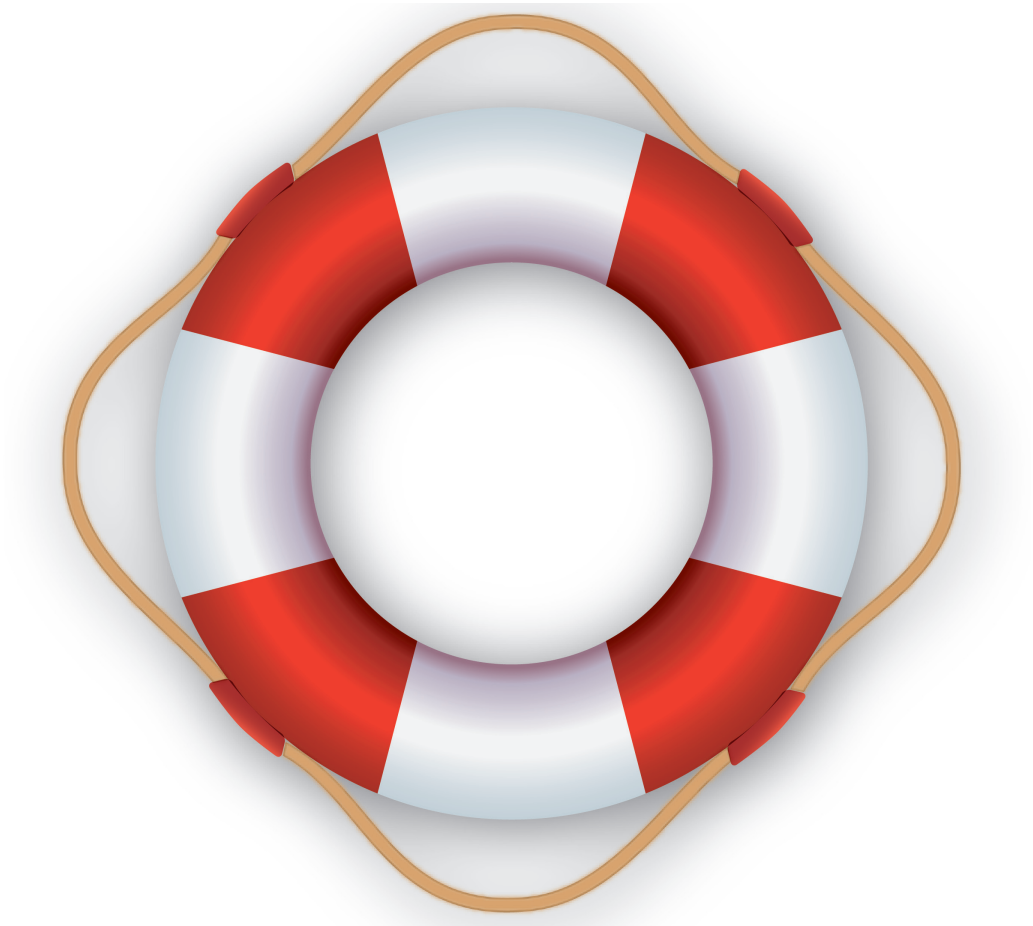
VINNOVA RAPPORT
VR 2010:01

ARBETSGIVARRINGAR:

SAMVERKAN, STÖD, RÖRLIGHET OCH REHABILITERING

En programuppföljning



CASTEN VON OTTER

Titel: ARBETSGIVARRINGAR: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
Författare: Casten von Otter
Serie: VINNOVA Rapport VR 2010:01
ISBN: 978-91-85959-96-9
ISSN: 1650-3104
Utgiven: Januari 2010
Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem
Diarienr: 2006-00784

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.

VINNOVAs insatser inom arbetslivsutveckling avser att stärka näringslivets och den offentliga sektorns bidrag till hållbar tillväxt genom att tillvarata människan som aktör och skapande resurs. I fokus står arbetsformer och ledningssystem som ökar svenska organisationers förmåga till förnyelse, värdeskapande och långsiktig effektivitet. Målet är global konkurrenskraft.

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 08-598 191 90, fax 08-598 191 91 eller order.fritzes@nj.se.

Arbetsgivarringar

- samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering

En programuppföljning

av

Casten von Otter

ATK Arbetsliv

DYNAMO

Förord

VINNOVA initierade år 2003 DYNAMO (Dynamiska arbetsmarknader och organisationer), ett utvecklingsinriktat FoU-program om rörlighet mellan arbetsgivare, yrke, arbetsställe etc. för att minska inlåsning och ohälsa på den svenska arbetsmarknaden. Som en följd av ett regeringsuppdrag i mars samma år blev arbetsgivarringar som ett modernt instrument för HRM (human resource management) och aktiv och tidig arbetslivsrehabilitering, ett särskilt profilområde. Då anade vi inte den aktualitet som frågor av detta slag skulle få, bl a. i anslutning till den nya rehabkedjan sju år senare.

I det moderna samhället är innovationer inom tjänstesektorn inte minst inom offentlig verksamhet av stor betydelse. För VINNOVA har det därför varit viktigt att även följa och stimulera nya metoder och organisationsformer som rör arbetsmarknadspolitikens och sjukförsäkringens implementering på det lokala näringslivets nivå. VINNOVA anser det mycket viktigt att FoU-programmens resultat når ut i samhället och kommer i praktisk tillämpning.

De av DYNAMO finansierade projekten om arbetsgivarringar resulterade i ett stort antal forskningsrapporter samt två särskilda utvärderingsstudier. Professor Casten von Otter intresserade sig redan på 90-talet för arbetsgivarringar. Eftersom von Otter också har följt Dynamoprogrammet på nära håll föll det sig naturligt att anlita honom för uppdraget att sammanfatta och analysera detta material.

Vår förhoppning är att rapporten ska stimulera till fortsatta diskussioner om hur arbetsgivarringar på olika sätt kan användas för ökad rörlighet, bättre kompetensförsörjning och inte minst minskat utanförskap.

Professor em. Casten von Otter har författat en unik och välskriven rapport till vilken även Per Tengblad och Judit Schön från ATK Arbetsliv positivt bidragit. Som vanligt ansvarar författaren själv för rapportens innehåll.

VINNOVA i januari 2010

Erling Ribbing
Programledare för DYNAMO

Innehåll

Inledning och slutsatser **7**

1 En bra lösning söker sitt problem **14**
1.1 Teoretiska perspektiv 20
1.1.1 Välja och väljas – individen på arbetsmarknaden 20

2 Vad är en arbetsgivarring? **26**
2.1 Ringarna i arbete 26
2.2 Hittills och i framtiden 39
2.3 Råd för framtiden 41
2.4 Sammanfattning och slutsatser 41

3 Värdeskapande samarbete **43**
3.1 Diskussion: Mot en ”rikare” värdekedja 51

4 Länk i rehabkedjan **54**
4.1 Rehabiliteringskedjan 54

5 Vinster och kostnader – vem tar vad? **68**
5.1 Motivation och intresse 68

6 Arbetsgivarringar till alla **75**

Referenser **85**

Bilaga: Arbetsgivarringar som medverkat i Enkät 2009 ..... **87**

Inledning och slutsatser

En arbetsgivarring är ett nätverk av företag som samverkar för ett hållbart arbetsliv. För att motsvara behoven i dagens konkurrensintensiva ekonomi krävs en ökad känslighet för olika människors olika behov. Ringarna arbetar med utveckling av personliga färdigheter, rehabilitering och att underlätta frivillig rörlighet på en marknad präglad av vissa inlåsningseffekter. Arbetsgivarringarna är exempel på en outsourcing av personalstödjande funktioner, och på en – ännu inte realiserad - möjlighet att etablera ett privat/offentligt partnerskap som länkar till den nya rehabkedjan. Enligt erfarenheterna i denna rapport är arbetsgivarringarna ett kostnadseffektivt sätt för företagen att organisera rehabilitering och höja sin målsättning när det gäller att stödja medarbetarnas utveckling i arbetslivet.

Med stöd av ett stort antal olika undersökningar som utförts inom VINNOVAs program DYNAMO, konstateras att arbetsgivarringar är en intressant och utvecklingsbar modell för företagens aktiva medverkan i rehabiliteringsprocessen. Det är en samverkansmodell som rönt positivt internationellt intresse. Samtidigt kan man notera att ringarnas resa inte är utan problem – de lever i en marknads- och regleringssituation som präglas av ständiga förändringar.

Arbetsgivare är allmänt sedda som en nyckelgrupp i rehabiliteringsprocessen. Regeringens ansvariga ministrar vädjade nyligen till arbetsgivarna om att göra mer aktiva insatser för att underlätta återgången till arbete. Arbetsförmedlingens GD framhåller att det inte spelar någon roll hur mycket pengar Arbetsförmedlingen får, om det saknas arbetsgivare som tar emot personer i program och insatser. Med hänsyn till denna diskussion om arbetsgivarnas roll kommer erfarenheterna från DYNAMO lägligt i tiden.

OECD:s *Thematic Review on Sickness, Disability and Work* (2009), pekar i sin granskning av de senaste svenska reformerna ut svaga incitament för arbetsgivarna att aktivt engagera sig i rehabilitering som en riskfaktor, liksom bristen på struktur för samverkan mellan de viktigaste aktörerna. Bland gruppens rekommendationer till vår regering finns förslaget att etablera arbetsgivarringar:

> *”Erbjud utbildning och incitament för att underlätta etablering och spridning av 'arbetsgivarringar' som arbetsgivare kan använda för att finna en plats åt anställda som inte längre kan utföra sitt tidigare arbete.”*

Arbetsgivarringar

VINNOVA fick 2003 ett regeringsuppdrag att stödja forskning och utveckling kring arbetsgivarsamverkan om förebyggande och rehabiliterande åtgärder. Uppdraget slutrapporterades 2006. Eftersom ringarna är en löpande verksamhet har VINNOVA ansett det viktigt att fortsatt följa utvecklingen och att göra en samlad bedömning av

dem utifrån de många forsknings- och utredningsrapporter som tillkommit de senaste åren.

I regeringsuppdraget definierades en arbetsgivarring som en organiserad samverkan mellan arbetsgivare i syfte att öka personalens rörlighet på en lokal arbetsmarknad för att förebygga ohälsa och inlåsning, effektivisera rehabiliteringen och förbättra medlemsföretagens arbetskraftsförsörjning och tillväxt. (Ribbing 2007)

Det 30-tal arbetsgivarringar som idag är aktiva i Sverige har uppstått som spontana lösningar bland företag utifrån lokala behov, utan direktiv uppifrån. Verksamheten skiljer sig i betydande omfattning mellan ringarna, t.ex. om tonvikten läggs på HRM (Human Resource Management) i allmänhet eller rehabilitering. Gemensamt för de flesta är att de arbetar med livs- och karriärplanering, coachning m.m. Den viktigaste resursen är det lokala nätverket som ger möjligheter till arbetsträning, byte av arbetsuppgifter eller byte av anställning. Arbetsgivarringarna saknar explicit stöd i lagstiftning eller nationella avtal mellan arbetsmarknadens parter. Som 'privatoffentligt partnerskap' är relationen outvecklad.

Det är i detta perspektiv som rapporten analyserar erfarenheterna av arbetsgivarringar. Det finns ett antal generella skäl för företagen att arbeta målmedvetet med arbetsgivarringar. Några av dessa är:

- Problem och lösning ligger nära varandra. De aktörer som förfogar över problemlösningen har hög delaktighet.
- Ringarna har en fri ställning. Medlemsföretagen har själva sista ordet om vad som ska göras och kan dra sig ur samarbetet när de vill.
- Ringens kunskap om det lokala näringslivet och ett ömsesidigt förtroende uppbyggt över tid är faktorer som förenklar beslut och flexibla lösningar.
- Rörligheten för individerna utgår ifrån den lokala arbetsmarknaden och begränsar behovet av att flytta.
- Arbetsgivarringen är en organisatorisk grund för företagens arbete med ett socialt hållbart arbetsliv liksom med socialt ansvarstagande (CSR).
- Ringarna arbetar i allmänhet med en mångsidig och rik värdekedja. De försöker att stärka synergier mellan olika HRM funktioner inom företaget och mellan medlemsföretagen i ringen.

Enligt den enkät som utförts till 15 arbetsgivarringar omfattar medianringen 15 medlemsföretag, antalet anställda i företagen är i snitt cirka 8 000. En ring kan ses som *outsourcing* av viss personaladministrativ verksamhet, där uppgifter som normalt har en undanskymd plats i företaget är ringarnas kärnverksamhet. En ring har skalfördelar och kan etablera rutiner för kostnadseffektiva lösningar som svarar mot företagens behov och lagstadgade skyldigheter. Ju mer företagen rationaliserar sina interna processer, desto viktigare är det att utveckla de lokala nätverken.

Rapportens slutsatser

I rapporten görs en distinktion mellan ringarnas *verksamhetsmodell*, som i huvudsak är positiv, och en *affärsmodell* som inte riktigt ger ringarna den stadga och potential för spridning som de borde ha. Problemlösningslogiken i en arbetsgivarring kan i korthet beskrivas utifrån ett antal frågor härledda från en teori om aktörer och organisatorisk struktur:

Figur A. Problemlösningens grundfrågor

Aktör	Struktur
• Vem/vilka drabbas av problemet? • Vem/vilka bär ansvaret för problemet? • Vem/ vilka kan bäst påverka problemets lösning? • Vem/vilka tjänar på att problemet löses?	• Vilka processer och resurser är väsentliga för problemets lösning och hur är dessa sammanfogade i ett värdeskapande system? • Vilka intressen finns som försvårar problemlösningen (och i vilken mån är dessa genuina motsättningar mellan legitima intressen)? • Utövas den överordnade makten i systemet på ett sätt som stöder eller motverkar dess underliggande logik?

Arbetsgivarringarnas ambition är att arbeta flexibelt med lösningen av olika problem med utgångspunkt i betydelsen av delaktighet och vikten av att de som sitter närmast lösningen skall vara involverade och inte skjuta ansvaret ifrån sig. I viss utsträckning kan man påverka drivkrafterna genom att lägga uppgifterna tillrätta på ett sätt som är effektivt, stimulerande och stödjande för den enskilda individen.

Strukturen i den *verksamhetsmodell* som ringarna arbetar med fungerar i huvudsak väl ur medlemsföretagens synpunkt. Medverkan är frivillig och de har stort inflytande över verksamheten. Styrningen harmonierar väl med nätverkslogiken. Däremot finns ett antal problem när det gäller *affärsmodellen* med arbetsgivarringars ekonomi, spridning och affärsutveckling. Ägarna (i allmänhet =medlemsföretagen) har inget primärt (vinst)intresse av att driva på vare sig en inre eller yttre expansion. De flesta prioriterar låga avgifter framför ekonomisk framgång för ringen. Efterfrågan på ringarnas tjänster påverkas av politiska beslut och förhållanden på arbetsmarknaden. Mellan myndighetslogiken och nätverkslogiken kan det uppstå olika spänningar.

Två dimensioner i arbetssättet är återkommande i rapportens analys, dels anpassningen till individens situation med avseende på när, hur och vilka åtgärder som vidtas, dels interaktionen med berörda aktörer som kan vara inriktad på uppdelat ansvar eller samverkan, enligt följande:

Figur B. Ansvar och anpassning – en jämförelse

	Styrd anpassning	Flexibel anpassning
Fördelat ansvar	*Rehabkedjan*	
Samverkan		*Arbetsgivarringar*

Processen

Den process som den nya rehabkedjan organiserar skiljer sig i viktiga avseenden från arbetsgivarringarnas. Den förra kan beskrivas som reaktiv i meningen att de närmast berörda skall följa den planering som Försäkringskassan fastställer. Det främsta målet för den sjukskrivne är återgång till sin anställning hos samma arbetsgivare. Arbetsgivarringarna använder frivillig rörlighet på den lokala arbetsmarknaden både som ett motiverande möjlighet för att hjälpa individen att tänka över sin framtid och en realistisk alternativ lösning på situationen. Ringarna är i högre grad proaktiva på så sätt att berörda aktörer uppmuntras tidigt till egna initiativ och att utnyttja sina resurser. Å ena sidan, en rättssäker, enhetlig, systematisk ordning, å den andra, en ordning inriktad på flexibilitet, tidiga insatser, anpassning och förändring. Diskussionen bör handla om hur dessa kan samverka på ett sätt som tar tillvara bådas fördelar.

Incitament

Det rättsliga systemet etablerar en miniminivå för vad arbetsgivarna skall göra. För att stimulera insatser därutöver är ekonomiska incitament viktiga, men dessa är i vissa avseenden inte optimala i rehabkedjan, enligt de erfarenheter som beskrivs. För att mobilisera intresse och idéer kring personalfrågor bör även psykologiska drivkrafter uppmärksammas. Meningsfullhet är i sig stimulerande, i der ligger såväl etiska normer som belönande sociala relationer. Människor drivs att engagerat och kreativt lösa uppgifter som i handling bekräftar deras värderingar.

Utvecklingsområden

Arbetsgivarringarna har breddat sin värdekedja, så att den kan utveckla synergier mellan olika områden internt i företaget och mellan medlemsföretagen. Kreativa kombinationer av detta slag är av stor betydelse när man begär hjälp för att t.ex. genomföra en omställning till nytt arbete eller en arbetspraktik. Områden där arbetsgivarringar arbetat systematiskt med att utveckla sina metoder och förhållningssätt är bl.a. följande:

- Ringarna arbetar utifrån en helhetssyn på individens rehabiliteringsbehov, resurser och alternativ. Den är svår att förena med den rehabkedjans sekvensiella process, där insatser styrs av antal sjukskrivningsdagar.
- Man försöker etablera analysredskap som erkänns av både myndigheterna och arbetsgivarna som underlag för fler gemensamma beslut.
- Job-creation spelar en viktig roll. Arbetstillfällen (och tillfällen till arbetsträning) måste ofta skapas genom en kreativ kombination av ett behov (som arbetsgivaren kanske inte själv är medveten om) och en resurs (som inte heller är känd). Ringarna arbetar även med alternativ jobbdesign och övergångsjobb i mindre skala.
- De flesta ringar har en egen handlingsinriktad metodik för att hjälpa individen att bearbeta attityder, förväntningar, information om arbetsmarknaden m.m. som första steg i en omställning.
- Arbetsgivarringarna behöver finna bra former för samverkan med andra ekonomiskt starkare aktörer inom trygghetssystemet, som företagshälsovården och trygghetsstiftelserna, som omsätter flera miljarder kronor årligen. De kan även vara en förebild för hur arbetsgivarringarnas roll skulle kunna grundas på kollektivavtal.

- De fackliga organisationernas bidrag är viktigt och bör uppmuntras på olika sätt.

En central slutsats är att ringarnas arbetssätt, liksom andra former av aktivt engagemang från arbetsgivarna, är viktiga för att främja en aktiv, flexibel och tidig rehabilitering. Rehabiliteringsprocessen bör ses som en del i en mer omfattande värdeprocess i företaget som rör olika delar av området personalutveckling (HRM).

Ringarnas förslag

Ringsamordnarna har ett antal förslag till åtgärder som bör vidtas för att stärka ringarnas verksamhet. Arbetsgivare som är medlemmar i ringar borde få vissa direkta rehabkostnader täckta av allmänna medel. Försäkringskassan kan disponera om pengar till arbetsgivare som gör mer aktiva insatser än vad som krävs enligt lagen. Några tycker att arbetsgivarringarna borde få samma ekonomiska stöd från staten som det lokala näringslivet bidrar med för sin individinriktade rehabilitering.

Gör det blir lättare att använda utbildning för att bryta inlåsningen. Sjukpenning under en begränsad tid borde utgå från Försäkringskassan med 50 procent och CSN med 50 procent när en individ studerar på halvtid. Det skulle hjälpa många människor att komma igång med sin rehabilitering, tror man.

Sjukersättningen kan låsa inviden i onödig passivitet. Skall modellen för arbetsgivarringar få stor spridning krävs en lösning för hur individer som prövar annat arbete ska få sin försörjning. Rehabpenning beviljas idag bara för arbetsträning som förväntas leda till ett nytt jobb och hel sysselsättning. Sådana arbetsträningar, säger en samordnare, finns knappt på kartan idag! Arbetsgivarringarna skulle kunna ta fram en mängd andra praktiktillfällen som skulle ge självförtroende, referenser, eventuella möjligheter till vikariat/timtjänstgöring, väcka/stärka intresset för en viss utbildning osv. Idag är det inte lönt att försöka ta fram dessa möjligheter, för individen har bara sin försörjning om arbetsgivaren är generös och bjuder på lön utan krav på en produktiv insats eller individen är beredd att arbeta/träna utan vare sig lön eller bidrag. Detta ekonomiska stöd till individen behövs inte bara i rehabsammanhang, utan också t ex i syfte att bryta inlåsning och uppmuntra till rörlighet för individer som hamnat i en nedbrytande situation.

Rekommendationer

Det råder stor samstämmighet om att arbetsgivarna har kunskaper, resurser och inflytande, som är avgörande bitar i rehabiliteringspusslet. Deras aktiva engagemang kan inte ersättas av aldrig så många handläggare eller coacher. Rättssystemet möjliggör samverkan mellan arbetsgivare, men underlättar det inte, fastställer en rättsvetenskaplig studie. Denna typ av insatser är helt beroende av arbetsgivarens positiva inställning.

Rapportens slutsats är att det är angeläget att det skapas ett friare utrymme för innovativa arbetsformer och s.k. redskap som kan växa fram ur det lokala engagemanget. Ett viktigt utvecklingsområde är en metodik för att bryta inlåsning, stimulera individen att tänka i nya banor och underlätta rörlighet inom arbetsplatsen eller till ny arbetsgivare m.m. Tendens att Försäkringskassan ses som kravställande och

övervakande myndighet, i stället för en samarbetspartner till företagen, behöver motverkas. Tre rekommendationer får starkt stöd i de rapporter som studerat arbetsgivarringarnas verksamhet:

- Försäkringskassans och Arbetsförmedlingens regelverk bör vara utformat så att det ger större utrymme för dialog och lokala uppgörelser med arbetsgivare angående organiserade åtgärder och sammanjämkningar av parternas intressen och behov.
- Det behövs en flexibelt användbar rehabpeng för att stödja individer med tidiga insatser, som bedöms vara effektiva av sakkunniga. Ett förslag är att avtal bör träffas via arbetsmarknadsparternas försäkringsbolag AFA, eller i annan lämplig form, för att få till stånd en finansiering av aktiva rehabiliteringsåtgärder.
- Arbetsgivarens ansvar och skyldigheter i rehabprocessen bör kompletteras med tydliga rättigheter beträffande stöd från de offentliga aktörerna i systemet.

Innehåll

I kapitel 1 visas att ringarna trots sitt lokala ursprung kan relateras till olika övergripande trender i det moderna arbetslivet, särskilt i anslutning till begrepp som human resource management, men också Nobelprisaktuella ekonomiska teorier om kollektiv självorganisering och transaktionskostnader.

Arbetsgivarringarnas organisation och verksamhet beskrivs i det andra kapitlet utifrån en ny enkät som besvarats av 15 ringar. Ringarna är små nätverk, de äldsta har funnits i drygt tjugo år, den nyaste i ett år. Antalet anställda varierar mellan mindre än en heltidstjänst till över tio. Det framgår också att ringarnas lönsamhet försämrats det senaste året. Finansiering sker via medlemsavgifter enligt olika system. I kapitlet diskuteras också vilka faktorer som de tillfrågade (ringens anställda samordnare) anser vara framgångsfaktorer och riskmoment.

I det tredje kapitlet summeras och värderas dokumenterade erfarenheter från de projekt som finansierats av VINNOVA. Det empiriska materialet är dels övergripande utvärderingar av ett större antal ringar, dels rapporter som tagits fram i anslutning till enskilda projekt. En rättsvetenskaplig undersökning diskuterar ringarnas relation till det rehabsystemet.

Rehabkedjan och ringarnas verksamhetsmodell diskuteras i det fjärde kapitlet, liksom konsekvenserna av att Försäkringskassan har övertagit arbetsgivarnas ansvar för att planera de enskilda rehabiliteringsprocesserna. Vissa motsättningar mellan ringarnas och rehabkedjans processer beskrivs.

Det femte kapitlet ställer frågan vem som tjänar på verksamheten. Det konstateras att den aktiva verksamheten är lönsam för i stort sett alla parter – staten, medlemsföretagen och individen. Det är viktigt att arbetsgivarna har ett modernt personalekonomiskt tänkande, för att incitamentet att engagera sig skall finnas. Det konstateras emellertid också att vinsten inte fördelas på ett sätt som är effektivt med hänsyn till vem som gör olika insatser och förfogar över de avgörande resurserna för problemlösningen.

Det hävdas i det avslutande kapitlet att det intressanta med arbetsgivarringar inte är att fastställa exakt hur effektiva de varit under projekttiden, utan att betrakta det hela systemet de är verksamma i ur ett utvecklingsperspektiv - som ett innovationssystem. Det är viktigt att det finns utrymme för innovativa lösningar och alternativ även på detta område. Ett avsnitt beskriver några av de aktörer som ringarna ”konkurrerar” med. Flera av dessa omsätter mycket stora ekonomiska belopp (åtskilliga hundra miljoner kronor). Ringarna behöver utveckla sin affärsplan i samverkan med andra aktörer för att stärka den ekonomiska basen för sin verksamhet.

1 En bra lösning söker sitt problem

En väl fungerande arbetsmarknad är grunden för en god utveckling av välfärden. Regeringen har sedan 2006 genomfört flera systemförändrande reformer inom arbetsmarknadspolitiken och sjukförsäkringen, med syfte att få fler människor i arbete. Ett mål har varit att få arbetsgivarna att mer aktivt engagera sig i rehabiliterings-processen. Med anledning av att drygt 50 000 människor under 2010 blir utförsäkrade sedan de nått slutet på den nya rehabkedjan skrev statsråden Husmark-Pehrsson och Littorin m.fl.:

> *”Hela samhället måste bidra till att underlätta vägen tillbaka till ett friskare liv och återgång till arbete. Arbetsgivare, arbetsförmedlare, coacher, sjukvården och andra aktörer måste tillsammans stötta de människor som vill kunna arbeta efter sin förmåga. Det är vårt gemensamma ansvar.”*
> (SvD 4/9 2009)

Appellen ligger helt i linje med motiven för arbetsgivarringar. Den gemensamma nämnaren för arbetsringar enligt VINNOVAs program DYNAMO, är en organiserad samverkan mellan arbetsgivare i syfte att öka personalens rörlighet på en lokal arbetsmarknad för att förebygga ohälsa och inlåsning, effektivisera rehabiliteringen och förbättra medlemsföretagens arbetskraftsförsörjning och tillväxt. (Ribbing 2007) Ringarna arbetar med program som livs- och karriärplanering, arbetsträning, coachning m.m. Den viktigaste resursen är det lokala nätverket som ger möjligheter till arbetsträning, byte av arbetsuppgifter eller ny anställning.

VINNOVA fick redan i december 2003 ett regeringsuppdrag att utveckla metoder och modeller för samverkan mellan arbetsgivare kring ohälsoförebyggande och rehabiliterande åtgärder, bl.a. arbetsgivarringar. Uppdraget resulterade i FoU-programmet *Dynamiska arbetsmarknader och organisationer* (DYNAMO) som i sin första etapp omfattande cirka tjugo projekt. Syftet med den här rapporten är att sammanfatta och analysera de erfarenheter som vunnits inom DYNAMO beträffande arbetsgivarringar. I detta kapitel är avsikten att visa att ringarna trots sin lokala karaktär kan relateras till viktiga trender i och teorier om det moderna arbetslivet. I kapitel 2 och framåt redovisas de direkta erfarenheterna av arbetsgivarringar.

Plats för arbetsgivarringar

Arbetsgivarringar har sedan de första etablerades för cirka 20 år sedan följts med intresse av forskare och andra. Det är en internationellt unik form av samverkan som väckt uppmärksamhet i diskussioner inom EU och OECD, om möjligheten att kombinera trygghet och flexibilitet (*flexicurity*). Ringarna uppfattas spontant som en god idé av de flesta. De har en stark egen logik; verksamheten är obyråkratisk och ligger nära de mest berörda och har införlivat företagens egna drivkrafter. Verksamheten tycks

i flera avseenden vara framgångsrik. Ett stort antal ringar har varit verksamma under mer än ett decennium av upp- och nedgångar. [1]

Men ringarna har inte fått den spridning som många väntat sig. Är ringarna inte så bra som de verkar? Finns hinder och restriktioner i politikens eller näringslivets intressen som man missat? Ringarna har blivit lite av ”en bra lösning som söker sitt problem”, som det brukar heta.

Nya regler för sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocessen har påverkat förutsättningarna för ringarnas arbete både positivt och negativt. 2007 flyttades ansvaret för rehabiliteringsutredningen från arbetsgivaren till Försäkringskassan och avgränsningen av arbetsgivarens ansvar blev tydligare. Vidare har skett en utveckling mot fler s.k. kompletterande aktörer verksamma i den privata sektorn, som säljer tjänster till Arbetsförmedlingen m.m. Är dörren nu halvt öppen eller halvt stängd?

Samtidigt har ringarna visat sig mer generellt nyttiga som ett redskap i personalpolitiken och genom att underlätta anpassningsåtgärder som inte är direkt kopplade till sjukskrivningar, utan mer till det moderna arbetslivets behov av flexibilitet.

Sett i ett samtidsperspektiv finns tendenser som gör arbetsgivarringar, om de är allmänt spridda, till ett betydelsefullt redskap för att nå ekonomiska mål även vid sidan av rehabilitering. Det handlar för det första om att förbättra hur den lokala arbetsmarknaden fungerar genom att anvisa vägar för 'flexibel trygghet'. För det andra kan arbetsgivarringar effektivisera företagens personalpolitik (HRM= human resource management), genom att erbjuda en 'outsourcing'-lösning som ger ökad kompetens genom specialisering, skalfördelar och flera kombinationer av åtgärder, som ger synergier inom och utanför företaget. För det tredje kan ringarna sänka transaktionskostnaderna (kostnader förenade med samverkan) mellan företag och myndigheter.

Arbetsgivarringarna arbetar med inriktning på tidiga och obyråkratiska insatser, utifrån en helhetssyn på arbetsmarknaden och rehabilitering. Det har påpekats att lagstiftningen byggt in en motsättning mellan två principer. Helhetstanken, som var förhärskande tidigare, betydde att man skall se individens hälsa i det större sammanhanget med arbetsmarknaden och tillgången på lämpliga jobb. Senare års politik bygger på renodling av begreppet arbetsförmåga, som skall bedömas oberoende av de reella förutsättningarna att få ett jobb inom branschen eller yrket. Renodlingsprincipen innebär att betydelsen av den medicinska diagnosen och bedömningen av arbetsförmågan ökar, eftersom den avgör om man faller under Försäkringskassans ansvar. För den som har arbetsförmåga övertar Arbetsförmedlingen ansvarsrollen. (Åkerlund 2007)

Varför – varför inte?

Varför har arbetsgivarringar inte ett starkare gehör, när de kan förefalla vara svaret på statsrådens appell? Ett problem i myndighetsperspektivet kan vara att ringarna – i och

[1] Jag vill tacka Claes-Göran Bertilsson, Ulla Larsson och Catharina Rehnström, tre drivande ringsamordnare, för värdefulla synpunkter på rapportens beskrivningar och analyser av ringarna.

med att deras uppdragsgivare är företagen - i huvudsak är inriktade mot fast anställda medan den stora gruppen på 350 000 människor som är längst från arbetsmarknaden, oftast saknar arbetsgivare. Detsamma gäller för de drygt 50 000 sjukskrivna som beräknas bli utförsäkrade 2010.

Ett annat skäl kan vara att många arbetsgivare är ointresserade för att lagen begränsar deras rehabiliteringsansvart till anpassningsåtgärder inom det egna företaget. De insatser för extern omställning som är ett av ringarnas kännetecken ingår inte i arbetsgivarens åligganden enligt lagen. Det är individens eget ansvar att söka arbete hos en ny arbetsgivare när så är nödvändigt och Arbetsförmedlingens uppgift att erbjuda stödjande åtgärder.

Ett tredje skäl kan vara bristen på en mer kraftfull opinionsbildning för socialt ansvar i arbetslivet, på det sätt som finns för miljöfrågor och rättvis handel. De fackliga organisationerna har inte varit pådrivande (även om exempelvis TCO är mer positivt inställd till arbetsgivarringar än LO). Det finns också andra rehaborganisationer som är närmare knutna till de stora intresseorganisationerna och har stöd av kollektivavtal.

Slutligen, en fråga som uppmärksammats är själva benämningen *arbetsgivar*ringar och de fackliga organisationernas roll. Bland ringarna finns några som är fackligt uppbackade, andra har ett mer informellt samarbete kring enskilda ärenden. Trots benämningen ser de flesta berörda, ringarna som en arena där samverkan mellan parterna är betydelsefull.

Slutsatsen är att flera av hindren eller tveksamheterna har en grund i myndigheternas respektive företagens olika uppdrag. Men samtidigt kan man konstatera att det är olyckligt att rehabiliteringsstrukturen inte bättre förmår styra arbetsgivarna mot fler egna aktiva insatser. Det är en vanlig uppfattning enligt det erfarenhetsmaterial som denna rapport bygger på att regelverket (både det gamla och det nya), försvårar aktiva insatser från arbetsgivarna utifrån deras egen uppfattning av problemen. Regelverket bör innehålla ett större spelrum för att jämka samman intressen.

Sjukfrånvaron – upp och ner

Arbetsgivarringarnas tillkomsthistoria handlar om den från slutet på 90-talet dramatiskt ökade sjukfrånvaron. Diskussionerna om ökningens orsaker har varit många. Initialt dominerade påståenden om att det handlade om ett utbrett fusk eller missbruk av sjukförsäkringen. Dessa bemöttes med undersökningsresultat som visade att arbetsmiljön i motsats till en allmän uppfattning inte hade blivit bättre, i vart fall inte för alla grupper. Det moderna arbetslivet präglas av nya typer av förslitningsskador och psykosocial belastning som tar sig uttryck i diffusa ohälsosymptom där tolkningar av problem och konstruktion av nya sjukdoms- och hälsobegrepp är en central faktor. Problem som tidigare uppfattats som en del av livets gång, eller dåliga eller orättvisa förhållanden, började tolkas i en ny medicinskt kontext. I denna mening är sjukdomspanoramat delvis en social konstruktion som utvecklats utan tillräcklig kritisk granskning. Sådana problem är åtkomliga genom analys och diskussion.

Enligt en del forskare var uppgången på 90-talet resultat av en misslyckad förändring av rehabiliteringssystemet, efter att systemet med anpassningsgrupper slutat att fungera. Detta får stöd av resultat som visar att de ökade sjuktalen in på 2000-talet inte hade sin grund främst i flera sjukskrivningar utan i att sjukfallen blev längre för att rehabiliteringsarbetet mer eller mindre avstannade. Orsaken till detta var främst att den dåvarande ekonomiska krisen medförde en hög generell arbetslöshet, men också att anpassningsarbetet på företagsnivå inte stimulerades.

I en rapport från Arbetslivsinstitutet hävdades att två tredjedelar av den fördubblade sjukfrånvaron 1996-2002 berodde på att sjukperiodernas längd ökade, och en tredjedel på ökad sjukskrivningsfrekvens. Enligt Sjukförsäkringskommitténs beräkningar var detta överdrivet och man menade att andelarna snarare var 50 - 50. I vilket fall förklaras en betydande andel med att den arbetsplatsanknuta rehabiliteringen försämrades, vilket ligger bakom dagens försök att minska de långa sjukskrivningarna. En motsvarande utveckling har skett inom arbetsmarknadspolitiken där nu var tredje arbetslös är långtidsarbetslös.

Antalet nya långtidssjukskrivna har minskat från cirka 100 000 per år till 70 000 mellan 2003 och 2007. Ungefär hälften som lämnade gruppen gick till sjuk- och aktivitetsersättning och lika många lämnade gruppen sedan de antingen uppnått ålderspension, fått arbete hos ny eller gammal arbetsgivare, blivit arbetslös eller avlidit. Av dem som fått sjuk- och aktivitetsersättning återkom under en procent i arbete. Forskningen visar tydligt att det är mycket få som återkommer i arbete efter en längre tids sjukskrivning. Till stor del beror det på att i den gruppen finns de som har förlorat hela sin arbetsförmåga, men också på att sjukskrivning i sig kan vara nedbrytande för många.

Individen

Kanske kan man säga att individen kommit på undantag i den stora diskussionen om rehabiliteringspolitiken. Arbetsgivarens och andra aktörers skyldigheter till den sjukskrivne, uppfattas inte alltid som värdefulla rättigheter av denne själv. Det som sägs i lagen beträffande individens roll i rehabiliteringen på arbetsplatsen är att hon efter bästa förmåga aktivt skall medverka i såväl planering som genomförande av rehabiliteringsåtgärderna. Många har ifrågasatt om individens egna intressen och psykologiska drivkrafter har tillvaratagits på bästa sätt. Även här erbjuder ringarna ett alternativ.

Själva rehabiliteringssystemet är relativt svårgenomträngligt med mängder av begrepp, regler och lagar som man skall ta hänsyn till. Rättigheterna är ofta formulerade med olika förbehåll som ger handläggande tjänsteman sista ordet. Processen är sekventiellt organiserad, vilket innebär att individen inte själv kan välja i vilken ordning olika åtgärder provas.

Den sjukskrivnes delaktighet och motivation är naturligtvis grundläggande för en framgångsrik rehabilitering. I diskussionen mellan de berörda parterna om när, var och hur olika resurser skall ställas till förfogande, skulle det ideala vara en prövning av sakliga argument än en stelbent tillämpning av reglerna. För den som är sjukskriven

spelar tidpunkten, de rätta åtgärderna, balansen mellan stöd och eget ansvar, stor roll. Upplevelsen av meningsfullhet och uthållighet i åtgärder är viktigt. Ringarna har bidragit med ett helhetsgrepp på situationen med kopplingar till arbetsgivaren, rehabaktörer och berörda myndigheter, ibland även sjukvården. Med sin rutin kan ringen korta beslutsvägarna och hjälpa individen fram till rätt rehabiliteringsprogram. Men ofta finns inte det tolkningsutrymme i reglerna som gör ”rätt” åtgärd möjlig.

En viktig del av det program en sjukskriven behöver gå igenom handlar om kunskaper och attityder som är relevanta för den nya situationen. Ofta behöver individen hjälp med att se sina framtida möjligheter på ett positivt och realistiskt sätt, och samtidigt bereda sig på de motgångar som processen att återkomma i arbete kanske också kommer att innehålla. Vanligtvis har den som varit sjukskriven länge en överdrivet pessimistisk syn på sin egen förmåga och sin 'anställbarhet' . I hela denna process uppfattas arbetsgivarringens personals fristående ställning som en positiv faktor.

Fokus i den nya ordningen har i hög grad legat på att stärka individens ekonomiska incitament att återgå i arbete. I mindre utsträckning har man valt att understödja processen med andra drivkrafter. En tes som får stöd av erfarenheterna av arbetsgivarringar är att olika drivkrafter har en viktig roll att fylla, men att framförallt de psykologiska drivkrafterna är otillräckligt beaktade.

Politiken och arbetsgivarna

OECD gjorde vintern 2009 en analys av den nya svenska politiken för arbetslivsrehabilitering och sjukförsäkring. Rapporten utmynnar i rekommendationer till den svenska regeringen, och framhåller att samarbetsrelationen mellan företag och myndigheter är av avgörande betydelse. Ekonomgruppen skriver att:

> *”Insufficient policy attention is being paid to adress the perceived and actual achallenges faced by employers in taking on a worker with reduced or temporarily affected work capacity. /.../ Much more education of employers is needed to broaden the pool willing to take on these persones, particularly as the global economic downturn will mean there are more competitors for every job.”*

OECD sammanfattar en analys i rekommendationen att erbjuda ”education and incentives to facilitate the expansion or creation of 'employer circles'.”

Dagens arbetsmarknad är i grunden förändrad sedan 1970-talet då den svenska arbetsrätten fick sin form. Industrijobb har ersatts av tjänster, arbetare av tjänstemän, kroppskrafter av kognitiva och sociala resurser. Skyddade nationella marknader har öppnats för europeisk och global konkurrens. Av en homogen mängd kollektivanställda har blivit ett hetrogent humankapital. En mer individinriktad, men samtidigt mer instrumentell syn på arbetstagarna har brett ut sig. Krav på flexibilitet och trygghet placeras mot varandra i ett förenklat motsatspar.

Internationell arbetsmarknadsforskning konstaterar att i det moderna arbetslivet spelar s.k. *intermediära organisationer* (mellanhänder) en viktig roll för att effektivisera

arbetsmarknadsprocesserna. Ett stort antal sådana har etablerats, bl.a. bemanningsföretag, rekryteringskonsulter och HRM-konsulter för att säkerställa arbetskraftsbehovet; medan outplacement företag, trygghetsråd och liknande, fått en roll för att ta hand om övertalig personal.

Områden som rekrytering, avveckling av personal, karriärplanering, stöd för anpassning och omställning har blivit professionella specialiteter. Mer komplicerad lagstiftning har också bidragit till att HRM blivit en verksamhet som en arbetsgivare behöver ha god kontroll över. Många arbetsgivare har valt att stärka sina resurser genom att anlita konsulter utanför företaget.

Arbetsgivarringar är en långsiktig verksamhet som också siktar till att vara positivt värdeskapande, inte bara lösa ett problem så enkelt och snabbt som möjligt. I förhållande till medlemsföretagen gäller att de ser fördelarna med en ring och uppfattar personalfrågor som ett viktigt område för att stärka företaget. Rehab är i allmänhet en ganska undanskymd verksamhet, av sekundärt intresse i den interna konkurrensen om tid och utrymme. Det är i sig ett skäl för att överväga outsourcing. Men också ett starkt skäl att försöka strukturera verksamheten så att den tydligt skapar värde, inte bara förbrukar.

Effektiv förmedlingsverksamhet bygger på bransch- och företagskännedom och förmåga att matcha befattningskrav och individ. Arbetsgivarringarnas bidrag är att underlätta frivillig rörlighet och individuell problemlösning med stöd av sin kunskap om arbetsförmågan och efterfrågan på arbetskraft i det enskilda fallet.

Enligt företagens syn bör rehabiliteringssystemet förstärka samverkan, snarare än dela upp ansvaret. Det bör stödjas av en helhetssyn i meningen att man utnyttjar synergieffekter med andra företagsmål i största möjliga utsträckning. Regelverket uppfattas som otillräckligt transparent, stabilt och förutsägbart; de lokala myndigheterna som allt för hårt bundna av ett centralt regelverk. De behöver ett starkare förhandlingsmandat med utrymme för givande och tagande i en lokal dialog.

Socialt ansvarstagande

Företagens sociala ansvarstagande (Corporate Social Responsibility, CSR) har kommit upp på dagordning genom att företagen mer och mer agerar på en internationell marknad som är svår att styra med hjälp av enbart nationella lagar och avtal. Ett aktivt engagemang från olika aktionsgrupper och intressenter har medfört att det blivit affärsmässigt viktigt att ett företag uppfattas som ansvarstagande för en långsiktigt hållbar utveckling. I begreppet CSR lägger man i allmänhet in såväl sociala som etiska och miljömässiga hänsynstaganden. Arbetsgivarringarna har både av företagen och i den allmänna debatten kopplats till begreppet CSR. (Docherty et al. 2009)

Ett flertal internationella initiativ har startats för att stimulera CSR och för att underlätta jämförelser företag emellan. Ett exempel är Global Reporting Initiative, GRI, vilket är ett globalt ramverk för hållbarhetsredovisning. Organisationen ger ut riktlinjer med avsikt att skapa en enhetlighet i företags redovisning ur ett socialt, miljömässigt och

ekonomiskt perspektiv. Den svenska regeringen har beslutat att samtliga statligt ägda bolag ska upprätta en hållbarhetsredovisning enligt dessa riktlinjer. Andra program för att lyfta fram socialt ansvarstagande i företag och organisationer har beslutats av bl.a. FN och OECD. År 2010 skall ISO 26000, som är en ny standard för socialt ansvarstagande, vara klar. Åtgärderna syftar till att ge företagen vägledning för hur de kan arbeta med hållbarhetsfrågor.

1.1 Teoretiska perspektiv

1.1.1 Välja och väljas – individen på arbetsmarknaden

Ett teoretiskt perspektiv är viktigt för att urskilja frågor av systematisk karaktär från tillfälliga detaljer. Arbetsgivarringar rör sig inom ett kunskapsområde till vilket olika samhälls- och beteendevetenskaper bidrar. Två perspektiv finns med i tolkningen av de stora utvärderingsmaterial om arbetsgivarringar som projekten i DYNAMO producerat; det ena rör effektiva institutioner för samverkan, det andra motivation och drivkrafter.

2009-års ekonomipris till Alfred Nobels minne, tilldelades två forskare som gjort insatser som i hög grad belyser den sortens problem. Ellinor Ostrom och Oliver Williamson har analyserat samhällsproblem som beror på brister i marknadsmekanismerna. Båda pristagarna är förgrundsgestalter inom den forskning som visat på betydelsen av intermediärer och nätverk för att marknader och företag skall fungera bra. Ostroms arbete är inriktat på intermediära funktioner som reglerar ”snyltarproblem”. Vi är beroende av gemensamma resurser *(common-pool resources)* – miljön är hennes främsta exempel men man kan också tänka på alla resurser som näringslivet är gemensamt beroende av. En gemensam resurs innebär en risk att enskilda individer eller företag tar del av fördelarna utan att bidra proportionerligt till kostnaderna för att underhålla och utveckla resursen. Hon analyserar lösningar som kooperativ, nätverk, företagarföreningar och samfälligheter och konstaterar utifrån ett omfattande empiriskt arbete att institutioner som är självstyrande kan vara väl så effektiva som reglering genom lag eller enskilda äganderätter. Ostrom kartlägger det effektiva nätverkets anatomi som bygger på att beslutssystemet balanserar parternas intresse på kort och lång sikt.

Williamson har beskrivit problem vid samverkan utifrån begreppet *transaktionskostnader*. Många mänskliga aktiviteter, inte minst ekonomiska, handlar om samarbete och kräver att information inhämtas, att bra avtal säkras och att man är garderad mot överdrivet egennyttigt beteende (osanningar och fusk). Vare sig utbytet sker på marknaden eller inom en organisation slipper man undan transaktionskostnader. Beslutet om vad som skall produceras inom ett företag, och vad som bör köpas in, handlar ofta om kostnaderna för transaktionen. Är ett köpeavtal pålitligare/friare/enklare än ett anställningsavtal? Hur mäter man resultatet, minimeras riskerna och säkras kvaliteten? Drivs det bästa samarbetet av ekonomiskt intresse, en hierarkisk ordning eller ett utvecklat socialt förtroende?

Effektiva transaktioner är därmed ett viktigt värdeskapande och konkurrensmedel. En central del av pristagarnas forskning har visat att en kultur som gynnar transaktioner som bygger på tillit – i sin tur beroende av förtroendeskapande processer – kan vara väl så effektiv som alternativen reglering eller fri konkurrens. I själva verket är samverkan en allt viktigare ekonomisk mekanism i det moderna samhället, och nätverk lika betydelsefulla som enskilda företag.

Wiliamsons forskning är också grundläggande för en modern syn på HRM. Allt för stor rörlighet och flexibilitet på arbetsmarknaden leder till att både arbetsgivare och arbetstagare drar sig för att göra investeringar i företags- eller yrkesspecifik kunskap och kompetens. Frågor i Williamsons anda är vilken organisationsform som är mest lämpad för att åstadkomma en optimal balans mellan rörlighet och trygghet d.v.s *flexicurity*, eller hur man bör organisera samarbetet i en rehabsituation i triaden individ, myndighet, arbetsgivare.

Ostrom och Williamson får förnyad aktualitet genom att kommunikationsteknologin skapar nya förutsättningar för att samverka på ett icke-traditionellt sätt. Nätverk och 'communities' (självstyrda eller ostyrda gemenskaper), som utgår från möjligheter att vinna synergier ur gemensam nytta snarare än egennytta, är tidstypiska fenomen.

Om drivkrafter

Båda pristagarna ställs inför frågan hur man kan få starka drivkrafter utan att basera verksamheten på ekonomisk egennytta. I enklare former av ekonomisk teori betraktas individen fri från sitt sociala sammanhang med familj, vänner och ”investeringar” i den sociala miljön. I motsats till det framställer t.ex. sociologin människor som bundna av sociala band och mer eller mindre fastnaglade i olika vanor, föreställningar och attityder. Socialisation kan vara en minst lika grundläggande process för att ett samverkanssystem skall fungera som avtal. Sociologiska och psykologiska faktorer som påverkar individens beslutsfattande går i ekonomisk teori in under begrepp som 'stickiness' och 'rigidities'. De innebär att individerna inte snabbt nog gör de rationella anpassningar som ekonomiska experter på teoretiska grunder förväntar sig, men som sociologer ofta ser som en form av socialt förnuft.

Många av arbetsgivarringarnas rehabiliteringsåtgärder tar fasta på icke-ekonomiska välfärdsfunktioner. Att byta arbete, yrke eller bostadsort är stora beslut som rör självbilden för den enskilde och ofta påverkar många människor som man har ett nära och ansvarsfullt förhållande till. Rörlighetens problem kräver stödjande insatser som hjälper till att bearbeta information, attityder, förväntningar och planer.

Drivkraft – här likställt med den mer specifika engelska termen, *compliance* – bygger på ekonomiska intressen, rättsliga sanktioner och psykologiska (moraliska) behov. En tes som får stöd av erfarenheterna av arbetsgivarringar är att alla tre drivkrafterna har en viktig roll att fylla och ingen kan undvaras. De ekonomiska incitamenten är otillräckliga när människor är starkt känslomässigt berörda. De psykologiska drivkrafterna är egentligen en blandning av relationer, normer och känslomässiga responser – saker vi gör som får oss att må bra eller dåligt.

Av beteendevetenskaperna kan man sluta sig till att om man vill motivera individer att helhjärtat engagera sig för att återgå i arbete är det viktigt med de psykologiska drivkrafterna. Det rör sig om begrepp som självkänsla, respekt; men även om stimulansen av att kreativt lösa en uppgift och att i handling bekräfta sina värderingar. Social bekräftelse från kamrater, anhöriga och andra i omgivningen är betydelsefulla responser.

Vill statsmakten mana fram insatser från arbetsgivarna utöver de lagstadgade, spelar det stor roll hur uppgifterna är presenterade och strukturerade. Det goda syftet, meningsfullhet, frivillighet, goda chanser att lyckas stärker den positiva energin. Villkoren skall vara förutsägbara och transparenta, samt präglas mer av respekt och förståelse än av en hierarkisk över/underordning. Den sociala bekräftelsen av goda insatser måste vara tydlig. I en miljö som saknar minne är det mycket svårt att få till osjälviska insatser.

Kompetens som kapital

I det här avsnittet beskrivs tre teser som har betydelse för tolkningen av erfarenheterna av arbetsgivarringar. Den första handlar om färdigheter och kompetens - på managementspråk beskrivet, analogt med investeringar i maskiner och andra fysiska resurser, som *human capital* eller *human resources*. Arbetsgivarringar har en fördel när de kompetensmässigt omspänner både rehabiliteringsåtgärder och personalpolitik (HRM). Deras värdekedja är ”rikare”, än om den bara handlar om rehabilitering. De har mer att spela med när de kombinera ihop nya lösningar.

Modern personalpolitik har utvecklats i en rad avseenden från de tayloristiska företagets lönebokhållare. Den omfattar två motstridiga principer, intensivare förvaltning av humankapitalet genom att spåra duktiga medarbetare (talang), investera i kompetens och på olika sätt kratta för att medarbetarna skall stimuleras till goda prestationer; och ökad flexibilitet ifråga om bemanning, så att den är anpassad till de faktiska behoven vid varje tidpunkt. Företagsanalytiker värderar högt att företaget inte har höga bundna kostnader i t.ex. personal eller avtal som inte på kort sikt kan anpassas till efterfrågan.

Detta produktionssystem (som omfattar lean-production, just-in-time, outsourcing m.m.) har inneburit att många företag radikalt skurit ner sin personal. Det medför utöver krav på att företag skall kunna anställa och avskeda flexibelt också ökat fokus på kärnverksamhet. Specialiserade tjänster som inte är av strategisk betydelse köps in i betydligt större utsträckning än förr. Ringarna själva kan ses som exempel på outsourcing. Både enklare arbetsuppgifter som lager, transporter och fastighetsskötsel och specialiserade funktioner, (t.ex. IT och fakturering) har blivit utlagda, vilket medfört att variationen i arbetsuppgifter minskat. Så har 100 000-tals sysslor som var lämpliga reträttjobb omvandlats till högproduktiva arbetstillfällen med vad det innebär av krav på prestationer och resultat.

Utifrån ett snävt perspektiv på behovet av platser för arbetsträning och liknande, kan detta möjligen uppvägas av att det oftare finns en flexibilitet i bemanningen med tidsbegränsade anställningar. Detta gör att en träningsplats eller provtjänstgöring lättare kan passas in.

Den andra tesen handlar om synen på arbetskraft, där man åtminstone inom vissa branscher och sektorer gått långt från den kollektivistiska synen på arbetstagarna. I ett äldre perspektiv sågs arbetskraften som en tämligen homogen resurs (löntagarkollektiv) grovt definierade av skillnader i yrkesbenämningar enligt en nationell befattningsnomenklatur.

I det (post-)moderna arbetslivet har man kommit att betona hetrogeniteten: olika egenskaper som personlighet, medfödda eller förvärvade kognitiva färdigheter, bemötande och ibland även utseende. Ett ledord är 'talang'. Många företag eftersträvar en likriktad kultur, med specifika krav på personlighet. Befattningar med stabilt innehåll blir färre, snarare görs befattningsdesignen om för att passa 'talanger' som finns representerade bland medarbetarna. Många anser att yrkesbegreppet redan förlorat sin mening för att samma benämning står för så olika befattningsinnehåll.

Att matcha person och arbete har blivit en allt mer systematisk och krävande verksamhet. Om det tidigare gällde att hitta en vakant befattning som motsvarade en yrkesutbildning, handlar det nu om en personlig matchning mellan en specifik individ och ett unikt jobb, som ger utslag i produktiviteten. Några arbetsgivarringar har utvecklat rutiner för validering och försöker systematiskt identifiera behov och kompetens. Funktionen har blivit värdeskapande på ett sätt som den inte var tidigare.

Den tredje tesen är betydelsen av nätverk. Enligt moderna företagsteorier leder i allmänhet specialisering och koncentration kring kärnverksamheten till högre effektivitet, än ett integrerat produktionssystem där allt görs i samma företag. I gengäld blir det betydelsefullt att ingå i nätverk med andra företag och organisationer som gör att man kan få tillgång till speciella resurser vid behov. Processer av detta slag kan med den kände Harvardekonomen Michael Porters term beskrivas som värdekedjor, där kopplingarna mellan olika producenter är centrala.

Företagsekonomisk forskning framhåller betydelsen av samverkan på många plan mellan företag, när det gäller att nyttiggöra arbetskraft, kapital, information och kompetens. En hypotes är att arbetsgivarringar stärker företagen generellt genom att organisera ett brett samarbete mellan många företag kring medarbetarfrågorna. Nätverk hålls samman av närhet, likhet och/eller komplementaritet. De bygger på frivillig anslutning, på nytta och tillit. Det är en form av flexibel organisation som stimulerats starkt av IT. Låga kostnader för att utbyta information och upprätthålla kontakt minskar behovet av formella strukturer och möten.

Rörlighet och in- och upplåsning

En annan aspekt av det värde ringarna försöker åstadkomma sammanhänger med flexicurity problematiken. Ringarnas metod försöker slå en bro mellan önskemål om trygghet och att få en bättre arbetslivsanpassning genom att byta arbete, anställning eller yrke. För många blir det senare inte av, de ser inget alternativ eller kommer sig bara inte för. Till den relativa trögheten bidrar strukturer som införts för att främja stabilitet på arbetsmarknaden, inte bara för att anställningstrygghet är ett prioriterat mål för de flesta löntagare, utan också för att en stabil arbetskraft är gynnsam för att individer och

arbetsgivare skall vilja investera i mer företagsspecifik kompetens och långsiktiga relationer.

Forskningen visar att det mest framgångsrika sättet att få tillbaka långtidssjukskrivna i arbete är att de får möjlighet att byta arbetsplats eller yrke. Samtidigt visar en studie att nio av tio av de som arbetar anser att de gynnas mest av en fast anställning, enligt Göransson, Aronsson & Melin (2009). I en annan studie jämförde man de tidigare sjukskrivna med sådana som fortfarande var sjukskrivna. Resultatet visade att byte av yrke/arbetsplats var ett kraftfullt medel för återgång. Var fjärde i hela gruppen hade önskat byta arbete och drygt 2/3 av dem hade gjort det. De såg det som avgörande för att kunna återkomma i arbete.

Svensk politik har på olika sätt i olika skeden försökt optimera rörligheten. Under framför allt 1960- och 1970-talen var begreppet *solidarisk lönepolitik* ett täckord för en lönepolitik som inte bara syftade till utjämning, utan även till att driva på omvandlingen av lågproduktiva jobb till högproduktiva, genom att, som man sa: ”inte subventionera dåliga företag med låga arbetslöner”. Politikens syfte var att underlätta omställningen genom en aktiv arbetsmarknadspolitik, byggd på såväl yrkesmässig som geografisk rörlighet. Inte minst det senare ledde så småningom till ett allt starkare motstånd. Med LAS sattes ett hinder upp för osakliga och omotiverade uppsägningar och den turordning (sist in först ut) som varit praxis fastställdes i lag (som en dispositiv regel). Med fast anställning som norm fick arbetsgivaren starka skäl att ta hand om sin personal och satsa på kompetensutveckling.

Även om man knappast kan betvivla att en kraftig majoritet löntagare prioriterar anställningstrygghet är det också tydligt att LAS orsakar problem. För arbetsgivarna gäller det mest i mindre företag (även om där finns undantagsregler). Man menar att företagen borde få välja att behålla den mest kompetenta arbetskraften. För arbetstagarna är problemet s.k. inlåsning. Ungefär var tredje anställd anser sig ha fel arbetsgivare eller fel arbete och skulle vilja byta. För många innebär den lägre rörligheten att det rent faktiskt är svårt. Andra uppfattar den (mycket relativa) trygghet som LAS turordning ger, som så värdefull att de tvekar att byta anställning även om de vill. Olika forskningserfarenheter, bl.a. från arbetsgivarringarna, gör det uppenbart att LAS-reglerna är ett reellt mentalt hinder i rehabiliteringsprocessen.

De uppgifter som arbetsgivarringarna tagit på sig för att underlätta processerna för omställning och anpassning ligger i linje med den aktuella diskussionen om att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt. Flera ringar arbetar med en metodik som underlättar för den enskilde att fatta väl överlagda beslut, baserad på bra information och genomtänkta prioriteringar. Arbetsmarknadspolitiken behöver tjänster och metodik som kan hjälpa individen att hantera informationen och att reda ut sina egna ekonomiska och sociala behov och intressen.

Det finns naturligtvis begränsningar för vad som kan åstadkommas med rådgivning och coachning. Som OECD:s ekonomer påpekar, för att aktiva arbetsmarknadspolitiska åtgärder skall bli framgångsrika krävs tillgång på arbetstillfällen (2009). Finns få

vakanser kan man inte räkna med att utbudsåtgärder i sig skall skapa ny sysselsättning, vilket ekonomerna länge hoppades. Arbetsgivarringar har en individinriktad ansats och arbetar både med utbuds- och efterfrågesidan.

Rapportens syfte: Summering av erfarenheter

Sammanfattningsvis, har de här avsnitten beskrivit det närmast föregående om självstyrande system och transaktionskostnader, några egenskaper som är av vikt i det moderna arbetslivet. Med utgångspunkt i dem kan man undersöka hur arbetsgivarringar skapar värde för individen, rehabprocessen och medlemsföretagen.

Arbetsgivarringar är en relativt ny verksamhet som etablerats underifrån av företag och eldsjälar på en lokal marknad. I detta inledningskapitel har vi velat visa att ringarna trots sitt lokala ursprung kan relateras till olika övergripande trender i det moderna arbetslivet med dess utvecklade konkurrens och omvandlingstryck.

Rapporten har 'metakaraktär', dess syfte är att formulera en syntes av de olika erfarenheter som redovisats i de DYNAMO-finansierade projekten. Det empiriska materialet är dels övergripande konsultrapporter från ett större antal ringar, dels rapporter som tagits fram i anslutning till enskilda ringar. Materialet bygger huvudsakligen på information från ringarnas samordnare, men några rapporter har även inhämtat enkät- och intervjudata från arbetsgivarna, samt i mindre omfattning handläggare vid Försäkringskassan och klienter.

Utlysningen angående arbetsgivarringar förbereddes med en översikt av alla kända exempel utförd av konsultföretaget ATK. De projekt som erhöll FoU-anslag följdes med en systematisk processutvärdering av det internationella konsultföretaget Ramböll Management AB. Ett rättsvetenskapligt projekt om arbetsgivarringarna har utförts av Christina Hagström, Göteborgs universitet. En populärvetenskaplig intervjurapport med forskare och samordnare i några ringar har publicerats av VINNOVA. Eftersom verksamheten såväl bland ringarna som den anknutna forskningen pågår fortlöpande har nya erfarenheter hela tiden tillkommit. Inom ramen för denna övergripande utvärdering har därför ytterligare en enkät (AGR 2009) och kompletterande intervjuer utförts.

Traditionell utvärderingsforskning frågar i vilken utsträckning och med vilken effektivitet man når sina mål. Detta är den typiska 'policy-evaluation'-ansatsen med fokus på *metodverfiering*. Mot den kan man ställa frågor som handlar om det som är nytt, innovationen. Frågorna är då: Är grundidén bra? Är utförandet bra? Hur påverkas verksamheten av externa aktörer, konkurrenter och andra? I rapporten ser vi främst – men inte bara – arbetsgivarringar som en pågående social innovationsprocess som är beroende av egna och andras beslut. Arbetsgivarringarna är inte en färdig modell. De pressas hela tiden till en intressant utveckling av sin verksamhetsidé.

2 Vad är en arbetsgivarring?

Arbetsgivarringarna har formats över ett par årtionden. Deras primära verksamhetsfält är gränslandet mellan företaget, sjukförsäkringen och arbetsmarknadspolitiken. De blev vanligare kring mitten av 1990-talet då riksdagen ålade arbetsgivarna det primära ansvaret för att upprätta rehabiliteringsplaner. Under de första åren fanns en ackumulerad mängd långtidssjukskrivna att arbeta med. Då ärendena avtog avvecklades en del ringar, andra förändrade sitt tjänsteutbud. I detta och nästföljande kapitel beskrivs ringarnas inriktning, organisation och resultat. Först beskrivs verksamheten idag och samordnarnas syn på ringarnas framtid. Kapitlet därefter återger resultat och analyser från de särskilda utvärderingar som DYNAMO låtit utföra.

2.1 Ringarna i arbete

Ringarnas olika samordnare har i enkäten AGR 2009 (Schön 2009) givit en aktuell bild av sin verksamhet. Det viktigaste är samverkan mellan medlemsföretagen och att ringen är en neutral part med lokal förankring som är otraditionell och flexibel. Man lyfter fram olika positiva aspekter[2]:

> *”Ett neutralt forum som fokuserar mot arbetsmarknad och förebyggande mer än ergonomiskt och medicinskt. Samverkan mellan medlemsföretagen i nätverk med samordnaren som koordinator, ett synsätt att hjälpas åt med olika personalfrågor. Liten administration, stor tillgänglighet utan krångel.”*

> *”Vi har inga stadgar, ingen byråkrati. Vår möjlighet att plötsligt finnas där, snabbt och konkret med verktygslådan, gör att vi hinner agera under tiden andra har fastnat i pratet. Vi möjliggör idéer som finns inne i företag men som den stela organisationen inte har utrymme för att genomföra.”*

> *”Vi finns utanför systemen, vi kan dem men är inte styrda av dem. Vi lyssnar och ser till att något händer. Hos oss blir idéer verklighet. Sitter inte fast i cementerade strukturer med begränsande ramar vilket gör att vi kan jobba för långsiktiga lösningar utifrån varje individs unika situation. Vi har kontaktnät med personliga relationer. Engagemanget från företagen och att vi är kostnadseffektiva.”*

> *”Vår vision är att stärka människor i sin professionella roll så att de ser nya möjligheter i arbetslivet. Att se människor utvecklas, växa och ta nya steg i livet är vår drivkraft. Vår metod bygger på samverkan mellan företag och offentlig verksamhet i vår del av Sverige.”*

[2]Anmärkning. Citaten är inte ordagranna. De är i vissa fall redigerade och förkortade. Det gäller främst citat från AGR 2009.

Intervjuade medlemsföretag beskriver i huvudsak ringarnas fördelar på samma sätt som samordnarna(Hagström 2008). Ringarna ger tillgång till arbetsträning, hjälper individen komma fram till bra lösningar, de kan sjukförsäkringen och har bra kontakter på den lokala arbetsmarknaden.

Alla är eniga om att arbetsgivarringarnas viktigaste verksamhet är knuten till rehabiliterings- och omställningsarbete. Många metoder som man använder är välkända, det särskiljande är att man arbetar så aktivt och så tidigt med anpassning (organisera om arbetet så att det fungerar för individen, alternativt rusta individen så att hon klarar arbetet) och omställning (byta anställning eller yrke eller båda).

Ringarna utmärks också av att de ständigt utvecklar sin verksamhet med nya erbjudanden till företagen. Det kan förklaras både av att man är en öppen, flexibel och sökande organisation och av att medlemmarnas behov snabbt förändras över tid.

Variationer

Arbetsgivarringar har en stark avkänning mot sin marknad. Delvis skapar man efterfrågan på sina tjänster genom att sprida information om bra arbetssätt, lönsamma investeringar och besparingsmöjligheter. Variationen i inriktning framgår av de korta beskrivningarna här.

Arbetsgivarringen i Karlskrona AB

Samordnaren och initiativtagaren beskriver verksamhetsidén i en PM (2009 04 20):

> *”Vi jobbar på uppdrag av företaget med anställda som av olika skäl behöver professionellt stöd/coachning för att komma vidare i sitt yrkesliv.*
> *Det kan handla om att:*
> *- finna nya arbetsuppgifter inom företaget*
> *- vara behjälplig att lösa konflikt på arbetsplatsen*
> *- arbeta för att hitta nytt arbete hos någon annan arbetsgivare*
> *- vägleda mot studier*
> *- arbeta med person som blivit uppsagd*
> *- hjälpa företag och anställd inom rehabiliteringskedjan – inventera vilka möjligheter det finns för andra jobb om den anställde inte kan komma tillbaka /.../ och hålla i ärendet under denna process. Arbetsgivarna ger oss detta uppdrag – att sköta kontakterna med myndigheter och företräda arbetsgivaren och individen.*
> *Arbetsgivarringarna är ett komplement till företagshälsovården – vi arbetar inte med medicinsk rehabilitering.”*

I Karlskrona hade redan 1992 personalcheferna på några stora industriföretag och chefen för Försäkringskassan konstaterat att det fanns ett behov av ett nytt verktyg för arbetslivsinriktad rehabilitering. Man ville pröva en arbetsgivarring med personal som hade goda kunskaper om trygghetssystemen, bra företagskontakter och förmåga att främja samverkan mellan medlemsföretagen. Idag drygt tio år senare är uppgiften i huvudsak densamma. Om så önskas kan ringen ordna utbildningar och andra aktiviteter.

Finansiering/betalning av tjänster beslutas i samråd med de företag som ingår i nätverket. Karlskronaringen började som ett projekt men omvandlades efter några år till ett aktiebolag som ägs av de två samordnarna i ringen samt medlemsföretagen.

Kalmarsunds arbetsgivarring

Arbetsgivarringens verksamhet är till största delen inriktad på det förebyggande arbetet. Här tillhandahålls livs- och arbetslivsutveckling med möjlighet att provjobba inom andra verksamhetsområden. En aktivitet som gör att många inte behöver hamna i sjukskrivning, uppger man.

Arbetsgivarringen skapades för att ge offentliga och privata företag en förenklad och bättre rehabiliteringsprocess. Idag bildar de verksamhetsområden som vuxit fram ett mångsidigt erbjudande för att hjälpa medlemsföretagen att skapa lönsamma och attraktiva arbetsplatser med friska medarbetare. Man eftersträvar ett obyråkratiskt och lösningsorienterat arbetssätt. I sin presentation framhåller man att arbetet bygger på ömsesidigt utbyte, där medlemsföretagens personliga engagemang tillsammans med arbetsgivarringens kunskaper skapar en långsiktig och hållbar utveckling för goda arbetsplatser med kunniga och engagerade chefer och medarbetare. Individarbetet hanteras med ett antal professionella redskap där man är certifierad.

Arbetsgivarringen är en ideell förening. Organisationen finansieras genom att varje medlemsföretag betalar en årlig medlemsavgift baserad på antalet anställda. Ett medlemskap ger möjlighet att ta del av de tjänster som arbetsgivarringen erbjuder. Årsavgiften ger ett antal kostnadsfria individärenden utifrån företagets behov. Idag består arbetsgivarringen av ett 50-tal medlemsföretag. Representanter från företagen utgör organisationens styrelse. I ringens stadgar är inskrivet att ”medlemsföretagen åtar sig att vid behov upplåta praktikplatser för anställda i andra medlemsföretag.”

Kalmarringen anger nio kärnområden: 1-2 samtal; Livs- och karriärplanering; Arbetslivsinriktad rehabilitering; Övertalighet och omställning; Råd och praktiskt stöd vid arbetsbyte; Möjligheten (webbportal för arbetsrotation); Proaktiva hälsoinsatser (MåBraKort); Kompetensutveckling samtYrkesnätverk.

Kompetenskraft är ett socialt företag och dotterbolag till arbetsgivarringen. Med stöd av VINNOVA har ringen utvecklat en tjänst riktad till de som hamnat utanför arbetsmarknaden på grund av medicinska funktionshinder. Via Kompetenskraft kan en arbetsgivare få ekonomiskt stöd för att ge arbete åt personer med särskilda svårigheter på arbetsmarknaden. Idag har Kompetenskraft tre anställda som är uthyrda i andra företag. Anställningarna är baserade på långtidskontrakt om ett år i taget. Den tidigare sjukskrivningstiden för de uthyrda personerna var från 3 - 10 år. Via Kompetenskraft går Arbetsgivarringen in och tar arbetsgivaransvaret.

Starck & Partner AB

Starck & Partner (S&P) är ett affärsdrivande företag. Verksamheten består till fyra femtedelar av individstöd på uppdrag av kundföretag. Man organiserar även HRMseminarier riktade till nyckelpersoner inom ringens företag. Kundföretag är cirka

40 stora och mellanstora tjänsteföretag och förvaltningar m.m. i Stockholms stad och län. Företagen betalar en avgift på 10 000 - 20 000 kr per år, för vilket de får individstödjande tjänster till timtaxa och utbildningar till självkostnadspris. Man får inga bidrag från Försäkringskassan, men hade tidigare en särskild kontaktperson där. De nio handläggarna i ringen arbetar med omkring 40 ärenden samtidigt, en tjänst administrerar nätverket och utbildningsverksamheten. Ett individärende brukar totalt kosta drygt 15 000 kr.

Till skillnad från flertalet arbetsgivarringar beskriver sig S&P som ett konsultföretag som jobbar med karriärväxling, karriärplanering och arbetslivsinriktad rehabilitering. Affärsidén går ut på att bygga nätverk av företag i en arbetsgivarring med både offentliga och privata arbetsgivare. Skillnaden mot andra ringar är i detta fall att ringen inte är en självständig och självstyrande enhet, utan ett organisatoriskt hjälpmedel för S&P. Ringens verksamhet är reglerad i avtal med företagen som även beskriver medlemmarnas åtaganden. Med utgångspunkt i begreppet inlåsning har forskare som följt S&P konstaterat att i en tredjedel av fallen har enkel eller dubbel inlåsning (fel yrke eller fel företag) varit en starkt bidragande orsak till sjukskrivningen. Man arbetar med människor som har hälsoproblem, vantrivs eller av andra skäl vill byta arbete. Verksamheten har fyra tunga inslag:

- Livs- och karriärplanering
- arbetslivsinriktad rehabilitering
- omställning/outplacement
- ledarutveckling

Medarbetarcentrum Sjuhärad

Medarbetarcentrum Sjuhärad (eller Sjuhäradsringen) har en annan inriktning än den hittills beskrivna. Sjuhäradsringen är ett interkommunalt samarbete – inom Sjuhärads Kommunalförbund – som är öppet för alla tillsvidareanställda i medlemskommunerna. Medarbetarcentrum är en neutral stödresurs för arbetsgivare och medarbetare. Man fokuserar på medarbetarnas individuella utveckling och möjlighet till rörlighet internt eller externt och på frågor som rör kompetens, egenutveckling via livs- och karriärplanering. Verksamhetens officiella mål är att medverka till en sund och frivillig personalrörlighet till gagn för trivsel och hälsa. Målgrupp är tillsvidareanställda inom kommunal verksamhet i Bollebygd, Borås, Mark, Svenljunga, Tranemo och Ulricehamn. Medlemskommunerna har bildat en arbetsgivarring som redskap för att satsa på sin personal och erbjuda en neutral part för bl.a. samtal, webbaserad jobbförmedling och livs- och karriärplanering.

De anställda erbjuds coachning och samtal om att byta jobb, diskutera sin arbetssituation och hjälp att förbereda sig inför ett medarbetarsamtal. Man kan även begära att bli matchad mot lediga tjänster hos medlemskommunerna och att registrera sin CV i en databas för matchning inför kommande vakanser. (Sex privata företag kommer inom kort att anslutas till ringen, uppger man). Till nyligen var ringen ett projekt, men är nu en resultatenhet inom kommalförbundet.

Företagsringen i Södra Hälsingland

Företagsringen i Södra Hälsingland, med 38 medlemsföretag inklusive kommunerna - Bollnäs, Ovanåker och Söderhamn - arbetar med en bredare uppsättning personal- och företagsfrågor än de flesta andra ringar. Ringen har funnits i fyra år. Verksamheten är fokuserad kring förebyggande och hälsofrämjande arbete. Arbetsrotation mellan företag för friska personer är exempel på en hälsofrämjande insats. Man arbetar även med mentorskap, kompetensutveckling (t.ex. service och jämställdhet), företagsutveckling m.m. Under senaste året har man fått 13 nya medlemsföretag varav flera är småföretag. Företagsringen är ett intressant exempel på hur rehabilteringsfrågorna kan integreras i en betydligt bredare värdeprocess för medlemsföretagen.

Siljansringen

Avslutningsvis en mer detaljrik introduktion till hur en arbetsgivarring kan växa fram ger följande (summariskt) redovisade intervju med samordnaren för Siljansringen. Det är en liten ring med en anställd (intervju utförd av PerTengblad):

> *Samordnaren är utbildad hälsopedagog, jobbade i Arbetsförmedlingen i projekt med Trygghetsstiftelsen TRR, m.m.. Varit fackligt aktiv.*
>
> *<u>Starten.</u> En konsult som arbetar med arbetsgivarringar kom upp 1999 för ett möte med Landstinget, Arbetsförmedlingen, privata företag och kommunen. Personalchefen i Mora kommun tog initiativ till ett projekt. Fick EU-stöd. Arbetsförmedlingen var negativ, Försäkringskassan var inte med.*
>
> *Sen bestämde vi oss – möte med Mora, Orsa, Älvdalen, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Landstinget samt ett antal industrier, Mora armatur, Wibe m. fl. Vi gjorde ett projekt som kommunen ägde. Vi hämtade inspiration från Karlskronaringen.*
>
> *EU:s strukturfond bidrog första halvåret, men gav inga medel för basverksamheten. Vi vill inte heller sitta och administrera EU-medel. En styrelse valdes, ideell förening var det naturliga. (”Ska vi vara ett AB kan vi lika gärna köpa tjänster.”)*
>
> *<u>Ringen i arbete.</u> Arbetsgivarna äger ringen, talar om sina behov för oss. Vår verksamhet är mycket en tillitsfråga – ringen en neutral part med koppling till arbetsgivarna. Vi har en medlemsavgift av skattetekniska skäl, med en avgiftstrappa som är progressiv per anställd. 5000 per år basavgift – största betalar 75 000 kronor. Har bra avtal med omskolning.*
>
> *Kommunerna och landstinget har haft ett oerhört högt ohälsotal. Industrin gillar inte vikarielösningar, dom gör nåt hela tiden, men i kommunerna flödade sjukskrivningarna.*
>
> *Viktigt med personalchefens och AF-chefens inställning. För några år sedan skulle det vara lika för alla inom Arbetsförmedlingen. De skulle inte ta hand om anställda, bara arbetslösa. Det var aldrig på tal att AF skulle*

köpa tjänster av ringen. Vi har nu ett bra samarbete med Försäkringskassan, AF.

Det har blivit svårare och svårare att hitta arbetsträningsplatser. Idag är kompetenskraven stora - därmed är det vuxenutbildning som gäller, så att folk får en chans att omskola sig. Bemanningsföretagen har jag inte använt, där finns nog träningsplatser men de leder inte till jobb.

Försäkringskassan följde förr inte spelreglerna så noga, det var inte svårt att skriva planer. Vi hade bra kontakt med handläggarna, missbrukade aldrig deras regler och de såg mig som en resurs. Ringen kommer in väldigt tidigt - t o m före sjukskrivningen. Vi har inte haft avtal utan gjort upp med kassan direkt. Systemet idag är inte bra för den enskilde; de första 90 dagarna är att vara sent ute. De som är duktiga på personalfrågor ser detta.

Arbetsträning på annan arbetsplats är inte aktuellt enligt Försäkringskassan. I dag handlar det om att göra arbetsbyte innan sjukskrivning. När väl kassan kommit in krävs av arbetsgivaren att göra omplaceringsutredningen men inte skapa tjänster. Kassan lutar sig mot regelverket stenhårt.

För oss är det viktigt att det finns ett tydligt mål – att återgå till ett arbete. När Försäkringskassan inte betalar sjukpeng under arbetsprövning finns bara tjänstledigheten som utrymme. Arbetsgivare kan få betala sjuklön längre om dom inte gjort vad dom ska.

En del arbetsgivare som har arbetsvägledningssamtal tar kontakt med mig som coach. Arbetsgivaren kan vara ett hot – jag är mer neutral, kan reglerna och kan ge svar. Ambitionen är att alla med arbetsgivaransvar ska bli kunnigare via kontakter med mig.

Kommunerna har jobbat tufft. De hade Kunskapslyftet med vuxenutbildningen. Nu har vi inte det vilket är ett stort problem. Vi är även engagerade i uppsägningar (inte övertalighet). Upptäcker annat än behov av jobbyte (alkoholproblem, hemmaproblem etc).

Relation till facket. Vi har bra relationer med facket, gör inget utan att dom är informerade. LO och TCO godkände att arbetsgivarna var med i ringen. Byggdes bra förtroende tidigt. LO är inte tveksamma här. Det är viktigt att de är lite kritiska. Det är min roll att tydliggöra att jag inte ta över arbetsgivaransvaret.

Arbetssätt. Vi har inga medlemsmöten, bara styrelsemöten. Folk har inte tid längre. Vi har ingen utbildning eller nåt annat. Bedriver ingen aktiv medlemsrekrytering.

En svaghet är serviceavgiften och att vi inte får betalt per ärende. Vi höjde avgiften förra året, särskilt för kommunerna. Men vi har inte behövt fundera

över finansieringen. Kommunerna har sagt åt FHV att samarbeta med oss. Ringen finns inbakad i arbetsgivarnas resursbank. Känner mig inte som konkurrent, men däremot andra kan tycka att jag är konkurrent (t ex FHV).

Prio ett är att lösa problemen och få individen att vara kvar. Jag är neutral i varje forum, måste hela tiden ha med mig individen. Intresset är inte stort för rörlighet. Folk skulle ut när vi började – man hade gått så länge. Nu är det mer förebyggande.

Framtiden. Vi måste få till vuxenutbildningen – antingen arbetsgivare eller statligt stöd – kortare utbildning inom ett år. Kassans regler är som dom är. Arbetsgivarens engagemang är a och o – de måste tycka det är bra och använda ringen efter behov.

Vi önskar oss också mer samarbete med företagshälsovården som en del i personalhanteringen, men ingen inblandning i Arbetsförmedlingen/Försäkringskassan. En försäkringslösning vore modellen!

Det är personalcheferna och arbetsgivaren som är det viktiga. Vem som helst kan starta en ring.

Enkätundersökning: AGR2009

I resten av kapitlet redovisas utifrån aktuella data ringarnas organisation och verksamhet, samt därefter samordnarnas syn på utvecklingen i framtiden. Som ett led i det här 'metaprojektet' har en enkätundersökning, AGR2009, utförts som riktades till 16 ringar av vilka 15 svarade.(Schön 2009) Av dessa är 12 aktiva, medan tre har avvecklats under året. Syftet med enkäten var dels att få en översiktlig beskrivning av verksamheten som kompletterade tidigare undersökningar, dels att få samordnarnas syn på ringarnas verksamhetsidé i förhållande till den nya rehabpolitiken.

Organisation, juridisk form m.m.

Medianåldern för en ring är sex år, den äldsta ringen är etablerad 1994, den nyaste 2008. Fem ringar är etablerade 2005 eller senare. Ringarna finns spridda över Sverige, med viss tyngdpunkt på sysselsättningssvaga områden. En ring är verksam i Stockholm, medan vi inte hittat någon i övriga storstäder.

Flest arbetsgivarringar är organiserade som ideell förening (6 st.). Fyra är aktiebolag, två ekonomisk förening och två är projekt inom myndighet. På frågan om vilken juridisk form man skulle rekommendera en nystartad ring förordar de flesta ekonomisk förening, medan övriga alternativ får enstaka val. Så gott som alla menar dock att formen inte spelar någon större roll.

Antalet medlemsföretag framgår av tabell 1. Den största ringen hade nära ett hundra medlemsföretag, den minsta fem, det senaste året. Där framgår också att bara tre av 15 ringar förlorat medlemmar mellan 2006 och 2008, fyra hade oförändrat antal och övriga

åtta ökande antal medlemsföretag. (Enligt uppgift har man bara förlorat medlemmar p.g.a. företagets nedläggning.) Hälften hade 16 eller fler medlemsföretag.

Av tabell 1 framgår även företagens fördelning på sektorerna, industri, tjänster och offentlig sektor. Hälften har minst 50 procent av medlemsföretagen inom offentlig sektor. En ring arbetar uteslutande med kommuner, tre ringar domineras av industrimedlemmar. Andel medlemsföretag som aktivt använde ringens tjänster 2008 låg som bäst mellan 80 och 100 procent.

Antal anställda i medlemsföretagen (inom ringens geografiska område), visade på mycket stor spridning – från 200 till 140 000 anställda. Medianvärdet är 8 000 (ej tabell). Ringarna har en liten personalorganisation. I enkäten frågades efter antal anställda under de tre senaste åren. Hälften av ringarna hade bara en anställd (i ett fall bara en halv tjänst), fyra stycken hade två till fyra egna anställda. De båda största hade sju respektive 10 tjänster.

Initiativtagare till ringen har oftast varit en enskild person (9 st.), samma som sedan blivit samordnare. Fem startades av ett medlemsföretag och en av Försäkringskassan. Som motiv för att ringen startades anger de flesta rehabilitering och anpassning av anställda. En mindre grupp nämner, att främja rörlighet, kompetensutveckling och/eller fördelar med nätverk.

Tabell 1 Arbetsgivarringar – organisation

	Bransch/Sektor i %			Antal medlemsföretag			Aktiva medlemsföretag	
IP	offentl sektor	privata tjänst.	industri	2006	2007	2008	2008	%
1	10	80	10	18	31	36	30	83
2	30	70	0	0	0	5	4	80
3	100	0	0	8	8	8	8	100
4	50	25	25	ej svar	90	95		de flesta
5	20	0	80	18	17	16	13	81
6	20	60	20	10	15	12	6	50
7	14	29	57	12	13	14	11	79
8	25	50	25	45	50	52	44	85
9	65	0	35	22	23	23	16	70
10	10	5	85	15	15	15	10	67
11	60	38	2	52	52	52	40	77
12	43	25	31	16	16	16	16	100
13	60	20	20	21	16	16	8	50
14	13	61	26	9	15	25	25	100
15	60	0	40	10	10	10	7	70

Ekonomi

Årsomsättningen uppges i de flesta ringar ligga runt en halv miljon kronor – se tabell 2. Det går inte att se något särskilt organisatoriskt mönster bakom ringar med hög

respektive låg omsättning. Finansieringen av verksamheten är olika anordnad. De flesta har en fast årlig ersättning, tre ringar har stor andel ”annan finansiering” (mellan 40 och 86 procent). En ring har 60 procent av sina intäkter via ärendebaserade ersättningar från medlemsföretagen. Av tabell 2 framgår att fyra av ringarna har en omsättning på över en miljon kronor, några har så lite som ett par hundra tusen. 2006 gick nio ringar med vinst, 2007 och 2008 var det bara sex (var av en nystartad!). Ringar som uppgav förlust var två, fem respektive sju, de tre åren. Det märks således en tydlig tendens att det går sämre för ringarna.

Det är relativt stor spridning mellan olika ringar när det gäller vilka sektorer man arbetar med. En majoritet av ringarna har bibehållit sitt medlemsantal över åren. Det är en något större variation mellan ringarna när det gäller företagens aktiva deltagande. Medlemsföretagens ”mix” spelar en viss roll för hur nätverket fungerar. För att möjligheterna för arbetsträning skall vara optimala krävs en viss blandning av branscher. De flesta ringar har en bra mix, men flera samordnare skulle vilja ha tillgång till fler småföretag som är mer flexibla när det gäller erbjudanden om arbetsträning.

Tabell 2 Ekonomi: resultat

Omsättning (i 000-tal kr)				Vinst = +; Förlust = -; Ej svar = o		
IP	**2006**	**2007**	**2008**	**2006**	**2007**	**2008**
1	456	1 059	525	+	+	-
2	0	0	liten	o	o	-
3	1 230	2 010	2 360	+	+	+
4	Ej svar	Ej svar	Ej svar	o	o	o
5	600	650	600	-	-	+
6	250	250	250	+	-	+
7	412	230	277	+	-	+
8	3 880	2 709	3 163	+	+	+
9	646	553	568	+	-	-
10	3 500	2 900	2 500	+	+	-
11	6 100	6 800	7 300	+	+	+
12	588	842	601	-	+	-
13	Ej svar	Ej svar	Ej svar	o	o	o
14	430	610	940	+	-	-
15	projekt	projekt	842	o	o	-

Tjänsteutbud

På en fråga om vilka tjänster man erbjuder och vilka man uppfattar som viktigast, var det stor spridning. En ring erbjöd tio tjänster som alla var 'mycket viktiga', övriga hade ett något mer koncentrerat utbud. Tabell 3 visar en sammanställning av svar efter område/tjänst.

Tabell 3 Erbjudna tjänster: Betydelse + Betalning

Område/tjänst	Mycket viktigt	Mindre viktigt	Erbjuds inte	Ingår i medlemsavg.
Livs-och karriärplan., coachning	10 ringar	0	0	8
Kompetensutv. av företagsrepr.	12	2	0	7
Stöd vid övertal. & outplacement	9	3	3	5
Nätverksgrupper	9	4	1	10
Rehabilitering/Arbetsträning	9	6	0	10
System. arbetsrotation för enskild	6	3	5	6
Preventivt arbetsmiljöarbete	7	5	2	5
Stöd till företag i personalfrågor	9	6	0	10
Företagsgemensam proj.ledn.	4	5	3	2
In & utlåning av personal	2	4	8	0
Krishantering	1	9	3	3
Annat*	6	1	0	2

**Anm. 'Annat' omfattar olika utbildningar, personalekonomisk beräkningar, reflekterande samtal grupputveckling, chefsstöd och medflyttarservice.*

De viktigaste tjänsterna handlar om kompetensutveckling av företagsrepresentanter samt livs- och karriärplanering/ coachning. Andra områden som lyfts fram är stöd vid övertalighet och arbetsträning. Det framgår också att ringarna är involverade i medlemsföretagens personalfrågor på flera olika sätt. Utöver extern anpassning jobbar en del ringar med insatser som berör arbetets organisering, stöd i personalärenden och bemanningsstöd. De tjänster som oftast ingår i medlemsavgiften gäller arbetsträning, nätverk och personalfrågor.

Samverkan med myndigheter m.fl.

Samarbetet med andra lokala aktörer är en viktig del av ringarnas plattform. I enkäten skiljdes på förekomst av samarbete och önskemål om samarbete. Idag har många ringar omfattande eller visst samarbete med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Företagshälsovården (14 st. vardera). Därnäst kommer facket (12 st.), utbildnings-organisationer (11 st.), landstinget (10 st.), rehabspecialister (8 st.) och trygghets-organisationer (7 st.). Anmärkningsvärt är att Arbetsmiljöinspektionen bara nämns som någon man samarbetar med av en ring medan 13 ringar inte har något samarbete med dem.

Man skulle framför allt vilja ha bättre samarbete med facket och företagshälsovården (båda 8 st.). Även med Arbetsförmedlingen (6 st.), Försäkringskassan (5 st.) och Trygghetsråd etc (5 st.) är det ganska många som skulle vilja ha mer samarbete. Arbetsmiljöinspektionen är det endast en ring som vill ha mer kontakt med. Innebörden av de här önskemålen kommer att utvecklas längre fram i texten. Här får en av samordnarna föra ringarnas talan:

> *”Vi har bra samarbete med alla våra medaktörer men vi kan alltid bli bättre och utvecklas. Idag fungerar samarbetet med Arbetsförmedlingen bättre än Försäkringskassan och vi arbetar för att samarbetet med lokala facken och FHV ska bli bättre. Till hösten planerar vi att påbörja en dialog med en*

FHV för att se hur vi kan utveckla vårt samarbete och hitta synergieffekter och komplettera varandra. Under våren har vi haft de första inledande samtalen. Vi har båda gjort en EU-ansökan där detta ingår som en del i projektet. Vi vill hitta/utveckla en vinna-vinna-modell. Utbildnings-organisationer tar vi in efter behov och efterfrågan. De ger ofta medlemsföretagen rabatter då vi levererar kunder. Omställning är en av våra egna tjänster och vi blir konkurrenter till andra omställningsföretag."

Inom rehabiliteringskedjan är Försäkringskassan den centrala aktören. Det ställdes därför en särskild fråga, vilken sorts kontakter det rörde sig om. Elva ringar hade ärendebaserade kontakter, en ring hade ett ramavtal, medan åtta hade annat avtal. Övriga hade inget. En fråga som diskuterats mycket är om ringarna bör få en särskild kontaktperson vid den lokala Försäkringskassan. Några ringar har haft det, men det har sedan upphört på initiativ från högre ort, vilket man beklagar:

"Vi har märkt att försäkringskassan väljer andra vägar. Vi har dialog med Försäkringskassan i de ärenden som kan vara aktuella, men kassan tar inte upp kontakten med oss. Företagshälsan ser vi som en viktig partner med tanke på de nya reglerna som gäller vid sjukskrivning (rehab-kedjan). När FHV har tömt ut möjligheten inom företaget kan/bör vi kunna bli en resurs och naturlig samarbetspartner. Vi håller på att jobba på det med en liten företagshälsa i länet."

Sammanfattningsvis har ringarna ett omfattande kontaktnät och man är i huvudsak nöjd med hur samarbetet utvecklar sig. Givet att de flesta av ringarna har en verksamhet som, sett från motparternas sida, troligen ter sig som ganska begränsad är utfallet vad man bör förvänta sig. Å andra sidan, är samverkansformerna i den nya rehabkedjan avgörande för hur ringarna kan bedriva sin verksamhet, så frågeställningens strategiska betydelse är inte uttömmande besvarad med detta.

Arbetsmiljöinspektionen toppar när det gäller antal ringar som vare sig har eller vill ha kontakt. Detta kan ses som en självklar följd av att myndigheten skall arbeta med preventiva åtgärder och inte rehabilitering. Å andra sidan finns rimligen en erfarenhet hos båda parter som kunde vara berikande för att utveckla respektive insatser. Rehabberedskapen inom företaget kunde också vara ett område för inspektion.

Framgångsrika avslut?

Genomgående i de uppföljningsstudier som gjorts på uppdrag av DYNAMO har det varit svårt att få fram tillfredsställande data om resultatet av ringarnas rehabarbete. Det finns flera skäl, ringen har själv inte tillgång till långsiktiga resultatsiffror, det är inte alltid entydigt när "ett fall" påbörjas eller avslutas eftersom man arbetar med grupper, nya program avlöser varandra m.m. DYNAMO-projektet har stött utvecklingen av ett datorbaserat verktyg ("Arc Network") för att dokumentera verksamheten på individnivå. Hittills är det sex ringar som köpt in och använder programmet. Fem av ringarna anser att det är mycket användbart, den sjätte tycker att det är ganska användbart. Det är för nytt för att användas i detta sammanhang.

Av de 15 ringarna som deltagit i enkäten har åtta redovisat en fördelning av utfallet för klienter som lämnat ringen. I tabell 4 har olika avslut klassificerats som 'Uppnått mål' (nytt arbete hos ny a.g.; nytt arbete hos gamla a.g.; återgått till sitt arbete), som 'Ej nått målet' (individen i fortsatt rehab; arbetslös; sjukskriven), och som 'Annat' ('utbildning/omskolning'; lönebidrag; Samhall; avtalspension) det ger följande fördelning:

Tabell 4 Avslut i ringarnas rehabprogram i % 2008

Ring	Avslut i arbete	Annat aktivt avslut ('utbildning/omskolning'; lönebidrag; avtalspension)	Ej uppnått mål (individen i fortsatt rehab; arbetslös; sjukskriven)
A	100	0	0
B	63	2	35
C	43	22	35
D	76	12	8
E	51	12	8
F	58	2	7
G	64	23	11
H	63	22	9

Av tabell 4 framgår att en majoritet av de ringar som svarat har uppnått insatsens mål för minst hälften av individerna. I de flesta fall kan även 'Annat aktivt avslut' räknas som ett positivt avslut. Individen har fått en ordnad situation som accepterats. Skillnaden mellan ringarna är svår att uttala sig om. I några fall rör det sig om ringar som i sitt syfte har mer att arbeta förebyggande, med individer som har behov av att byta arbete för att inte bli sjuskrivna, i andra fall har ringen program för personer som varit sjukskrivna årsvis.

Till resultaten som redovisas i tabellerna (som baseras på samordnarens uppgifter) kan läggas att de flesta medlemsföretagen säger sig vara nöjda med sin rings resultat. Men för att göra en fullt rättvis bedömning mellan de olika ringarna, respektive med andra rehabmodeller, behövs också information om situationen på den lokala arbetsmarknaden, urvalet klienter m.m. (ålder, utbildning, yrke och inte minst hälsostatus). Finns det gott om jobb är det naturligtvis lättare att lyckas, så även om de individer man arbetar med inte har en mycket nedsatt arbetsförmåga. Uppgifter om dessa variabler saknas även i de utvärderingar som är underlag för denna studie. (En annan beklaglig brist är att uppgifter i absoluta tal saknas i enkätmaterialet.)[3]

[3]Det bör påpekas att DYNAMO-programmet försökt få till stånd en vetenskaplig utfallsundersökning. Det projekt som forskare vid Handelhögskolan i Stockholm presenterade för arbetsgivarringarna krävde emellertid så omfattande insatser och ingrepp i verksamheten för att få tillstånd kontrollerade betingelser m.m., att det inte kunde genomföras.

Tabell 5 Avslut till arbete, i % 2008

Ring	Nytt arbete/yrke hos ny arb.giv.	Nytt arbete/ yrke gamla arb.giv.	Återgång till gamla arbetet
A	25	58	8
B	51	0	12
C	43	23	3
D	76	0	3
E	51	6	20
F	58	15	40
G	64	2	42
H	63	33	15

Tidiga insatser

En fråga som är av intresse i diskussionen om rehabiliteringsprocessens nya organisation är i vilket skede ringarna kommer in i sina individärenden, tidigt eller sent? Frågan berör hur verksamheten förhåller sig till den process som man reglerar i rehabkedjan. Svaren ger en något oväntad bild. Tio ringar anger att de ofta blir kontaktade när arbetsgivaren har uttömt sina möjligheter, samt att nästan lika många kontakter kommer innan sjukskrivning blir aktuell. De alternativ som anknyter till rehabkedjan är mindre ofta aktuella, men förekommer i de flesta ringar. Spridningen i svar mellan alternativen är ganska stor vilket visar att ringarna inte arbetar enligt ett gemensamt mönster.

Tabell 6 När kontaktar företagen ringen? Antal svar

Svarsalternativ	Oftast	Ganska ofta	Ibland	Aldrig
Innan sjukskrivning blir aktuell	4	5	2	2
När AG har uttömt sina interna möjligheter att hjälpa individen	6	4	2	0
Under de första 90 dagarna av sjukskrivningen	1	2	6	4
Under dag 91 t o m 180	0	4	6	2
Från dag 181 och framåt	1	3	6	2

Huvuddelen av ringarnas verksamhet gäller personalärenden som ännu inte lett till en längre sjukskrivning. Det kan röra sig både om anställda med ofta återkommande korta sjukskrivningar och om helt andra indikationer på problem. I förhållande till lagstiftningen på området svarar i så fall ringarna mot arbetsgivarens skyldighet att vara observant på tidiga tecken på problem och vidta lämpliga åtgärder. När det gäller de rehabfaser som ingår i kedjan går det inte att säga om detta i huvudsak avspeglar hur ofta långa och svåra sjukskrivningar förekommer på en arbetsplats, eller om det handlar om en avsiktlig prioritering av ärenden. Det är naturligtvis inte överraskande att långa

och svåra fall är mer sällsynta än korta. I vilket fall kan man konstatera att ringarna främst (i antal) arbetar med anställda som (ännu) inte är aktuella för rehabkedjan.[4]

2.2 Hittills och i framtiden

Redovisningen så här långt visar att verksamheten i olika ringar har lite olika profil, men att den i allmänhet är väl konsoliderad. Resultatet av verksamheten mätt med variabler som beskriver olika avslut för enskilda anställda som man arbetat med är positivt. Den ekonomiska situationen är mer osäker. Omkring hälften av ringarna uppvisade en förlust för det senaste året, vilket är en klar försämring mot tidigare. Vad det beror på är svårt att veta. En förklaring kan vara den försämrade konjunkturen, en annan att medlemmarnas intresset svalnat p.g.a. nya rehabkedjan. För att få en bild av hur man ser på framtiden för ringarna ställdes ett antal frågor om förankringen bland medlemmarna samt hur man tror att olika förändringar skulle påverka ringens framtid. En aspekt i sammanhanget är erfarenheterna av rehabkedjan.

Samordnarna fick svara på frågan hur väl förankrad de tror ringen är bland de ”lokala intressenter som har stort inflytande över ringens framtid”. Fem gjorde en positiv bedömning, två negativ och tre valde 'varken bra eller dålig'.

Påverkas ringen av den nuvarande finanskrisen? Nio ringar svarar ja, två nej. Bland de förra finns både de som menar att effekten går i positiv respektive negativ riktning. Det märks att medlemsföretagen (särskilt de mindre) håller inne med sina pengar. I några fall vill kunderna förhandla ner medlemsavgiften och drar ner på anmälningar till utbildningar. De ringar som jobbar med omställning vid övertalighet går det bra för, säger man. Några andra synpunkter på det hårdare ekonomiska klimatet lyder:

> *”Vi får fler personer för samtal som ingår i basfinansieringen. Färre som är köpta tjänster. Ett livs- och karriärplaneringsprogram har en materialkostnad på 2 500 kr som kan tyckas vara en liten kostnad men ändå hör vi att man inte har råd eller vill prioriterar detta.”*
>
> *”Ja och nej: Naturligtvis tappar vi några medlemmar - av de mindre, de som märker mer av krisen och är rädda om pengarna. Vi får mer jobb med exempelvis kompetensanalyser. Men i vår region har vi inte märkt krisen i sig så mycket än.”*
>
> *”På ett vis är det lättare att få nya medlemsföretag till oss i kristider. Rädsla för framtiden kan förena. Omställningsuppdragen spiller över på oss*

[4] Den kommunala *Sjuhäradsringen* redovisar följande resultat sedan start 2006. Byte av arbete/arbetsplats/börjat studera - 202 pers.. Ändrat arbetsinnehåll/annan förändring/ åter tjänst - 59 pers. Enligt en *personalekonomisk utvärdering* ringen låtit utföra ger verksamheten för 73 personer som genomgått någon form av förändring ett medarbetaröverskott på totalt 11 216 859 kr. (Malmquist Ekonomikonsult i Orrviken AB, 2008). Fördelat på kommunerna är resultatet, Borås 4 450 000 kr, Herrljunga 636 000 kr, Mark 3 080 000 kr Svenljunga 716 967 kr, Tranemo 440 557 kr samt Ulricehamn 1 895 347 kr. T. Muhonen har gjort en utvärdering som beskriver processer och andra erfarenheter(2008)

så vi får in arbetsprövningsuppdrag plus 2 500:- per individärende, vilket ger bra tillskott i kassan. Den enes nöd blir vårt bröd.”

Vi ställde även en direkt fråga om ringens uthållighet på fem års sikt. Av de 12 aktiva ringarna var sju mycket tillitsfulla, tre ansåg att man troligen skulle klara sig, medan två trodde att man inte skulle göra det. Tio ringar anser att fler medlemsföretag skulle behövas för att stärka ringens stabilitet. Något fler tror att ringens stabilitet kan förstärkas genom bättre förankring bland medlemsföretagen. Hälften tror att ett utvecklat medlemskap och ett rikare utbud av tjänster är viktigt för att stärka ringen, men överraskande få tycker att ett ramavtal med Försäkringskassan eller annan myndighet är viktigt för verksamheten.

Två tredjedelar av de tillfrågade ansåg att ringens fortbestånd skulle vara hotad om ringsamordnaren slutar, medan bara fyra ringar menar att det skulle ha mycket stor betydelse om ett eller fler viktiga medlemsföretag drar sig ur; lika många eller få som oroar sig för att betydelsefulla personer inom medlemsföretagen slutar. Det vägde också jämnt mellan stor och liten påverkan av en försämrad arbetsmarknadskonjunktur. Inte heller en fråga om effekter i lagar och regler ger något tydligt utslag. Ett förlorat avtal med Försäkringskassan skulle ha liten påverkan på ringens fortbestånd – få ringar har sådana avtal.

Slutsatsen är att man uppfattar sin ring som starkt beroende av en drivande samordnare eller en legitimerande chefsperson. Strukturella faktor fäster man genomgående mindre vikt vid. Ringarna kopplar tveklöst sitt öde mer till medlemsföretagen än till myndigheter och politiker.

Utveckla medlemskapet

Hur borde medlemskapet utvecklas och vilka nya tjänster borde erbjudas för att förstärka ringens utveckling under de kommande åren? Nästan alla ringar är överens om att arbetsgivarna ska styra verksamheten, det är deras behov som måste stå i förgrunden. Några eftersträvar att koncentrera verksamheten medan andra fortlöpande vidgar sitt tjänsteutbud. Flera vill att arbetsgivarna skall engagera sig mer, så att ringen utvecklas i dialog med medlemsföretagen.

”I vår arbetsgivarring har medlemsföretagen styrt verksamhetens innehåll redan från start. Vårt problem har inte varit innehållet i verksamheten. Problemet vi brottats med är att det ideella arbetet i den ideella föreningen inte fungerat.”

”Vi har hela tiden att anpassa oss efter dagens verklighet. Jag tror inte på att vi skall utveckla en massa nya tjänster, det har vi så gott om redan, utan medlemskapet skall utvecklas till att bli ännu mer ansvarstagande i nätverket. Vi har internkonsulter exempelvis som går över företagsgränserna och hjälper varandra.”

”Vi har utvecklat vår verksamhet i dialog med företagen utifrån att "våra" företag frågat oss om vi kan hjälpa dem med t.ex. uppsagda. Det var så vi

började arbeta med uppsagd personal 1996, långt innan trygghetsfonden TSL fanns. Vi har även tagit fram personalpoolen, karriärcoachen på samma sätt. Under 2008/2009 har vi utbildat chefer i rehabiliteringsfrågor och vilket ansvar som gäller för arbetsgivare. Vi har också utbildat dem i det svåra samtalet som blir aktuellt att genomföra vid uppsägningar."

2.3 Råd för framtiden

Ur enkätmaterialet kan till sist ett antal råd till nya framgångsrika ringar hämtas som belyser den ackumulerade erfarenheten. Tre av ringarna som besvarat enkäten har lagts ner. Försök att kartlägga orsakerna visar på kombinationer av omständigheter som inte har med själva verksamheten gentemot de sjukskrivna etc. att göra. I två fall rör det sig om projektorganisationer som inte fullföljdes, sannolikt för att extern finansiering föll bort. I ett par fall saknades en samordnare som var villig att leda en "rekonstruktion" som byggde på medlemsföretagens mer aktiva engagemang. Gemensamt för de tre nedlagda ringarna tycks också ha varit att det ursprungliga initiativet legat utanför ringen, i två fall i den offentliga sektorn.

Det tar tid att bygga upp en fungerade arbetsgivarring. Ideologiska drivkrafter spelar en stor roll i en arbetsgivarring vid sidan av ekonomiska. Ringen måste kunna stå på egna ben med intäkter från medlemsföretagen, eventuella projektintäkter från Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan är för osäkra.

Till att börja med bör man koncentrera sig på några få områden i utbudet av tjänster. Det är viktigt att få företagen att förstå meningen med att delta i en arbetsgivarring. Se till att medlemmarna tar ansvaret och leverera (själv) minimalt, säger en. Trovärdighet i hur verksamheten är upplagd spelar en stor roll och bör underbyggas med återkommande tydliga och öppna utvärderingar och resultatredovisningar. Ringarna måste marknadsföras på ett professionellt sätt som utgår från vad som är viktigt för företagen. Dessutom:

"Det måste finnas en drivande person. Det ska vara en neutral arena ej kommun, landsting, AF eller FK. Ska vara självfinansierad (utan offentliga bidrag i alla fall på sikt). Bilda ringen med både stora och små företag, ta med kommuner och landsting. Jobba med förankring mot företagsledning och fackliga representanter. Tänk noga igenom ekonomin och arbeta med både långsiktiga och kortsiktiga mål."

"Låt medlemmar få betala medlemsavgift från början. Ett EU-projekt där allt är gratis blir bara en parentes som ofta leder till nedläggning av projektet. En Arbetsgivarring är inget projekt! Det är en (ständig) process som ska leva långsiktigt."

2.4 Sammanfattning och slutsatser

Arbetsgivarringarna är ett experiment som växt fram ur verkligen, med orden från en av samordnarna. Det är naturligt att arbetsgivarringar inte är en enhetlig modell utan

snarare en struktur av vissa bärande element, samt i övrigt flexibelt och lokalt anpassad. De har inte ett gemensamt arbetssätt, snarare rör det sig om ett flertal olika varianter som kan jämföras och diskuteras. Av redovisningen framgår att ringarna skiljer sig beträffande verksamhetsidé och organisation. Rehabilitering är för en majoritet av ringarna den huvudsakliga verksamheten (med större eller mindre tyngdpunkt på tidiga insatser). Andra beskriver sig som ett nätverk av företag som samarbetar konkret och åtgärdsinriktat i personalfrågor, med rehabilitering som en mindre del. Flera ringar hänvisar till begreppet hållbarhet (sustainability) som vägledande för arbetet.

Enligt nya enkätdata har ringarna varit verksamma mellan ett år och drygt 20 år. Majoriteten är organiserad som ideell förening, har en anställd och omsätter kring en miljon kronor per år. Den största ringen har över tio anställda på hel- eller deltid samt en omsättning på drygt 7 miljoner kronor. I snitt arbetar 8 000 arbetstagare i medlemsföretagen per ring. Ringarnas ekonomiska resultat har försämrats mellan 2006 och 2008 och från att nästan alla varit lönsamma uppvisar nu hälften negativt resultat.

Det saknas bra jämförbara resultatdata. Enligt redovisningen (som bygger på svar från åtta ringar) varierar andelen avslut med nytt arbete eller återgång till det gamla mellan 91 och 43 procent. Till framgångsrika avslut kan också adderas studier och då stiger andelen positiva utfall till över 65 procent eller högre.

Som viktigaste verksamhetsområde uppger flest ringar 'kompetensutveckling av företagsrepresentanter' och 'livs- och karriärplanering'. I en grupp närmast under kommer 'stöd vid övertalighet', 'rehabilitering/arbetsträning', 'nätverksgrupper' och 'stöd i personalfrågor'. Ringarna har ett komplicerat samarbete i rehabfrågor med Försäkringskassan (mer om detta nedan).

Bärande element är *nätverksprocesserna*, den utökade mängden arbetsplatser för arbetsträning och omställning samt fokus på individens förmåga med arbetsanpassning, arbetsträning och rörlighet. De erfarenheter som redovisats från enkäten AGR 2009, visar på en i huvudsak effektiv verksamhet. Samtidigt framstår ringarna som en verksamhet som känslig för förändringar i ekonomin och sin egen organisation. Många tror att personskiften på vissa poster i ringen eller i medlemsföretag kunde äventyra hela ringens existens. En viktig indikator på styrkan i ringarna är att de trots personberoendet och de små egna resurserna i många fall har klarat sig under lång tid. Med rehabkedjn i tankarna säger en samordnare: ”Arbetsgivarringar har haft förmåga att kryssa mellan hörnen i ett fyrkantigt system, och med hjälp av kunskap, kontakter, förtroende och företagsekonomisk realism skapat goda lösningar. Det som hänt är att regelefter-levnaden i systemet skärpts och det blivit mer motvind på den kryssen.”

Avslutningsvis konstateras att ringarna hela tiden utvecklas och anpassar sig efter hur företagens behov skiftar. Man började med en eftersläpande mängd långtidssjukskrivna, fortsatte med övertaliga under lågkonjunkturen, därefter med att behålla och rekrytera personal när ekonomin vänt upp, för att sedan återvända till de sjukskrivna och arbetslösa o.s.v. Inom ramen för den sistnämnda uppgiften pågår nu anpassningen till den senaste politiska reformen, rehabkedjan.

3 Värdeskapande samarbete

I det förra kapitlet beskrev arbetsgivarringarnas samordnare sin verksamhet. Man fick veta hur de ser på sin verksamhetsidé, hur de är organiserade, något om deras ekonomiska förhållanden samt vad som faktiskt görs. Tre övergripande utredningar står i fokus, de har på VINNOVAs uppdrag gjort breda analyser av verksamheten i olika populationer av ringar.

Detta kapitel diskuterar hur värde i processen skapas genom samarbetet inom arbetsgivarringarna; samt vilka problem i gränssnittet mot Försäkringskassan, och Arbetsförmedlingen som ringarna upplever. Redogörelsen leder fram till frågan om vad som kan göras för att arbetsgivare i allmänhet skall engagera sig aktivt för att förverkliga arbetslinjen.

> *”Utvärderingen bevisar 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 betraktats som svåra fall. Genom att utgöra en extern part och därmed också relativt neutral i förhållande till individerna så har ringarna möjlighet att skapa ett förtroende hos individerna som särskilt offentliga aktörer många gånger kan ha svårt att lyckas med, enligt programledningen.”*

Ringarnas metoder, att lyfta fram individernas egna drivkrafter och att hitta lösningar tillsammans med det nätverk som ringen utgör, skapar också bättre möjligheter till lösningar än vad en enskild arbetsgivare annars skulle ha. Det finns en rad mycket intressanta och lovande exempel och det är angeläget att forskare och andra även fortsättningsvis studerar arbetsgivarsamverkan som medel att uppnå återgång till arbete, förbättrad hälsa, bättre kompetensförsörjning och ökad sysselsättning och tillväxt, skrev man också.

ATK-studien

Konsulterna från ATK gjorde den största och mest ambitiösa kartläggningstudien hittills av arbetsgivarringar i hela landet, som underlag för DYNAMO-programmet (2004). Man har i separata studier med både fallstudier, intervjuer och enkäter undersökt regelverket kring rehabiliteringsprocessen, samt erfarenheter hos medlemsföretag, ringarna själva, berörda individer och myndigheter. ATK konstaterade att ”arbetsgivarringar är små, kostnadseffektiva och anpassningsbara organisationer med hög 'operativ effektivitet' och låga kostnader för administration”.

Man framhåller att ringarnas verksamhet är samhällsekonomiskt mycket lönsam. Ett räkneexempel ger en samhällsvinst per 1000 rehabiliterade långtidssjukskrivna, på 400 miljoner kr med en insats på 30 miljoner kr. Kostnaderna för ringarna är låga jämfört med andra besläktade verksamheter. Jämfört med att betala avgångsvederlag på cirka 100 000 kr till en individ som blir uppsagd är ringens avgift på cirka 25 000 kr låg.

Dessutom minskar risken för att arbetsgivaren skall fällas vid en eventuell uppsägningstvist, som kan innebär skadeståndsanspråk. Ett mer exakt omdöme är inte möjligt, på grund av brist på studier och svårigheten att jämföra effektiviteten mellan olika aktörer.

Den företagsekonomiska nyttan sammanfattar ATK i tre punkter. Medlemsföretagen får:

- lägre kostnader för rehabilitering och ohälsa
- högre kompetens inom personalområdet
- blir attraktivare som ansvarstagande företag

ATK:s enkät till företagen visade att arbetsgivaren ofta löser egna rehabproblem utan hjälp av ringen. När problemen är medicinska sker rehabilitering av naturliga skäl inom sjukvården, andra svårigheter kan ofta lösas med enkla interna beslut. Ungefär en tredjedel av fallen hamnar i ringen. Arbetsgivarringarnas mål är att ingripa tidigt, men man har ändå ett betydande antal sena rehabiliteringar med över ett års sjukskrivning. ATK nämner tre åtgärder i ett typiskt program som är särskilt viktiga:

- Att tidpunkten när olika åtgärder sätts in är avpassad till individens psykologiska beredskap
- Individens motivation och delaktighet i processen
- Vägledning och coachning under processen

Samarbetet med andra aktörer är en strategiskt viktig fråga. Enligt ATK är Försäkringskassan den stora vinnaren på det arbete som ringarna utför, vilket märks i ett relativt gott samarbete som dock inte utesluter en rad konfliktpunkter där man tycker ringarna ”lägger sig i” och vill ha stöd för tidiga insatser som regelverket inte omfattar. Arbetsförmedlingen kan uppleva ringarna som konkurrenter, inte bara för att de gör liknande saker, utan för att samordnarna värvar platser för sina klienter ute bland företagen. Arbetsförmedlingen kan också tycka att ringarna medverkar till att medlemsföretagens anställda går före deras grupper av långtidsarbetslösa. Dessutom arbetar ringarna med löntagare som har en fast anställning i botten, medan många av AF:s klienter vandrar mellan tillfälliga anställningar. (Vissa ringar invänder mot det resonemanget med att understryka att man arbetar på företagens uppdrag, med att lösa deras problem. Man ser sig inte som en aktör med ansvar för rehabsystemet.)

Medlemsföretagen är dock i allmänhet relativt nöjda med Försäkringskassan (endast en av tio är negativa). Irritationsmoment är kassans starka regelstyrning och frekventa byte av handläggare. En arbetsgivare kan även behöva hålla kontakt med många olika kontor för sina olika anställda. Problem uppstår också om arbetsgivarringar gör egna behovsbedömningar som Försäkringskassan inte vill godta. När det gäller medicinsk rehabilitering drar alla aktörer i princip åt samma håll, men när det istället gäller rehabilitering till arbete (anpassning och omställning) kan det bli diskussioner om stöd och bidrag.

ATK påpekar att ett problem för en del arbetsgivarringar har varit att de fackliga organisationerna ifrågasatt verksamheten. Viktigare än arbetsgivarringar för många

fackförbund är att ge ett bra innehåll åt trygghetsavtalen. Även när det gäller Företagshälsovården (FHV) finns blandade erfarenheter, skriver ATK. Den arbetar i huvudsak preventivt med medicinska, psykologiska och liknande problem. Man deltar sällan i processen för omställning/arbetsbyte för enskilda individer. Det har funnits undantag, bl.a. en ring som drevs av en företagshälsovård.

Ringarnas förebyggande arbete bedrivs både individinriktat och organisationsinriktat. Vid arbetet med prevention och friskvård och s.k. systematiskt arbetsmiljöarbete kan överlappningen med företagshälsovården bli ett störande moment. Ringarna arbetar både med förebyggande och tidiga insatser. Företagshälsovården har i många avseenden samma goda förutsättningar att stödja arbetsgivaren på dennes villkor som en arbetsgivarring; man har närheten, upparbetade kontakter och beteendevetenskaplig kompetens. Däremot har Företagshälsovården mindre erfarenhet och kompetens när det gäller att bedöma arbetskrav och alternativa sysselsättningsmöjligheter. I diskussionen har föreslagits en ökad samverkan mellan företagshälsovården och arbetsgivarringar, t.ex. att varje företagshälsovård skulle ha ett formaliserat samarbete med en ring.

Sammanfattningsvis ser ATK verksamheten i ringen som effektiv, billig och löftesrik. Man uppmärksammar problem i kontakterna med berörda myndigheter. ATK pekar t. ex. på att ringarna vill kunna arbeta med tidiga insatser, medan lagstiftningen förbehåller de offentliga resurserna för insatser i ett senare skede. Incitamentseffekten blir inte sällan att arbetsgivaren tycker att det lönar sig att vänta in Försäkringskassan. ATK frågar sig också om ringarnas låga avgifter gör dem underfinansierade, vilket hämmar deras utveckling. Det bör observeras att ATK:s rapport gjordes för drygt fem år sedan och att reformer i systemet genomförts sedan dess. Det är dock inget som tyder på att grunden för slutsatserna är väsentligt förändrad.

Rambölls utvärdering

Ramböll Management är ett internationellt konsultföretag som arbetat mycket med projektutvärdering åt svenska myndigheter. Deras utvärdering av de sju VINNOVA-finansierade projekten omfattar huvudsakligen två moment: (1) Självvärdering med inriktning på fyra variabler – resurser, aktiviteter, resultat och effekter. (2) Projektens förändringsteori som analyseras med avseende på de nämnda variablerna. Projekten rapporterade till utvärderaren vid bestämda tillfällen enligt en mall. Dessa data kompletterades med intervjufrågor.

Ramböll ger i sin utvärdering av projekten inget sammanfattande omdöme om lönsamhet och effektivitet, vare sig på företags- eller samhällsekonomisk nivå. De metodologiska svårigheterna är i praktiken för stora om resultaten skall vara möjliga att generalisera. Däremot uttalar sig Ramböll om nyttan i vidare mening.

Företagen ser fyra skäl att delta i en arbetsgivarring: Rehabilitering; arbeta med frivillig rörlighet; utöka sitt nätverk inom personalfrågor; stärka sin kompetens inom personalfrågor. Beträffande rehabiliteringsområdet skriver man att utvärderingen inte visar att ringarna är mer effektiva än andra aktörer men att det finns många vittnesmål om enskilda exempel i ringarna där man lyckats hitta lösningar i vad som ansetts vara

svåra fall. Sjukskrivningar längst ner i skrivbordslådan har man lyckats lösa i många fall, uppger Ramböll.

Som ringarnas stora fördel framhålls den förtroendefulla relationen till arbetstagaren, samt att metoderna är inriktade på att lyfta fram individernas egna drivkrafter och önskningar för att hitta bra lösningar. Nätverket har också fler utvägar att erbjuda än ett enskilt företag. Dess medlemmar tycks själva inte spela så stor roll för att erbjuda arbetsträningsplatser, men de är en faktor som underlättar att få tillgång till platser vid företag utanför ringen. Företag visar större intresse att hjälpa varandra än att ställa upp för myndigheter. Man konstaterar också att vid åtgärden frivillig rörlighet för den aktuella gruppen är ringarna en unik aktör. Likheten med outplacementföretag avvisas av många för att dessa arbetar med individer med god arbetsförmåga som är uppsagda inte av personliga utan av övertalighetsskäl. Deras arbete handlar inte om rehabilitering utan om förmedling av arbete och coachning. Arbetsgivarringarnas styrka jämfört med de offentliga aktörerna ligger i tre skillnader, tror Ramböll:

- En friare roll med fokus på problemlösning
- De aktiva företagsnätverken
- Kravet ringen har på sig att skapa värde för medlemsföretagen

Som en av ringarnas mest positiva insatser framhåller man arbetet med frivillig rörlighet. Det är ett av ringarnas kärnområden och tycks ofta ge ett bra resultat. Ramböll diskuterar tre hinder för rörlighet: 1. Arbetsrätten, 2. Tillgång till offentliga stödformer, samt 3. Attityder till rörlighet. Det är särskilt den sista punkten som är arbetsgivarringarnas styrka. Det centrala är enligt Ramböll en grundattityd hos många anställda att det bästa är att hålla fast vid det man har, särskilt när man drabbas av hälsoproblem. Turordningsreglerna i LAS skapar en känsla av trygghet, som man förlorar om man byter arbetsgivare.

Många individer känner sig inlåsta men har svårt att föra en diskussion om detta med sin arbetsgivare. Man vill inte 'stå upp för sin vantrivsel' inför chefen, vilket är en förutsättning för att få del av det stöd som arbetsgivaren eller andra kan ge eller andra åtgärder. Arbetsgivarringar är en positiv insats för att de går ut med generella erbjudanden som är mindre utpekande, och de kan ta upp problem som ligger utanför arbetstid, som individen inte vill blotta för sin chef. Ringarna är bra på att med hjälp av instrument som livs- och karriärplanering, bearbeta olika attityder som skapar låsningar i en för individen besvärlig situation.

Arbetsgivarens attityder liksom fackets är viktiga att kunna hantera för arbetsgivarringen. Många arbetsgivare är inte intresserade av att medverka med omställnings- eller rehabiliteringsåtgärder för personal som fungerar tillfredsställande i sitt arbete. Intresset för mer långsiktiga åtgärder nedprioriteras när personalförsörjningen är besvärlig och det finns mer akuta personalfrågor som måste hanteras.

De fackliga organisationerna prioriterar i allmänhet att den anställde behåller sin anställning framför en lösning som andra bedömare tror är mer långsiktigt hållbar, om den senare innebär att turordningen enligt LAS bryts. Några av arbetsgivarringarna har

utvecklat ett bra fackligt samarbete, bl.a. Kalmarsunds arbetsgivarring och Livsringen (en ring som var verksam inom livsmedelsindustrin i Skåne). Några arbetsgivarringar har försökt öka fackets engagemang för medlemmar utanför den aktuella arbetsplatsen. Det kan nämnas att Kalmarsundsringen undersökt intresset hos parterna för en lösning där individen får föra med sig ett reducerat antal anställningsår till sin nya arbetsplats, men detta stötte på patrull hos båda parter.

Relationen till Försäkringskassan är problematisk, konstaterar även Ramböll. Försäkringskassan samordnar och beslutar om rehabiliteringsinsatser som skall bekostas av allmänna medel. För många företag skapar oklarheten om betalningsskyldighet respektive bidragsberättigande irritation. Om samverkan med Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen skriver Ramböll:

> *”Man /arbetsgivarringarna/ uppfattar det som att myndigheterna snarare ser till sitt eget regelverk än att hitta en fungerande lösning för individen. /.../ Samarbetet med de offentliga aktörerna (Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen) har av flera projekt beskrivits som problematiskt. Det har förekommit att /lokala myndigheter/ 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/.../.”*

Det är naturligtvis inte oväntat att myndigheten har den ståndpunkten. Samtidigt är det viktigt att man eliminerar regler som i praktiken inte är nödvändiga och som förhindrar en effektiv mobilisering av de samlade resurserna.

Rambölls utvärdering kan sammanfattas i ett par slutsatser: 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 rehabiliteringsarbete jämfört med andra aktörer.

Det största hindret för ringarna i deras arbete med att öka den frivilliga rörligheten har varit arbetsgivarnas (och i viss utsträckning fackens) negativa attityd till frivillig rörlighet. Arbetsgivarna vill inte lägga kraft och resurser på individer som fortfarande fungerar i sitt arbete. De fackliga organisationerna prioriterar tryggheten enligt LAS, medan individen själv ofta har ett ambivalent förhållande till stora förändringar.

Ringarna har en positiv betydelse för att bearbeta dessa attityder och hjälpa individen till ett så sakligt ställningstagande som möjligt. Deras auktoritet stärks av deras kontaktnät och kunskaper om försäkringssystemet och att deras ställning är mer fri från konkurrerande intressen än både arbetsgivarens och Försäkringskassans.

Rättsvetenskapliga studien

Den rättsvetenskapliga studien har utförts av Christina Hagström, Juridiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet (2008). Hon har använt fyra enkätformulär som besvarats av olika grupper; arbetsgivare, klienter, Försäkringskassan respektive samordnarna i tio olika ringar. Hennes huvudsyfte var att analysera det regelverk som påverkar ringarnas arbete med sjukskrivna.

Det allmänna omdömet om ringarna är positivt. Genom att de vuxit fram och överlevt på frivillig väg, vittnar själva deras existens om att det föreligger ett behov av dem. Hagström menar att den viktigaste funktionen är att tillgodose kontrahenternas behov av stöd och kunskap i skiftande frågor. Coachfunktionen och att man erbjuder en utvidgad rehabiliteringsarena är viktiga inslag.

Arbetsgivarna framhåller värdet av att företagens samverkan bygger på frivillighet. Det mer strukturerade rehabiliteringsarbetet via arbetsgivarringen har totalt sett inneburit mycket positivt. Samarbetet har även skapat ett självgående utbyte mellan företagen (utan förmedling av koordinatorn). Företagen tar gärna emot personer för arbetsträning, men mestadels sker arbetsträning utanför nätverkens företag, för att tillgodose personliga önskemål beträffande yrke eller bransch.

Handläggarna på Försäkringskassan är lätt skeptiska till arbetsgivarringar men de flesta vet lite om dem och har haft få kontakter. Hagström tar upp den inte ovanliga misstanken att arbetsgivarringar skapar en ”gräddfil”. Hennes slutsats är att det förefaller som att arbetsgivarringar och de metoder som man använder, med en lösningsmodell som tar tillvara individernas drivkrafter, har fallit väl ut där andra aktörer tidigare misslyckats. Många gånger har man lyckats lösa fall som bedömts vara de mest svårlösta.

Hon delar Rambölls syn på vilka faktorer i arbetsgivarringarnas arbetssätt som är effektiva för att få personer tillbaka i arbete: Den friare rollen, de aktiva företagsnätverken och nytta för medlemsföretagen som en förutsättning för fortsatt verksamhet. Hagströms undersökning går inte på djupet i dessa frågor, utan är främst inriktad på (rättsliga) problem i verksamheten, framför allt sådana som påverkar ringarnas roll i den nya rehabkedjan.

Arbetsgivarnas syn

Med utgångspunkt i rättsvetenskapliga frågor har Hagström undersökt hur företagen upplever samverkanssystemet kring rehabiliteringsprocessen i sin tidigare och nyare form. I enkäten till arbetsgivarna fanns en fråga: ”Stöter Du på rättsliga hinder när Du vill lösa rehabiliteringssituationer med hjälp av arbetsgivarringen? Kan Du beskriva dessa hinder?” Många arbetsgivare saknade en helhetssyn på individen och rehabiliteringen. De gav även följande exempel på hinder:

> *”LAS; reglerna vid uppsägning – sist in först – gör att personer känner rädsla för att ta steget till en ny anställning.”*

”Försäkringskassans regler kring ny arbetsträning är ett hinder och bör ändras. (Det är ett problem att en lyckad arbetsträning i ett yrke det inte finns rekryteringsbehov i innebär övertalighet.)”

”Många gånger bedöms den anställde kunna 'stå till arbetsmarknadens förfogande' i samband med eller strax efter att remiss skickats till arbetsgivarringen.”

Den sista kommentaren torde syfta på att om personen anses ha arbetsförmåga nog att arbetsträna så dras sjukersättningen in, och individens lön/ersättning under arbetsträningen skall bekostas av den gamla eller den nya tillfälliga arbetsgivaren. Då det inte finns krav på en produktiv insats under träningen är företagens intresse för att betala inte så stort.

I sammanfattning beskrevs följande upplevda hinder för effektiv anpassning samt förslag till förändringar (antal svar: /*n*):

Hinder:

Otydlig lagstiftning/3, LAS-turordningsregler/3, Försäkringskassan inte stöttande i rehab/3 Reglerna om arbetsträning/2, Bristande helhetssyn/1

Åtgärder:

Flexibiliteten f.a. optimera resultat/5, Ändra LAS f.a. turordningsreglerna inte skall hämma rörlighet/3, Tydligare och samlad lagstiftning/3, Lättnader till arbetsgivare som rehabiliterar sina anställda/3, Aktivitet för nytt tänkande ang. rehabilitering, o humankapital/3, Möjlighet att studera längre med rehabersättning samt att uppbära rehab.ers & studiemedel samtidigt/2, Ändrade fackliga regler/2, Läkarintyget större tyngd över rehabåtgärder/1, Försäkringskassan ett mer öppet och stödjande arbetssätt/1.

Arbetsgivarna vill att lagstiftningen förändras i riktning mot större flexibilitet både i handläggningen och tillämpningen av reglerna för anställningstrygghet. Synpunkterna överensstämmer i sina huvuddrag väl med vad samordnarna själva framför. Problematiken har sin grund i att lagstiftningen naturligtvis skall spegla en vidare uppsättning mål i samhället.

Sönderfallande helhet

Hagström konstaterar att samordnaren inte uppfattas som vare sig arbetsgivare eller myndighetsrepresentant och kan agera mer fritt. Samordnarens fokus på människan och på problemlösning skapar en bättre upplevelse för individen som blir mer tillitsfull och öppen. Hagström menar dock att det inte finns rättsliga hinder inom regelverket för att offentliga aktörer skall kunna arbeta på liknande sätt. ”De eventuella hinder man menar föreligga härför är vare sig faktiska eller rättsliga utan upplevda.” Rättssystemet möjliggör arbetsgivarsamverkan, men underlättar det inte, säger hon.

Den nya rehabkedjan med de fasta tidsgränserna som avgör hur arbetsförmågan skall prövas och vilken roll olika aktörer har, får en starkt styrande funktion på

rehabprocessen. Motivationen har förskjutits några grader från 'pull' till 'push'. Den försäkrade och arbetsgivaren har tilldelats nya roller, bl.a. krävs att den försäkrade skall ägna sig åt vissa aktiviteter under pågående sjukskrivning. Detta framställs positivt genom att den försäkrade utlovas att inte bli av med sjukpenningen under dessa aktiviteter. Hagström frågar sig dock hur man tänkt beträffande dem som inte har krafter nog för att vara aktiva. Hon citerar några rader ur propositionstexten som hon menar har en hotfull ton: ”Det är viktigt att denna tid används till aktiviteter som gör det möjligt att aktivt söka och återgå i arbetet. Om så inte skulle ske bör möjligheten att åstadkomma ytterligare drivkrafter för att säkerställa detta övervägas.” De tillåtna aktiviteterna medan individen uppbär sjukersättning är beroende Försäkringskassans godkännande.

Hagström och andra arbetsrättsjurister (se Vahlne Westerhäll, i Åkerlund 2007; samt, Westregård 2008) hävdar att rehabkedjan nu inför nya principer som det finns invändningar mot. En god rehabilitering kräver en helhetssyn, med en materiellt hållbar samverkan mellan aktörer på arbetsmarknadsområdet, d.v.s. mellan arbetsgivare, arbetsförmedling, a-kassan, socialtjänsten, primärvården och Försäkringskassan. Beslutet att enbart tillåta en medicinsk grund vid Försäkringskassans bedömning av arbetsförmågan är ett steg i att befästa Försäkringskassans roll som formellt tillsynsorgan över hela processen.

Hagström ställer sig frågan varför man slagit sönder en ganska väl fungerande samverkansstruktur. Orsaken kan vara att den är svår att förena med en renodling av ansvar: ”Att argumentera för att det är viktigt att varje departement, myndighet, organ eller annan enhet skall handha det som strikt kan anses falla innanför dess område, något man gjort i renodlingsdiskussionen, strider helt mot den samverkanstanke som uttrycks i 1996 års 'samverkansproposition' (1996/97:63)”, skriver hon.

Gränsen för arbetsgivarens respektive myndigheternas ansvar har ansetts otydlig, men Hagström konstaterar att den nya lagstiftningen vare sig ökar eller minskar det ansvar som arbetsgivaren har för rehabilitering och arbetsanpassning genom AML eller AFL. Den senaste lagstiftningens förskjutning av ansvaret i det senare skedet, från Försäkringskassan till aktörer på arbetsmarknaden (Arbetsförmedlingen), berör inte arbetsgivaren eftersom dennes ansvar är begränsat till åtgärder i det egna företaget.

Man kan se den senaste utvecklingen som att kraven på arbetsgivaren blivit tydligare, men framförallt att övervakningen skärps. Skyldigheterna klargörs, medan rätten till bidrag eller annat stöd för egna initiativ förblir svår att överblicka och förutsäga. Utmärkande för den nya ordningen är att ansvaret att ordna ett nytt arbete hos annan arbetsgivare entydigt ligger i arbetsmarknadspolitiken och hos individen. Två frågor som är otydliga enligt Hagström, är vem som har det primära rehabiliteringsansvaret för dem som arbetsgivaren gjort vad han kan för, men inte kan få tillbaka i arbete, eller dem som saknar arbetsgivare (den senare gruppen utgör 30 till 50 procent av de sjukskrivna). Möjligen ännu viktigare är att det förblivit oklart vem som tar ansvaret när insatser misslyckas eller individen inte vill/kan samarbeta.

Slutsatsen av den rättsvetenskapliga undersökningen innebär att den nya väg regeringen valt inte ger något starkt stöd för företagens samverkan i arbetsgivarringar, och delvis lägger hinder i vägen för ringarnas arbetsprocess.

3.1 Diskussion: Mot en ”rikare” värdekedja[5]

Den nya rehabkedjan har inte givit arbetsgivarringarna det stöd som många hoppats på. Däremot finns alternativa strategier för att utveckla verksamheten. Några skall vi kommentera här. Med stor sannolikhet kommer den nya marknadsnischen som 'kompletterande aktör' till Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen att fortsätta att växa starkt. För ringarnas del innebär det att man får styra om sina ambitioner och rätta in sig i ledet.

ATK:s och Rambölls utvärderingar och samordnarnas egna uppfattningar pekar på ett alternativ: Att ringarnas framtid ligger i att de kan sätta in rehabprocessen och det förebyggande arbetet i ett ”human resource management”-perspektiv. Med en ”rikare” värdekedja avses att ringarna kan omfatta många flera aspekter av företagens personalpolitiska behov eftersom de har en ingående kunskap om medlemsföretagen. Det är särskilt två möjligheter som är intressanta att överväga. Först, hur man kan vidga ramen för rehabprocessen till att inkludera kunskaper och färdigheter så att den blir maximalt värdeskapande i ett kompetensperspektiv. Vidare, hur individen kan stimuleras att själv bli mer engagerad, förutseende och ansvarstagande när gäller sin utveckling i arbetslivet.

I Sverige är diskussionen om anställningstrygghet jämförelsevis polariserad; för eller emot LAS. Den diskussion om olika mellanlägen som finns internationellt saknas. Att bryta inlåsningen är viktigt för att den leder till förhöjd risk för ohälsa och sjukskrivning Var tredje anställd, främst bland LO:s medlemmar, anser sig vara i fel yrke eller hos fel arbetsgivare, var femte tycker sig ha hamnat fel i båda avseendena och många klarar inte att ta sig ur situationen. Minskning av inlåsningen är ett uttalat mål i många ringar.

Till bilden av ett misslyckande för den svenska modellen hör att den är passiviserande. Medan en arbetslös i genomsnitt söker arbete aktivt drygt 40 minuter per dag i USA, 20 minuter i Spanien, tio minuter i Tyskland, söker en svensk arbete i genomsnitt i fem minuter per dag. (*The Economist* 2009 01 03, citerar Krueger & Mueller)

Men det finns starka argument för att inte kasta ut barnet med badvattnet, utan bibehålla en god balans mellan stabilitet och rörlighet. En forskningsöversikt från ILO konstaterar att stabilitet i anställningar är gynnsamt för investeringar i humankapital. ”For productivity to be high countries need also a considerable degree of stability of employment combined with internal forms of flexibility,” skriver ILOs chefsekonom.

[5] Begreppet *valuechain* (värdekedja) etablerades av Michael Porter. Den omfattar företagets infrastruktur, teknologi, insatsvaror och human resource management. Konkurrensfördelar handlar om att kunna hantera hela kedjan, som sträcker sig genom företaget och börjar och slutar utanför det. (Porter 1990)

Tryggheten behöver balanseras av flexibilitet och olika former av intern och extern anpassning (*forms of adjustements*) (Auer 2007).

> *”A security-in-transition framework seems to yield both good results in terms of labour market performance and decent work. /.../ A certain level of labour market flexibility, can be accepted by unions, when it /.../ is embedded in labour market security allowing protected transitions, because this enhances rather than destroys workers' welfare.”*

Diskussionen om hur de höga sjukskrivningstalen skall motverkas har i hög utsträckning varit begränsad till negativa faktorer. Politiken gör det lönsammare men knappast lättare att aktivt styra sin egen karriär. Man gör sjukskrivningsalternativet mer kostsamt och förstärker sanktionerna mot dem som inte är tillräckligt aktiva. Få, om några, åtgärder föreslås som förstärker den positiva motivationen att göra aktiva ansträngningar. För samhällets stöd i form av utbildning och möjligheter att pröva sig fram förutsätts att man kvalificerat sig genom en relativt lång tid av arbetslöshet. Alla samhällets aktiva resurser i arbetsförmedlingen gäller arbetslösa, och är inte tillgängliga för den som vill byta arbete – kanske för att slippa bli arbetslös.

Människor är starkt styrda av vanor och förebilder. Inför avgörande beslut väger risken att förlora det man har tungt. För att fatta rätt beslut i en omställningssituation behöver många hjälp att bearbeta information, attityder, förväntningar och planer. Livs- och karriärplanering är ett effektivt förändringsinstrument. En ring har med stöd av forskare undersökt effekterna på rörlighetsattityder m.m. av livs- och karriärplanering. Resultatet var positivt. (Movitz, Aronsson 2009) Flera arbetsgivarringar har arbetat med att utveckla handledningar och arbetsmaterial för coacher.

Ett intressant område för ringarna att utveckla sin verksamhet inom är rekrytering och omställning. Genom att den offentliga arbetsförmedlingen är mer ett arbetslöshets-politiskt instrument än en serviceorganisation för alla arbetstagare, finns ett behov av nya aktörer. Ringarnas erfarenhet av ”validering” är en viktig kompetens i samman-hanget. Sju av tio rekryteringar görs via informella kontakter. Arbetsförmedlingen är med på hälften av alla rekryteringar; annonsering och spontana ansökningar har en andel på 40 procent var. Rekryteringsföretag, utbildningsföretag m.m. spelar en kvalitativt viktig men kvantitativt liten roll. (Eftersom ett företag kan använda olika vägar för olika rekryteringar blir summan över 100 procent). De informella kontakterna är den rekryteringsväg som arbetsgivarna är mest nöjda med, över 80 procent. Även 'spontan ansökan' och rekryteringsföretag får bra betyg medan Arbetsförmedlingen får lägst. Missnöjet gäller inte så mycket service och bemötande, som förmåga att föreslå rätt person till rätt plats (70 procent negativa). Arbetsför-medlingen uppges ha dålig bransch- och företagskunskap. (Källa: Svenskt Näringsliv) Samtidigt är det naturligtvis så att Arbetsförmedlingen har den svåra uppgiften att hitta platser även åt personer som inte är attraktiva för företagen. Det undanröjer inte konstaterandet att de informella vägarna är dominerande, de är mest uppskattade och att de bygger på nätverk.

En normal rekrytering har på ett par tre årtionden förvandlats från ett beslut av en förman till en utdragen urvalsprocess. I stort sett statiska yrkesutbildningar som svarar mot en nationellt giltig befattningsnomenklatur har ersatts av en situation där varje befattning och individ bedöms individuellt. Företagens bestående klagomål om brist på personer med rätt erfarenhet, är mer ett matchningsproblem än en utbildningsfråga. I detta ligger en förklaring till att moderna företag ser personalfrågor, inte som en administrativ funktion utan eget värdeskapande, utan som styrfunktionen för en process med stort eget värdeskapande. Till den senare processen kan arbetsgivarringarna bidra.

Slutsatser och sammanfattning

I kapitlet redovisas resultat från tre projekt som haft uppdrag av DYNAMO att följa ett antal arbetsgivarringar. Deras övergripande slutsatser är positiva till ringarnas insatser för att åstadkomma rehabilitering och rörlighet. De två undersökningar som genom enkäter kartlagt arbetsgivarnas synpunkter, styrker att en stor andel av dessa har positiva erfarenheter. I förhållande till vissa mer återhållna förväntningar är det särskilt intressant att så många arbetsgivare anser att medlemskapet är ekonomiskt lönsamt för företaget. Arbetsgivarna bedömer lönsamhet främst i förhållande till sina alternativkostnader vid uppsägningar eller långvarig sjukskrivning.

Med en allt kraftigare omstrukturering på arbetsmarknaden i globaliseringens och den finansiella krisens spår utmanas möjligheterna att föra en politik för arbete och full sysselsättning. Begreppet ”flexicurity” har myntats för att beskriva en ny relation mellan arbetsmarknadens och företagens krav på flexibilitet och individernas behov av trygghet. Rörligheten är en viktig dimension i detta. Att stärka insatserna för rörlighet på arbetsmarknaden, bättre ingångar för de som står utanför och en fungerande rehabilitering kräver engagemang av företagen. Den företagsekonomiska nyttan kan sammanfattas i några punkter:

- lägre kostnader för rehabilitering och ohälsa
- högre kompetens inom personalområdet
- blir attraktivare som ansvarstagande företag.

Arbetsgivaren löser ofta egna rehabproblem internt utan hjälp av ringen. Ungefär en tredjedel hamnar i ringen. Arbetsgivarringarnas mål är att ingripa tidigt, men även rehabiliteringar efter över ett års sjukskrivning har varit ganska vanliga. Särskilt viktigt är att tidpunkten när olika åtgärder sätts in är avpassad till individens psykologiska beredskap och att ringen stärker individens motivation och delaktighet i processen genom vägledning och coachning.

Samarbetet med andra aktörer är en strategiskt viktig fråga. Enligt ATK är Försäkringskassan den stora vinnaren på det arbete som ringarna utför, vilket märks i ett relativt gott samarbetsklimat som dock inte utesluter konflikter då man tycker ringarna vill ha stöd för insatser som regelverket inte omfattar. Arbetsförmedlingen kan uppleva en godartad konkurrens, men man arbetar huvudsakligen inte med samma grupper, eftersom förmedlingen skall prioritera arbetslösa.

4 Länk i rehabkedjan

Inom arbetsgivarringarna har den nya politiken fullt naturligt diskuterats mycket och väckt oro. Ringarnas verksamhet påverkas i hög grad av vilket ansvar som lagstiftarna förväntat sig av företagen. Två av samordnarnas röster om rehabkedjan, en pessimistisk och en optimistisk, lyder:

> *”Försäkringskassans införande av rehabkedjan har omöjliggjort att driva vår arbetsgivarring vidare trots ett fantastiskt resultat, som överträffar riksgenomsnittet för sjukskrivnas återinträde på arbetsmarknaden. Ringens verksamhetsmål och arbetsmetoder är helt satta ur spel. Ingen myndighet tar ansvar för individens rätt till rehabilitering.”*

> *”Rehabiliteringskedjan kommer nog på sikt att ge oss nya uppdrag. Positivt, grundidéerna i rehabkedjan bygger på liknande tankar som de som ligger till grund för arbetsgivarringen. När parterna bildade TSL (Trygghetsstiftelsen mellan Svenskt Näringsliv och LO) då kunde vi börja arbeta med uppsägningsuppdrag på ett bredare sätt (Vi har jobbat med uppsägningar sedan 1996, men då har företagen fått betala själva. Sen 2004 har de ekonomisk täckning genom TSL). Ser inga negativa följder av detta.”*

I detta kapitel diskuteras och beskrivs Försäkringskassans process och rehabkedjan. Därefter berörs olika erfarenheter från ringarna som är relevanta i sammanhanget. Några reflektioner kring skillnader i arbetssätt mellan rehabkedjan och arbetsgivarringarna utvecklas. Utöver rehabkedjan, har man infört en rehabiliteringsgaranti för de vanligaste tillstånden vid sjukskrivning, psykiska besvär och problem med axlar, rygg m.m. Landstingen har fått en miljard kronor för att förbättra vårdarbetet med sjukskrivna. Rehabkedjan är inriktad, dels på att skapa mer effektiva incitament för individen att aktivt söka arbete utifrån sin arbetsförmåga, dels på att utveckla en struktur av stödjande åtgärder för den som söker arbete. För den senare uppgiften anlitas nya s.k. kompletterande aktörer, bland vilka jobbcoacher är den största gruppen.

4.1 Rehabiliteringskedjan

Följande avsnitt är en förkortad version av Försäkringskassans redovisning på sin hemsida av myndighetens arbete med rehabilitering (2009 12 04). Den nya ordningen innebär att Försäkringskassan ska utreda rehabiliteringsbehovet och samordna de insatser från arbetsgivare, hälso- sjukvården, Arbetsförmedlingen, socialtjänsten och andra myndigheter som behövs för att patienten ska kunna återgå i arbete eller kunna söka arbete. I detta ingår också att stötta patienten i kontakterna med andra rehabiliteringsansvariga och att verka för att dessa tar en aktiv del i rehabiliterings-processen. Samordningsansvaret medför inte att Försäkringskassan övertar det ansvar respektive rehabiliteringsaktör har för genomförande och kostnader för insatser för patienten.

Riksdagen har beslutat att den så kallade arbetslinjen ska gälla. Försäkringskassan kan samordna insatser från olika aktörer, till exempel arbetsgivare, företagshälsovård och arbetsförmedling, men också köpa tjänster från andra aktörer. Däremot köper inte Försäkringskassan vårdande eller behandlande åtgärder som ingår i sjukvårdens ansvar.

Syftet med en rehabiliteringsplan för återgång i arbete är att få en överblick över alla de åtgärder och insatser som behövs för att patienten ska kunna få tillbaka sin arbetsförmåga. Planen är också att ge Försäkringskassans verktyg för att samordna de insatser som olika aktörer har ansvar för till en fungerande helhet. Planen gör att alla inblandade aktörer vet sitt ansvar och det underlättar uppföljningen av åtgärderna. En plan för återgång i arbete upprättas av Försäkringskassan i ärenden där det finns en risk att en sjukskriven person inte kommer att kunna återgå i sitt vanliga arbete inom 90 dagar. Genom att Försäkringskassan tidigt i sjukfallet tillsammans med den sjukskrivne kommer fram till vilket mål som är rimligt och vad som krävs för att komma dit, ökar möjligheterna att förkorta sjukperioden. Tidigare krav på att arbetsgivaren skulle lämna in en så kallad rehabiliteringsutredning avskaffades från 1 juli 2007.

Innan planen läggs upp gör försäkringskassan en så kallad SASSAM-kartläggning (Strukturerad arbetsmetod för Sjukfallsutredning och SAMordnad rehabilitering). Utifrån patientens situation beskrivs hela läget, eftersom andra faktorer än medicinska förhållanden kan påverka rehabiliteringsresultatet.

Planen kan innehålla både medicinska åtgärder och arbetslivsinriktade åtgärder som vidtas av arbetsgivaren eller arbetsförmedlingen eller köps från andra aktörer. Planens uppläggning och målsättning görs så långt som möjligt gemensamt med läkaren, arbetsgivaren och patienten. Patienten har ett ansvar att medverka i rehabiliteringen efter bästa förmåga. Planen genomförs stegvis, om någon av de planerade åtgärderna inte fullföljs kan planen avbrytas, varvid ersättningen kan dras in.

Beträffande ”motivation och konflikter” skriver man, att under en längre tids sjukskrivning förändras ofta patientens självbild, så att motivationen för arbetsåtergång förloras. Utan läkarens stöd i motivationsarbetet har försäkringskassan små möjligheter att lyckas med en rehabilitering.

Försäkringskassan har vissa medel för att köpa tjänster, exempelvis funktionsutredningar, medbedömningar och arbetslivsinriktad rehabiliteringsutredning. I de fall patienten bedöms kunna klara någon form av arbete kan även arbetsrehabilitering och kortare utbildning köpas. Försäkringskassan ska enbart köpa utredningar av producenter som man träffat avtal med. Det är arbetsgivarens ansvar att finansiera åtgärder som kan genomföras inom eller i anslutning till den egna verksamheten och Försäkringskassan får inte köpa aktiva rehabiliteringsåtgärder till arbetslösa sjukskrivna.

Försäkringskassans process

Den viktigaste principen bakom rehabkedjan är att arbetsförmågan och rätten till sjukpenning skall bedömas olika beroende på hur länge sjukperioden varar. Försäkringskassans främsta uppgift är att bedöma rätten till sjukpenning. De första tre

månaderna utgår Försäkringskassans bedömning från om den anställde kan klara av sitt vanliga arbete, om det finns andra arbetsuppgifter som kan erbjudas den sjukskrivne tillfälligt, eller om arbetet kan organiseras annorlunda så att vederbörande kan återgå i arbete trots sin sjukdom. Rätten till sjukpenning gäller bara om inget av detta är möjligt.

Påföljande tre månader förskjuts Försäkringskassan från det gamla arbetet till alla befattningar i företaget. Den anställde har bara rätt till sjukpenning om hon inte kan utföra något arbete alls inom företagets verksamhet. Den anställde har rätt att vara ledig från anställningen (med vilande sjukpenning) för att prova på ett annat arbete och se om det fungerar trots sjukdomen.

De följande sex månaderna skall Försäkringskassan, om den sjukskrivna inte kan arbeta i företaget, undersöka andra möjligheter att ta tillvara hennes arbetsförmåga utanför arbetsgivarens verksamhet. Om den anställde klarar av ett annat arbete har hon inte rätt till sjukpenning, om inte Försäkringskassan anser att sannolikheten är stor att den sjuke kommer att kunna gå tillbaka till sin gamla arbetsgivare före dag 366. Från den dagen skall arbetsförmågan alltid bedömas i förhållande till alla arbeten på hela arbetsmarknaden.

Omförsäkring och Arbetsförmedlingen

Om individen bedöms ha arbetsförmåga i förhållande till något arbete någonstans, även om hon inte lyckats få ett lämpligt arbete, dras sjukpenningen in. Individen har då rätt till arbetslöshetsersättning (om hon är medlem i a-kassa). Skiftet kallas 'omförsäkring'. Ansvaret övergår till Arbetsförmedlingen som skall hjälpa individen att söka arbete och fortsätta arbetsrehabiliteringen.

Det införs på nationell nivå ett särskilt introduktionsprogram samt olika program för nystartsjobb, arbetspraktik och kompetensutveckling. De nya jobbcoacherna skall ge individanpassat stöd under maximalt tre månader. Den som deltar i arbetsmarknads-politiska insatser har rätt till aktivitetsstöd, som bestäms av Arbetsförmedlingen. De personer vars dagar med sjukpenning eller sjukförsäkring har tagit slut kommer erbjudas följande enligt Arbetsförmedlingens beskrivning:

> *”Steg 1 – Första mötet*
> Från och med oktober 2009 kommer personer som berörs av förändringarna att träffa sin handläggare på Försäkringskassan och en arbetsförmedlare från Arbetsförmedlingen. Under det första mötet får personen möjlighet att ställa frågor och arbetsförmedlaren berättar hur man tillsammans går vidare.
>
> *Steg 2 – Arbetslivsintroduktion*
> Från och med januari 2010 erbjuds arbetslivsintroduktion som utgörs av individuella, vägledande och utredande samtal med individuellt anpassade aktiviteter. Tillsammans kommer individen och arbetsförmedlaren fram till vilka förutsättningar som just han eller hon har till utveckling mot arbete. Till stöd finns våra kunniga arbetsförmedlare och skickliga specialister - arbetsterapeuter, psykologer, sjukgymnaster och socialkonsulenter.

> Arbetslivsintroduktionen pågår maximalt i tre månader. Även personer som har sjukersättning på deltid och arbetar deltid kommer att erbjudas plats i arbetslivsintroduktionen under den tid då de inte arbetar.
>
> *Steg 3 – Handlingsplanen*
> Arbetslivsintroduktionen resulterar i en individuell handlingsplan, som utifrån varje individs förutsättningar ska leda vidare till jobb. Till hjälp finns våra arbetsförmedlare och hela vårt utbud av stöd.”

Arbetsträning är en av de åtgärder som Försäkringskassan beslutar om och som också har stor betydelse i arbetsgivarringarnas arbetssätt. En anställd som varit sjukskriven en längre tid kan anvisas arbetsträning på sin arbetsplats för att göra det lättare att senare komma tillbaka till arbetet. Det är en rehabiliteringsåtgärd och träningen görs utan krav på prestation. Tiden för träning på det vanliga arbetet är begränsad till tre månader. Sammantaget skall åtgärden vara avslutad inom ett år. Försäkringskassan bestämmer efter samråd antalet timmar per dag och när dessa skall utökas. Arbetsgivaren betalar eventuella kostnader som uppstår.

Vid sidan av rehabkedjans huvudfåra finns aktivitetsersättningen för anställda mellan 19 och 29 år som har en betydande nedsatt arbetsförmåga. Den kan gälla i tre år. Äldre anställda kan få sjukersättning om arbetsförmågan är nedsatt med minst en fjärdedel för all överskådlig framtid.

Sammanfattningsvis, är intrycket att rehabkedjan på ett systematiskt sätt organiserar processen i olika delar, där varje steg har inslag av fördjupad utredning och prövning av individen. I vissa fall finns inslag av aktiv rehabilitering men verktygen är mer begränsade än i ringarnas process. Både i Försäkringskassans och Arbetsförmedlingens upplägg finns bestämda tidsramar ofta med en startpunkt och en slutpunkt. Ringarna arbetar i allmänhet med mer individuellt anpassade och flexibla program, som kan varierar i förhållande till syfte och omfattning. I Försäkringskassans program är det framför allt inriktningen på att individen skall arbetsträna mot ett heltidsjobb som kan ifrågasättas. Man arbetar i det fallet inte med delmål och ambitioner som höjs i takt med individens framsteg. Det slående med Arbetsförmedlingens trestegs program är också att det förefaller så lite anpassat efter olika individers situation och behov. Coachens roll är viktig för att utforma en individuell plan – den insatsen har lyckats väl med de interna coacherna, medan kritik har riktats mot hur man upphandlat externa coacher.

Fördelning av ansvar

Arbetsgivaren ansvarar enligt arbetsmiljölagstiftningen för att genomföra den anpassning och rehabilitering som kan ske inom eller i anslutning till den egna verksamheten. Inriktningen skall vara att den anställde skall fortsätta att arbeta i företaget. Försäkringskassan nämner här att företagshälsovården kan hjälpa till med råd för att finna bra lösningar t.ex. ifråga om anpassning av arbetsplatsen, teknisk utrustning eller andra förändringar i den fysiska, psykiska eller sociala arbetsmiljön.

Försäkringskassan har ansvar för att samordna de olika rehabiliteringsåtgärder som behövs för att en person ska kunna börja arbeta som vanligt igen. Vid längre sjukskrivning ansvarar kassan för att tillsammans med den sjukskrivne göra en plan för återgång i arbete. Den kan fastställas i samband med ett avstämningsmöte med alla parter, till vilket man även kan kalla behandlande läkare.

Skillnaden i arbetsgivarens ansvar i förhållande till tidigare är att Försäkringskassan nu själv skall ta fram en rehabiliteringsplan. Arbetsgivaren ansvarar fortfarande för att det finns en lämplig anpassnings- och rehabiliteringsverksamhet och skall uppmärksamma och utreda nya behov av arbetslivsinriktad rehabilitering. Han/hon skall se till att åtgärderna kommer till stånd samt finansiera det som vidtas inom eller i anslutning till den egna verksamheten för att den anställde skall kunna vara kvar där. Det gäller oberoende av orsaken till skadan eller sjukdomen.

Arbetsgivarens ansvar gäller inte återgång i arbete hos någon annan arbetsgivare, inte heller att den anställde återfår full hälsa ur medicinsk synpunkt. Ju större företag, desto större krav kan dock ställas på arbetsgivaren. Arbetsgivarens ansvar att lämna upplysningar till Försäkringskassan som denna behöver för att kartlägga behovet av rehabilitering är särskilt poängterat, liksom den sjukskrivnes skyldighet att medverka aktivt.

I sina råd till medlemmarna säger Företagarna (en arbetsgivarorganisation), att även om kravet på rehabiliteringsutredning är avskaffat kan det ändå vara bra att ha en genomgång med arbetstagaren och eventuellt facket om vad som kan göras på arbetsplatsen för att underlätta återgång i arbetet. De samarbetspartner man föreslår arbetsgivaren är företagshälsovården eller en lämplig konsult, till exempel Arbetslivsresurs (som är ett statligt ägt bolag).

Om rehabiliteringsmöten och andra åtgärder inte visar sig leda mot återgång och arbetsgivaren bedömer att arbetstagaren aldrig kommer att kunna utföra något arbete av betydelse i företaget, utgör det grund för uppsägning. Det brukar ta bortåt två år att komma till denna punkt, enligt Företagarna.

Slutligen skall nämnas att vissa initiativ har tagits av myndigheterna för att stimulera arbetsgivare att anställa personer som varit långtidssjukskrivna, bl.a. har ett avdrag på dubbla arbetsgivaravgiften införts som kan sökas vid anställning av den som varit långtidssjukskriven (ny-friskjobb). Vidare har en försöksverksamhet inletts i några län där privata och sociala företag skall hjälp långtidssjuka till arbete.

Principen om renodling av ansvar

Förändringarna i rehabiliteringsordningen har syftat till renodling av ansvar. Försäkringskassan har utrednings- och planeringsansvar, arbetsgivaren ett utföraransvar som definieras dels i lagstiftningen, dels den plan Försäkringskassan gör upp. I huvudsak handlar förändringarna i reglerna om förtydliganden. Skäl till förändringen var att arbetsgivarna inte ansågs ha tillräcklig kompetens för att avgöra vilka åtgärder som behövde vidtas. Man hade inte tillgång till den medicinska informationen (vilket

fortfarande med hänsyn till integriteten är en fråga med ett antalet förbehåll). Arbetsgivarnas utredningar, hävdar man, kom oftast in för sent och ansågs hålla låg kvalitet. Den nya rollfördelningen minskar behovet av det aktiva stöd ringarna erbjuder. Företagets rehabansvar är tydligt begränsat till den egna arbetsplatsen, inte t.ex. extern rörlighet. I förarbetena till sjuklönelagen talas om att arbetsgivaren måste göra allt som är möjligt för att anställningen skall bestå. Lagstiftaren säger uttryckligen att en omplaceringslösning inte får väljas av bekvämlighetsskäl – en formulering som kan tolkas olika – men rimligen gör rörlighetsalternativet mindre intressant för arbetsgivaren..

När ansvaret för rehabiliteringsutredningen flyttades till Försäkringskassan bortföll kravet att facket skulle informeras då en rehabutredning inleddes. Därigenom har de fackliga organisationerna ingen formell roll i processen utom att de kan biträda arbetstagaren om denna vill det.

Risken att individen hamnar mellan stolarna verkar inte helt eliminerad. Stödinsatser för utförsäkrade arbetslösa är primärt Arbetsförmedlingens ansvar, men det finns fortfarande risk att berörda myndigheter gör skilda bedömningar. GD för Arbetsförmedlingen har redan sagt att ett antal personer borde föras tillbaka till sjukförsäkringssystemet. Det kan också visa sig vara en svårighet att individen först måste vara arbetslös, innan det offentliga stödet utlöses. Erfarenheten är tydlig att statusen som arbetslös försämrar möjligheterna att få ett nytt arbete. Ringarnas modell där man praktiserar/arbetstränar från en relativt trygg position är att föredra.

Sammanfattningsvis betyder förhållandet att Försäkringskassan har tagit över rehabiliteringsutredningen inte att arbetsgivaren har mindre ansvar för att ordna den praktiska rehabiliteringen, men att förväntningarna på eget initiativ och den typ av externt orienterade insatser som präglar ringarna, inte har något explicit stöd.

Arbetsgivarringarnas roll är viktig i den nya modellen om de kan påbörja sina åtgärder tidigt, och avsluta dem inom den givna tidsramen i rehabkedjan, d.v.s. under de första 90 respektive 180 dagarna (eller redan förebyggande när tecken på problem börjar visa sig). Genom att arbetsgivarens roll så tydligt minskar efter 180-dagar finns en stor risk att de insatser ringarna kan göra i fråga om frivillig rörlighet och arbetsträning utanför företaget inte blir av.

Kommentar: Kedjans svaga länk

Trots att alla inblandade parter, regeringen, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen betonar betydelsen av tidiga åtgärder, omfattar de senaste reformerna inga särskilda insatser för att förstärka och stimulera mer genomgripande och innovativa tidiga åtgärder. Strukturen är hierarkisk, den styrmekanism man utformat samlar beslutsmakten hos Försäkringskassan. För många arbetsgivare kan det vara tillfredsställande att slippa göra egna bedömningar av behov och åtgärder. Samtidigt innebär modellen att rehabprocessen sannolikt blir mer rutiniserad och att arbetsgivare i lägre utsträckning använder de olika resurser och kontaktmöjligheter som han/hon

förfogar över i processen. Det är mindre troligt att medlemskap i en arbetsgivarring eller liknande organisation ses som en naturlig följd av arbetssättet i rehabkedjan.

I de projekt som gjorts inom DYNAMO har arbetsgivarringarna kommit med ett antal förslag för att avlägsna hinder för att sätta in vid rätt tidpunkt vad man anser vara effektiva insatser, bl.a. möjligheter till anställningsbidrag eller bibehållen sjukpenning under ett rehabiliteringsprogram.

Huvudskillnaden mellan rehabkedjans process och arbetsgivarringarna är att den förra delar upp ansvar och utförande och inför en tidsordning som även binder arbetsgivaren. Arbetsgivarringarna arbetar med samverkan mellan olika aktörer och bedömer åtgärder utifrån ett helhetsperspektiv på individens behov och situationen i företaget och på den relevanta arbetsmarknaden. I många fall behöver man inte invänta tre eller sex månader för att se vilka åtgärder som kommer att krävas för att individen skall hamna rätt i arbetslivet. Det förutsätts att idéer och initiativ hela tiden kan växa fram underifrån och att det är viktigt att processen mobiliserar energi och idéer hos de närmast berörda, inklusive arbetsledare och andra medarbetare. Delaktigheten och frivilligheten uppfattas som viktiga för motivationen.

Lagstiftaren har inriktat så gott som alla aktiva insatser i rehabkedjan under sex månader på återgång till den gamla arbetsplatsen. För arbetsgivarringarna har en viktigt idé varit att genom livs- och karriärplanering bryta den ”inlåsning” som många upplever, och som för många visar sig leda till sjukskrivning. Inriktningen på att bygga upp en struktur för frivillig rörlighet – i preventivt eller rehabiliterande syfte – är ringarnas mest speciella egenskap i förhållande till andra aktörer och deras viktigaste bidrag till att motverka långa sjukskrivningar. I lagstiftningen finns t.o.m. skrivningar som kan tydas som att det är fel om arbetsgivaren försöker lösa en uppkommen situation genom att aktivt främja extern rörlighet.

De åtgärder för extern rörlighet som man jobbar med ligger nu närmare det ansvar arbetsförmedlingen har än Försäkringskassan. Flera arbetsgivarringar har dragit konsekvensen och tagit på sig uppdrag som extern jobbcoach efter ha vunnit en offentlig upphandling. Rehabkedjan är utformad som en uppifrån strategi som förlitar sig på rättsliga sanktioner, som är en reaktiv drivkraft. I ett arbetssociologiskt perspektiv är slutsatsen nära att rehabkedjan saknar ett relevant perspektiv på hur en organisation bör utforma beslutsprocesser och funktioner så att de mobiliserar mot ett mål, och på hur drivkrafter understödjer aktiv snarare än reaktiv respons.

Sammanlänkning i rehabkedjan

Vad säger samordnarna i ringarna själva om rehabkedjan? Några ringar väntar sig enligt AGR 2009 att rehabkedjan skall leda till att ringarna blir mer intressanta för anställda som är i riskzonen för att bli sjukskrivna, eftersom priset man får betala om man inte kan återgå i arbete är högre. Kraven på effektiva rehabinsatser från de sjukskrivna har förstärkts ytterligare. En klar majoritet av samordnarna tror emellertid att rehabkedjan är negativ för deras verksamhet. Arbetsgivarringarna tycker sig stå inför ett viktigt strategiskt val. Skall man avgränsa sig och helt inrikta sig på insatser som är oberoende

av de offentliga systemen? Eller skall man definiera sin roll utifrån rehabkedjan och försöka påverka utrymmet inom den till fördel för sin verksamhet?

I enkäten ger samordnarna ett antal förslag på vad i första hand politikerna borde göra för att underlätta ringarnas arbetssätt. Det vanligaste förslaget är att Försäkringskassan inte skall dra in sjukersättningen vid arbetsträning i arbetsgivarringens regi. Tidigare tillät Försäkringskassan ofta arbetsträning eller prao hos annan arbetsgivare utan att dra in sjukpenningen. Idag görs inte undantag ens i fall då det från start står helt klart att den sjuke inte kan återgå till det egna jobbet, säger man. En alternativ arbetsgivare tar knappast emot någon för arbetsträning om rehabersättningsfrågan är olöst; man kan inte heller räkna med att arbetstagaren vill arbetsträna om det betyder att försörjningen bortfaller. Försäkringskassans regler är för ensidiga när de kräver att arbetsgivarnas del i rehabinsatsen skall vara inriktad på att arbetstagaren skall beredas fortsatt anställning och helst i samma befattning, liksom när man i ett senare skede kräver att en arbetsträning skall förväntas leda till heltidsarbete, i annat fall utgår ingen rehabersättning. I normalfallet går det inte att arbetsträna med sikte på ett deltidsarbete, och man kan inte heller arbetsträna för att 'komma igång' eller bygga upp sitt självföretroende, utan ett konkret anställningsmål i sikte. Arbetsgivarringens idé om frivillig rörlighet och utbyte av inom ett nätverk av företag som hjälper varandra, finns inte på kartan. En samordnare kallar hela den nuvarande situationen en ”katastrof”.

Flera samordnare har påpekat att arbetsgivarnas intresse för rehabfrågor behöver stimuleras. De har en generell kritik som innebär att resurs sätts in för sent, inte är flexibla och att preventiva åtgärder på individuell nivå inte uppmuntras. Deras förslag på förändringar i regelverket och offentlig politik, som skulle påverka rehabsamarbetet berör tre områden: 1. regeländringar, 2. ekonomiska incitament, 3. fler meningsfulla anpassningsåtgärder (särskilt utbildning och omskolning). Två citat illustrerar vanliga tankegångar inom cirklarna:

> *”Arbetsgivare som är medlemmar i AGR borde få kostnadslättnader eller bidrag. Disponera om pengar från försäkringskassan till arbetsgivare som kan effektivisera individens arbetssituation.”*

> *”Försäkringskassans regelverk borde ändras så att rehab-behov och den nya 180 dagars regeln synkroniseras. Försäkringskassan friskförklarar personer som arbetsträner i Arbetsgivarringen, men de får behålla sin sjukpenning om de går över till AF och arbetsprövar i deras regi. Mer stöd för vuxenutbildning.”*

De flesta anser att ringarna lever på företagens goda vilja. Många av ringarnas talespersoner tror att verksamheten inte upplevs som tillräckligt lönsam av företagen. Det kan för det första bero på att alla företag inte har behov av de anpassnings- och omställningsåtgärder ringarna arbetar med, helt enkelt för att så pass allvarliga personalproblem är ganska ovanliga. Det faktum att man har svårt att rekrytera småföretag, där det kan gå åratal mellan gångerna, talar för det. För det andra kan företagen kalkylera med att samhället tar över kostnaderna för en rehabilitering som

drar ut på tiden. Arbetsgivaransvaret (sjuklöneperioden) kan visserligen förlängas om företaget missköter sig, men regeln är svår att tillämpa i praktiken.

Ringarna har ett antal andra förslag som ger aktiva åtgärder bättre ekonomiska förutsättningar. Man föreslår skatterabatt till företag som ansluter sig till en arbetsgivarring, eller ett bidrag till arbetsgivarringen baserat på x antal kronor per anställd i medlemsföretagen. Några föreslår sänkt arbetsgivaravgift för "ansvarstagande" företag som gör något extra genom att försäkra sina anställda om stöd. Ett annat förslag gäller att arbetsgivarringar skulle få statligt forskningsstöd för att bl.a. synliggöra resultat och stärka företagens intresse för nätverkssamarbete.

Flera konkreta förslag handlar om ekonomiskt stöd till arbetsgivare som samarbetar med de båda myndigheterna och hjälper svårplacerad arbetskraft till arbete. Man kunde erbjuda sänkt arbetsgivaravgift i ett år om man anställer en person som praktiserat på företaget under sjukskrivningsdag 1-180. Om en person inte kan återgå till sitt eget arbete skulle det kunna vara OK även att arbeta - inte bara arbetsträna - hos en annan arbetsgivare med sjukpenning och utan lön. Det skulle skapa incitament för att ta emot personer med ett funktionshinder. Ett annat förslag är att ge rätt för en sjukskriven att få praktisera hos en annan arbetsgivare med bibehållen sjukpenning till och med dag 180. Helst så länge som möjligt och gärna från dag ett!

Man tror att det vore positivt om begreppet arbetsgivarringar fick mer officiell status genom att det skrivs in i lämpliga författningstexter och att Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen fick samverka med ringar lika väl som med företagshälsovården. Vi måste få acceptans från olika myndigheter inom arbetsmiljöområdet, säger en samordnare.

Ett konkret reformförslag som berör möjligheten till utbildning som led i en omställning:

> *”Sjukpenning under en begränsad tid skulle kunna utgå från Försäkringskassan med 50% och CSN med 50% när en individ studerar på halvtid. Det skulle hjälpa många människor att komma igång med sin rehabilitering på ett bra sätt. Vid vissa diagnosgrupper skulle arbetsträningsperioden vara längre.”*

En av det vanligaste synpunkterna på arbetslivsrehabiliteringen är bristen på möjligheter att få stöd till att finansiera utbildning. Ett anmärkningsvärt exempel är en arbetslös som inte får ta körkort (på egen bekostnad) utan att stängas av från a-kassan. Särskilt som ett körkort skulle öka chansen att få jobb.

I ett Dynamo-projekt som arbetat med valideringsinstrument (se slutet på detta kapitel) har man visat att det är ett effektivt sätt att med hjälp av valideringsinstrument som fastställer befattningskrav och individens behov av kompetensförstärkning, leda en arbetslös till jobb. Samordnarna visar att det finns realistiska förslag för hur man skulle kunna göra det mer intressant och lönsamt för arbetsgivarna att göra aktiva insatser i ett tidigt skede för att hjälpa individer med lågt självförtroende och passivt förhållningssätt.

Ett internationellt inpass

Det pågår en internationell diskussion, i efterdyningarna till den nya marknads-ekonomiska vågen under 90-talet, om hur företag och marknader kan påverkas för att främja sociala välfärdsmål.(Tengblad 2009) Tidskriften *The Economist* rapporterade om att företag i vissa delstater i USA som ofta avskedar personal skall betala högre löneskatter. Det finns också tankar på att beskatta företag som använder inhyrd arbetskraft eller tillfälliga anställningsformer i orimligt hög omfattning (2009 01 03).

En annan linje i diskussionen handlar om erfarenheter och förslag på hur man främjar effektiva sociala insatser på marknadsekonomisk grund. Det finns idag många exempel på företag med en humanitärt eller socialt motiverad affärsidé som arbetar med vanliga strikta krav på lönsamhet. Michael Porter, världsberömd professor vid Harvard Business School, har ett företag för rådgivning till företag som bygger på sociala affärsidéer - ”mission-related investing”. Vissa länder gynnas företag med dubbla bokslut, ett ekonomiskt och ett socialt. (NYT 2007 12 23) Flera av arbetsgivarringarna svarar mot denna beskrivning av företag med en social uppgift och kommersiella villkor.

I flera länder finns en särskild lagstiftning för sociala företag vars funktion kan vara både att arbeta med rehabilitering på ett lokalt plan, konkret och med utgångspunkt i enskilda initiativ, eller att bedriva vanlig produktion men anställa en viss andel personer som har svåra handikapp. Många sociala företag utgör en sorts övergångsarbetsmarknad – en station på vägen mot ett vanligt arbete.

En linje i den europeiska diskussionen handlar om opinionstryck eller konsumentmakt, som ses som viktiga för att stimulera företagens socialaansvar (CSR) och förhindra att konkurrensen går ut över goda arbets- och anställningsvillkor. I dag har det byggts upp ett starkt opinionstryck baserat på konsumentmakt när det gäller att möta social dumpning i u-länder. Liknande organisationer som uppmärksammar arbetsvillkoren och drar fram bra och dåliga förebilder i rampljuset finns inte i Sverige – eller gör i vart fall inga tydliga avtryck.

Internationella erfarenheter som bland annat lyfts fram av OECD (2009) visar värdet av en bred bas av resurser – i allt från enskilda engagerade människor till professionella och materiella tillgångar – som stimuleras genom offentliga-privata partnerskap och förhandlas fram på lokalsamhällets nivå. I analogi med sådana erfarenheter borde det finnas ett större utrymme för myndigheter som Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen att förhandla med lokala aktörer om samverkansprojekt av betydelse för deras ansvarsområde. Företagarföreningar, fackliga organisationer, arbetsgivarringar och andra sammanslutningar och nätverk bör kunna träffa avtal med t ex Försäkringskassan om att utföra vissa funktioner med stöd av offentliga medel. (von Otter 2004)

Utan att myndigheterna lokalt har ett jämkningsutrymme är det svårt att se att rehabiliteringsprogram för individer med begränsad arbetsförmåga skall komma till stånd i stor skala. En dynamisk rehabilitering kräver att området i sig uppfattas som en intressant arena av drivande och idérika personer. Den kompetens beträffande

produktionsteknik, personalutveckling, arbetsorganisation och anpassning som är en förutsättning för att bygga ett inkluderande arbetsliv finns i större mängd ute bland företagen än i aldrig så professionella myndigheter.

Utveckling av metoder och verktyg

Här beskrivs nu avslutningsvis några metoder som utvecklats av projekt inom DYNAMO, där arbetsgivarringar har ett värde som s.k. *test-bed.* Varje ring är en liten organisation med små resurser för systematisk verksamhetsutveckling. Det har inte hindrat att man på ett kreativt och spontant sätt utvecklat egna verktyg och rutiner för att lösa sina uppgifter. Medlemsföretagens förväntningar på nytta för avgiften driver samordnarna att ständigt ompröva vad man gör och hur.

Det inledande exemplet baseras på två studier som gjorts av livs- och karriärutveckling (LOK). Det första har Starck & Partner utvecklat och det har följts av forskare (Movitz & Aronsson 2009). Syftet var att i en interaktiv process kartlägga och motivera hjälpsökande. Tidiga insatser för de anställda som befinner sig i en riskzon för ohälsa kräver att det finns bra screening-verktyg. Annars är risken stor för betydande övertäckning mot grupper som har låg risk för att bli sjukskrivna (”falskt positiva”). Den andra LOK studien gäller Kalmar-ringen och tre medlemsforetag som genomfört ett program.

Det andra typen avt metodprojekt har också finansierats av DYNAMO. Det har relevans för ringarnas arbete med omställning, men har ännu inte prövats i det sammanhanget. Projektet har utvecklat en systematik för att beskriva yrkesroller och befattningskrav (med träindustrin som exempel) och validera relevanta färdigheter hos arbetstagare och arbetssökande. Metodiken är av betydelse inte bara för att matcha arbetssökande mot arbetstillfällen på ett effektivt sätt och med riktade insatser förstärka individens anställningsbarhet; utan också som grund för en effektiviseringsstrategi där man söker upp kompetensbrister som ger störningar i produktionsflödet.

Livs- och Karriärplanering

Ett projekt för livs- och karriärplanering (LOK) med systematisk uppföljning har genomförts av Starck & Partner. Forskarna konstaterar att många anställda som erbjuds Livs- och Karriärplanering vill delta, trots att en del av dem inte har något egentligt behov av det. Forskarna visar att det är möjligt för coacherna att identifiera dem som har störst behov och nytta av att delta i LOK-insats.

De individer som deltog i LOK-projektet uppvisade i jämförelse med övriga anställda en högre risk att framöver eventuellt slås ut på grund av arbetets krav och individuella hälsofaktorer. En del var redan på väg mot arbetslöshet eller sjukskrivning om inte förebyggande insatser görs. Det finns ett samband mellan att uppleva små möjligheter att själv förändra en i längden ohållbar situation, och bristande inflytande och kontroll över sin arbetssituationen. Litet inflytande leder således till passivitet ifråga om att frivilligt byta jobb.

En betydligt större andel av anställda som deltar i LOK än övriga anställda har efter insatsen tagit aktiva steg för att förändra sin situation och frivilligt byta anställning. Det innefattar bland annat att översiktligt respektive systematiskt ha sökt information om andra jobb och utbildningar samt att faktiskt ha ansökt om andra jobb och utbildningar.

Erfarenheter från projektet tyder på att framgång för LOK-insatser är beroende av deltagarnas upplevelse av de involverade coacherna som professionella, lyhörda och intresserade. Erfarenheterna visar även att det är centralt att coacherna upplevs som oberoende från framförallt arbetsgivare och ledning. Om coacherna upplevs som arbetsgivarnas budbärare är det svårt att genomföra en framgångsrik LOK. Trygghetsrådets personal – som tagit emot uppsagd personal som deltagit i projektet – anser att deltagarna i LOK har kommit längre än sina kolleger i sin process mot att planera för omställning.

En liknande verksamhet har genomförts av Kalmarsundsregionens arbetsgivarring. Arbetslivsutvecklingsprogrammet pågick under ett år från hösten 2008. Målgruppen har varit 50 anställda från ett äldreboende, ett stort lantbruksföretag och en byggmateriel-fabrik. Programmet består av en serie samtal som har varierat från 3 till 8 stycken beroende på behov och önskemål hos deltagarna. En personlig arbetspärm har varit underlag för samtalen. Det har funnits möjligheter till arbetsprövning och även fördjupade samtal hos psykolog. Samtalsledare har varit tre personer från arbetsgivarringen som har många års erfarenhet som coacher och av livs- och karriärplaneringssamtal. Enligt en utvärdering upplevde en kraftig majoritet av deltagarna att programmet var positivt eller mycket positivt.

Deltagarna värderade att samtalsledarna varit bra på att visa helheten och mönster, att de inspirerat till bättre självinsikt. Deltagarna har fått stärkt självkänsla och självförtroende. Starkare fokus på möjligheter, mer framtidstro, större öppenhet för förändringar och mindre stress upplevdes som effekter av programmet. (Angelöw, Nova Futura, 2009)

Matchning och validering

Ett annat projekt har utgått från matchningsproblematiken. Yrkesroller och befattningsstrukturer står inför sin upplösning. En bakgrund till problematiken ger en undersökning om rekryteringsvägar. En rekrytering har gått från att vara ett enkelt och snabbt beslut till att bli en utdragen process med svåra moment att kartlägga och värdera befattningskrav och yrkeskompetenser. (Strand 2009)

En viktig kompetens som arbetsgivaren behöver är förmågan att kreativt matcha arbete och individ. Denna ”valideringskompetens”, förmåga att se individens bästa resurser, är nyckeln till framgångsrika omställningar, men kan också vara i en strategi för att effektivisera produktionsflöden.

Ett problem när det gäller att hitta lämpliga arbetstillfällen för arbetslösa och personer som vill byta arbete är att beskriva krav och kompetensprofiler på ett korrekt, snabbt och ekonomiskt sätt. Erfarenheter från olika arbetsmarknadsprojekt visar att förmedlarens förtrogenhet med lediga jobb och med de sökandes färdigheter är

grundläggande för att lyckas med uppgiften. I det aktuella projektet som utförts vid Träinstitutet i Nässjö har beskrivningsinstrument för ett dussintal yrkesroller tagits fram.

Ny teknologi och arbetsorganisation förändrar innehållet i yrkesrollen, och traditionella yrkestitlar som varit grunden för matchningen har i stort sett förlorat sin mening. Man hävdar att kunskap om kompetensprofilen nu är avgörande för resultatet, vilket ökar betydelsen av bra metodik för matchning och validering.

Projektets slutsats är att ett analysverktyg som visar både kompetens och brister i en enskild persons kompetensprofil i förhållanden till positionens krav, som är accepterat av företag, anställda och andra, effektiviserar matchningsförfarandet. Ett sådant instrument ger anvisningar om kostnadseffektiva utbildningsinsatser och kan också vara ett centralt instrument för att effektivisera produktionen.

Träindustriprojektet har tagit fram bedömningskriterier för bl.a. språk och olika praktiska färdigheter och förankrat dem inom branschen och Arbetsförmedlingen. Dearbetar nu med att öka samsynen med skolan som kan ha nytta av systemet i sin planering. Det har resulterat i utbildningar av arbetslösa till anställningar som maskinsnickare.

Instrumenten har utvärderats i två fallstudier. Den ena var en stopptidsanalys vid en produktionslinje i ett snickeriföretag före och efter en utbildningsinsats som byggde på kompetens- och kravanalyser. När den operativa personalen fått utbildning som skräddarsytts efter analysen av kompetensluckor minskade stopptiderna med hälften, från 25 till 12 procent av tiden. En annan fallstudie gällde arbetslösa invandrare i Malmö. Bland 25 arbetslösa invandrare, valdes en grupp om 13 personer ut. Dessa fick genomgå en individuellt anpassad utbildning mot olika anställningar som resulterade i att tio av dem hade jobb efter sex månader.

Slutsatser och sammanfattning

Ett viktigt syfte bakom den nya rehabiliteringsprocessen är att aktivera arbetsgivarna i rehabprocessen. Medlet har varit att reda ut ansvarsförhållandena mellan de tre primära aktörerna (vid sidan av individen själv), Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och arbetsgivaren. Sedan 1 juli 2008 gäller rehabiliteringskedjans fasta tidsgränser för prövning av arbetsförmågan. De första tre månaderna prövas förmågan mot ordinarie arbetsuppgifter, därefter vidgas prövningen även till andra arbetsuppgifter hos arbetsgivaren. Efter sex månader prövas arbetsförmågan mot hela arbetsmarknaden. Vilka ersättningar till individen som kan utgå t.ex. vid arbetsprövning kopplas till de olika stegen. Rätten till sjukersättning finns bara om du inte kan utföra arbete av det slag som gäller respektive steg. Den som kan utföra arbete – oberoende av om hon också är sjuk, eller kan väntas få ett lämpligt arbete – förlorar sin sjukersättning. Även rätten till deltidssjukskrivning har begränsats.

Incitamenten för aktiva initiativ på det lokala planet är fortfarande svaga. I kapitlet har olika idéer och argument för hur aktivitet kan stimuleras presenterats och även argument

för att de berörda myndigheterna måste ha ett utrymme för förhandling för att jämka samman sina intressen med arbetsgivarens.

För arbetsgivarringarna har den nya rehabkedjan inneburit att deras egen roll blivit mer oklar. Som ansvarsförhållandena i rehabkedjan nu definierats finns inte någon given roll för ringarna eller samverkan mellan arbetsgivare. Det är knappast någon tvekan om att man försämrat förutsättningarna för en flexibel lokal samverkan kring komplexa rehabärenden. Det är svårt att se att regeringens vädjan om att arbetsgivarna skall mobilisera extra krafter för att stötta människor i behov av anpassning och omställning fått en optimal inramning. I valet mellan två strategier, starkare samverkan eller tydligare arbetsdelning har man valt den senare.

Styrkan i arbetsgivarringar är att man utvecklat en värdeprocess av betydelse för alla inblandade parter, genom att vidga verksamheten till att omfatta mer än bara återgång till arbete. Genom att etablera en långsiktig relation med ringen har arbetsgivaren utvecklat ett tillitsfullt samarbete som är grunden för viljan att göra insatser utöver lagens minimikrav.

Arbetsgivarringarna har, när de fungerar väl, utvecklat ett område som tidigare saknade kalkylerade intäktsposter, till ett område där man räknar med nya ekonomiska och sociala värden. Arbetsgivarringarnas företagsnätverk är ett mångsidigt redskap för att förvalta kunskapskapitalet, öka flexibiliteten, fördjupa samarbetet med andra företag och stärka medarbetarens position på arbetsmarknaden även när han/hon inte kan vara kvar i företaget.

Det behövs selektiva anpassningar och omställningsprocesser av många slag för att företaget och individen skall ha full behållning av vad de investerat i kunskap, kompetens och erfarenhet. Internationellt förs debatten kring begrepp som 'flexicurity' och 'protected mobility'. Ringarnas erfarenheter kan vara ett viktigt bidrag. I kapitlet beskrivs även några projekt som varit framgångsrika och visar exempel på ringarnas utvecklingskapacitet inom metodområdet. Särskilt intressant är ett projekt som utvecklat en systematik för att beskriva yrkesroller och validera relevanta färdigheter hos arbetstagare. Metodiken är intressant för att den med riktade insatser förstärker individens anställningsbarhet; samtidigt som den är en strategi för effektivisering, där man identifierar kompetensbrister som ger störningar i produktionsflödet.

Till sist, det finns naturligtvis ett antal goda skäl varför statsmakten omgärdar olika bidrag och andra instrument för rehabilitering med strikta regler. Principer för likabehandling, budgetmässiga begränsningar, aktsamhet med skattemedel, gör en strikt kontroll nödvändig. Samtidigt innebär detta förvaltningsmässiga synsätt att man minskar utrymmet och motivationen för de tidiga och aktiva åtgärder från arbetsgivarna som politikerna och myndigheterna efterlyser. Finns det en medelväg?

5 Vinster och kostnader – vem tar vad?

Väl utformade regler och institutioner är centrala för deras efterlevnad, men för aktiva insatser ”med luft över ribban” krävs andra drivkrafter. Generaldirektören för Arbetsförmedlingen konstaterade nyligen angående bristen på platser för arbetsträning och bidragsanställningar, att man måste samarbeta med de arbetsgivare som finns, AF kan inte skapa nya. Det finns bara två verktyg som driver en arbetsgivare att hjälpa till; att man vill ta ett samhällsansvar och lönsamhet i verksamheten. Hon slog fast: ”Man kan överösa oss med miljarder, men om det inte finns en mottagare som tar emot personer i program och insatser, då spelar det ingen roll hur mycket vi får.”

Det är då naturligt om man frågar sig följande: vilken andel i försäkringssystemets besparing får den arbetsgivare som gör en ansträngning ”med luft över ribban” som inte går att räkna hem affärsmässigt? Rehabsystemet är fullt av exempel på svårigheter att samla kraften i olika system i en process. Det inbjuder till ”fripassagerarproblem” – att ta fördelarna men inte kostnaderna. För att undvika det – av ekonomipristagare Williamson kallat överdrivet egennyttigt eller opportunistiskt beteende – har man regler. Regler ökar transaktionskostnaderna, d.v.s. kostnader för att få till bra samverkan för att åter använda ett av Williamsons begrepp.

Ett problem är att det inte råder konsensus om vilka fördelar vem har av insatserna och på vilka grunder kostnaderna – i vid mening – bör fördelas. En del arbetsgivare vill inte acceptera något rehabiliteringsansvar vid sjukskrivningar som inte orsakats av arbetet utan av individens livsstil eller fritidsaktiviteter. Några tycker att försäkringskassan, som får störst ekonomisk fördel av en aktiv insats av arbetsgivaren vid sidan av individen, borde täcka mer av kostnaderna t.ex. för avgörande tidiga insatser. Vem som bör betala och vem som åker snålskjuts kan man tala mycket om.

5.1 Motivation och intresse

Resonemangen i den här rapporten bygger på två premisser. För det första, att de bästa resurserna för problemlösning måste mobiliseras – det betyder arbetsgivarnas möjligheter att inom sin verksamhet anpassa förhållanden så att sjukskrivna kan få sysselsättning. För det andra, argumenteras för att drivkrafter måste stimuleras mer mångsidigt än vad den aktuella politiken gör. Psykologiska och sociala faktorer har en viktig roll att fylla i samspelet mellan arbetsgivare, arbetstagare och andra.

En insats utöver ett lagstadgat minimum bygger på två former av bekräftelse; ekonomisk och psykologisk. De ekonomiska incitamenten för arbetsgivarna att medverka aktivt i rehabiliteringsprocessen härstammar i huvudsak från den egna verksamhetens behov och intressen. Arbetskraften hör till företagets viktigaste resurser, i många fall har arbetsgivaren investerat stora summor i en enskild individs kunskapskapital, andra medarbetare har i arbetet förvärvat en närmast oersättlig erfarenhet. I detta finns starka incitament för att vara en bra arbetsgivare, med god

arbetsmiljö och en personalpolitik som tar hänsyn till medarbetarna. Företagets rykte som god arbetsgivare är dessutom en allt viktigare tillgång i kampen om den mest kvalificerade arbetskraften.

ATK kunde fastställa att åtta av tio företag i deras urval har en viss koppling till den här bilden och har en egen aktiv rehabiliteringspolicy. Sex av tio arbetar med åtgärder för att tidigt uppmärksamma problem som upprepade korttidssjukskrivningar. När det gäller ringarna är företagens viktigaste motiv för att vara medlem (drygt 90 procent av de svarande), att minska kostnaderna för rehabilitering och ohälsa samt att vara en socialt ansvarstagande arbetsgivare. 80 procent vill få mer kunskap inom personalområdet genom ringarna. Den specifika åtgärden att åstadkomma rörlighet var ett viktigt skäl bara för omkring hälften av medlemsföretagen, i den undersökningen.

I viss utsträckning sammanfaller naturligtvis det rehabiliteringsansvar arbetsgivarna har enligt lag med de intressen som just redovisats. Men när det gäller insatser som företaget ur självisk synpunkt har mindre direkt ekonomisk nytta av och som snarare handlar om att leva upp till mer avancerade normer för samhällsansvar eller medmänsklighet, så utmärks de snarare av att de medför ekonomiska kostnader. De direkta besparingarna går in i sjukförsäkringssystemet – företagens fördelar ligger på ett annat plan.

Till en motiverande struktur hör föreställningar om ett kausalt ansvar. Den som orsakar ett problem har enligt det vanliga rättsmedvetandet ansvar för att återställa skadan. En stötesten för många arbetsgivare är den ”falska premiss” som arbetsgivarnas rehabiliteringsansvar i viss mening vilar på, enligt professor Lotta Vahlne Westerhäll (2007). Premissen innebär att de flesta fall av sjukskrivning har orsaker i arbetslivet. I själva verket bidrar livsstilsrelaterade sjukdomar, fritidsaktiviteter och vanliga medicinska åkommor, till ett betydligt större antal sjukdagar, något som lagen inte tar hänsyn till.

De psykologiska drivkrafterna – i vilka etiska drivkrafter inkluderats - brukar sällan diskuteras. När det rör sig om ekonomiskt oegenyttiga handlingar hänvisas oftare till plikt – än lust. Insikter om negativa psykologiska effekter kan ibland utläsas ur kommentarer om byråkrati och krångel. Positiva psykologiska drivkrafter handlar om att uppgiften ger en känslomässig tillfredsställelse, är en stimulerande utmaning eller är intressant ur någon annan aspekt (”det är roligt att arbeta med människor”). För insatser som har ett mått av frivillighet över sig och inte motiveras av vinstintresse spelar sådana inre drivkrafter en stor roll. Till AF-chefens tankar om samhällsansvar bör alltså läggas aspekter på de psykologiska drivkrafterna. Det är viktigt att en åtgärd upplevs som meningsfull, det vill säga:

- har ett gott syfte
- kan antas ge god effekt
- kostnaderna (i tid, fokus och pengar) är försvarliga
- alternativkostnaderna är låga

Det kan kort sagt antas att det är roligt att gör något bra som ger resultat och där den egna insatsen är märkbar – det gäller också för arbetsgivare. När Försäkringskassan beslöt att ringarna inte fick ha en kontakthandläggare sågs det som en negativ signal mot verksamhetens om sådan. De inre drivkrafterna är känsliga, inte minst för byråkratiska störningar.

Åt var och en efter behov - av var och en efter förmåga?

Resten av kapitlet ägnas åt vad individen, medlemsföretagen och de andra intressenterna får ut av verksamheten. Underlag är samma rapporter som tidigare och AGR 2009. Kärnan i ringarnas verksamhetsidé är att hjälpa medlemsföretagen och de berörda anställda. De flesta ringsamordnarna anser dock att staten har störst ekonomisk nytta av ringarna (6 st.), två säger företagen, övriga 'vet ej'. Ett urval motiveringar är:

> *”Staten eftersom medlemsföretagen betalar verksamheten, tjänster och löner. Alltså ingen kostnad för samhället. Individerna hittar nya mål och hittar fortare en långsiktig lösning vilket ger minskad sjukskrivning och arbetslöshet och därmed lägre kostnader för staten. Ohälsan minskar då företagen minskar sina sjukskrivningar tack vare ett förebyggande personalarbete/rörlighet.”*

> *”Upplägget med ringarna gynnar alla parter, det är ett 'win-win-koncept'. De enskilda individerna säger ofta att det är positivt att vi finns till hands för vi kan förklara hur de olika ersättningssystemen fungerar och vi kommer in som neutral part. Vi kan ställa "de rätta" frågorna, många upplever möten på F-kassan som svåra och att det pratas över huvudet på dem. Vi företräder individerna och bevakar deras rättigheter.”*

Ringens medlemsföretag finansierar huvuddelen av verksamheten, i utbyte mot att ringarna avlastar företagen byråkrati och hjälper dem att fullgöra sina skyldigheter enligt lag och avtal. Bara någon mindre del av ringarnas inkomster utgörs av projektmedel från externa aktörer, t. ex. EU:s fonder. Ringarnas företrädare är ganska samstämmiga i att företagens ”vinst” främst är effektivare HRM-processer och goodwill.

En grov sammanfattning av samordnarnas fria kommentarer blir som följer: Statens stora fördel är lägre sjukförsäkringskostnader, fler i arbete, mer skatteintäkter, minskad inlåsning och minskat utanförskap i arbetslivet. Det betyder en mer dynamisk arbetsmarknad. Vare sig arbetsgivarna eller ringarna får del i den besparing som försäkringssystemet gör. För företagen ser man även ett mervärde i att de lära känna varandras verksamhet, vilket underlättar kontakter i skilda ämnen, även rehab och rekrytering.

Minskade sjukfrånvaro- och rekryteringskostnader spelar också en roll, liksom färre eller kortare störningar i produktionen. Arbetsgivarringen kan omedelbart börja jobba med en individ vilket minskar risken för långtidssjukskrivningar och har god kännedom om arbetsmarknaden och regionens företag. Flera berättar ”solskenshistorier” om hur

man lyckats lösa ett företags akuta rekryteringsbehov med en nyligen friställd från ett annat företag, tack vare kontakterna i nätverket.

De anställda i medlemsföretagen har färre sjukdagar, enligt några samordnare. De anställda blir mer medvetna om sitt eget ansvar för att snabbt komma tillbaka i arbete och får ett bättre stöd. Klienterna säger att de blir uppmärksammade och tagna på allvar, kan utvecklas, göra egna val och våga ta viktiga steg i livet, med hjälp av en personlig coach som lyssnar och vägleder till en lösning.

Fördelarna för klienterna beskrivs i hög grad i psykologiska termer (”motivation”, ”trygghet”, ”förtroende” etc), men även i termer av systemeffektivitet, kortare väntetider, mer tid för coachning, kontaktnätverket och kunskapen o.s.v. Arbetsträning på andra företag är en viktig framgångsfaktor även om många som arbetsträning återvänder till sin gamla arbetsplats – men de gör det som ett aktivt val, vilket har stor betydelse. Jämför man med rehabkedjan har berörda arbetstagare där en mer passivt svarande (reaktiv) roll. Deras incitament ligger i allt väsentligt och utanför själva rehabprocessen. Ansträngningar i sig belönas inte.

Många arbetsgivarringar försöker sprida ett modernt personalekonomiskt tänkande beträffande sjukskrivnings- och vikariefrågor. Företag, kommuner och landsting kan spara pengar genom att agera mer kompetent. Ett exempel är ringen som startade en diskussion om vikariekostnaderna i landstinget och kommunerna utifrån det lokala näringslivets erfarenheter. Ringarna aktiverar latenta incitament genom att visa arbetsgivarparten att omställnings- och anpassningsfrågor är intressanta och lönsamma att jobba med.

Vi har konstaterat att arbetsgivarringarna själva i de flesta fall anser att de har en bra och utvecklingsbar verksamhet. Resultatet av deras ansträngningar är dock i hög grad beroende av samarbetet mellan företag och det offentliga systemet, vilket är nästa fråga.

Ringarna och medlemsföretagen

Gränssnittet mellan medlemsföretagen och ringarna skiljer sig åt i olika ringar. I några fall råder aktiv ägarstyrning, i andra kollegialt samarbete eller vad som närmast beskrivs som en kundrelation. Ringsamordnarna betonar vikten av att medlemsföretagen är engagerade och anser att det bör vara en stark styrning från ägarna. Medlemsföretagen ses av många ringar som viktiga medproducenter. Trots det har en del företag bara sporadiska kontakter med ringen. Knappt hälften har kontakter ett par gånger om året eller mer.

Enligt Hagströms intervjuer med arbetsgivare använder medlemsföretagen ringarna när man haft personer som inte kunnat återgå till sitt ordinarie arbete och man inte funnit någon lösning inom företaget. Då behöver man stöd för att hitta nya möjligheter i rehabiliteringsprocessen, bl.a. med ”personlighetsinventering”. Ringarna får också rycka in när någon anställd behöver byta yrke eller studera. Ofta har då Försäkringskassan dragit in sjukpenningen och underkänt ansökan om förlängning av

tidsbegränsad sjukersättning. Man får också ta hand om uppsägningar, säger en arbetsgivare:

> *”Jag vänder mig till arbetsgivarringen när jag får ett rehabärende som jag inte lyckats lösa inom företaget, någon behöver tala med en utomstående om fortsatt inriktning i arbetslivet. Vi använder oss också av ringen vid uppsägningar, vilket vi har behövt göra varje år de senaste sex åren, och då har arbetsgivarringen varit en partner för oss. Jag vill exempelvis ha hjälp med att en anställd får diskutera sin fortsatta karriär med någon utomstående och får testa sina styrkor och svagheter.”*

Av Hagströms material framgår att många arbetsgivare ser ringarna som ekonomiskt fördelaktiga och ett kostnadseffektivt sätt att lösa omställningsproblem. Kostnaden för att göra det själv eller anlita en vanlig konsult eller juridisk expertis är högre, många av de ärenden som remitterats till arbetsgivarringen ingår utan kostnad i utbudet till ägarföretaget. Intervjuade arbetsgivare anser att det strukturerade arbetssättet innebär klart lägre kostnader:

> *”Ja, många ekonomiska fördelar./.../En del av lösningen kan vara att ta fram analysredskap som erkänns av båda sidor som underlag för en ”förhandling”. Vi anser att samverkan hade gått att utveckla ännu mer, t.ex. genom att arbeta fram policydokument och samverkan i andra frågor. Vi behöver ju inte uppfinna hjulet allihop.”*

> *”Vi har inte järnkoll på detta, men min övertygelse är att vi har kunnat spara pengar på att vara med i ringen. Så förväntningarna har definitivt infriats.”*

Sammanfattningsvis ger arbetsgivarna ett bättre betyg åt ringarna än vad samordnarna tycks ha förväntat sig. Det handlar inte bara om en investering i företagets goda anseende utan om direkta kostnadsfördelar. De flesta samordnare ser staten som den som har mest ekonomisk fördel, vilket stämmer, men även för företagen verkar medlemskapet vara en lönsam affär om man har tillräckligt behov av de aktuella tjänsterna. Vad en del inte räknar med är de betydande (alternativ-) kostnader företaget annars har för att säga upp eller omplacera en anställd.

Ringarnas särmärke anses oftast vara arbetet med rörlighet. Där ser cirka 35 procent av företagen sin främsta nytta av ringarna. Det kan handla om byte av arbetsplats, arbetsgivare, yrke, bostadsort och även studier. Begreppen 'anställningsbarhet' och 'rörlighetskompetens' speglar krav på arbetstagarna i dagens arbetsliv, där ringarna kan medverka med attittydbildning och olika konkreta stödinsatser. Vissa arbetsgivarringar har ordnat en personalpool dit arbetskraft kan överföras som sedan kan arbeta hos andra. Pooler har särskilt blivit aktuella när företag måste minska sin personal.

ATK frågade arbetsgivarna hur företagen vill använda ringen i rörlighetssyfte. En del vill få hjälp med tester för att identifiera personalens behov. Några har bildat grupper för ”långtidspassiva” för att arbeta effektivt med deras problem. Många företag skulle

vilja involvera de offentliga aktörerna redan i tidiga skeden i preventiva åtgärder, inte minst för att avhjälpa problem som har en komplex bakgrund där viktiga bitar ligger utanför arbetet.

Drygt en tredjedel av företagen är nöjda som det är och har inga ytterligare synpunkter. Övriga har större eller mindre önskemål på sin ring. Prioriterade områden bland de förelagda alternativen är:

Stöd vid övertalighet och uppsägningar	33 %
Karriärvägledning & stöd till frivillig rörlighet	29
In- och utlåning av personal	25
Systematisk arbetsrotation	19
Delning av tjänster	15

Fler samordnare hänvisar till trygghetsråden och jämför med deras villkor. Idag täcker omställningsavtal som är grunden för trygghetsrådens verksamhet, en stor del av arbetsmarknaden (se mera längre fram). Avtalen gäller uppsagd personal som blivit arbetslös (oftast) i samband med organisationsförändringar och övertalighet. Ringarna jämför sina sämra förutsättningar med trygghetsrådens stora resurser när det gäller att ge ekonomiskt stöd till någon som behöver förbättra sin anställbarhet genom en kurs eller arbetspraktik. Ringarna efterfrågar mer generösa villkor mot individen för att de skall kunna hjälpa på mest effektiva sätt. Ibland verkar statsmaktens oro för risken att ersättningar skall missbrukas, med marginal ta över en satsning på chansen att de skall lyckas.

Slutsatser och sammanfattning

Kapitlet anknyter till en av de centrala frågorna i diskussionen om den nya rehabkedjan - hur skall man få arbetsgivarna att engagera sig aktivt? Inledningsvis diskuteras drivkrafterna och hur dessa snarast missgynnar den som gör en engagerad insats utöver vad lagen kräver. Den offentliga rehabprocessen stimulerar inte arbetsgivare att rikta sina kreativa resurser mot detta område. Bemötande från myndigheter och utformningen av rehabiliteringsprocessen appellerar inte till de psykologiska drivkrafter som är viktiga vid ett aktivt – till skillnad från ett reaktivt – engagemang. Det förhållandet att arbetsgivaren är ansvarig för sin del i rehabsystemet oberoende av orsak till sjukdomen, gör att åtminstone en del arbetsgivare vill infrågasätta systemets legitimitet ur rättvisesynpunkt. I själva verket bidrar livsstilsrelaterade sjukdomar, fritidsaktiviteter och vanliga medicinska åkommor, till ett betydligt större antal sjukdagar, än arbetsrelaterad ohälsa.

Det råder stor samstämmighet om att staten är den part som har störst ekonomisk nytta av ringarnas verksamhet. Utvärderingsutredningarna har också visat på många problem i anpassningen mellan företagens/ringarnas sätt att arbeta med sina frågor och myndigheternas. Problemen som uppstår i den process som arbetsgivarringarna organiserar hänger samman med begränsningar i myndigheternas regelverk. Ringarna kan inte använda olika bidrag vid praktik och arbetsträning som man skulle önska. Ringarnas tidiga behovsbaserade lösningar strider mot förvaltningssystemet, som

arbetar med en sekventiell tidsordning med fasta rutiner, ansvarsuppdelning i stället för helhetssyn och med bestämda definierade formella rekvisit, i stället för bedömningar av förebyggande natur, som utmärker ringarna. Även arbetsgivarna framhåller att reglerna om hur sjukersättningen får användas vid praktik/arbetsträning inte stämmer med deras ambition att arbeta snabbt med tidiga insatser som är anpassade efter individen och rådande gynnsamma möjligheter. Den byråkratiska upplevelsen är ”avtändande” för aktiva arbetsgivare och arbetsgivarringar.

6 Arbetsgivarringar till alla

Verksamhetsmodellen arbetsgivarringar är en svårhanterad *affärsmodell*. Samma faktorer som gör verksamheten intressant, gör spridningen och konsolideringen av ringarna besvärlig. Ägarna är även i många fall ringens huvudsakliga kunder. Deras primära intresse är relaterat till nytta för sitt företag, inte att som delägare vara pådrivande i ringarnas expansion och affärsutveckling. Ringarna är dessutom påverkade av myndigheter och andra, över vilka man saknar kontroll. Detta kapitel handlar om ringarnas affärsmodell och om utrymmet för innovationer inom deras viktigaste verksamhetsfält. Huvuddelen av ringarna är juridiskt sett indeella föreningar. Ett fåtal ringar är aktiebolag, varav några ägs av samordnaren m.fl, medan andra ägs av företagen – detta spelar naturligtvis en viss roll för ägarmodellen.

Innovationsforskningen har ett antal förklaringar till att en idé inte får den spridning som förväntas:

- Idén är inte så bra som man tror.
- Idén är dåligt implementerad.
- Idén accepteras inte av marknaden (kunderna).
- Idén accepteras inte av samhället (myndigheter m. fl.).

De fyra teserna skall följas upp i det här kapitlet.

Plats för innovationer

Arbetsgivarringarna och många andra idéer för en alternativ organisation av verksamheten hamnar i kläm mellan förväntningarna i Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, som är centralstyrda förvaltningar med begränsat utrymme för horisontell variation. På frågan i AGR 2009 varför arbetsgivarringar trots framgångar i verksamheten, inte har slagit på bred front, framhöll några av ringarnas talespersoner alla de krav som det är svårt att svara mot – utöver rehabkunskap och socialförsäkrings-kunskap, även entreprenörskap, ekonomi, marknadsföring och goda kontakter. Slutsatsen att nya ringar hålls tillbaka av brist på ”entreprenörer” som har denna kvalificerade kunskaps- och erfarenhetsbakgrund är säkert inte fel. Lika viktiga är säkerligen förklaringar som tar fasta på besvärliga betingelser i omgivningen:

> *”Det är svårt för oss att jobba för spridningen av idén om arbetsgivar-ringar. Vi har gjort ett antal försök, men känslan är att vi inte får den politiska och fackliga uppbackning som behövs. Jag tror att vår verksamhet till viss del upplevs som 'konkurrerande' av Arbetsförmedlingen och i vissa fall Försäkringskassan. Även företagshälsovården upplever det som att vi är "inne på deras mark" och tar uppdrag.”*

> *”En ring bygger på samarbete mellan företag – en unik nytta som endast passar vissa företag. Medlemskap i ringen är till stor del en fråga om*

värderingar. Företag med långsiktiga och höga ambitioner i sitt personalarbete är intresserade, liksom företag som har intresse av ortens utveckling och som har ledande personer med ett äkta samhällsengagemang."

I detta kapitel diskuteras frågeställningen även mot bakgrund av mer allmänna affärsvillkor på ringarnas marknad, samt villkor för spridning av innovationer typ ringarna, som vare sig är förvaltningar eller traditionella företag, utan nätverk. Ovan har vi konstaterat att gränssnitten mellan olika system (förvaltning, företag, organisationer m.m.) är problematiska. Inte minst riskerar mötena att medföra att social energi går förlorad. Man måste också ställa frågan om den politiskt styrda ordningen, som är den som är avgörande för affärsvillkoren, är främjande eller hämmande för innovationer, om den är anpassad till variation eller konforma lösningar.

Arbetsgivarringar är, med en internationell term, en *inter-organizational service innovation*, vars organisationsidé främst ligger i att etablera samverkan mellan olika aktörer för att skapa en starkare värdekedja inom personalutveckling (HRM) och rehabiliteringsområdet. Sådan samverkan kan gälla enkla praktiska arrangemang, optimering av skalfördelar, eller avancerade idéer om specialisering och professionella arbetssätt.

Ringarna är inne i en fas där verksamheten måste utvecklas. Möjligheten att studera ringarna i ett innovationssystemperspektiv ger nya infallsvinklar. Man kan skilja på två grundläggande modeller för innovationer i organisationer. En hierarkisk eller *vertikal utvecklingsprocess* där nya "teknologier" i vid mening är ledningens ansvar. Nyheter implementeras uppifrån och ner av ledningen via nya styrdokument o.s.v. Mot detta kan man ställa en *horisontell utvecklingsprocess*, som bygger på att det finns utrymme för många olika initiativ och alternativa sätt att lösa en uppgift. Gamla arbetssätt kan utmanas av nya på olika nivåer i organisationen.

I diskussionen om arbetsgivarringar har många utgått från den vertikala tankemodellen och efterlyst "definitiva" bevis för en hög input-output effektivitet. På det sättet tror man sig kunna övertyga politiker, myndighetschefer, företagsledare och andra om att de bör arbeta för arbetsgivarringarna. I den hierarkiska modellens förlängning ligger att det går att kora en bästa modell och att den kan införas genom beslut som verkställs i linjeorganisationen, och i förekommande fall med en lag som arbetsgivare och allmänhet skall efterleva.

Applicerat på arbetsgivarringarna missar detta synsätt poängen med tjänster som skall vara "inbäddade" i en kontext – d.v.s. flexibelt anpassad till särskilda förhållanden i en viss situation och tidpunkt. Dagens resultat för arbetsgivarringar är beroende av en rad omständigheter på olika samhällsnivåer. Betydelsefullt på sikt är att organisations-formen är gynnsam för att utveckla verksamheten med nya idéer efter aktuella behov. Att åstadkomma en sådan kreativ flexibilitet är svårt inom alla hårt styrda verksamheter, men särskilt inom området sociala tjänster med dess lika berättigade som motstridiga företagsekonomiska och sociala krav.

Innovationssystemet för både tjänster och nätverksorganisationer har särskilda problem, men de är inte specifika för rehabiliteringsområdet. VINNOVA har bidragit till att belysa problem med tjänsteinnovationer generellt och även inom den offentliga sektorn jämfört med produktuppfinningar (se Bergkvist 2009). Strategiska faktorer som påverkar innovationssystemet när det gäller allmännyttiga tjänster är,

- konkurrensförhållanden,
- graden av regelstyrning av kärnprocesserna,
- hur upphandling styrs.

Svårigheterna för ringarnas modell är att de är små aktörer som saknar en egen marknad, utan rör sig i utkanterna av ett par marknader (för HMR resp. rehabilitering). Som berörts vid flera tillfällen redan, är Försäkringskassans regelstyrning svår att förena med hur företagen arbetar i en arbetsgivarring. Dessa krav är nödvändiga i huvudsak, men om man gav större utrymme för lokala variationer skulle också innovationssytemet vitaliseras Ett sånt system skulle vara mer stimulerande för metodutveckling och entreprenörskap samt intressant för arbetsgivare att engagera sig i.

Konkurrens anses allmänt stimulera innovationsförlopp. Det finns ett antal aktörer vars verksamhet överlappar mer eller mindre med arbetsgivarringar. En av fyra ringar tycker att konkurrens råder ”i hög grad” och drygt hälften ”i viss mån”, enligt AGR 2009. Ett par upplever inte konkurrensen som något problem - ringarna har konkurrensfördelar eftersom deras ”kunder” i viss mening är uppbundna via medlemskap.

Antalet mer eller mindre överlappande verksamheter som samordnarna nämner blir lång: Arbetsförmedlingen, rikstäckande omställningsaktörer t.ex. Arbetslivsresurs, bemanningsföretag som erbjuder rehab och vägledning, konsultföretag som erbjuder outsourcing /outplacement, coacher. Viss överlappande verksamhet har HR-konsulter, utbildningsföretag. omställningskonsulter och trygghetsråd som TRR och TRS; och när det gäller upplysning och information även branschorganisationer och företagar-föreningar enligt enkäten. En del av dessa är också uppdragsgivare åt arbetsgivarringar.

Några av dessa är mycket stora aktörer inom en sektor som årligen omsätter flera miljarder kronor. Det finns inga undersökningar, så vitt bekant, som jämför de olika operatörerna med hänsyn till verksamhetens art och resultat. (Några av de viktigaste beskrivs i slutet av kapitlet.)

Nätverk, tjänster och innovationer

I en dynamisk miljö, där problem och verksamma lösningar förändras snabbt med olika konjunkturer, med företags utveckling, med demografiska förhållanden, management-skolor m.m. är det värdefullt med pluralism i fråga om verksamhetsmodeller. Det är viktigt att det finns utrymme för olika arbetssätt och organisatoriska alternativ. I rapporten *Tjänsteinnovationer för tillväxt* (VINNOVA 2009:15) konstateras att det råder brist på bra modeller för hur tjänster utvecklas. Det saknas svar på en rad praktiska frågor om hur värdeskapande sker och hur man mäter värdet på ett allsidigt sätt och hur

man kommersialiserar tjänster i en tidig utvecklingsfas, enligt skriftens författare Tommy Bergkvist.

Moderna affärsmodeller för tjänster har ofta systemkaraktär och bygger på nätverkstänkande med en rad olika samverkande företag eller fristående aktörer som deltar i ett värdeskapande system. Michael Porter talar om värdekedjor som det moderna produktionssättet. Som en generalisering kan man säga att tjänstesektorn går mot integrering, medan tillverkningsindustrin går mot specialisering. De nya värdeskapande strukturerna bär systemsamhällets kännetecken. Specialisering och uppdelning av företag, följs i nästa fas av att funktioner sammanfogas i nya system. En ”affärsidé” omfattar idag ofta flera enskilda företag som inte bara köper och säljer av varandra, utan också planerar och samordnar verksamhet tillsammans. Branschnätverk driver marknadsföring, kompetensutveckling och FoU för sina medlemmar tillsammans och samordnar sina investeringar i ny teknologi. (von Otter 2006)

Arbetsgivarringar är i det avseendet ett intressant exempel på ett produktionsnätverk som effektivare än ett enskilt medlemsföretag utför en viktig tjänst. Med effektivare marknader, dyrare arbetskraft och större investeringar i vad som i den moderna managementjargongen kallas humankapital, har personalfrågor blivit en viktig faktor i konkurrensen mellan företag. Det är allt viktigare för företag att ta hjälp, organisera externa relationer och den yttre miljön och göra kloka val bland nätverk man ansluter sig till.

Rehabiliteringstjänster är inte ett nytt område, men de har tidigare sköts internt i företag på lägre professionell nivå med hjälp av personaladministrationens och de fackliga organisationernas resurser. Medvetandet om kostnaderna för vikariesättning och misslyckad rehabilitering som leder till uppsägning, har ökat, liksom insikten om att personalinvesteringar har en mätbar intäktssida. Arbetsmarknadsrelaterade tjänster, rehabilitering m.m. har i ökad utsträckning blivit ett affärsområde. Sammantaget i hela samhället omsätter området miljarder, varav grovt uppskattat, hälften bekostas av arbetsgivarna och hälften av offentliga medel (inkomstersättningar inte inräknade).

I rapporten konstateras att för tjänsteföretag vars hela verksamhet är knuten till ett nätverk av aktörer, blir innovations- och utvecklingsverksamheten särskilt besvärlig. Det behövs bättre förutsättningar i form av policy, nätverk och arenor för att stödja innovationssystemen inom tjänstesektorn, inte minst de som berör den offentliga sektorn, fastslår Bergkvist.

Innovationer genomgår en kommersialiseringsfas eller annan implementering. Kommersialisering av tjänstesystem har svagt stöd av samhället jämfört med fysiska produkter. Även försörjning med kapital blir ett problem, eftersom det värdefulla idéinnehållet inte kan skyddas av patent. Inte sällan är viktiga innovationer ägarlösa i meningen att de tillhör /eller utgör/ ett nätverk. Det är således betydligt svårare att verifiera systemtjänster i fråga om kvalitet och lönsamhet än traditionella uppfinningar.

Arbetsgivarringar har missgynnats, liksom många liknade nätverkstjänster, av att man har få materiella tillgångar att visa upp i sin balansräkning. Den ekonomiska nyttan de

gör påverkar främst de enskilda medlemmarna, i vars bokslut verksamheten dock blir en jämförelsevis obetydlig post som sällan särredovisas. Bristen på synliga bevis och kalla siffror för verksamheten försvårar etableringsprocessen. Spridningen av innovativa tjänster är beroende av att det finns en infrastruktur som befrämjar, styr upp och för vidare erfarenheter. När rehab- och arbetsmarknadspolitiken nu öppnat för nya kompletterande aktörer har innovationssystemets egenskaper i förhållande till hela regleringsprocessen blivit ett nytt viktigt utvecklingsområde.

Upphandlingar

All upphandling är mer eller mindre innovationsstyrande – i verksamheter med specifika kvalitetskrav snarare mer än mindre. I innovationsforskning nämns upphandling (särskilt offentlig sådan) som en struktur som kan vara hämmande för innovativa företag. Systemet för offentlig upphandling regleras i en lag (LOU). OECD påpekar för den svenska regeringen risken för att upphandlingar missgynnar lokala små aktörer och icke-vinstdrivna organisationer med en friare struktur såsom ett nätverk (2009). Vid upphandling specificeras kriterier för produkten eller verksamheten ofta så långt att det inte finns utrymme för nya eller alternativa modeller. Det behövs friare experiment där innovativa lösningar får prövas i verkligheten, särskilt inom det sociala området och offentlig sektor.

Den växande volymen upphandlingar av kompletterande aktörer inom ringarnas affärsområde ställer nya krav på ringarnas ledning. Av ringarna är det ungefär var tredje som deltagit i en offentlig upphandling. Tidigare har några ringar haft ramavtal med Försäkringskassan, innan denna gick in för nationell upphandling med krav att leverantören skulle arbeta i stora delar av landet. Det senaste tiden har man lämnat anbud till Arbetsförmedlingen och t avtalat med Trygghetsfonden (TSL) om leverans av coachning.

Samordnarnas erfarenheter bekräftar att små lokala aktörer, tycker att upphandlingarna iland är krävande, även om upphandlingen av jobbcoacher utfallit väl. (AGR 2009) En ring menade att man missgynnats när Arbetsförmedlingens upphandlade försöksverksamhet med alternativa insatser för långtidssjukskrivna, då en stor organisation som aldrig varit etablerad på orten fick uppdraget, Direktivet missgynnade aktörer som inte finns på många ställen i landet. En skrev följande:

> *”Tar mycket tid och ibland funderar jag på om det är värt det. Vi har lämnat in offerter till Arbetsförmedlingen på Förstärkt jobbcoachning och Starta eget. Vi har även lämnat in anbud till försäkringskassan mär det gällde Arbetslivsinriktad rehabilitering. Nu har vi inget avtal med F-kassan. De köper inte på samma sätt som tidigare”*

Trots problemen är många positiva till möjligheterna som nu finns att vara med som kompletterande aktör. Affärsmöjligheterna har blivit fler och ringarna kan i viss mån diversifera sin verksamhet. Men flera också observanta på svårigheterna att utveckla sina idéer inom ett system som styr upphandlingen så pass hårt och i ganska traditionella banor. I några upphandlingar tycker man kvalitetskraven har varit så låga

att olämpliga företag fått uppdrag. Trots det - i den nya rehabstrukturen är upphandlingsförfarandet ett av de viktigaste styrmedlen – och kan, om det utformas rätt göra hela systemet mer dynamiskt och effektivt.

De stora trygghetsfonderna

Arbetsgivarringarna är små aktörer på en stor och växande marknad inom den privata sektorn. Rehab-området präglas i öka utsträckning av det offentlig/privata partnerskapet, och som sådant anses det allt viktigare både politiskt och kommersiellt. Nya tjänsteföretag etablerar sig i snabb takt. Inom trygghets- och omställningsverksamhet omsätts grovt räknat 5 miljarder kronor och även företagshälsovården kostar några miljarder kronor. I det här sammanhanget är de intressanta, dels för att här finns resurser som kan komma arbetsgivarringar till del – vilket redan sker när ringarna är kompletterande aktörer, dels för att de avtal och ersättningssystem som ligger till grund för t.ex. trygghetsfonderna kan ge fingervisningar om hur ett avtal om arbetsgivarringar kunde vara konstruerat. Ett förslag är att ringarna skulle få någon form av ”hängavtal” på de befintliga avtalen. Några av de viktigaste aktörerna är följande:

Trygghetsråden. Det finns fler än tio trygghetsråd. De utgör alla så kallade kollektivavtalsstiftelser som har inrättats av de parter som träffat respektive trygghets-/omställningsavtal. Vilket trygghetsråd man tillhör styrs av vilket kollektivavtal som arbetsgivaren har tecknat. Finns inget kollektivavtal är man inte berättigad till stöd från något av råden. Flera av avtalen avser endast eller huvudsakligen tjänstemän. Den enda stora sektor som saknar omställningsavtal är den kommunala.

Störst av råden med egen omställningsverksamhet är TRR, med Svenskt Näringsliv och PTK som främsta avtalsparter och med en årsomsättning på cirka 1 miljard kronor. TRR finns på 40 platser i Sverige och har 250 medarbetare. Trygghetsstiftelsen är verksam inom den statliga sektorn, och TRS arbetar med arbetsgivare inom den offentliga sektorn och kulturlivet.

TRS ger stöd vid uppsägning eller när en tidsbegränsad anställning har upphört. Därutöver erbjuds ett förebyggande stöd i form av kompetensutvecklingsinsatser. Stödet bygger på eget ansvar med coachning ”ända fram till mål”. Stödet omfattar: 1. Förebyggande arbete – kompetens- utvecklande insatser för individ och verksamhet i syfte att stärka verksamhetens livskraft. 2. Personligt omställningsstöd som är en ”hjälp till självhjälp” för att öka möjligheterna till en varaktig egen försörjning. 3. Stöd till arbetsgivare och fack att hantera mänskliga reaktioner vid eventuella uppsägningar.

TSL som funnits i fem år är en fond för arbetare inom den privata sektorn som företräds av LO. TSL skiljer sig från de flesta andra fonderna genom att enbart ha kansliresurser. Man arbetar via drygt 100 fristående omställningsföretag med vilka fonden har samarbetsavtal. De största av dessa företag säljer tjänster till TSL för över 300 miljoner kronor per år.

Det uppsägande företaget väljer tillsammans med det lokal facket omställningsföretag. Störst är Starkraft som ägs av TRR, som har en fjärdedel av TSL:s uppdrag. Fondens

totala omsättning är 1,3 miljarder kronor. TSL erbjuder de personer som blivit uppsagda att få hjälp av en jobbcoach. Personen väljer om hon/han vill delta i ett omställnings-program. Omställningsprogrammet ska utformas individuellt utifrån individens behov och förutsättningar. Det är individen själv som har ansvaret, jobbcoachen hjälper till.

TSL hävdar själva att deras system ger tillräcklig hjälp för de allra flesta för att hitta ett nytt jobb eller för att starta eget. Man ger dock inte bidrag till utbildning, rehabilitering eller flyttstöd. För att få hjälp från TSL-systemet skall den uppsagde ha haft en tillsvidareanställning under ett år på minst halvtid.

Även TRR kan enligt omställningsavtalet bevilja företag bidrag som använder sin egen personal för att hjälpa övertaliga, eller som vill anlita en annan leverantör av omställningsstöd än TRR. Beloppets storlek är (hösten 2009) 20 800 kronor för heltidsanställd och får bara användas till kostnader för omställningsarbete. För att få ut engångsbeloppet måste företaget träffa en lokal överenskommelse med facket. Valet av en annan leverantör kan göras för en eller flera personer i företaget. En del arbetsgivare vill låta den uppsagde själv välja mellan att få omställningsstödet av TRR eller någon annan.

Företagshälsovården. Svensk företagshälsovård består av över 500 enheter som drivs av 230 huvudmän i olika juridisk form, med i princip minst en enhet i varje kommun. Branschen sysselsätter cirka 4 500 personer med huvudsakligen medicinsk, teknisk och beteendevetenskaplig kompetens. Den vanligaste driftformen är fortfarande att de lokala kunderna, via en förening, äger ett aktiebolag. En strukturomvandling inom företagshälsovården pågår genom sammanslagningar av mindre enheter och en ökad frivillig samverkan vilket innebär resurs- och kompetensförstärkningar. Syftet med företagshälsovård anges vara att bidra till att skapa säkra, hälsofrämjande, utvecklande och produktiva arbetsförhållanden genom att stödja företagsledningen.

Företagshälsovården skall vara marknadsanpassad och har inget formellt uppdrag av statsmakten att utföra vissa tjänster. Ansvaret att avtala om företagshälsovård ligger på arbetsgivaren. Företagets eget arbetsmiljöarbete är det primära och företagshälsovårdens tjänster är ett komplement utifrån specifika behov.

Arbetslivsresurs presenterar som sin verksamhetsidé att konkret hjälpa arbetsgivare att sänka långtidsfrånvaron, stödja medarbetare vid omställning och i behov av karriärväxling samt utveckla organisation och medarbetare. Man erbjuder ett omställningsprogram för medarbetare som är sjukskrivna och inte kan stanna kvar i företaget. Fokus ligger på utveckling av individers prestationskapacitet, enligt Arbetslivsresurs är ett statligt bolag med en nettoomsättningen för 2008 på cirka 175 miljoner kronor. Företaget har över 200 konsulter - socionomer, karriärvägledare, psykologer, arbetsterapeuter, sjuksköterskor m.fl. på 40 orter i Sverige. De förenar strukturerade och kvalitetssäkrade metoder och processer med en lokal närvaro och kännedom, enligt företaget själv som säger: ”Att vi finns över hela landet gör att vi alltid kan arbeta med arbetsgivare som kräver enhetligt arbetssätt oavsett var leverans sker.”

Andra konsultföretag. Det finns också många ytterligare omställnings- och bemanningsföretag, liksom andra konsultföretag som har en verksamhet som överlappar till viss del. Så här beskriver ett internationellt konsultföretag inom HR-området (Hudson Highland Group) sin inriktning idag: Det är viktigt att kunna erbjuda anställda som skall lämna företaget hjälp och stöd så att de snabbt kan komma vidare i karriären, det är bra för dem som stannar kvar och det stärker företagets varumärke. ”Right-sizing” är i finanskrisens spår HRM:s viktigaste uppgift just nu, säger man. Fokus ligger på att fortlöpande utveckla humankapitalet och att hjälpa företag avveckla medarbetare, säger man. 'Intern talangutvärdering' och 'talangutveckling' är deras nyckelbegrepp.

Verksamhetsmodell - affärsmodell

Jämför man arbetsgivarringarna med dessa verksamheter bör man först konstatera att de har uppdrag som skiljer sig åt ganska mycket, även om det finns överlappande verksamhet och denna kan utvecklas för att stärka ringarna affärsmässigt. Ringarna har vissa fördelar i att man är en liten, lokalt anpassad och kontrollerad verksamhet som dessutom är långsiktig. Man har stadigvarande kontakter med medlemsföretagen, det finns stor plats- och personkännedom. Ringarna är flexibla i meningen att man kan ändra verksamheten efter vad medlemsföretagen behöver, man är inte styrd av koncept eller en nationell modell. Detta kan också vara en nackdel, eftersom det finns en risk att en liten lokal aktör kommer efter i utvecklingen. Hittills verkar arbetsgivarringens karaktär av ”diversehandel för personaltjänster” vara uppskattad av medlemsföretagen, men svår att marknadsföra till andra.

I kapitlets början gavs fyra möjliga förklaringar till att arbetsgivarringar fortfarande har en ganska begränsad spridning. Den första förklaringen, att idén inte är tillräckligt bra, får inte stöd av de utvärderingar som följt projekten på VINNOVAS uppdrag. Enligt dem uppnår ringarna goda resultat med små resurser och gör arbetet med rehabilitering mer dynamiskt.

Däremot har vi också konstaterat att det finns reella svårigheter som har att göra med politiska prioriteringar. Ringarnas ”typklienter” har nästan alla fast anställning – även om några ringar haft särskilda projekt för t.ex. långtidsarbetslösa. Även den politiska styrningen av rehabinsatser i företagen skapar problem genom att den är hierarkisk och utan nämnvärt utrymme för en lokal dialog och sammanjämkning av intressen.

När det gäller bemötande i den lokala miljön (mikronivå) kan man konstatera att engagemanget från arbetsgivarna varierar. Småföretag har i allmänhet ett litet behov av avancerade anpassningstjänster – det kan gå år mellan gångerna då riktigt svåra rehabproblem uppstår i ett litet företag. Deras intresse gäller snarare ringarnas/ nätverkets kompetens, kontakter och rådgivning i mer allmänna personalfrågor. De är också känsligare för den kostnad medlemskapet innebär – medlemsavgiften har ofta ett regressivt inslag, d.v.s. det blir billigare per anställd ju större företaget är. En del av samordnarna uppger att rekrytering av nya medlemsföretag är en avgörande svårighet. Om ringarna skall bli en stark aktör på arenan måste man förbättra sitt strategiska tänkande, utveckla sin affärsmässiga kompetens och förstärka sin ekonomiska bas.

Slutsatser

Inom DYNAMO-programmet har arbetsgivarringarnas verksamhet följts i ett stort antal utvärderings- och uppföljningsstudier. Deras bedömning av själva rehabprocessen (verksamhetsmodellen) som ringarna driver är positiv, i några avseenden mycket positiv. Följande slutsatser om arbetsgivarringarnas framgångsfaktorer har stöd i flera rapporter:

- De har en fri roll med fokus på tidig problemlösning
- De har aktiva företagsnätverk som tillför resurser för problemlösningen
- De arbetar utifrån en helhetssyn på individen, arbetsplatsen och den lokala arbetsmarknaden

Det finns som påpekats, ingen stark evidens i den ena eller andra riktningen för att arbetsgivarringarna har en bättre process än någon annan. Sådana jämförelser låter sig inte göras. Här har argumenterats för att en viktigare aspekt är om ringarna är väl positionerade för att utveckla och förbättra sin verksamhet. De synpunkter och erfarenheter som redovisats från olika intressenter i verksamheten tyder på att ringarna har en sådan kapacitet – de är utsatta för ett tryck på att vara effektiva och lyhörda för medlemsföretagens och löntagarnas behov. Det verkar i en miljö där olika nya infuenser korsar varandra. Med forskaren Peter Totterdills ord: ”The real source of advantage is to be found in the cpacity for innovation – the ability to do things differently and to continously reinvent products nad services.” (1999)

Affärsmodellen är mer komplicerad. En arbetsgivarring har krav på sig att skapa värde för medlemsföretagen om den skall bestå i framtiden. Modellen har varit en viktig förutsättning för verksamheten och tillfört rehabprocessen resurser från företagen och nätverket. Närheten mellan problem och lösningsresurser är en viktig tillgång. Den har dock inte medfört att modellen arbetsgivarringar spridits i den omfattning många väntat sig. Man kan också befara att den nya rehabmodellen kommer att försvåra verksamheten.

I kapitlet diskuteras skillnader mellan ett hierarkiskt uniformt system och ett pluralistiskt förändringsinriktat. Svårigheten med att få till stånd en bra innovations-process i det förra fallet framhålls. Vidare redovisas de många andra stora aktörer som ligger i sin verksamhet nära ringarnas arena. Verksamheten i sin helhet omsätter flera miljarder kronor och ringarna har anledning att se över sin affärsmodell så att de kan konkurrera effektivt om dessa medel. Det handlar då inte minst om att ”sälja in” sitt synsätt på en integrerad rehabiliterings- och HRM-process.

Vi har föreslagit att ringarna bör göra ett val mellan två alternativ. Antingen försöker man ta plats som en s.k. kompletterande aktör och skapavärde inom ramen för rehabkedjan. Det innebär att man blir mer av en konsult bland andra. Ringarna kan också utveckla sin roll ännu närmare medlemsföretagen, och skapa nya värden som en servicefunktion inom ”HRM”, särskilt när det gäller arbetsanpassning, omskolning och ”outplacement”. Exemplet om validering i detta kapitel gav en fingervisning om att den

funktionen inte bara är en viktig personalfråga utan ett kraftfullt redskap för att effektivisera.

Även medlemsföretagen har anledning att fundera över hur man i framtiden kan utveckla samarbetet i ringarna för att effektivisera utvecklingen av sitt kompetens-kapital. De borde även kunna vara mer pådrivande t.ex. när det gäller samverkan mellan olika aktörer i deras nätverk. Ringarna och företagshälsovården är bara ett exempel.

Företagen och deras organisationer har på liknande sätt anledning att driva krav eller förslag som rör ringarnas verksamheten i förhållande till politiker och myndigheter. Skall de senares vädjan till arbetsgivarna om att mer aktivt stödja rehabiliterings-processen, måste strukturen vara mer öppen för kombinationer av krafter som skapar synergier – vinn-vinn situationer.

Referenser

Angelöw B (2009) *UTVÄRDERING av program för arbetslivsutveckling*, Nova Futura

Bergkvist T. (2009) *Tjänsteinnovationer för tillväxt*, VINNOVA Rapport 2009:13

Docherty P. ; M. Kira, A.B. (Rami) Shani, eds. (2009) *Creating Sutainable Work Systems*, London: Routledge

Göransson, G. Aronsson, B. Melin (2002) *Vilja och villkor – en studie av långtidssjukskrivnas situation*, i SOU 2002:5 Bilaga

Hagström C. (2008) *Rättsliga hinder och möjligheter vid arbetsgivarsamverkan i rehabiliteringssituationer*, Juridiska institutionen, Göteborgs universitet.

Juhlin P, P Tengblad (2004) *Arbetsgivarringar i Sverige: Förekomst, funktion och nytta*, VINNOVA Rapport 2004:11

Mellner C., W Astvik, G Aronsson (2009) *Vägar tillbaka*, Göteborgs universitet, Arbete och Hälsa 2009:43

Movitz F G Aronsson (2009) *Tryggare anställning för ökad rörlighet*, Slutrapport till trygghetsrådet TRS

Muhonen T (2008) *Ökad rörlighet på arbetsmarknaden: Utvärdering av Medarbetarcentrum Sjuhärad*, Malmö högskola

OECD (2009) *"Sickness, Disability and Work. Sweden: Breaking the Barriers, Will the Recent Reforms make it?*" Paris: OECD

Porter M E (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan

Ramböll Management (2007) *DYNAMO – Arbetsgivarringar för ökad rörlighet – En slututvärdering av projekt om arbetsgivarringar inom DYNAMO-programmet*, VINNOVA Rapport 2007:12

Ribbing E. (2006) *Slutrapport avseende Regeringsuppdrag angående arbetsgivarsamverkan om förebyggande och rehabiliterande åtgärder*, VINNOVA diarienr. 2003-02842

Schön J. (2009) *AGR 2009: enkäten - urval och resultat*, (opublicerad PM).

Schön J (2010) Examensarbete f. magisterexamen, Sociologiska institutionen, Stockholms universitet

Strand T (2009) Yrkesroller validering inom träindustrin - förbättrad kompetensförsörjning. Stiftelsen Träcentrum, Nässjö

Tengblad P. (2009) *Tool: The Employer Ring*. Restructuring toolkit project (PM ATK)

Totterdill P (1999) Building *Communities of Expertise: Workplace innovation and regional development*, i Concepts & Transformations 4.1

Westregård A.J. (2008) *Arbetsgivarens ökade ansvar för sjuklön och rehabilitering kontra arbetstagarnas integritet - Går det att förena?* IFAU 2088:18

von Otter C. (2004) *Aktivt arbetsliv, om dagens behov och framtidens möjligheter. En trendanalys*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet/distr. FAS

von Otter C. (2006) *Ledarskap för fria medarbetare*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet/ distr.FAS

Åkerlund K (2007) *Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv – Lärdomar från Dynamoprogrammet*, VINNOVA Rapport 2007:09

Bilaga: Arbetsgivarringar som medverkat i Enkät 2009

Tack för hjälpen!

Kristianstad arbetsgivarring	Ingrid Henrysson
Arbetsgivarringen Kronoberg	Patrik Welander
Medarbetscentr. Sjuhärad – Sjuhäradsringen	C-G Bertilsson
AGera arbetsgivarringen Sundsvall-Timrå	Birgitta Dahlén
Arvika Eda arbetsgivarring	Thommy Carlsson
Arbetsgivarringen i Västervik	Oscar Klein
Nyckelringen AB (Nyköping)	Catharina Rehnström
Kalmarsundsregionens arbetsgivarring	Ulla Larsson
AGR Mora, Orsa, Älvdalen, Rättvik, Leksand	Ann-Charlothe Persson
Arbetsgivarringen AB (Karlskrona)	Ann-Christin Andersson
Starck & Partner AB (Stockholm)	Irene Starck
Företagsringen Norrköping	Ann-Kristin Lindgren
Arbetsgivarringen Boden o. Luleå ek.fören.	Krister Rosendahl
Företagsringen i södra Hälsingland	Per-Åke Svensson
Rörlighet i Bergslagen AB (Ludvika)	Kathrine Abrahamsen

VINNOVAs publikationer

Januari 2010

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

VINNOVA Analys VA 2009:

01 Svenska tekniker 1620 - 1920

02 Effekter av statligt stöd till fordonsforskning - Betydelsen av forskning och förnyelse för den svenska fordonsindustrins konkurrenskraft. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2009:11 och VA 2009:12*

03 Evaluation of SIBED. Sweden - Israei test bed program for IT applications. *Finns endast som PDF*

04 Swedish possibilities within Tissue Engineering and Regenerative Medicine

05 Sverige och FP7 - Rapportering av det svenska deltagandet i EUs sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling. *Finns endast som PDF*

06 Hetast på marknaden - Solenergi kan bli en av världens största industrier

07 Var ligger horisonten? - Stor potential men stora utmaningar för vågkraften

08 Vindkraften tar fart - En strukturell revolution?

09 Mer raffinerade produkter - Vedbaserade bioraffinaderier höjer kilovärdet på trädet

10 Förnybara energikällor - Hela elmarknaden i förändring

11 Sammanfattning - Effekter av statligt stöd till fordonsforskning. *Kortversion av VA 2009:02, för engelsk kortversion se VA 2009:12*

12 Summary - Impact of Government Support to Automotive Research. *Engelsk kortversion av VA 2009:02, för svensk kortversion se VA 2009:11*

13 Singapore - Aiming to create the Biopolis of Asia

14 Fight the Crisis with Research and Innovation? Additional public investment in research and innovation for sustainable recovery from the crisis.

15 Life Science Research and Development in the United States of America - An overview from the federal perspective. *Finns endast som PDF*

16 Two of the "new" Sciences - Nanomedicine and Systems Biology in the United States. *Finns endast som PDF*

17 Priority-setting in the European Research Framework Programme

18 Internationellt jämförande studie av innovationssystem inom läkemedel, bioteknik och medicinteknik

19 Investering i hälsa - Hälsoekonomiska effekter av forskning inom medicinsk teknik och innovativa livsmedel

20 Analysis of Chain-linked Effects of Public Policy - Effects on research and industry in Swedish life sciences within innovative food and medical technology

21 Research Priorities and Priority-setting in China

22 Priority-Setting in U.S. Science Policies

23 Priority-Setting in Japanese Research and Innovation Policy

VINNOVA Information VI 2010:

01 Transporter för hållbar utveckling

VI 2009:

02 Forskning om chefskap. Presentation av projekten inom utlysningen Chefskap; förutsättningar, former och resultat. *För engelsk version se VI 2009:03*

03 Research on the managerial tasks: condition, ways of working and results. *Finns endast som PDF. För svensk version se VI 2009:02*

04 Högskolan utmaningar som motor för innovation och tillväxt - 24-25 september 2008

05 VINNOVA news

06 Årsredovisning 2008

07 Innovationer för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2009:08*

08 Innovations for sustainable Growth. *För svensk version se VI 2009:07*

09 Forska&Växa

10 Ungdomar utan utbildning - Tillväxtseminarium i Stockholm 4 mars 2009

11 Cutting Edge - Swedish research for growth

12 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Branschforskningsprogram för IT & telekom. Projektkatalog

13 Forskning och innovation för hållbar tillväxt

VINNOVA Policy VP 2009:

01 TRANSAMS uppföljning av "Nationell strategi för transportrelaterad FUD" åren 2005 - 2007. Två uppföljningar - en för 2005 och en för 2006 - 2007. *Finns endast som PDF*

02 VINNOVAs internationella strategi - att främja hållbar tillväxt i Sverige genom internationellt forsknings- och innovationssamarbete

VINNOVA Rapport VR 2010:

01 Arbetsgivarringar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning

02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*

03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*

VR 2009:

01 Affärsutveckling inom trämaufaktur och möbler - hur skapas effektivare värdekedjor? *Finns endast som PDF*

02 Användarna och datorerna - en historik 1960 - 1985

03 First Evaluation of the Berzelii Centra Programme and its centres EXSELENT, UCFB, Uppsala Berzelii & SBI Berzelii

04 Evaluation of SAFER – Vehicle and Traffic Safety Centre at Chalmers - a Centre of Excellence with financing from VINNOVA. *Finns endast som PDF*

05 Utvärdering av forskningsprogrammet SkeWood. *Finns endast som PDF*

06 Managing and Organizing for Innovation in Service Firms - A literature review with annotated bibliography. *Finns endast som PDF*

07 Den tjänstedominanta logiken - Innebörd och implikationer för policy.

08 Tjänster och relaterade begrepp - Innebörd och implikationer för policy.

09 Underlag för VINNOVAs satsningar inom transportsäkerhetsområdet. *Finns endast som PDF*

10 Utmaningar och kunskapsbehov - Om innovation, ledning och organisering i nio olika tjänsteföretag. *Finns endast som PDF*

11 De två kulturerna på Internet - En utmaning för företag, myndigheter och organisationer. Huvudrapport

12 Uppföljning av VINN NU-företag

13 Kartläggning av svensk FoU inom området IT och miljö - med fokus på teknikens indirekta och systemmässiga effekter. *Finns endast som PDF*

14 Forska&Väx - Hållbar tillväxt genom forskning och utveckling i Små- och Medelstora Företag

15 Tjänsteinnovationer för tillväxt

16 Behovet av genusperspektiv - om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet. Utvärdering. *Finns endast som PDF*

17 Ekonomisk omvandling och makrologistiska kostnader. *Finns endast som PDF*

18 En undersökning av innovativa företags syn på strategiskt utvecklingsarbete i spåret av lågkonjunkturen. *Finns endast som PDF*

19 The Public Sector - one of three collaborating parties. A study of experiences from the VINNVÄXT programme.

20 Från hantverkskilt till hästföretag - Genusperspektiv på innovation och jämställdhet

21 Innovationer för hållbar vård och omsorg - Värdeskapande vård- och omsorgsprocesser utifrån patientens behov. *För engelsk version se VR 2010:02*

22 Organising Work for Innovation and Growth. Experiences and efforts in ten companies

23 Mid Term Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme

24 Process Support, Communication and Branding - VINNOVA´s VINNVÄXT programme

25 The Innovation Platform

26 Citizens´ Services - Nordic and Baltic Research Needs

27 Kina och internet - Tillväxt och tilltro

28 eGovernment of Tomorrow - Future scenarios for 2020

29 Organisationsformernas betydelse i klusterverksamhet - Att organisera klusterarbete är en ständigt pågående process som ställer höga krav på ledarskap och långsiktig strategi

30 Inomhusskidbacke i Lindvallen, Sälen. *Finns endast som PDF*

31 Kartläggning av svenska klusterinitiativ. *Finns endast som PDF*

32 Service Innovations in Sweden Based Industries - Aiming for 30-60% revenue increase/Tjänsteinnovationer i Sverigebaserad tillverkningsindustri - Med sikte på 30-60 % intäktsökning

33 Chinese Views on Swedish Management - Consensus, conflict-handling and the role of the team

34 First Evaluation of the second, third and fourth Round of VINNOVA VINN Excellemce Centres - FASTE, SUS, FUNMAT, CHASE, GHz, MOBILE LIFE, iPACK, HERO-M, PRONOVA, BIOMATCELL, WINQUIST, SUMO, BIMAC INNO, WISENET and AFC

35 International Evaluation of PLUS Competence Centre - at Chalmers. *Finns endast som PDF*

VR 2008:

01 Mot bättre vetande - nya vägar till kunskap på arbetsplatsen

02 Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions

03 Framtiden är öppen! Om problem och möjligheter med öppen källkod och öppet innehåll

04 First Evaluation of the Institute Excellence Centres Programme

05 Utvärdering av det Nationella Flygtekniska forskningsprogrammet - NFFP. Evaluation of the Swedish National Aeronautics Research Programme - NFFP

06 Utvärdering av Vehicle - Information and Communication Technology programmet - V-ICT

07 Kartläggning av ett halvt sekels jämställdhetsinsatser i Sverige

08 Politiken, offentlig verksamhet - en av tre parter i samverkan

09 Forsknings- och innovationspolitik i USA - Näringslivets fem roller

10 ”Born to be wild” - 55+... eller hur förvandla en global demografisk förändring till ett svenskt styrke- och tillväxtområde?

11 DYNAMO 2 i halvtid - Rapport från VINNOVAs konferens på Ulfsunda slott 10 - 11 april 2008

12 VINNVÄXT II - Generalist and Specialist Evaluation of process and knowledge development 2004 - 2007

13 Svensk makrologistik - Sammansättning och kostnadsutveckling 1997 - 2005

14 Leading Companies in a Global Age - Managing the Swedish Way

15 Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap

16 NRA Security - Swedish industry proposal for a National Research Agenda for security

17 University strategies for knowledge transfer and commercialisation - An overview based on peer reviews at 24 Swedish universities 2006

18 Vårda idéerna! - Trots många framgångsrika projekt inom vård och omsorg skapas inte varaktiga effekter. Varför förvaltas och utnyttjas inte idéerna?

19 Growth through Research and Development - what does the research literature say?

20 Sesam öppna dig! Forskarperspektiv på kvinnors företagande

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning
Tryck: Arkitektkopia, Stockholm, www.arkitektkopia.se
Januari 2010
Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, 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