-varandra”-aktiviteter mellan medlemmarna betydligt tidigare i projektet. Det är först nu som man egentligen tagit tag i det och man upplever att dessa är väldigt bra på många sätt för att bland annat skapa förtroende mellan medlemsorganisationerna och särskilt mellan de som deltar i styrgruppens arbete.

Arbetsgivarringen uppfattar det som att de medlemmar som får störst mervärde är de som både ger och tar i ringens aktiviteter. Det krävs ett engagemang från arbetsgivarens sida för att man också ska tillgodogöra sig de fördelar som ringen innebär. För små företag är det sannolikt tillgången till nätverket inom personalfrågor och särskilt rehab som upplevs som ett viktigt mervärde. För de större arbetsgivarna är denna nytta inte lika uppenbar eftersom de också har större kompetens internt men de kan likväl tillgodogöra sig nyttan av ett bredare nätverk. Generellt har ringen den bilden att det är nätverket snarare än den specifika möjligheten till reha tjänster som upplevs som det största mervärdet av medlemskapet.

Verksamheten och samverkan i ringen hade sannolikt stärkts ytterligare om man tidigt hade satsat mer på målsättningar och visioner. Som det blev nu var det ett tydligt verksamhetsfokus där det mer handlat om att tillfredsställa de önskemål som dykt upp vartefter i styrgruppen och hos medlemmarna. Projektet påpekar också att det hade varit bra om man kunde fått med sig Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan på ett bättre sätt. Nu var FK med i början men föll ifrån när kontaktpersonen slutade. Det verkade som intresset var personbundet och inte förankrat i organisationen.

Livsmodellen (Malmö m m)

Projektet Livsmodellen initierades i och med att DYNAMO-programmet bidrog med finansiering av projektet. Projektägare är Livsmedelsarbetarförbundet Avd 5 i Malmö. Ur projektansökan framgår att målet är att främja individernas frivilliga rörlighet på arbetsmarkanden.

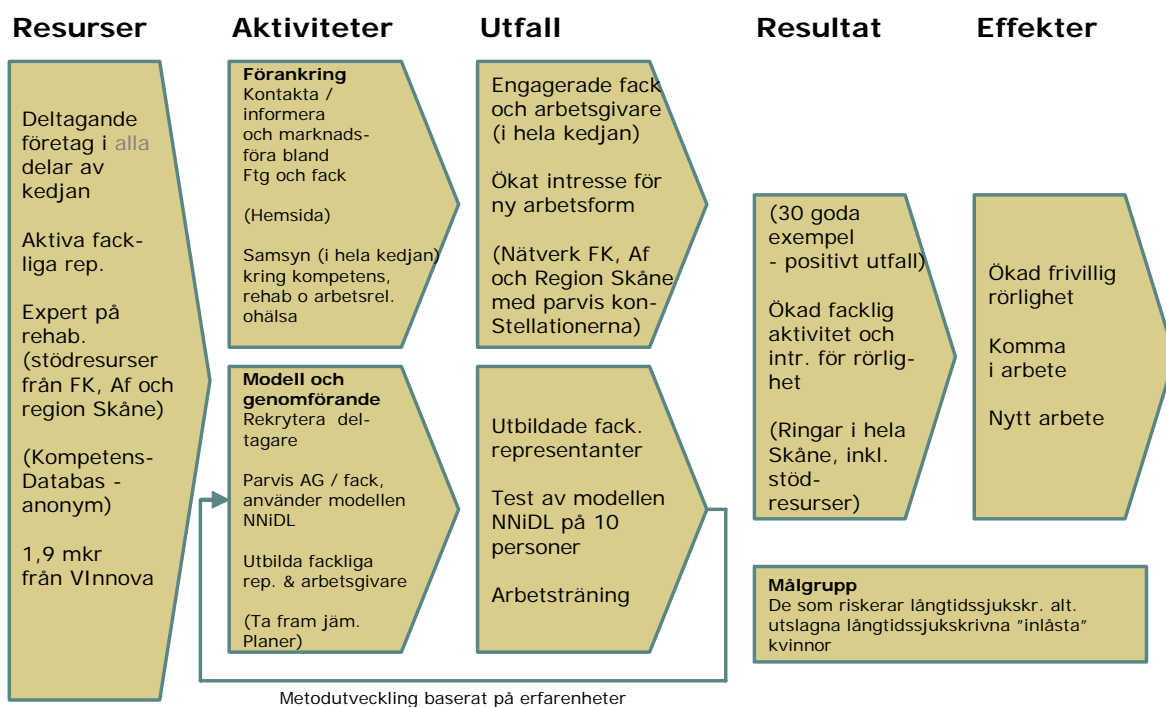
Detta skulle ske genom:

- 1 utveckla och i större skala pröva en ny samarbetsmodell – parvis tvärfacklig/arbetsgivarring längs livsmedelskedjan (från jord till bord)
- 2 ge fackliga förtroendemän större möjligheter att vara drivande och aktiva i rehabiliteringsarbetet på företag genom lärande och konkreta verktyg
- 3 skapa nya arbetsplatser för de personer som p g a arbetsskada inte kan arbeta kvar på sin befintliga arbetsplats

- 4 förhindra arbetsskador (i förebyggande syfte) genom att stimulera enskilda personer till en annan karriär på en annan arbetsplats
- 5 använda livsmedelskedjan som bransch och värdekedja för rehabilitering och rörlighet
- 6 skapa en anonym databas för att förvalta och nyttja individernas kompetens i rekryteringssammanhang

Nedan följer en sammanfattning av projektet, dess resurser, aktiviteter, utfall och önskade resultat och effekter. De med parentes () markerade delarna utgör delar som projektet initialt planerade, men som inte genomförts eller är resultat som inte uppnåtts.

Figur 8 Livsmodellen



Som framgår av bilden var projektets övergripande syfte att stimulera till en ökad frivillig rörlighet, en rörlighet som skulle ske inom hela livsmedelskedjan. Den ökade rörligheten skulle uppnås genom ett utvecklat arbetssätt där fack och arbetsgivare parvis arbetar med såväl rehabiliteringsarbete som förebyggande arbete. Rörligheten skulle även stimuleras genom att öka intresset och engagemanget för rörlighetsfrågor bland såväl fack som arbetsgivare.

Ett viktigt syfte med den nya modellen var att i stor utsträckning involvera fackliga företrädare i rehabiliteringen. Traditionellt sett har de fackliga, mer eller mindre, varit helt frånvarande i det direkta arbetet med rehabilitering. Arbetet har skötts av arbetsgivaren.

Rambölls bedömning är att projektet i stort kan ses som ett modellutvecklingsprojekt och ett projekt som syftar till att öka intresset och engagemanget för rörlighet, och i mindre utsträckning ett projekt som syftar till att använda potentialen i en arbetsgivarring för att öka rörligheten. Arbetsgivarringarna i projektet livsmodellen har primärt varit informella och mer av nätverkskaraktär, snarare än en formell sammanslutning av medlemsföretag.

Här följer en sammanfattning av projektets genomförande i förhållande till projektplan, samt Rambölls sammanfattande reflektioner kring projektet.

Resurser

Projektet har lyckats rekrytera sammanlagt 9 företag, fördelat på två olika ringar. Syftet var att projektet skulle inkludera fackliga representanter och arbetsgivare från samtliga delar av livsmedelskedjan. Detta har dock inte lyckats då det dels fanns ett bristande intresse, dels bristande resurser för att delta.

Vidare har projektet letts av en engagerad facklig representant (från Livsmedelsarbetarförbundet Avd 5 i Malmö) och i nära samarbete med en expert på rehabiliteringsfrågor (tillika forskare).

Projektet önskade även knyta till sig stödresurser från Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Region Skåne. Detta har dock inte lyckats.

Vidare skulle projektet också utveckla en anonym databas för att förvalta och nyttja individernas kompetens i rekryteringssammanhang. Det har dock visat sig att det saknades intresse för en sådan databas varför den aldrig utvecklades.

Tabell 28 Resurser och utgångspunkter

	2005	2006
Antal arbetsgivare i projektet	3	9 ³³
Antal arbetsgivare som betalar medlemsavgift		0
Totalt antal anställda kvinnor	530	615
Totalt antal anställda män	270	1165
Antal andra aktörer i projektet	6	20
Antal helårsanställda i projekt	1,2	1,2

³³ Diskussioner förs med ytterligare 4 företag utanför livsringarna.

	2005	2006
Projektstart och projektslut	040701-061231	
Deltagande arbetsgivares förmåga att hantera arbetsmiljöfrågor	Varierat, från mkt duktiga till fgt med problem	Uppgift saknas

Aktiviteter

Aktiviteterna som genomförts kan delas upp i två huvudsakliga områden; ”förankringsarbete” samt ”modell och genomförande”.

Förankringsarbetet har till stor del bestått i att förankra och motivera fack och arbetsgivare att delta i projektet, samt att skapa en samsyn bland deltagande fack och arbetsgivare kring kompetens, rehabilitering och arbetsrelaterad ohälsa. Projektet har även arbetat med en mer generell spridning av sitt arbetssätt bland primärt fackliga organisationer och i huvudsak inom LO. Syftet har varit att skapa engagemang för rörlighetsfrågor inom den fackliga rörelsen. Detta har skett genom möten och deltagande i olika konferenser och seminarier där projektet presenterat sin modell.

Som en del i förankrings- och informationsspridningsarbetet planerade projektet att upprätta en hemsida. Detta har dock inte genomförts. Under en period fanns information om projektet på Livsmedelsarbetarförbundet Avd 5s hemsida.

Inom området ”modellen och genomförandet” har projektet genomfört följande aktiviteter:

- Utvecklat en forskningsbaserad modell för vägledning (NNiDL), inkl. väglednings- och kompetensverktyg
- Tagit fram utbildningsmaterial och en lärobok i coachning för rörlighet
- Utbildat fackliga representanter och arbetsgivare på modellen Något Nytt i Ditt Liv (NNiDL)
- Rekryterat deltagare
- Arbetsgivare och fack använder, parvis, modellen NNiDL
- Erbjudit handledning till fackliga representanter

Samtliga dessa aktiviteter har genomförts. Utbildningen kring modellen NNiDL har utvecklats över tid och har omfattat ca 80 timmar vid senaste genomförandet. Utbildningen är uppdelad på 5 tillfällen á 2 dagar och där projektet haft som krav att både fack och arbetsgivare deltar från samma arbetsställe.

För att rekrytera deltagare till projektet gjordes inledningsvis en öppen förfrågan till alla anställda i ett specifikt företag där de intresserade skulle vända sig till den fackliga representanten. Det blev dock en betydligt större respons än vad som räknades med och kunde hanteras. Rekryteringsförfarandet förändrades istället så att fack och arbetsgivare identifierade vilka de ansåg vara lämpliga kandidater.

Utöver dessa aktiviteter planerade projektet att ta fram jämställdhetsplaner. Det är oklart hur detta arbete skulle påverka projektets mål om att öka rörligheten. Projektet har inte heller genomfört denna insats.

Utfall

Baserat på de aktiviteter som projektet genomförde önskade man:

- skapa engagerade fack och arbetsgivare
- öka intresset för nya arbetsformer

Ramböll kan konstatera att projektet har pågått under drygt 2,5 år men har endast lyckats attrahera sammanlagt 9 företag (där både fack och arbetsgivare är involverade) till sina ringar. Arbetet har gått trögt och det har varit svårt att skapa engagemang. Däremot menar projektet att de lyckats skapa engagemang hos de fackliga organisationerna och primärt inom LO.

Därutöver har projektet:

- Utbildat ca 45 fackliga företrädare och arbetsgivare i NNiDL-modellen (fördelat på ca 15 företag)
- Testat modellen (NNiDL) på 10 personer för att sedan utvärdera och utveckla modellen
- 14 personer har erhållit arbetsträning
- Ca 30 personer har erhållit coachning under 2005 och 2006

Tabell 29 Verktyg som har utvecklats i projektet

	2005	2006
Databas	0	Under utveckling (praktik/anställning)
Vägledningsverktyg³⁴	3	7
Personalpool	Ej relevant	Ej relevant

³⁴ Dessa verktyg är olika delar i en modell.

Tabell 30 Sammanställning av utfallsindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal personer som fått vägledning	6	24	30
Antal personer som deltagit i utbildning kvinnor/män	9/2	13/6	22/8
Arbetsträning/praktik hos AG inom ringen kvinnor/män	4/2	3/5	7/7
Arbetsträning/praktik hos AG utom ringen kvinnor/män	Uppgift saknas	Uppgift saknas	-
Deltagarnas nöjdhet med vägledning	Blandat, mkt positiva till individuell coachning, men ibland mindre nöjda med kontakter med FK som varit del av vägledningen	Positiv till mycket positiv	-
Deltagarnas nöjdhet med utbildning	Uppfattas som stimulerande men svår	3,4 av skala 1-4. (Mycket nöjda med innehåll, men önskade mer tid)	-

Resultat

Projektet hade som mål att kunna visa upp 30 goda exempel från arbetet med sin samverkansmodell. Projektet gör här en annan tolkning av målsättningen i projektansökan än vad utvärderarna gör. Enligt projektet så bör målet tolkas som att 30 personer har fått vägledning och målet är därför uppnått. Utvärderarna tolkar snarare målet som att 30 väggledda personer har löst sin situation genom exempelvis ett nytt arbete och då är inte detta mål uppnått. Projektet har dock kunnat dokumentera att sammanlagt 8 personer har, under projekttiden, fått ny tjänst inom det företaget han/hon jobbar. Att det endast finns 8 dokumenterade fall av goda exempel bör ses som ett negativt resultat. Förklaringar till detta kan vara att modellen inte har den effekt som projektet förväntat sig. En annan orsak kan vara att projektet saknar dokumentation kring effekterna av arbetet i ringarna.

Projektet hade även som ambition att ha tre arbetsgivningar vilka täckte hela livsmedelskedjan och hela Skåne. Detta har dock inte lyckats. Ringarna omfattar endast delar av livsmedelskedjan och istället för tre ringar finns

två, som sammantaget omfattar 9 företag. Därmed kan Ramböll konstatera att projektet inte lyckats uppnå sin ambition om ringarnas omfattning.

Tabell 31 Sammanställning av resultatindikatorer

	2005	2006	Totalt
Antal hos ny arbetsgivare inom ringen kvinnor/män	0	0	0
Antal hos ny arbetsgivare utom ringen kvinnor/män	0	0	0
Antal tillbaka på sitt arbete efter sjukskrivning kvinnor/män	0	0	0
Antal med nytt arbete inom sitt nuvarande företag kvinnor/män	4/0	1/3	5/3
Antal med nytt arbete på nytt företag kvinnor/män	0	0	0
Aktörernas bedömning av samverkan	Ibland problematiskt mellan FK och arbetsgivarna	Bra samarbete mellan facken. Engagemanget skiftar dock.	
Medarbetarnas attityd till rörlighet	Inget samlat svar.	Inget samlat svar. Vissa positiva andra upplever rädsla	

Effekter

Projektets mål vara att öka den frivilliga rörligheten. I relation till detta mål kan projektet, som beskrivs ovan, påvisa att 8 personer som tagit del av coachingen (NNiDL-modellen) har rört sig (samtliga till ny tjänst på sin arbetsplats).

Avslutande reflektioner

Rambölls sammanfattande reflektioner är att projektet Livsmodellen har haft ett flertal bekymmer att genomföra projektet som planerat. Projektet visar på begränsade konkreta resultat och det är tveksamt vilken hållbarhet projektet har när finansieringen avslutas.

Ramböll är även tveksamma till i vilken utsträckning projektet ska betraktas som en arbetsgivarring. Projektet har snarare arbetat för att utveckla en

modell, testa modellen samt engagera och intressera de fackliga organisationerna för arbetet med rörlighet.

Ramböll Management kan konstatera att projektets primära bidrag för att stimulera till ökad frivillig rörlighet är kopplat till att projektet utvecklat en modell för parvis samarbetsmodell där både fack och arbetsgivare deltar i arbetet med ökad rörlighet.

APPENDIX 2:

Närliggande forskningsprojekt

Utöver de sju projekt som denna utvärdering särskilt undersöker har Ramböll Management även haft kontakt med två av forskningsprojekten inom den övriga delen av DYNAMO-programmet. Anledningen till detta är att dessa projekt ligger nära arbetsgivarringarna i tematik och att det därför skulle kunna vara iakttagelser från dessa två projekt som kan tillföra något till utvärderingens huvudfokus. De två forskningsprojekten är:

- Vägar tillbaka – en studie av arbetsbyte för hälsa, utveckling och rehabilitering
- DYNAMO-projektet i Sörmland

De två projekten har kopplingar till varandra och har i viss mån haft gemensamma möten emellanåt. Vi beskriver nedan kortfattat projekten.

Vägar tillbaka

Arbetslivsinstitutet (ALI) gör i detta projekt en studie av 20 personer med långa sjukskrivningar (genomsnitt 18 månader) som får stöd av en arbetsgivarring under en övergångsperiod under/efter sjukskrivning. Forskningsprojektet gör djupintervjuer i två perioder med ett års mellanrum och första rapporten "På väg" har publicerats i Arbetslivsinstitutets vetenskapliga rapportserie Arbete och hälsa (Astvik, Mellner & Aronsson, 2006).

Studien tar sin utgångspunkt ur ett psykologiskt perspektiv och analyserar individernas erfarenhet av arbetet de kommer ifrån och vilka strategier de använde för att hantera sin arbetssituation, innebörden och erfarenheterna av att bli sjuk och sjukskriven, vändpunkter och strategier i den yrkesmässiga omorienteringen samt strategier inför att kunna hantera ett nytt arbete med den funktionsnedsättning eller skörhet de upplever sig ha.

I studien identifierades två typer av arbetskrav som förhindrar återgång i arbetet. Arbeten med oflexibla arbetskrav karaktäriserades av fysiskt belastning och inga möjligheter till anpassade arbetsuppgifter. Individerna i denna grupp hade företrädesvis fysiska besvär. Arbeten med gränslösa arbetskrav karaktäriserades av ett otydligt avgränsat arbetsåtagande, hög kvalitativ och kvantitativ arbetsbelastning och krav på förmåga till självreglering. Individerna i denna grupp var företrädesvis sjukskrivna för stress/psykiska besvär. I studien analyseras hur oflexibla respektive gränslösa arbetskrav samspelar med individuella förhållningssätt och hur

arbetshistoria påverkar behov i ett möjligt framtida arbete. Resultaten diskuteras i relation till klassisk och modern arbetsorganisation, inlåsning, anställningsbarhet, individuella handlingsstrategier och psykologiska kontrakt.

Projektet har i stort genomförts enligt plan och slutrapporten med uppföljningsresultat väntas bli klar tidig höst 2007. Jämfört med ursprunglig plan har projektet förskjutits något i tid vilket förklaras av den arbetssituation som Arbetslivsinstitutets forskare har befunnit sig i i samband med att myndigheten beslutades upphöra.

DYNAMO-projektet i Sörmland

Projektet tog form som en spin-off från ett tidigare forskningsprojekt (Arbetsmiljöprojektet). Det växte fram ur en tro om att den stora förklaringsfaktorn till de ökade sjukskrivningstalen i samhället inte var de utmattningsdepressioner som så många talade om utan istället berodde på att antalet långtidssjukskrivna ökade dramatiskt. Den Regionala Arbetsmiljö- och Rehabiliteringsgruppen (RAR-gruppen) i Sörmland driver här ett projekt med syfte att identifiera och om möjligt ”lösa” de systemfel som försvårar arbetet med att avsluta långa sjukfall på ett bra sätt. Projektägare är Landstinget men även Försäkringskassan har haft en aktiv roll i projektet.

Arbetet bedrivs i tre steg:

- 1 Kategorisering av samtliga långtidssjukskrivningsärenden, > 6 mån i en av länets kommuner. Detta arbete genomförs av rehabsamordnare i samråd med forskare från Arbetslivsinstitutet.
- 2 Analys av ärendegången, identifiering av ”de naturliga” eller bästa möjliga lösningarna/avsluten samt identifiering av existerande handläggningsproblem eller hinder. Denna analys utförs av en arbetsgrupp bestående av erfarna personalhandläggare från tre av de medverkande kommunerna, Försäkringskassans verksamhetsutvecklare samt en utredare från Länsarbetsnämndens kansli i samråd med forskarna som är knutna till projektet.
- 3 Samråd mellan berörda myndighetschefer mot bakgrund av det underlag som den myndighetsgemensamma arbetsgruppen tagit fram.

Projektet har haft en projektledare och en forskningsledare. Forskningsledare var Tor Larsson från Arbetslivsinstitutet. Av projektets slutrapport framgår att projektet saknat projektledare från Samordningsförbundet sedan 1 januari 2006 till dess att projektet avslutades den 30 augusti 2006.

Av projektets slutrapport framgår att projektet inte är fullt ut genomfört i enlighet med planen. Vidare framgår av slutrapporten att

Såväl projektledaren som ledningsgruppen har haft svårigheter att både följa och styra de insatser som gjorts av forskningsledaren från ALI. En del av de insatser som gjorts både i Arbetsmiljöprojektet och i DYNAMO har inte rapporterats i tid. Det har medfört att deltagande organisationers intresse för insatserna har avtagit i takt med att de blivit inaktuella.

Slutrapport projekt DYNAMO

Exempel på avsteg från ursprungsplanen är:

- Pilotstudien genomfördes enbart i en av de två kommunerna som deltog i pilotprojektet.
- Tidplanen har inte följts och forskningen har inte lyckats leverera resultaten i tid för att involverade myndigheter ska kunna använda forskningsresultaten i de politiska processerna.

Ramböll Management kan konstatera att som projekt har projektet inte genomförts som planerats och att det har haft ett begränsat värde för involverade myndigheter. Genom att forskningen inte levererat sina rapporter i tid har projektet haft ett begränsat värde för Samordningsförbundet vilket beskrivs i slutrapporten som ”deltagande organisationers intresse för insatserna har avtagit i takt med att de blivit inaktuella”. Att projektet inte levererar i tid är i stor utsträckning ett bevis på bristande projektledarskap. Det är därför anmärkningsvärt att projektet varit utan projektledare de sista 8 månaderna. Att Landstinget som projektägare valt att inte tillsätta en ny projektledare pekar mot ett tydligt ointresse av projektet och det värde det kan tillföra involverade myndigheter.

Även om projektet inte fungerat särskilt väl har projektet erhållit medel från VINNOVA på i princip hela det sökta beloppet, 1,7 Mkr istället för 1,86 Mkr som projektet ansökt om.

Utöver att det funnits bristande projektstyrning framgår det av projektets slutrapport till VINNOVA att projektledningen och forskningsledaren haft olika uppfattningar om vad som orsakat sjukskrivningarna samt vilka lösningarna är. Samtidigt som det finns kritik på forskningen som bedrivits i projektet har den, enligt VINNOVA, rönt viss uppmärksamhet på departement och riksdag samt att forskningsrapporten innehåller ett antal spännande, men kontroversiella, förslag till lösningar.

VINNOVAs publikationer

Augusti 2007

För mer info eller för att se tidigare utgivna publikationer se www.VINNOVA.se

VINNOVA Analys

VA 2007:

- 01 Nanoteknikens innovationssystem
- 02 Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektivvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *För svensk respektive engelsk kortversion se VA 2007:03 och VA 2007:13*
- 03 Sammanfattning - Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektivvärdering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *Kortversion av VA 2007:02, för engelsk kortversion se VA 2007:13*
- 04 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2004. *Finns endast som PDF. För svensk version se VA 2005:02*
- 05 Nationella och regionala klusterprofiler - Företag inom fordonsindustrin i Sverige 2007
- 06 Behovsmotiverade forskningsprogram i sektoriella innovationssystem
- 07 Effekter av den svenske trafikksikkerhetsforakningen 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 08 Sammanfattning - Effekter av den svenska trafikksikkerhetsforskningen 1971-2004. *Svensk kortversion av VA 2007:07, för engelsk kortversion se VA 2007:09*
- 09 Summary - Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *Kortversion av VA 2007:10, för kortversion på svenska se VA 2007:07.*
- 10 *Under produktion.* Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 11 Svenskt deltagande i sjätte ramprogrammet. *Finns endast som PDF*
- 12 The role of Industrial Research Institutes in the National Innovation System
- 13 Summary - User-driven development of IT in working life - Evaluating the effect of research and development on the use of information technology in working life. *Kortversion av VA 2007:02, för svensk kortversion se VA 2007:03*

VA 2006:

- 01 End of an era? Governance of Swedish innovation policy. *För svensk version se VA 2005:07*
- 02 Forskning och utveckling vid små och medelstora företag. *Finns endast som PDF*
- 03 Innovationsinriktad samverkan. *Finns endast som PDF*
- 04 Teknikbaserat nyföretagande i Sverige 1990 - 2003. *Finns endast som PDF*
- 05 Offentligt stöd till universitetens samverkansuppdrag - en internationell kartläggning. *Finns endast som PDF*
- 06 Inkubatorer i Sverige - analys av indikatordimensioner och nyttoeffektivitet. *Finns endast som PDF*

VINNOVA Forum

VFI 2007:

- 01 Universitetet i kunskapsekonomi (*Innovationspolitik i Fokus*)

VINNOVA Information

VI 2007:

- 01 Forska&Väx - Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag
- 02 MERA-programmet - Projektkatalog. *För engelsk version se VI 2007:03*
- 03 The MERA-program - Projects. *För svensk version se VI 2007:02*
- 04 DYNAMO 2 - Startkonferens & Projektbeskrivningar
- 05 IT för sjukvård i hemmet - Projektkatalog. *För engelsk version se VI 2007:13*
- 06 VINNVÄXT - Ett program som sätter fart på Sverige! *För engelsk version se VI 2007:09*
- 07 Årsredovisning 2006
- 08 Het forskning och innovationskraft - VINNOVA 2006. *För engelsk version se VI 2007:10*
- 09 VINNVÄXT - A programme to get Sweden moving! *För svensk version se VI 2007:06*
- 10 Red-hot research and innovation power - VINNOVA 2006. *För svensk version se VI 2007:08*
- 11 Research and innovation for sustainable growth. *För svensk version se VI 2006:20*

- 12 Projektkatalog - Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. Forsknings- & utvecklingsprojekt för hållbar tillväxt
- 13 *Under produktion.* IT in Home Health Care. *För svensk version se VI 2007:05*

VI 2006:

- 01 VINNOVAs verksamhet inom Transporter. *För engelsk version se VI 2006:07*
- 02 Årsredovisning 2005
- 03 Paving the Road. For Transport Innovation and Research
- 04 Drivkraft för tillväxt. VINNOVA 2005. *För engelsk version se VI 2006:08*
- 07 VINNOVA's activities within the Transport Sector. *För svensk version se VI 2006:01*
- 08 A driving Force for Growth. VINNOVA 2005. *För svensk version se VI 2006:04*
- 09 Komplexa sammansatta produkter - Projektkatalog 2006
- 10 VINNVINN - Mötesarena för nya affärsmöjligheter och arbetstillfällen
- 13 VINNOVA's Activities in Biotechnology.
- 14 Arbetslivsutveckling - VINNOVAs satsningar inom arbetslivsområdet
- 16 Competence Centres in Figures - Kompetenscentrum i siffror
- 17 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2006:18*
- 18 E-Services in Public Administration. *För svensk version se VI 2006:17*
- 19 Effektiv Produktframtagning - Projektkatalog 2006
- 20 Forskning och innovation för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2007:11*

VINNOVA Policy

VP 2007:

- 01 Innovativa små och medelstora företag - Sveriges framtid. SMF-strategi från VINNOVA
 - 02 Forskningsstrategi för miljöteknik - Redovisning av regeringsuppdrag till Formas och VINNOVA. *Finns endast som PDF*
- VP 2006:**
- 01 På spaning efter innovationssystem. *För engelsk version se VP 2006:02*

- 02 In search of innovation systems. *För svensk version se VP 2006:01*

VINNOVA Rapport

VR 2007:

- 01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach
- 02 Structural Funds as instrument to promote Innovation - Theories and practices. *Finns endast som PDF*
- 03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands - mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsförutsättningar i Sverige. *Finns endast som PDF*
- 04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner - Slutrapport. *För engelsk version se VR 2007:06*
- 05 Utvärdering VINNVINN Initiativet
- 06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions - Final report. *För svensk version se VR 2007:04*
- 07 Industry report on exhaust particle measurement - a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*
- 08 Swedish innovation journalism fellowships - en utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 09 *Under produktion*
- 10 Miljöbilar och biodrivmedel - Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?
- 11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team. *Finns endast som PDF*
- 12 DYNAMO Arbetsgivarripar för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivarripar inom DYNAMO-programmet

VR 2006:

- 01 Det förbisedda jämställdhetsdirektivet. Text- och genusanalys av tre utlysningstexter från VINNOVA
- 02 VINNOVAs FoU-verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Yrkesverksamma disputerade kvinnor och män i VINNOVAs verksamhetsområde
- 03 ASCI: Improving the Agricultural Supply Chain - Case Studies in Uppsala Region. *Finns endast som PDF*
- 04 Framtidens e-förvaltning. Scenarier 2016. *För engelsk version se VR 2006:11*
- 05 Elderly Healthcare, Collaboration and ICT - enabling the Benefits of an enabling Technology. *Finns endast som PDF*
- 06 Framtida handel - utveckling inom e-handel med dagligvaror
- 07 Tillväxt stavas med tre T
- 08 Vad hände sen?- Långsiktiga effekter

av jämställdhetsåtgärder under 1980- och 90-talen

- 09 Optimal System of Subsidization for Local Public Transport. *Finns endast som PDF*
- 10 The Development of Growth oriented high Technology Firms in Sweden. *Finns endast som PDF*
- 11 The Future of eGovernment - Scenarios 2016. *För svensk version se VR 2006:04*
- 12 Om rörlighet - DYNAMO-programmets seminarium 12 - 13 juni 2006
- 13 IP-telefoni - En studie av den svenska privatmarknaden ur konsument- & operatörsperspektiv
- 14 The Innovation Imperative - Globalization and National Competitiveness. Conference Summary
- 15 Public e-services - A Value Model and Trends Based on a Survey
- 16 Utvärdering av forskningsprogrammet Wood Design And Technology - WDAT

VR 2005:

- 01 Effektivt arbete i processindustrin Hur man gör. Från strategi till genomförande
- 02 Teori och metod för val av indikatorer för inkubatorer. *Finns endast som PDF*
- 03 Informations- och kommunikationsteknik i USA. En översiktstudie om satsningar och trender inom politik, forskning och näringsliv.
- 04 Information and Communications Technology in Japan. A general overview on the current Japanese initiatives and trends in the area of ICT.
- 05 Information and Communications Technology in China. A general overview of the current Chinese initiatives and trends in the area of ICT.
- 06 Hälsa & lärande. Frågor för hälso- och sjukvårdssystemet
- 07 Samhandling för innovationsledd tillväxt
- 08 Tekniköverföring från landbaserade fordon till mindre fartyg - fas 1. *Finns endast som PDF*
- 09 Nya emissionskrav för dieselmotorer - en katalysator för svensk industri? *Finns endast som PDF*
- 10 Samarbete mellan KTH och kringliggande industriforskningsinstitut - nuläge och utvecklingsmöjligheter
- 11 ICT-based Home Healthcare. *Finns endast som PDF*

- 12 Kompetensutveckling i små och medelstora företag - SMF. En kvalitativ studie av konferensdeltagares utsagor
- 13 The KTH Entrepreneurial Faculty Project
- 14 OLD@HOME Technical Support for Mobile Close Care. Final Report. *Finns endast som PDF*
- 15 Värdeskapande innovationsmiljöer

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning

Tryck: E-Print AB, Stockholm, www.eprint.se
Augusti 2007

Försäljning: Fritzes, www.fritzes.se



VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem.

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se