

ÖKAD RÖRLIGHET FÖR ETT LIVSLÅNGT OCH HÄLSOFRÄMJANDE ARBETSLIV

Samverkan för ökad rörlighet inom
Kalmarregionens Arbetsgivarring



SLUTRAPPORT
December 2006
Bosse Angelöw

Innehåll

Förord	3
1. Inledning	4
1.1 Pilotprojektet.....	4
1.2 Rörlighetsprojektet.....	4
1.3 Nuläges- och uppföljningsstudien	5
1.4 Bakgrundsuppgifter om företagen	5
1.4.1 Personalomsättning	6
1.5 Rapportens innehåll	6
2. Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvård	7
2.1 Verksamhetsområden.....	7
2.1.1 Yrkesinriktad rehabilitering.....	7
2.1.2 Livs- och karriärplanering.....	8
2.1.3 Utbildningsprogram för ökad hälsa, livs- och arbetsglädje	9
2.1.4 Övertalighet/Omställning	9
2.1.5 Systematisk rörlighet.....	10
2.1.6 Kompetensutveckling	10
2.1.7 Nätverksbyggande	10
3. Rörlighet	11
3.1 Rörlighet och inlåsning i det svenska arbetslivet.....	11
3.2 Positiva effekter av rörlighet.....	12
3.3 Motiv bakom medlemsföretagens rörlighetsarbete.....	13
3.3.1 Ledningens motiv	14
3.3.2 Fackliga motiv	14
3.3.3 Individens motiv	15
3.3.4 Yttre påverkan.....	15
3.3.5 Arbetets natur	15
4. Strategier för ökad rörlighet.....	16
4.1 Behov av nytänkande.....	16
4.2 Aktiviteter för ökad rörlighet.....	18
4.2.1 Informationsmöten och rörlighetsgrupp	18
4.2.2 Informationsmöten och inspirationsdag	20
4.2.3 Hälsonätverk och utbildning för friskare arbetsplatser	20
4.2.4 Utveckling av KUR – KompetensUtvecklingsRotation	22
4.2.5 Rörlighetsinspiratörsutbildning.....	22
4.2.6 Informationsmaterial och rörlighetsbroschyrer	23
4.2.7 Motivationskurser	23
4.2.8 Hemsidan ”Möjligheten”.....	23
4.2.9 Ringpoolen	24
5. Problem och möjligheter med en ökad rörlighet	25

6. Sjukfrånvaroutvecklingen.....	28
6.1 Kronofogdemyndigheten	28
6.2 Arla Foods.....	29
6.3 Bong Ljungdahls.....	29
6.4 Cementa	30
6.5 Kalmar Lantmän	30
6.6 Övriga företag.....	30
7. Erfarenheter av intern och extern rörlighet.....	31
7.1 Intresset för rörlighet	31
7.2 Erfarenheter av rörlighet.....	31
7.2.1 Intern personalpool.....	32
7.2.2 Extern personalpool.....	33
7.2.3 Arbetsprövning i rehabiliterande syfte	34
7.2.4 Arbetsrotation	34
7.2.5 Intern arbetsväxling	35
7.2.6 Prova annans jobb – KUR.....	36
7.2.7 Gå bredvid varandra internt.....	40
7.2.8 Extern arbetsväxling	40
7.2.9 Delning av tjänster.....	41
7.2.10 Utbytestjänstgöring.....	41
7.2.11 Livs- och karriärplanering.....	42
7.3 Arbetsgivarringens roll	44
8. Slutsatser och sammanfattning.....	45
Bilaga 1. Medlemsföretagen i Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring	48
Bilaga 2. Intervjupersoner och företag.....	49
Bilaga 3. Antal anställda, könsfördelning och medelålder	50
Litteratur	51

Förord

Den här rapporten handlar om rörlighet, om hur intern och extern rörlighet kan utvecklas, om hinder och förutsättningar för rörlighet samt om olika strategier och praktiska modeller för ökad rörlighet. Rapporten har vuxit fram i samband med flera års arbete med att utveckla rörlighet inom Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring.

Jag vill tacka VINNOVA för finansiellt stöd till projekten "Långtidsfriska företag/organisationer" och "Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv". Utan ert bidrag hade inte denna rapport tillkommit.

Jag vill tacka Ulla Larsson, verksamhetsansvarig vid Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring, för vårt fruktbara samarbete under projektperioden.

Jag vill här rikta ett stort tack till Cecilia Holm, Monica Sjölin, Lotta Strid och Helena Zettergren. På mitt uppdrag och under min handledning genomförde de en inledande kartläggning av rörlighetsarbetet bland medlemsföretagen inom Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring. Innehållet i deras uppsats *Rörlighet – en väg till ett rikare arbetsliv?*, ligger till grund för en del av innehållet i den här rapporten. De har givit mig tillåtelse att publicera innehållet i deras uppsats. Tack för er värdefulla och ambitiösa insats.

Avslutningsvis vill jag rikta ett särskilt tack till de personer som har blivit intervjuade i samband med våra kartläggningar, till er som har deltagit i våra hälsonätverk, arbetsgrupper, rörlighetsutbildningar och olika informationsmöten. Utan ert engagemang, erfarenheter, tankar och idéer hade denna rapport inte varit möjlig.

Rapportens innehåll och erfarenheter från projektet kommer även att utgöra underlag till en bok om rörlighet som Ulla Larsson och jag kommer att skriva. Boken kommer att ges ut av Studentlitteratur under hösten 2007.

Nybro i december 2006

Bosse Angelöw
Nova Futura

PS. Om du har frågor om och kommentarer till rapporten, kan du enklast skicka ett mail till bosse@novafutura.se.

1. Inledning

Det här är en slutrapport för projektet ”Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv” som har genomförts under åren 2004 till 2006 inom Kalmarregionens Arbetsgivarvård. Projektet har finansierats av VINNOVA. I den här slutrapporten redovisas uppnådda resultat, insatser och erfarenheter från projektet.

1.1 Pilotprojektet

År 2003 valde VINNOVA ut Kalmarregionens Arbetsgivarvård för att driva ett pilotprojekt i Sverige, i syfte att utveckla rörligheten bland anställda mellan företag. Kalmarregionens Arbetsgivarvård fick under hösten 2003 ekonomiska medel av VINNOVA för att komma igång med två olika projekt, dels för att skapa en ökad rörlighet och dels för att utveckla hälso nätverk. Målet för rörlighetsprojektet var att ta fram dokumenterade handlingsplaner, strategier, modeller och metoder för att öka rörligheten inom och mellan företag. Målet för hälso nätverket var att skapa ett forum och engagemang för att skapa friskare företag.

Inom pilotprojektet påbörjades ett arbete för att stimulera till ökad rörlighet. Ett första steg var att engagera och förankra projektet bland medlemsföretagen. En rad informationsmöten genomfördes med medlemsföretagen, fackliga organisationer och andra medaktörer. En arbetsgrupp tillsattes med deltagare från medlemsföretagen, vilka var både arbetsgivarrepresentanter och fackliga företrädare. Utifrån målet ökad rörlighet för ett livslångt arbetsliv påbörjades ett arbete som beskriver vilka möjligheter detta skapar på såväl individ-, organisations- som samhällsnivå samt vilka hinder och möjligheter som föreligger för detta. Till projektet knöts en forskare, Bosse Angelöw, från forsknings- och utbildningsinstitutet Nova Futura. En nulägesanalys¹ genomfördes som beskriver respektive företags attityder, intresse och erfarenheter av rörlighet. Pilotprojektet och dess resultat dokumenterades i en rapport.²

1.2 Rörlighetsprojektet

Kalmarregionens Arbetsgivarvård ansökte om att få ett fortsatt förtroende att efter pilotprojektet få fortsätta att driva ett projekt omkring ökad rörlighet för ett livslångt och hållbart arbetsliv. VINNOVA beviljade Kalmarregionens Arbetsgivarvård ekonomiska medel för att fortsätta och utveckla strategier för ökad rörlighet, genomföra dessa och att utvärdera dem. Den långsiktiga målsättningen är att rörlighet ska bli en bestående del i Kalmarregionens Arbetsgivarvårds verksamhet.

Syftet med projektet har varit att:

- Utveckla strategier för olika typer av rörlighet
- Skapa praktiska modeller för rörlighet
- Medverka till att rörlighet blir ett bestående inslag i arbetsplatsers verksamhet
- Hitta möjliga lösningar på olika problem/hinder som kan finnas i samband med rörlighet

¹ Holm, Sjölin, Strid & Zettergren, 2004.

² Larsson & Angelöw, 2004.

En viktig målsättning var att utveckla ett systematiskt rörlighetsarbete, dvs att på ett systematiskt och metodiskt sätt arbeta för att öka möjligheterna till intern och extern rörlighet.

I den här slutrapporten presenteras vilka insatser som har genomförts, resultat som har uppnåtts och erfarenheter som har dragits från projektet.

1.3 Nuläges- och uppföljningsstudien

Under våren 2004 utfördes en kartläggning bland 39 av medlemsföretagen³. Vid tiden för den inledande kartläggningen var 45 företag anslutna till Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring. Innan nulägesstudien inleddes togs tre av medlemsföretagen bort från undersökningsgruppen, eftersom de antingen skulle gå ur Arbetsgivarringen eller läggas ner. 42 medlemsföretag kontaktades, varav tre avböjde medverkan. 39 medlemsföretag deltog i den inledande kartläggningen.

Under hösten 2006 genomfördes en uppföljande kartläggning bland de medlemsföretag som deltog i kartläggningen under våren 2004. Syftet var att undersöka vad som har inträffat inom rörlighetsområdet bland företagen. Trettiosju personalchefer, personalansvariga, personalhandläggare osv. intervjuades från 34 olika företag. Se bilaga 2 för en förteckning över intervjupersoner och företag. Fem färre företag deltog i uppföljningsstudien, vilket berodde på att två företag hade lagts ner, och att tre ej kunde delta på grund av tidsbrist.

Majoriteten av intervjuerna genomfördes via telefon, och några intervjuer utfördes på intervjupersonernas arbetsplats. Intervjuerna berörde följande områden:

- antalet anställda, könsfördelning, medelålder, personalomsättning, sjukfrånvaroutveckling
- erfarenheter av intern och extern rörlighet
- synen på hinder och möjligheter med rörlighet
- förändrat intresse för rörlighetsfrågor
- samband mellan sjukfrånvaro och rörlighet
- erfarenheter av olika aktiviteter som Arbetsgivarringen har anordnat
- syn på arbetsgivarringens roll i arbetet med rörlighet

1.4 Bakgrundsuppgifter om företagen

I bilaga 3 finns en översikt av intervjuföretagens anställda, könsfördelning och medelålder. Intervjuföretagen har totalt 20 693 anställda. Antalet anställda varierar från sex (TRR Trygghetsrådet) till 6 900 (Landstinget Kalmar) anställda.

Den genomsnittliga könsfördelningen är 52 procent män och 48 procent kvinnor. Bland företagens finns en stor variation beträffande könsfördelningen. Vissa företag är mycket mansdominerade såsom till exempel sågverksföretaget Bergs Timber Orrefors med 92 %

³ Holm, Sjölin, Strid & Zettergren, 2004.

män, Cementa med 91 % och bussföretaget Swebus med 90 % män. Organisationer inom offentlig sektor är å andra sidan mycket kvinnodominerande, såsom t.ex. Folk tandvården med 85 % kvinnor, Mörbylånga kommun med 82 % och Emmaboda kommun med 83 % kvinnor. 80 % kvinnor har Borgholms kommun, Kalmar kommun och landstinget i Kalmar län.

Den genomsnittliga medelåldern är 46,2 år. Det finns stora skillnader mellan företagen. Telenor har en medelålder på 30 år, Guldfågeln 36 år och slakteriföretaget KLS, 37 år. Samtidigt har t.ex. Kalmarsunds Gymnasieförbund en medelålder på 57 år, Trygghetsrådet 54,2 år och kuverttillverkningsföretaget Bong Ljungdahls 54,1 år.

1.4.1 Personalomsättning

Det var svårt att få uppgifter om företagens personalomsättning under de senaste åren, vilket huvudsakligen beror på att företagen inte har registrerat dessa uppgifter. Av de företag som kunde lämna personalomsättningsstatistik, kan konstateras att majoriteten har en mycket låg personalomsättning. 41 % av företagen anser att de har en alltför låg personalomsättning. Ett företag (3 %) anser att personalomsättningen är för hög, och resten, 56 %, anser att den är lagom även om den kanske är lite för låg. Majoriteten tolkar den låga personalomsättningen med att det finns en hög trivsel bland personalen. Samtidigt skulle det behövas en ökad rörlighet och flera har önskemål om att få in fler yngre anställda.

1.5 Rapportens innehåll

I kapitel två presenteras Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvård och dess olika verksamhetsområden.

I kapitel tre ges en beskrivning till varför en satsning på ökad rörlighet kan vara intressant och om de positiva effekter som ett ökat rörlighetsarbete kan resultera i.

I kapitel fyra beskrivs olika strategier och aktiviteter som har genomförts för öka den interna och externa rörligheten.

I kapitel fem presenteras olika problem och möjligheter med en ökad rörlighet.

Ett av projektets syften har varit att genom en ökad rörlighet bidra till att sänka sjukfrånvaron. I kapitel sex redovisas företagens sjukfrånvaroutveckling och hur arbetet med rörlighet har påverkat denna.

I kapitel sju presenteras medlemsföretagens intresse och erfarenheter av olika typer av rörlighet.

I kapitel åtta redovisas en del slutsatser och en sammanfattning av rapportens innehåll.

2. Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring

År 1996 startades Kalmar arbetsgivarvring (som idag heter Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring), som en ideell förening, på initiativ av Ulla Larsson i samarbete med 13 företag. Arbetsgivarvringen har under årens lopp utvidgats och består för närvarande (december 2006) av 47 företag och organisationer med drygt 20 000 anställda. I arbetsgivarvringen inryms flera olika yrkesområden och medlemsföretagen fördelar sig relativt jämnt mellan offentlig sektor, varu-producerandeföretag och tjänsteföretag. Storleksmässigt skiljer sig medlemsföretagen åt från små företag som omfattar runt 10–20 anställda, medelstora företag med ett hundratal anställda till större organisationer med tusentals anställda. Se bilaga 1 för en förteckning över medlemsföretagen i Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring.

2.1 Verksamhetsområden

Arbetsgivarvringens verksamhetsområden har utvecklats från att inledningsvis enbart erbjuda rehabiliteringstjänster till att idag omfatta en rad olika verksamhetsområden, se här nedan. Samtliga verksamhetsområden genomsyras av arbetsgivarvringens vision som lyder: ”Kalmarsundsregionens arbetsgivarvring ska genom nätverkande skapa de friskaste arbetsplatserna.” Arbetsgivarvringen önskar vara en arena för nytänkande. Framgångsfaktorerna har varit ett högt engagemang bland medlemsföretagen och ett utbud av tjänster av hög kvalitet i syfte att skapa ett livslångt arbetsliv.

Arbetsgivarvringens arbetssätt är obyråkratiskt och utgår ifrån medlemsföretagens och individens behov. Arbetet bygger på ett ömsesidigt utbyte där medlemsföretagens personliga engagemang tillsammans med arbetsgivarvringens kunskaper skapar en långsiktig och hållbar utveckling för friska och sunda arbetsplatser med kunniga och engagerade chefer och medarbetare.

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring arbetar inom följande verksamhetsområden:

- Yrkesinriktad rehabilitering
- Livs- och karriärplanering
- Övertalighet/Omställning
- Systematisk rörlighet
- Kompetensutveckling
- Nätverksbyggande

2.1.1 Yrkesinriktad rehabilitering

Enligt lag har arbetsgivaren rehabiliteringsansvar för sina anställda. Ibland saknas kompetens för att hitta långvariga och hållbara lösningar. Ofta saknas utrymme inom företaget att kunna erbjuda alternativa lösningar. Omkostnaderna kring dessa situationer blir därmed höga. Kalmarregionens Arbetsgivarvring arbetar i samklang med

näringslivet. Goda kunskaper om olika organisationer och dess strukturer gör att arbetsgivarvringen lätt kan identifiera sig med sina medlemsföretag och förstå deras situation ur olika perspektiv. Arbetsgivarvringen vill vara företagens instrument att hantera

rehabiliteringsfrågor utifrån de behov som finns och de krav som ställs på arbetsgivarna. Genom ett medlemskap i arbetsgivarringen får företagen ett antal fria rehabiliteringsärenden per medlemsår med möjlighet att köpa flera.

Att vara långtidssjuk eller av annan orsak få sitt arbetsliv avbrutet på hel- eller deltid är för många destruktivt. Att inte kunna hantera sin arbetssituation kan få självkänslan och tron på den egna förmågan att vackla och man känner sig vilsen inför framtiden. Den som drabbas har ofta en lång och tuff väg tillbaka till ett liv med arbete eller studier. Arbetsgivarringen har lång erfarenhet av att hjälpa människor som är långtidssjukskrivna eller återkommande sjukskrivna i kortare perioder. Gemensamt för dessa personer är deras behov av stöd och vägledning för att komma rätt i arbetslivet. Ur ett helhetsperspektiv beaktar arbetsgivarringen individens bakgrund, sjukdomsbild och sociala aspekter. Tillsammans upprättas en handlingsplan som hjälper individen att ta lämpliga steg och finna nya vägar.

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring har lång erfarenhet av att samarbeta med försäkringskassan, arbetsmarknadsverket, sjukvården och näringslivet och månar om en gedigen och personlig uppföljning av individen. I samtliga fall lämnas vid uppdragets avslut ett skriftligt och utförligt utlåtande till uppdragsgivaren.

2.1.2 Livs- och karriärplanering

Genom livs- och karriärplanering kan individen få hjälp att stanna upp och reflektera över sin person och sin situation. Därmed ges nya möjligheter att ta ut kompassriktning för framtiden. Oavsett om personen befinner sig i början, i mitten eller slutet av arbetslivet. Genom livs- och karriärplanering får personen hjälp att formulera sina mål och upprätta en handlingsplan för att nå dem. Arbetsgivarringens medarbetare arbetar under sekretess vilket betyder att de inte förmedlar information om sina deltagare vidare till någon annan.

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring har lång erfarenhet av att hjälpa människor att komma rätt i arbetslivet. Tillsammans med arbetsgivarringens medarbetare får individen kraft att förverkliga sina egna önskemål och en tankeprocess startas som leder till självinsikt. Vem är jag? Vad vill jag? Vilka val kan jag göra och vilka konsekvenser får det för mig och för andra? Många hittar kvaliteter och egenskaper hos sig själva som de knappt varit medvetna om och framför allt inte aktivt använt. Att lära känna sig själv och därmed kunna ta ett större ansvar för sitt liv, ökar förutsättningarna för att göra medvetna val både privat och i arbetslivet. Dessutom ökas förutsättningarna för god fysisk och psykisk hälsa vilket höjer förändringsviljan, effektiviteten, engagemanget och motivationen.

Genom livs- och karriärplanering ges utrymme för varje individ att själv undersöka, värdera och reflektera inför alternativa vägar. Arbetsgivarringen arbetar efter en strukturerad och effektiv process som skapar framtidstro och hjälper individen att växa. Målet är att ge möjligheter att förflytta sig från en situation till en annan genom att själv ta ansvar för denna process.

2.1.3 Utbildningsprogram för ökad hälsa, livs- och arbetsglädje

Idag är det mycket som påverkar och splittrar personer att de inte har tid att ta hand om sig själva. För att kunna må bra behöver vi ta hänsyn till hela människans behov både fysiskt och psykiskt. Det handlar om att hitta en balanserad livsstil där möjlighet ges att tänka över syftet och meningen med livet. Vad känns rätt och riktigt för mig just nu?

Arbetsgivarringen erbjuder utbildningar för personer som:

- befinner sig i riskgruppen för att bli sjukskriven
- har återkommande korttidsfrånvaro
- blivit sjukskriven
- funderar över att byta yrkesinriktning

Kursen går över en 12-veckors period. De inledande tre veckorna går deltagaren på kurs 3 timmar/dag, 2 dagar/vecka. De följande veckorna minskas utbildningstiden gradvis och i stället är det arbetsträning. Planeringen av arbetsträning görs i samråd med varje deltagare.

Under utbildningen erbjuds deltagaren att stanna upp och reflektera över sin situation och vad som är viktigt just nu. Kursen ska medverka till förbättrad hälsa och välbefinnande. Deltagaren blir medveten om sina möjligheter och förutsättningar och får ökad klarhet över sina arbets- och livsmål. Genom ett stärkt självförtroende får deltagaren hjälp att sätta mål för framtiden. Efter avslutad kurs utformar varje deltagare en egen handlingsplan för att nå önskvärda mål.

2.1.4 Övertalighet/Omställning

Kalmarregionens Arbetsgivarring stödjer företag och organisationer som av olika anledningar behöver förändra sin personalstyrka. Arbetsgivarringen erbjuder stöd till personer som måste sluta sin anställning i form av kvalificerad karriär-, studie- och yrkesvägledning.

Arbetsgivarringen arbetar med situationsanpassad jobbcoachning som innebär att de möter människan där hon/han befinner sig och får henne/honom att växa genom mötet. Arbetsgivarringens arbetssätt innebär en strukturerad process där individen får hjälp till en nyorientering i arbetslivet och en möjlighet att finna vägen till nytt arbete. Individens önskemål och förutsättningar bestämmer vilket stöd som ska erbjudas för att skapa möjlighet att hitta en ny och god lösning. Arbetsgivarringens grundsyn är att alla människor har potential och förmåga att hantera sina liv under rätta förutsättningar.

I september 2004 slöts ett avtal mellan Svenskt Näringsliv och LO gällande omställningsstöd för kollektivanställda. Avtalet innebär att arbetare som blivit uppsagda p.g.a. arbetsbrist får stöd i att finna nytt arbete. I stödet ingår t.ex. insatser för att underlätta jobsökeri, bidrag till utbildningar och omskolning. Varje deltagare får en personlig handledare/coach som under hela genomförandet följer personen. Aktiviteter kan genomföras både individuellt och i grupp.

Kalmarregionens Arbetsgivarring är av TSL (Trygghetsfonden, Svenskt Näringsliv och LO) godkända leverantörer av dessa tjänster.

2.1.5 Systematisk rörlighet

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring arbetar tillsammans med deltagande företag för att utveckla rörlighet, och därigenom bidra till att skapa friskare arbetsplatser och mer kostnadseffektiva organisationer. På en marknad som upplever ständig förändring kan rörlighet hjälpa företag och organisationer att hantera olika situationer.

Rörlighet inom arbetslivet kan vara att prova på eller byta arbetsuppgifter, arbetsplats eller yrke. Rörligheten kan vara intern, man byter inom sitt företag, eller extern, man provar att arbeta hos annan arbetsgivare. Rörlighet kan genomföras under kortare eller längre perioder, allt sett utifrån varje individ och dess situation. Möjligheten till rörlighet vänder sig till personer som av olika anledningar söker ny inspiration och kunskap inom sitt arbetsområde eller som funderar på att byta yrke.

2.1.6 Kompetensutveckling

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring samverkar för ökad kompetensutveckling i syfte att stimulera och utveckla medlemsföretagen och dess anställda. Detta sker genom riktade utbildningsdagar, flerdagarsutbildningar samt föreläsningar och större arrangemang. Inriktningen på det som arrangeras genomförs utifrån medlemsföretagens och dess anställdas önskemål och behov. Genom att samverka kan arbetsgivarringen erbjuda kvalitativa utbildningar till låg kostnad.

2.1.7 Nätverksbyggande

Utveckling genom nätverk intar en central plats i arbetsgivarringens verksamhet. Via nätverk skapas unika möjligheter till kompetensutveckling och nya kontakter. Arbetsgivarringens nätverksträffar har kommit att bli ett betydelsefullt forum för utbyte av funderingar, kunskaper och erfarenheter. När medlemsföretagen aktivt samverkar blir alla vinnare i arbetet med att skapa friskare och därmed lönsammare arbetsplatser.

Nätverken växer fram utifrån de behov medlemsföretagen förmedlar. Under åren har arbetsgivarringen haft flera aktiva nätverksgrupper som exempelvis personalchefer, marknadsförare/informatörer, miljö- och kvalitetsansvariga, ledare och IT.

3. Rörlighet

I det här kapitlet ges en beskrivning till varför en satsning på ökad rörlighet kan vara intressant och om de positiva effekter som ett ökat rörlighetsarbete kan resultera i.

3.1 Rörlighet och inlåsnings i det svenska arbetslivet

I rapporterna *Yrkes- och arbetsplatsinlåsnings*⁴ och *Sverige – En låst arbetsmarknad*⁵ framgår det att alltför många anställda upplever sig inlåsta.⁶ Med begreppet inlåsnings avses dem som befinner sig i någon form av negativ anställningssituation, vilket innebär att vara i fel yrke (yrkesinlåsnings) och/eller på fel arbetsplats (arbetsplatsinlåsnings). Utöver yrkesinlåsnings och arbetsplatsinlåsnings förekommer begreppet dubbelinlåsnings, vilket innebär att vara i såväl fel yrke som på fel arbetsplats.⁷

Ungefär 20 procent av de fast anställda, ungefär 800 000, inom det svenska arbetslivet är dubbelinlåsta, det vill säga att man varken är i sitt önskade yrke eller på sin önskade arbetsplats.⁸ Ytterligare cirka 15 procent hör till grupperna yrkes- eller arbetsplatsinlåsta, vilket innebär drygt en halv miljon. Totalt befinner sig 35 procent, 1,5 miljoner av de fast anställda, i någon form av inlåsnings.

Andelen inlåsta är betydligt högre i LO-grupperna och bland lågutbildade.⁹ Stora skillnader finns mellan yrkesområden, som avspeglar utbildningsbakgrund och klasstillhörighets. Inom yrkesområden med längre utbildningstid, såsom till exempel i undervisning, skola, teknik och data, är andelen inlåsta väsentligt lägre. Det finns endast marginella skillnader gällande andelen inlåsta bland kvinnor och män.

Inlåsnings är förknippad med olika typer av hälsobesvär.¹⁰ Dubbelinlåsta berättar oftare om magbesvär, olust, trötthet och håglöshets än alla övriga anställningsgrupper, både fast och tidsbegränsade anställda. Inlåsnings innebär även reducerade möjligheter att lära nytt och utvecklas, samt med svagt stöd från chef vid svårigheter i arbetet.

I våra kartläggningar fick representanter från medlemsföretagen försöka ge en uppfattning om hur många av de anställda i deras företag som känner sig inlåsta, och om de har blivit fler eller färre under de senaste åren.

Intervjupersonerna hade mycket svårt att uppskatta andelen inlåsta på sin arbetsplats, men försökte sig på ungefärliga gissningar. 47 % ansåg att det finns några få anställda som känner sig inlåsta. 15 % nämnde 5-10 %, 6 % av det var 11-18 %, och 3 % att andelen inlåsta var cirka 30-40 %. 3 % menade att det inte fanns någon som var inlåst, och 26 % kunde inte försöka uppskatta andelen inlåsta. En av intervjupersonerna hade följande kommentar:

4 Aronsson, 200.

5 TCO, 2003.

6 Jfr Holm, Sjölin, Strid & Zettergren, 2004.

7 Aronsson, 2000.

8 Astvik, Mellner & Aronsson, 2006.

9 Astvik, Mellner & Aronsson, 2006.

10 Astvik, Mellner & Aronsson, 2006

”Jag har egentligen ingen uppfattning om antalet inlåsta men min uppfattning är att det är bra med rörlighet. Jag tror tyvärr att dom som skulle må bra av att tänka så tyvärr inte gör det. Det är mer dom yngre och mer ”hungriga” som vill känna utmaningar och som rör på sig. De som ”rotat in sig” blir kvar och riktar sin eventuella vantrivsel på andra faktorer.”

Mot bakgrund av medlemsföretagens svårigheter att uppskatta antalet inlåsta på deras arbetsplatser, och att vi inte har haft möjlighet att undersöka och direkt fråga de anställda om deras upplevelse av inlåsthet, utgår vi från att resultaten från de nationella kartläggningar som har genomförts och som här ovan har presenteras, huvudsakligen stämmer överens med förhållanden bland arbetsgivarriktens medlemsföretag. Det skulle i så fall innebära att ungefär 35 % av de anställda bland medlemsföretagen, cirka 7 000, skulle befinna sig i någon form av inlåstning.

3.2 Positiva effekter av rörlighet

Som framgår av nedanstående tabell kan rörligheten ha en rad positiva effekter för såväl individen som arbetsplatsen.

Tabell 3.1. Rörlighetens positiva effekter

INDIVIDEN	ORGANISATIONEN
+ Ökad anställningsbarhet + Främjar hälsa + Motverkar belastnings- och förslitningsskador + Ökad arbetsglädje och trivsel + Större variation i arbetet + Breddat arbetsinnehåll + Ökad motivation + Kompetensutveckling + Bättre förståelse för organisationen + Ökad handlingsfrihet + Mindre frustration + Stimulans till nytänkande	+ Ökad flexibilitet vid konjunktursvängningar + Skapar en bättre arbetsmiljö + Minskar inlåstning + Lägre sjukfrånvaro + Förbättrad ekonomi + Bättre effektivitet + Minskad sårbarhet + Lärande organisation med mer nytänkande och arbetsplatsutveckling + Mer motiverade chefer och medarbetare + Attraktivare arbetsplats + Underlättar framtida rekrytering + Ökad vi-känsla

Det finns många rapporter som beskriver den höga ohälsan inom det svenska arbetslivet.¹¹ En viktig fråga under många år har därför blivit att diskutera hur vi kan vända utvecklingen och skapa friskare arbetsplatser. Flera framgångsrika strategier för att främja hälsa, minska sjukfrånvaron och skapa friskare arbetsplatser har presenterats i olika sammanhang.¹² En strategi som diskuterats, och som också påvisats genom forskning, är att ökad rörlighet på arbetsmarknaden kan leda till förbättrad hälsa.¹³ Att utveckla en rörlig arbetsmarknad handlar bland annat om att ge anställda möjlighet att byta arbetsuppgifter, yrke eller arbetsgivare. En ökad rörlighet kan också innebära att anställda i större utsträckning ges

¹¹ Se t.ex. Larsson, Marklund & Westerholm, 2005.

¹² Se t.ex. Angelöw, 2002 och Angelöw, 2006.

¹³ von Otter, (2003:5) :B

möjlighet att skifta mellan olika aktiviteter såsom utbildning och kompetensutveckling. För att åstadkomma en ökad rörlighet behövs såväl förändringar inom olika arbetsplatser som en förändring av de rådande samhällsstrukturerna så att de utvecklas till att stödja rörlighet och förändring på arbetsmarknaden.¹⁴

Det finns flera olika grupper som skulle må bra av en ökad rörlighet:

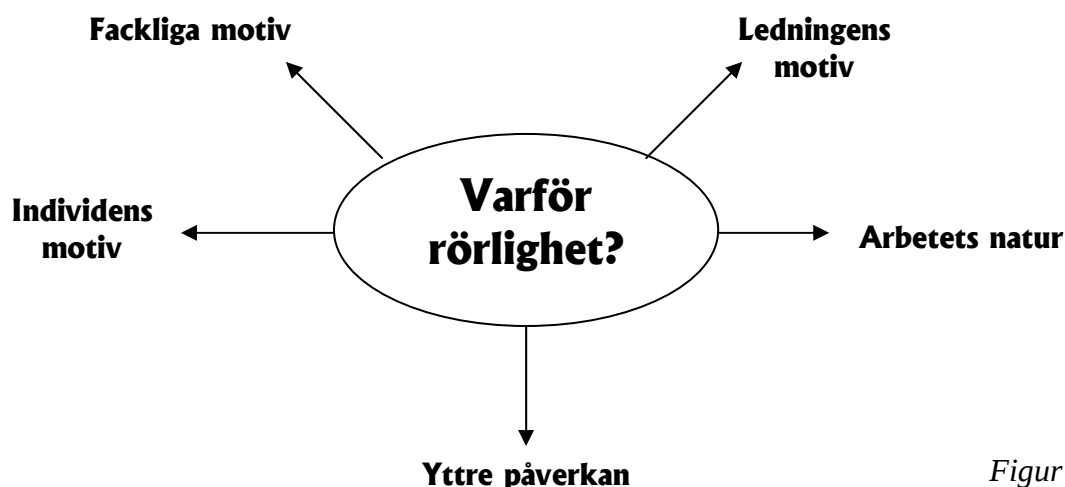
- De som har särskilt utsatta arbeten/arbetsuppgifter och där man i förebyggande syfte vill förhindra framtida ohälsa.
- Arbetslösa och/eller sjukskrivna kan ges större chans att ta sig in på arbetsmarknaden.
- För dem som på grund av arbetsnedsättning/sjukdom är i behov av annat arbete, inte trivs eller "upplever sig inlåsta" och i framtiden riskerar ohälsa.

På en arbetsplats där rörlighet ingår som en naturlig del i det dagliga arbetet är kontakt och samarbete inom och mellan organisationer stor, vilket bidrar till en ökad förståelse för varandras arbete och ger individen ökad anställningsbarhet. Organisationen är mer lönsam, kreativ, konkurrenskraftig, intressant och öppen. Arbetet läggs upp på ett sätt som möjliggör större variation av arbetsuppgifter, vilket medför mindre stillasittande arbete och större omväxling. På en sådan arbetsplats råder en god hälsa och individerna har en låg sjukskrivningsnivå.

Ett större erfarenhetsutbyte mellan medarbetare innebär att kompetens tillvaratas. När rörlighet ingår som en naturlig del i arbetet blir det också enklare för de anställda att framföra önskemål om att förändra sin arbetssituation. Revirtänkandet är borta – alla tänker på den gemensamma nyttan. Anställda har ett ökat handlingsutrymme och ges större möjlighet att påverka sin arbetssituation. Detta leder i sin tur till mer engagerade, nöjda, trygga och glada individer.

3.3 Motiv bakom medlemsföretagens rörlighetsarbete

Det finns en rad olika faktorer som är drivkraften till de rörlighetsaktiviteter som pågår/har pågått inom och mellan medlemsföretagen i Kalmarregionens arbetsgivarregion. Dessa orsaker har sammanställts i modellen nedan:¹⁵



Figur 3:1

14 von Otter (2003:5) :B

15 Jfr Holm, Sjölin, Strid & Zettergren, 2003 s. 13ff.

3.3.1 Ledningens motiv

Ledningens intresse för att öka rörligheten handlar om att:

- Stärka individerna, öka lärandet och utveckla kompetensen i företaget
- Öka personalens förståelse för andra arbetsgrupper och därmed rasera murar och skapa "vi-anda"
- Underlätta framtida rekrytering
- Öka delaktigheten, motivationen, trivseln och arbetsglädjen
- Skapa variation och mer stimulerande arbetsuppgifter
- Öka utvecklingsmöjligheterna och minska inlåsthet
- För att skapa nytänkande
- Ge ett mervärde för organisationen
- För att förhindra arbetsskador
- Minska sjukfrånvaron

Medlemsföretagen fick bedöma till hur stor del som ökad rörlighet kan påverka sjukskrivningar i positiv riktning och sänka sjukfrånvaron. 24 % ansåg att sambandet är mycket stort, 62 % att det är ganska stort, 11 % varken stort eller litet och 3 % att det är ganska litet. Det innebär således att totalt 86 % av de intervjuade anser att rörligheten till stor del kan bidra till att förebygga och motverka sjukskrivningar. I kapitel sex presenteras också resultat som visar att rörligheten är en bidragande strategi för att faktiskt sänka sjukfrånvaron.

3.3.2 Fackliga motiv

En del av orsakerna till att medlemsföretagen arbetar med rörlighet går att härleda till fackliga intressen. Det framkom bland annat att fackliga organisationer driver på i arbetsmiljöfrågor där rörlighet är en del. Exempel på olika orsaker som uppgetts som bakgrund för rörlighetsaktiviteterna inom denna grupp är:

- För att skapa variation och hitta nya möjligheter
- För att utveckla stimulerande arbetsuppgifter
- För att förbättra för vissa yrkesgrupper med traditionellt enkla arbetsuppgifter
- Förebygga förslitnings- och belastningsskador
- För att förhindra arbetsskador
- Bredda arbetsinnehållet
- Rörlighet ingår i avtalet
- Rörlighet inskrivet i organisationens förordningar
- För att erbjuda sjukskrivna fler möjligheter till rehabilitering
- Minska sjukfrånvaron

3.3.3 Individens motiv

En del av orsakerna till att medlemsföretagen arbetar med rörlighet är önskemål från de anställda:

- Individernas visade intresse och engagemang att delta
- Individernas vilja att få möjlighet att vidga sina vyer
- Krav från den yngre generationen
- Individernas vilja att kunna hjälpa varandra
- Individernas vilja att utveckla sig och skaffa sig en bredare erfarenhet
- Individernas vilja att få möjlighet att avancera
- För att öka kompetensen

3.3.4 Yttre påverkan

En yttre påverkan som nämns är bland annat det dåliga marknadsläget som råder, och som gett brist på medel inom organisationer. En effekt av denna yttre påverkan är att en del organisationer har gjort neddragningar och minskat personalstyrkan, vilket fått som följd att de som är kvar måste kunna fler saker och därför fått bredare och fler arbetsuppgifter. En annan följd av den minskade personalstyrkan är att organisationen måste hitta nya sätt för att till exempel täcka upp vid frånvaro, vilket i sig skapar rörlighet. Företagen behöver också anpassa sig till ständiga förändringar i omvärlden. En konsekvens av detta är att organisationer måste öka sin flexibilitet och effektivitet för att hänga med i utvecklingen. Vad gäller rörligheten innebär det att de anställda får ett ökat krav på att bredda sina arbetsuppgifter.

3.3.5 Arbetets natur

Det har också framkommit i intervjuerna att det på vissa arbetsplatser förekommer stor rörlighet som helt enkelt har med arbetets natur att göra. Ett exempel är från en processindustri där hög rörlighet ingår som en naturlig del i verksamheten. Andra exempel är organisationer med få anställda där dessa måste kunna rycka in för varandra och för att öka servicen gentemot kunder.

4. Strategier för ökad rörlighet

Ett viktigt syfte med projektet var att utveckla strategier, åtgärder och praktiska modeller för en ökad intern och extern rörlighet.

4.1 Behov av nytänkande

För att kunna åstadkomma en ökad rörlighet behövs ett nytänkande hos såväl företag som anställda. Det handlar om att försöka hitta nya infallsvinklar, nya tankemodeller och metoder för att lösa existerande problem.¹⁶ Albert Einstein betonade vikten av att vi behöver ett nytt sätt att tänka när han skrev följande: ”Vi kan inte lösa ett problem om vi tänker på det sätt som orsakade problemet”. Presenterade modeller och metoder som har utvecklats och lyfts fram i projektet, bygger på ett nytänkande där fokus ligger på det friska, på styrkor och möjligheter snarare än ohälsa, svagheter och problem.

Vi lever i ett samhälle där vi redan från tidig ålder lär oss ett problembaserat förhållningssätt. Fokuseringen på problem genomsyrar alla samhällssektorer. När vi till exempel vaknar upp på morgonen och ska ta del av innehållet i tidningar, radio eller TV, handlar ofta de dominerande inslagen om problem. Massmedia har idag en tendens att mer uppmärksamma ohälsan och den negativa stressen än att fokusera på de många konstruktiva åtgärder som faktiskt genomförs på olika arbetsplatser för att sänka sjukfrånvaron. Många gånger förstärks problemen medan framgångsrika lösningar på olika problem inte får lika stort utrymme.

Vårt samhälle kännetecknas i stort sett av en problembaserad tankekultur. Tankekultur är det tankesätt som råder i en grupp, i en organisation, i en region eller i ett samhälle. Tankekulturen uppstår genom att tankar sprids och accepteras. Om en chef eller en medarbetare i en organisation fokuserar på problem kan det lätt påverka fler. Tänker flera på problem kommer snart kanske de flesta att göra det. Snart kan hela organisationen utveckla en problembaserad tankekultur, där man ser mest svårigheter och sällan möjligheter. Det innebär samtidigt att ju fler personer som fokuserar på möjligheter, desto snabbare kommer en möjlighetsbaserad tankekultur att sprida sig.

Skillnaden mellan ett problembaserat och möjlighetsbaserat synsätt illustreras i tabell 4.1. Den dominerande tankekulturen idag fokuserar på problem, svagheter och brister. Problemen identifieras och kartläggs, orsaker till problemen analyseras och frågor koncentreras sedan på hur problemen kan lösas.

16 Jfr Angelöw, 2002, s. 14ff.

Tabell 4.1 Skillnaden mellan problembaserade och möjlighetsbaserade förhållningssätt

	PROBLEMBASERADE	MÖJLIGHETSBASERADE
Fokus på	Problem, svagheter, brister	möjligheter, styrkor, tillgångar, mål
Kartlägger och undersöker	Försöker identifiera problemen. Vilka problem har man?	Försöker identifiera vad som fungerar bra och hitta framgångsrika exempel från nuet och dåtid. Undersöker styrkor och tillgångar för att nå önskvärda mål.
Analys	Analyserar orsakerna till problemen. Anklagar dem som anses ansvariga för problemen.	Analyserar orsakerna till framgångar. Ger uppskattning till dem som bidragit till framgångarna.
Lösningar	Hur kan problemen lösas?	Hur kan vi få ytterligare framgångar? Försöker skapa en målbild av framtida framgångar
Framtid	Hur kan vi förhindra att problemen uppstår i framtiden?	Vad behöver vi göra för att förverkliga ytterligare framgångar i framtiden?
Effekter	Förstärker ytterligare fokuseringen på problem vilket kan leda till resignation och pessimism.	Förstärker förmågan och kompetensen att fokusera på möjligheter vilket kan leda till ökad handlingskraft och optimism.
Helhets-tänkande	Utgår från ett selektivt och fragmentariskt tänkande när man enbart fokuserar på problem.	Utgår från ett helhetstänkande där såväl problem men framför allt möjligheter fokuseras. Utgår från att individer i dag är tränade på problemlösning och därför behöver stärka sin förmåga att fokusera på möjligheter.

Projektets strategier och aktiviteter genomsyras och är utplagda utifrån ett möjlighetsbaserat lärande och perspektiv. Det innebär att utgångspunkten och basen för inläring är att utgå från möjligheter, styrkor och tillgångar och att försöka identifiera och analysera vad som fungerar bra. Ett möjlighetsbaserat förhållningssätt innebär inte att förneka problem eller svagheter. Det handlar i stället om att försöka hitta nya infallsvinklar, nya tankemodeller och metoder för att lösa existerande problem. För att skapa en ökad rörlighet behövs ett nytänkande. De strategier, metoder och verktyg som har utvecklats fokuserar på det friska, på styrkor, möjligheter, lösningar, åtgärder och det som fungerar. I tabell 4.2 här nedan ges exempel på skillnaden mellan en problemfokuserad och möjlighetsorienterad arbetsmodell.

Tabell 4.2. Skillnad mellan problemfokuserad och möjlighetsorienterad arbetsmodell

Problemfokuserad arbetsmodell	Möjlighetsorienterad arbetsmodell
Vad är problemet? I vilka situationer fungerar det inte bra? Vad beror det på? Hur länge har det varit ett problem? Finns det fler problem? Vad säger vi om de här problemen? Vilken åtgärd ska vi vidta?	Vad önskar vi uppnå? När fungerar det lite bättre? Vid vilka tillfällen är det inte något problem? Hur är det då i stället? Vad gör vi då? Vad är det som gör att det fungerar bättre i dessa situationer? Vad är det mer som fungerar? Vad säger vi om de situationerna? Vad tror vi det beror på att det fungerar bättre vid dessa tillfällen? Vad behövs för att vi ska kunna göra mer av det som fungerar? När vi har haft hälsoproblem tidigare, hur löste vi det då?

En del i det strategiska tänkandet och möjlighetsorienterade synsättet var att använda sig av det goda exemplets makt, att lyfta fram förebilder och konkreta exempel på personer och organisationer som har använt sig av rörlighetsstimulerande åtgärder. Därigenom kan de fungera som inspirationskällor för andra.

4.2 Aktiviteter för ökad rörlighet

Inom projektet anordnades och genomfördes en rad olika aktiviteter för att stimulera till ökad rörlighet, vilka huvudsakligen var följande:

- Informationsmöten, inspirationsdagar och föreläsningar om rörlighet
- Rörlighetsinspiratörsutbildning
- Utbildning/hälsonätverk ”Friska arbetsplatser”
- Tryckning och utdelning av rörlighetsbroschyrer
- Utveckling av KUR – KompetensUtvecklingsRotation
- Utveckling av Möjligheten – en hemsida för anmälan av intresse för rörlighet
- Anordnande av motivationskurser

I tabell 4.3 här nedan presenteras medlemsföretagens deltagande i olika aktiviteter anordnade av arbetsgivarringen.

Tabell 4.3 Deltagande i olika aktiviteter

Aktiviteter	Andel
Informationsmöten om rörlighet	76 %
Inspirationsdagar kring rörlighet	47 %
Rörlighetsinspiratörsutbildning	24 %
Utbildning/hälsonätverk ”Friska arbetsplatser”	65 %
Erhållit/delat ut rörlighetsbroschyrer	71 %
Tagit emot/skickat iväg personal som KUR:at	18 %
Personal som deltagit i motivationskurser	44 %
Deltagit i utbildningar/föreläsningar	100 %
Anlitat arbetsgivarringen i samband med arbetsprövning	82 %
Anlitat arbetsgivarringen i samband med omställningsarbete	18 %

4.2.1 Informationsmöten och rörlighetsgrupp

För att skapa ett ökat intresse för rörlighet, blev en viktig strategi att få igång ett brett förankringsarbete. Att få företagen delaktiga i det förändringsarbete som skulle utvecklas bedömdes som högst väsentligt. Strategin blev att få med sig såväl företagens ledning som fackliga företrädare och där de blir delaktiga i hela processen att ta fram en gångbar modell, istället för att presentera en färdig modell som de sedan skulle anamma.

Förankringsarbetet startades under våren 2004 genom att bjuda in till sex olika frukostmöten. Tre möten för arbetsgivarsidan och tre för fackliga företrädare. Totalt hade dessa träffar drygt 160 deltagare om vardera ett 80-tal från respektive grupp. Responsen var mycket god och man välkomnade detta arbete.

En rörlighetsgrupp bildas

Under våren 2004 tillsattes en arbetsgrupp om 17 deltagare. Av dessa kom åtta från arbetsgivarsidan och nio från facken. Från arbetsgivarsidan var fördelningen fyra från den offentliga sektorn (kommun, stat, kommunala bolag) och fyra från det privata näringslivet (verkstadsindustri, träindustri och tjänsteföretag). De nio fackliga representanterna kom från industri-, grafiska-, metall- och träfack, finans- och vårdförbundet, SKTF, SACO och SKAF. Under våren 2004 påbörjade arbetsgruppen sitt arbete och under hösten 2006 genomfördes den sista träffen.

Arbetsgruppen har arbetat med följande frågor;

- På vilka sätt kan vi skapa rörlighet internt och externt?
- Vilka målgrupper finns för rörlighet?
- Hur kan rörlighet stimuleras? Möjligheter och praktiska lösningar.
- Hinder/risker och undanröjande av dessa.

De svar som bl.a. framkommit framgår av nedan:

- Målet är ökad flexibilitet. Att skapa möjlighet till tillfälliga arbeten internt men också externt.
- De första personerna som tar steget mot rörlighet är viktiga för en bred och positiv förankring.
- Rörligheten måste bygga på frivillighet.
- Svårigheter finns i form av bl a inskränkthet och rädslor. Man är rädd att pröva obruten mark och tankebanorna kan vara snäva. Vi behöver få ett bredare fokus i tänkandet. Idag finns mycket av gamla tiders "bruksmentalitet" kvar. Samarbete och nätverk kan främja ett bredare tänkande.
- Idag går många till förtidspension vilket är ett misslyckande för samhället, individen och företaget – detta kanske kan undvikas med hjälp av ökad rörlighet.
- Alla former av kompetensutveckling behövs där rörlighet kan vara en del när vi hittar former och modeller för det. Det är viktigt att börja med små steg.
- Hitta några företag som "krokar arm" och samarbetar med varandra när det gäller rörlighet till att börja med.
- Hinder i arbetet för rörlighet kan vara olika fackföreningstillhörigheter men också utbildningskrav.
- Att skapa rotation är viktigt för att kunna stämma i bäcken.
- Systematiskt arbetsmiljöarbete är viktigt vilket gör att många "fel" skulle kunna avhjälpas i tid. När man prövar annat jobb är det också viktigt att inte kräva 100 % från början om det finns en begränsning. Ekonomisk hjälp från exempelvis FK skulle underlätta.
- Minimitid för att pröva något annat måste vara minst en vecka. Utvecklingssamtalet kan vara ett sätt att fånga upp tänkbara kandidater. Det gäller att hitta former för delar som t ex ska fungera exempelvis lönen. Det skall vara värt något att vara flexibel. Sjukskrivna skulle kunna använda delar av tiden för rörlighet för att testa något annat.
- Förslag att det skall vara obligatoriskt att göra en praktik på ett annat företag/arbete. Chefens roll är viktig för att rotation och rörlighet skall fungera.

- Börja med små steg inom det egna företaget. Rörlighet kan vara där chefen själv som förebild arbetsväxlar. Det är viktigt att hitta bra former för individens trygghet som exempelvis, lön, anställning, praktiska delar som barnomsorg, resor etc.
- Det skall finnas ett faddersystem så man blir väl mottagen på det nya företaget vilket gör att praktiska saker fungerar. Det måste också bygga på delaktighet och frivillighet, ett vinna – vinna koncept. Att komma igång i liten skala skapar ringar på vattnet.

Varje träff med rörlighetsgruppen har inletts med en kortare genomgång av läget inom respektive företag/organisation. Rörlighetsgruppen har haft en mycket viktig funktion där olika förslag och idéer har kunnat diskuteras och förankras.

4.2.2 Informationsmöten och inspirationsdag

Under hela projektperioden har olika informationsmöten genomförts med ledningsgrupper, fackliga företrädare och anställda. På träffarna har följande punkter tagits upp:

- En genomgång av rörlighetens positiva effekter för såväl anställd som företag
- Rörlighetsprojektets syfte och målsättning
- Att utveckla ett systematiskt rörlighetsarbete
- Olika exempel på att införa rörlighet

De genomförda informationsmötena brukade avslutas med att diskutera följande frågor:

- Vad kan du se för några vinster/fördelar med att öka rörligheten på din arbetsplats?
- Vad har ni hittills gjort/gör på er arbetsplats för att stimulera till ökad intern och extern rörlighet?
- Har du någon uppfattning om ledningens, chefers och anställdas intresse för att öka den interna och externa rörligheten?
- Hur bedömer du möjligheterna att utveckla intern och extern rörlighet på din arbetsplats?
- Vad tror du är de största hindren respektive möjligheterna beträffande rörlighet på din arbetsplats?
- Har du några förslag på hur eventuella hinder för rörlighet på din arbetsplats kan lösas?
- På vilket sätt anser du att Arbetsgivarringen kan hjälpa din arbetsplats med att stärka den interna och externa rörligheten?
- Är ni intresserade av en Ringpool?

Som ett led i att öka intresset för rörlighet anordnades en inspirationsdag med olika föreläsare på temat arbetsglädje och rörlighet.

4.2.3 Hälsonätverk och utbildning för friskare arbetsplatser

Under våren 2004 till hösten 2005 anordnades ett hälsonätverk där rörlighet har varit en viktig framgångsfaktor för ökad hälsa på arbetsplatser.

Hälsonätverkets syfte var att skapa ett fördjupat engagemang för dem som arbetar med företagens hälsofrågor ute på de olika medlemsföretagen. Avsikten var att skapa ett forum

för att utbyta erfarenheter, sprida goda exempel och att hitta modeller för samordning av olika aktiviteter etc. Nätverket omfattade olika typer av verksamheter från så väl privat som offentlig verksamhet vilket bidrar till en korsbefruktning mellan olika typer av verksamhetsstrukturer.

Under våren 2004 gjordes en inbjudan till en första träff till vilket tjugofyra företag/organisationer tackade ja till att ingå i detta nätverk. I samband med den första träffen genomfördes en kartläggning av deltagarnas behov och förväntningar på ett hälsonätverk. Resultatet av kartläggningen blev en överenskommelse om att arbeta enligt följande modell:

1. Gemensamma nätverksträffar med följande innehåll:

- Presentationer av nätverksdeltagarnas arbetsplatser med fokus på vilka åtgärder som genomförs för att skapa en friskare arbetsplats
- Tips och idéer för att stimulera till en mer hälsofrämjande arbetsplats
- Kunskapsspridning
- Lyfta fram goda exempel
- Diskussioner och reflektioner

2. Träffar i lokala nätverk

- Praktiskt och konkret erfarenhetsutbyte
- Uppmuntra varandra i det hälsofrämjande arbetet
- Fördjupade diskussioner och reflektioner

Vid den första träffen presenterades en rad olika strategier, såsom till exempel rörlighet, som visat sig vara framgångsfaktorer för att skapa friskare arbetsplatser. Som ett underlag inför det fortsatta arbetet och för de lokala nätverken, sammanställdes en rad frågor knutna till respektive strategi som deltagande arbetsplatser kunde använda för att diskutera och reflektera över.

Den första omgången av hälsonätverket genomfördes under perioden våren till hösten 2004. I samband med avslutningen utvärderades deltagarnas erfarenheter av hälsonätverket. Deltagarna var mycket nöjda med hälsonätverket. På en skala från 1 – 10, låg det genomsnittliga värdet på 8,1. Eftersom deltagarna även var mycket intresserade (8,9,) av en fortsättning, startades en ny utbildning med delvis annorlunda inriktning.

Under våren och hösten 2005 genomfördes en utbildning för de personer inom medlemsföretagen som var intresserade av att få fördjupade teoretiska och praktiska kunskaper kring hur man kan skapa en hälsosam arbetsplats med friska chefer och medarbetare. Cirka 40 personer deltog i utbildningen. Syftet och målsättningen med utbildningsprogrammet var att gå igenom olika strategier som kan användas för att främja en hälsosam arbetsplats. Tonvikten lades särskilt vid följande teman:

- Arbetsglädje
- Aktiv rehabilitering
- Rörlighet
- Personalekonomi
- Ledarskap
- Friskvård

Varje utbildningsträff inleddes med att en svensk arbetsplats/organisation som varit framgångsrik inom ett aktuellt område presenterade hur de praktiskt arbetat och vilka resultat de har uppnått. Statoil, Gislaveds kommun, Sitel Nordic och Kronofogdemyndigheten var några exempel på arbetsplatser som presenterade sina strategier/åtgärder för att skapa en mer hälsosam arbetsplats.

4.2.4 Utveckling av KUR – KompetensUtvecklingsRotation

Som ett av de första stegen för en utökad rörlighet utvecklades en modell KUR - KompetensUvecklingsRotation som innebär att intresserade medarbetare får möjlighet att prova att jobba under en kortare tid, ungefär en vecka, på ett annat företag. Att KUR:a sågs som ett inledande steg i att skapa en förståelse för rörlighetens goda effekter samt att få rörlighet som ett naturligt inslag där det är möjligt, intresse finns och goda effekter kan uppnås. Genom att KUR:a kan olika positiva effekter uppnås. För individen görs vinster i form av nya kunskaper, utvidgat perspektiv och en personlig utveckling. Möjligheter ges till utbyte i form av kunskap och samarbete. För organisationens del skapas vinster i form av mer motiverade medarbetare som kan bidra till ökat kunskapsutnyttjande och synergieffekter mellan företagen. Förhoppningsvis återspeglas detta i sjunkande sjukfrånvaro och ökad motivation och arbetsglädje.

En viktig uppgift för företagen blev att skapa tillåtelse för sina intresserade medarbetare att KUR:a och att kunna ta emot intresserade medarbetare från andra företag/organisationer. Arbetsgivarringens roll var att utifrån företagets och medarbetarnas behov matcha samman de olika behoven och vara en diskussionspartner och sammanhållande länk.

I uppföljningsstudien kunde konstateras att 18 % av företagen tog emot och/eller skickade iväg personal som KUR:ade. Mer information om KUR presenteras längre fram i rapporten.

4.2.5 Rörlighetsinspiratörsutbildning

I februari 2005 startades en rörlighetsinspiratörsutbildning för de personer inom medlemsföretagen som var intresserade av att fungera som inspiratörer för att stimulera till ökad intern och extern rörlighet. Utbildningen avslutades under senhösten 2005.

Syftet och målsättningen med utbildningsprogrammet var att deltagarna ska:

- få både teoretiska och praktiska kunskaper i olika metoder som kan användas för att stärka ett möjlighets- och rörlighetsfokuserat synsätt hos såväl individer som organisationer.
- kunna fungera som inspiratörer för att få igång och genomföra rörlighetsorienterade projekt och försök på den egna arbetsplatsen.
- erhålla kunskaper kring rörlighetens förväntade positiva effekter och hur man kan lösa eventuella problem och hinder som dyker upp.
- stödja och uppmuntra varandra att fokusera på möjligheter och nå uppsatta mål beträffande rörligheten.
- lära sig metoder för hur man kan stärka sig själv för att vara inspiratör.
- utbyta erfarenheter och utifrån egna situationer diskutera hur man kan tillämpa ett möjlighetsfokuserat förhållningssätt för att stimulera till ökad rörlighet.

14 personer deltog i rörlighetsutbildningen och de kom från Bong Ljungdahls, Borgholms kommun, Försäkringskassan, Kalmar kommun, Kalmar Lantmän, Hansa Husdjur, Orrefors Kosta Boda, Röda Korset och Landstinget i Kalmar.

Rörlighetsinspiratörsutbildningen var mycket praktiskt inriktad där olika strategier, åtgärder och lösningar diskuterades för att skapa en ökad rörlighet.

4.2.6 Informationsmaterial och rörlighetsbroschyr

En strategi för att öka intresset för rörlighet var att utveckla olika informationsmaterial kring rörlighet. Bland annat trycktes två olika rörlighetsbroschyrer. Den ena broschyren "Rörlighet inom arbetslivet – ett enkelt och lönsamt verktyg" vänder sig till arbetsgivar- och fackliga representanter. Den andra broschyren "Vill du också prova på hur det är att jobba på en annan arbetsplats?" riktade sig till enskilda medarbetare. Den tjockare varianten, som vänder sig till ledning/chefer och fackliga företrädare, innehåller rörlighetens positiva effekter/vinster för såväl organisationen som individen. Den tunnare varianten, som vänder sig till företagets anställda, innehåller en praktisk beskrivning av två personer som har vågat prova annat jobb och där dessa berättar om sina erfarenheter. Informationsbroschyrerna har distribuerats till medlemsföretagen. I uppföljningen framgår att 71 % av medlemsföretagen har erhållit och delat ut rörlighetsbroschyrer. Broschyrerna kan rekvireras från Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring.

4.2.7 Motivationskurser

Under projektperioden har flera motivationskurser anordnats där deltagarna har givits möjligheter att stanna upp och reflektera över sin arbets- och livssituation. Kurserna har i första hand vänt sig till personer som befinner sig i riskgruppen för att bli sjukskriven, har återkommande korttidsfrånvaro, blivit sjukskriven och/eller funderar över att byta yrkesinriktning. Syftet har varit att stärka deras självförtroende, förbättra deras hälsa och välbefinnande, och att de ska få en ökad klarhet över sina arbets- och livsmål. Efter avslutad kurs har det i flera fall resulterat i en ökad rörlighet i form av arbetsprövning och arbetsbyten. 44 % av företagen har haft enstaka eller flera anställda som deltagit i dessa motivationskurser.

4.2.8 Hemsidan "Möjligheten"

För att öka förutsättningarna till ökad rörlighet utvecklades med anknytning till Arbetsgivarvringens hemsida, www.kalmararbetsgivarvring.se, en marknadsplats kallad "Möjligheten" där såväl arbetsgivare som enskilda medarbetare kan anmäla sitt intresse för rörlighet.

På "Möjligheten" kan arbetsgivare anmäla sitt företag för att ta emot arbetsprövning, och även meddela om lediga tjänster finns. När arbetsgivare gör en anmälan skickas uppgifterna till arbetsgivarvringens medarbetare som även får uppgifter från personer intresserade av att få kontakt med annan arbetsgivare.

På "Möjligheten" kan enskilda personer fylla i en anmälan och delge sitt intresse av att arbetspröva eller praktisera. De uppgifter som fylls i är sekretessbelagda och skickas direkt till arbetsgivarvringens medarbetare. Därefter kontaktas den aktuella personen och tid bokas för att

träffa och kartlägga personens önskemål och behov. Tillsammans upprättas en handlingsplan som ligger till grund för hur man går vidare.

Den elektroniska marknadsplatsen ”Möjligheten” har ganska nyligen tagits i bruk och därför är det i dagsläget svårt att utvärdera hur pass framgångsrik den kommer att bli.

4.2.9 Ringpoolen

Under projektperioden växte ett intresse för att skapa en Ringpool, för in- och utlåning av medarbetare. Inspirationen för denna pool kom från Industripoolen i Jönköping, vars verksamhetsansvarige har besökt arbetsgivarringen och berättat om sina erfarenheter.

Syftet med Industripoolen i Jönköping är:

- Förmedla över- och undertalighet
- Skapa ökad trygghet för de anställda
- Medverka till långsiktig kompetensutveckling
- Behålla kompetensen inom industrin
- Öka samverkan mellan regionens företag
- Omställningsstöd till uppsagda

Ett femtiotal företag ingår i Industripoolen och dessa är även ägare av Industripoolen. Under tiden februari 2001 till december 2004 har Industripoolen haft personer utlånade i cirka 160 000 timmar. Det innebär att delägarna har gjort en kostnadsbesparing på 35 miljoner kr.

Företagens fördelar med Industripoolen:

- Inlånad personal via poolen har kort upplärningstid eftersom de redan har erfarenhet inom verkstadsindustrin
- Det är ett billigt alternativ i jämförelse med olika bemanningsföretag eller att visstidsanställda ny personal
- Det kan rädda företag som under en viss tid har en dålig orderstock

Den enskilde individens fördelar med Industripoolen:

- Det ger en ökad trygghet för anställda att inte behöva bli uppsagda om det går dåligt för företaget
- Ökar anställningsbarheten för den enskilde
- Ökar kompetensen och ger nya erfarenheter

Som anställd är det frivilligt att bli utlånad till ett annat företag. De flesta som har blivit utlånade kan tänka sig att bli det igen eftersom det var en positiv erfarenhet.

Mot bakgrund av Industripoolens verksamhet skickade Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring ut en enkät bland sina medlemsföretag för att kartlägga intresset för en Ringpool. Intresset har varierat. För att utveckla en välfungerande Ringpool krävs ett större antal företag med likartad karaktär. Därför har arbetsgivarringen påbörjat ett arbete med att rekrytera småföretag. Syftet är, förutom Ringpoolen, att få en större tillgång till en ”ny arbetsmarknad” då det oftast är i småföretagen som rekrytering av nya medarbetare sker.

5. Problem och möjligheter med en ökad rörlighet

I projektet och med berörda företag diskuterades olika problem och möjligheter för en ökad rörlighet. Dessa förhållanden aktualiserades i samband med olika informationsmöten och dialoger med ledningsgrupper, fackliga organisationer och enskilda medarbetare.

Här nedan presenteras en rad olika problem och situationer och hur dessa kan lösas.¹⁷

- **Organisationsförändringar – oro för förändringar hos personalen**

En systematisk rörlighet som byggs in i organisationen kan förebygga oro i samband med förändringar. Om företaget upprättar en rörlighetspolicy där till exempel varje anställd ges möjlighet att en till fem dagar om året prova annans jobb utanför organisationen, kan självkänslan och tryggheten stärkas genom att man t.ex. kan se att ens kompetens även kan användas utanför företaget. Därigenom blir oron lägre i samband med förändringar.

- **Hög arbetstakt och lättare arbetsuppgifter rationaliseras bort**

Genom ökad rörlighet kan personer komma in utifrån och lasta av genom att ta hand om vissa arbetsuppgifter. En extern personalpool, till exempel en Ringpool, skulle kunna vara en möjlighet att snabbt låna in personal vid arbetstoppar.

- **Ensidiga arbetsmoment och monotona arbetsuppgifter**

Genom en utökad intern rörlighet, t.ex. genom arbetsrotation kan ensidiga arbetsmoment och arbetsbelastning undvikas. Någon form av extern rörlighetsaktivitet, exempelvis arbetsväxling, kan vara ett alternativ. Att prova annans jobb kan vara en inspiration att utveckla sig vidare.

- **Hög sjukfrånvaro**

Ökad intern och extern rörlighet leder till lägre sjukfrånvaro, se nästa kapitel för mer information.

- **Skilda organisationskulturer, revirtänkande och vi mot dom-känsla**

Genom en ökad intern rörlighet skapas en ökad vi-känsla och förståelse för organisationen.

- **Svårt att veta vilket intresse för ökad rörlighet som finns inom organisationen**

Inför en intern marknadsplats för intresseanmälningar för intern/extern rörlighet. Skapa en tillåtande inställning där företagsledning och fackliga organisationer ställer sig positiva till att medarbetare prövar annat arbete. En extern platsbank, "Möjligheten", finns på arbetsgivarriktad hemsida där individer och organisationer kan anmäla sitt intresse för någon form av rörlighetsaktivitet.

- **Organisationen kan endast erbjuda ett fåtal arbetsuppgifter att byta mellan**

Byt mellan dem som finns och prova någon form av extern rörlighetsaktivitet

¹⁷ Jfr Holm, Sjölin, Strid & Zettergren, 2004, s. 57ff.

- **Innovativa idéer saknas**

Ökad rörlighet leder till nytänkande, inspiration och att hitta nya lösningar.

- **Bristande motivation hos medarbetarna**

Människor som prövar på att byta jobb får ökad energi, inspiration och motivation också då de väljer att vara kvar på sitt nuvarande arbete. De nya erfarenheterna kan vara positiva även för arbetskamraterna.

- **Svårt att visa på ekonomiska vinster i samband med rörlighet**

Rörlighet leder till lägre sjukfrånvaro och därmed en ökad lönsamhet. Rörlighet bidrar även till ökad motivation och arbetsglädje vilket rimligen bör leda till förbättrad lönsamhet.

- **En för hög rörlighet kan skapa oordning på arbetsplatsen**

Börja i små steg, t.ex. genom att prova annans jobb och göra studiebesök, en eftermiddag eller dag. Skapa långsiktighet i rörlighetsarbetet där målet är att få in rörlighet som en naturlig del i verksamheten.

- **Tidsbrist**

Problemet är kanske inte tiden utan att energi och kraft saknas för att utföra arbetsuppgifterna. Rörlighet kan vara ett sätt för att få förnyad energi, inspiration och hitta andra lösningar på problemen.

- **Konkurrenssituationer kan uppstå mellan organisationer om personal**

Diskutera hur man kan öka samarbetet och se hur det kan gagna båda parter.

- **Kunskap saknas om vad rörlighet innebär**

Anordna informationsträffar, exempelvis genom arbetsgivarringen. Dela ut rörlighetsbroschyrer som arbetsgivarringen har tryckt upp. Utse någon person som kan vara rörlighetsinspiratör.

- **Hög medelålder**

Se över hur organisationen kan bli mer attraktiv för yngre medarbetare. Dra nytta av de äldres erfarenheter och kunskap genom att de blir mentorer. Anpassa arbetsuppgifter och arbetstider efter individens förmåga. Utveckla modeller där äldre kan överföra kunskaper till yngre medarbetare.

- **Specialiserade arbetsuppgifter och lång upplärningstid**

Utbyte med motsvarande yrkesgrupp vid annan avdelning inom eller utanför organisationen. Kompetensöverföring - avsätta några timmar per vecka för att lära ut arbetsuppgifterna till andra. Differentiera arbetsuppgifterna för att skilja på enklare respektive svårare arbetsuppgifter. Delegera i den mån det går. Kompetenshöjande satsningar för att bredda kompetensen hos de anställda – fler kan göra mer kvalificerade arbetsuppgifter.

- **Svårt att ersätta anställd som vill ingå i en rörlighetsaktivitet, - Vem gör arbetet när man är borta?**

Se rörligheten som en utbildningsaktivitet och som ingår i den anställdes allmänna kompetensutveckling.

- **Arbetsmiljörisker och oklara ansvarsfrågor**

ordinarie arbetsgivaransvar gäller. Det är viktigt med en systematisk arbetsplatsintroduktion där gällande skyddsföreskrifter går igenom.

- **Organisationens rädsla för att förlora nyckelpersoner om rörlighet provas**

Det finns alltid en risk för att förlora nyckelpersoner. Ett sätt att förebygga detta är att personer får möjligheter att utvecklas i arbetet. En metod för kompetensutveckling kan vara intern och extern rörlighet.

- **Allmänt negativa attityder till rörlighet hos individ, fack och arbetsgivare**

Ge information kring förväntade positiva effekter. Diskutera kring eventuella problem och hur dessa kan lösas. Lyft fram goda exempel och förebilder, t.ex. personer och företag som har erfarenheter av rörlighet. Börja med de mest positiva, och låt dem fungera som inspirerande förebilder.

- **Medarbetarens bristande självförtroende och rädsla för att komma till en ny grupp**

Förklara syftet med ökad rörlighet. Informera om vad individen har att vinna. Lyft fram goda exempel på individer/organisationer som har lyckats vilket skapar trygghet och tro på att det fungerar. Motivera och uppmuntra individen. Ett första steg kan vara att individen deltar i en motivationskurs, eller prövar tillsammans med en arbetskamrat som han/hon känner sig trygg med. Ett annat alternativ kan vara att börja med små steg, ett studiebesök under ett par timmar i en liten grupp. Viktigt med en bra arbetsplatsintroduktion och fadderverksamhet vid det mottagande företaget.

- **Risk för sänkt lön, ökade merkostnader och ekonomisk osäkerhet**

Åtminstone bibehållen lön och kompensation för eventuella merkostnader. Viktigt med reseersättning och eventuell flextid. Inför gärna förmåner och lönetillägg för dem som är villiga att röra på sig.

- **Rädsla för att förlora sin anställningstrygghet**

De flesta rörlighetsaktiviteter behöver inte innebära att man lämnar sin tjänst. På lång sikt viktigt att ändra anställningsavtalen, så att olika individuella och kollektiva lösningar kan erbjudas och som kan underlätta rörlighet.

6. Sjukfrånvaroutveckling

Ett av projektets syften har varit att genom att stimulera till en ökad rörlighet bidra till att sänka sjukfrånvaron bland medlemsföretagen. I uppföljningsstudien kartlades därför företagens sjukfrånvaroutveckling under perioden 2001 till 2006. 44 % av företagen hade uppgifter för hela perioden, och 67 % hade uppgifter från 2003 till 2006. Något enstaka företag uppgav att dessa uppgifter är hemliga, och en del hade ingen tillgänglig sjukfrånvarostatistik.

Vid en jämförelse mellan sjukfrånvaron år 2003 och 2006 för de företag som angett sjukfrånvaron i procent, kan konstateras att sjukfrånvaron genomsnittligen har sjunkit, från 7,1 % år 2003 till 5,9 % år 2006.

6.1 Kronofogdemyndigheten

Kronofogdemyndigheten i Kalmar län är det medlemsföretag som har åstadkommit den största reduktionen av sjukfrånvaron, från 14,7 % år 2002 till 3,2 % år 2006. En satsning på rörlighet har varit en central framgångsfaktor för att åstadkomma detta. Rörligheten har dels skett genom ett mycket aktivt rehabiliteringsarbete med arbetsprövning och arbetsbyten, och dels genom att skapa en intern rörlighet, där anställda delades in i olika team.

Kronofogdemyndigheten Kalmar utsågs år 2005 till en av Sveriges bästa arbetsplatser.¹⁸ Arbetsplatsen har 229 anställda, som är fördelade på 10 kontor, och man använder många olika strategier för att bygga arbetsglädje, hälsa och en bra effektivitet. En mycket viktig framgångsfaktor har varit uppbyggnaden av ett teambaserat arbetssätt. År 2003 infördes en teambaserad organisation med 25 olika team och med en teamledare för respektive team. Teamledarna arbetar 50 % som chefer och 50 % med operativ verksamhet. Teamledarna har budget-, löne- och personalansvar samt genomför utvecklingssamtal med sina team, som består av 8 – 12 medlemmar.

Syftet med det teambaserade arbetssättet var att:

- Fördela ansvar och sprida beslutsfattandet
- Ge medarbetarna en helhetssyn, ökat engagemang, samt möjligheter att skapa och lära tillsammans

Teamet:

- har ett gemensamt arbetssätt
- har kompletterande kunskaper (stor gemensam kompetens)
- har vi-anda/samhörighet
- har tydlighet i kommunikation, roller och ledarskap (situationsanpassat)
- träffas regelbundet och använder sig av gemensamma spelregler
- har ett eller flera tydliga gemensamma mål som alla förstår
- arbetar i en avspänd atmosfär
- accepterar olikheter

¹⁸ Jfr Angelöw, 2006, s. 69f.

- består av ett mindre antal medlemmar (8 – 12 st.)
- tillåter både individer och team att utvecklas och lära av varandra
- delar ansvaret ömsesidigt
- löser problem tillsammans och förbättrar sin verksamhet
- utvärderar sitt eget arbete och kan vara självkritiskt.

Varje team har utvecklat sina egna spelregler - vilka önskvärda normer och värderingar som ska vara gällande i gruppen.

Teamutvecklingen inleddes med tre dagars internatvistelse där man diskuterade samspel, spelregler, ansvars- och uppgiftsfördelning, roller inom teamet och så vidare. Varje teammedlem har genomfört en personlighetsprofil och på sått kartlagt styrkor och olikheter. Analysen och efterföljande diskussioner har skapat en ökad förståelse för varandras olikheter. Teamen träffas en gång i veckan för att utbyta information och erfarenheter. En gång var tredje månad träffas man en heldag för uppföljning och utvärdering av teamarbetet. Eftersom teamledarna endast har 8-12 medarbetare skapas förutsättningar för närvarande och stödjande chefer. Tidigare hade cheferna 40-50 medarbetare.

Kronofogdemyndighetens medvetna satsning på rörlighet, i form av aktivt rehabiliteringsarbete och indelning i en mer teambaserad organisation, har varit nyckeln till en framgångsrik organisation med låg sjukfrånvaro.

6.2 Arla Foods

Arla Foods har sänkt sin sjukfrånvaro från 6,9 % år 2001 till 3,8 % år 2006. Sänkningen har huvudsakligen åstadkommits genom en ökad satsning på intern rörlighet. Det var svårt i början men i efterhand har det blivit lättare att stimulera till intern rörlighet. Företaget har infört fler roterande arbetsuppgifter med mer intressanta arbetsuppgifter. Monotona arbetsuppgifter har till viss del ersatts med robotar. Vidare har man satsat på aktivt friskvårdsarbete där hälsoprofiler har genomförts bland personalen. En arbetsgrupp har tillsatts för att aktivt minska sjukskrivningarna, och försökt ta lärdom av varandra.

6.3 Bong Ljungdahls

Kuverttillverkningsföretaget Bong Ljungdahls i Nybro har mer än halverat sin sjukfrånvaro, från 12,7 % år 2002 till 5,5 % år 2006. Framgångsfaktorerna har varit flera, däribland intern rörlighet med arbetsrotation och breddning av arbetsuppgifterna. En viktig förklaring är ett mer offensivt rehabiliteringsarbete där arbetsledare har utbildats i rehabilitering, rutiner vid sjukfrånvaro har tydliggjorts, samarbetet med företagshälsovården har förbättrats. Vidare har ett nytt datasystem för bättre uppföljning av sjukskrivningarna införts. Bong Ljungdahls har satsat på extern rörlighet genom att låta anställda under en kortare period prova annans jobb. Företaget har även rörlighet som en del i sin jämställdhetspolicy.

6.4 Cementa

Cementtillverkningsföretaget Cementa på Öland, har mer än halverat sin sjukfrånvaro, från 9,6 % år 2004 till 4,1 % år 2006. Det är framför allt två faktorer som bidragit till detta. Det ena är en satsning på mer intern rörlighet och det andra är att flera som har gått sjukskrivna under en längre tid har lämnat företaget eftersom de har kunnat få andra lösningar.

6.5 Kalmar Lantmän

Kalmar Lantmän har halverat sin sjukfrånvaro, från 5,2 % år 2003 till 2,6 % år 2006. Flera olika förklaringar ligger bakom denna nedgång, såsom att flera långtidssjukskrivningar har gått i pension, ett mycket aktivt arbete med sjukfrånvaron där varje sjukskriven följs upp och åtgärder vidtas tidigt. Olika satsningar har gjorts på förebyggande arbete och öka arbetstrivseln.

6.6 Övriga företag

Många medlemsföretag har sänkt sin sjukfrånvaro, varav de med störst sänkning har redovisats här ovan. Företagen berättar om olika strategier som ligger bakom en friskare arbetsplats, bland annat rörlighet. Det är i många fall svårt för företagen att urskilja enskilda strategier, utan ofta är det en kombination av flera strategier som ligger bakom den sänkta sjukfrånvaron. Ibland kan rörligheten ha en viktig betydelse, i andra fall kan den vara en av flera framgångsstrategier, och hos somliga företag ha en underordnad roll. En personalchef uttryckte det på följande sätt:

”En förklaring till vår sänkta sjukfrånvaro är att vi lagt ut lokalvård på entreprenad där sjukfrånvaron tidigare var hög. Ett antal långtidssjukskrivna fick också sjukersättning vid denna tid. Detta är den troliga förklaringen till minskad sjukfrånvaro. Jag kan inte koppla det så mycket till rörlighet för vi har inte jobbat med det mer än att vi främjat internrekrytering och blivit öppnare med interna vakanser och uppmuntrat personalen att söka dessa.”

7. Erfarenheter av intern och extern rörlighet

I det här kapitlet presenteras medlemsföretagens intresse och erfarenheter av rörlighet.

7.1 Intresset för rörlighet

Ett av projektets syften var att öka intresset för rörlighet bland medlemsföretagen. I uppföljningsstudien under hösten 2006 fick de intervjuade besvara hur intresset för rörlighet har förändrats under de senaste åren. I tabell 7.1 här nedan framgår deras svar.

Tabell 7.1 Förändrat intresse för rörlighet

	Företag	Medarbetare	Fack
Ökat intresse	65 %	35 %	59 %
Ingen förändring	26 %	53 %	24 %
Vet ej/ej relevant	9 %	12 %	17 %

65 % av företagen, arbetsgivarna/ledningen, har fått ett ökat intresse för rörlighet. Majoriteten av de fackliga organisationerna, 59 % har också fått ett mer intresse för rörlighet. 35 % av företagen anser att medarbetarna har ökat sitt intresse för rörlighet.

7.2 Erfarenheter av rörlighet

Syftet med projektet har varit att öka intresset och motivationen för ökad rörlighet och att det i sin tur leder till att fler företag genomför olika typer av rörlighetsstimulerande åtgärder. Nästan samtliga företag, 94 %, har erfarenheter under senare år av någon form av intern och extern rörlighet. Av tabell 7.2 här nedan framgår vilken typ av rörlighet som företagen har erfarenheter av. Vid en jämförelse mellan den inledande kartläggningen under våren 2004 och uppföljningen under hösten 2006, kan konstateras att samtliga typer av rörlighetsaktiviteter har ökat, vilket framför allt gäller att prova annans jobb.

Tabell 7.2 Erfarenheter av intern och extern rörlighet

Typ av rörlighet	Våren 2004	Hösten 2006
1. Intern personalpool	26 %	32 %
2. Extern personalpool	5 %	15 %
3. Arbetsprövning i rehabiliterande syfte	67 %	94 %
4. Arbetsrotation	72 %	75 %
5. Intern arbetsväxling	36 %	44 %
6. Prova annans jobb	28 %	62 %
7. Extern arbetsväxling	5 %	6 %
8. Delning av tjänster	5 %	12 %
9. Utbytestjänstgöring	21 %	32 %
10. Livs- och karriärplanering	-	9 %

7.2.1 Intern personalpool

Förekomsten av olika interna personalpooler har ökat något bland medlemsföretagen, från 26 % till 32 % under hösten 2006.

Den gemensamma grundtanken med en intern personalpool är att det på ett samlat ställe finns tillgång till personal som kan täcka upp vid frånvaro av olika slag eller vid tillfällen då det finns behov av extra personal.

Företagen ser olika fördelar med att satsa på en intern personalpool. I stället för att hyra in bemanningsföretag kan en intern personalpool vara ett mer lönsamt alternativ till att lösa bemanningen vid ledighet och sjukfrånvaro. En annan fördel är att organisationen har kännedom om vilka personer som ingår i personalpoolen och vilken kompetens de besitter. Personalpoolen kan ses som en möjlighet för den som vill vidareutveckla sig och önskar att prova att arbeta inom flera olika områden och med flera olika arbetsuppgifter. Arbete i en personalpool möjliggör utvecklingen av en bredare kompetens och leder till variation. Dessutom blir det ett sätt för den anställde att skaffa nya kontakter. Genom att det finns personer att tillgå i personalpoolen skapas det samtidigt en trygghet för dem som inte vill byta mellan olika arbeten och trivs på sin ordinarie arbetsplats. Flertalet organisationer kan också se ett klart samband mellan intern personalpool och såväl minskad korttids- som långtidssjukfrånvaro.

Några av de intervjuade företagen berättade också om att de har långt framskridna planer med att börja med en intern personalpool, t.ex. Borgholms kommun som avser att ha en pool inom vården. Flera företag skulle också vilja bygga upp en egen intern personalpool.

Några exempel på interna personalpooler

Cementa har en personalpool med cirka 10 % av de anställda. Här börjar man som nyanställd. Den består av olika yrkeskategorier och personalen i poolen hjälper till vid olika behov. En grupp är maskinoperatörer som är beredda att gå in och reparerar olika maskiner.

Coop Forum har framför allt en grupp studerande i sin personalpool och som snabbt och flexibelt kan arbeta när behov uppstår.

Ericsson Power Modules har en resurspool med 117 anställda.

Kalmar kommun har en personalpool inom äldreomsorgen. Verksamheten startade 2001 med fyra anställda, och har utvecklats till att idag vara 60 fast anställda. Totalt finns 220 personer i personalpoolen, och förutom de fast anställda täcks resten av timanställda. Personalpoolen har fullt bemanningsansvar mot 116 arbetsplatser. Därtill täcker de upp, så gott det går, behoven vid 300 – 350 arbetsplatser. Arbetsplatserna finns inom social- och äldreomsorgen. Tiden på ett och samma ställe är som längst 14 dagar. Inom vissa områden krävs kontinuitet, t. ex. gruppboende. Därför försöker man ha ”poolare”, poolanställda, som har huvudansvar för vissa områden. Som ”poolare” har man ett lönepåslag på 2000 kronor i månaden. Det krävs att man har tillgång till egen bil. Som anställd i poolen krävs utbildning inom vårdområdet, stor flexibilitet och hög social kompetens.

Enligt poolanställda blir det aldrig långtråkigt att arbeta i poolen. Man träffar hela tiden nya människor och arbetet är utvecklande. Nackdelen kan vara att man inte har någon tillhörighet till den arbetsplats dit man kommer. Det kan också vara svårt att planera sin tid. Ibland vet man inte förrän dagen innan, före kl. 17.00, var man ska vara påföljande dag. Ofta känner de som tar emot en "poolare" på sin arbetsplats att det är en frisk fläkt att få "andras ögon utifrån".

Landstinget inom Kalmar län har på länssjukhuset i Kalmar en personalpool, en resursenhet med 10-20 undersköterskor/sjuksköterskor, som vid behov anlitas av olika avdelningar och kliniker.

Mörbylånga kommun har en intern personalpool som består av 10 personer inom äldreomsorgen.

Swebus har cirka 20 busschaufförer som ingår i en personalpool.

7.2.2 Extern personalpool

Förekomsten av extern personalpool har ökat. Under hösten 2006 hade 15 % av medlemsföretagen tillgång till en extern personalpool. I en del organisationer är konjunkturcykeln ojämn vilket medför att behovet av personalstyrkan varierar. Att ha tillgång till en extern personalpool är en strategi för att balansera organisationens personalbehov genom att låna in personal från andra organisationer, företrädesvis bemanningsföretag.

Några exempel på externa personalpooler

Företagen berättar om olika typer av externa personalpooler. Här nedan beskrivs några exempel.

Arla Foods har en extern personalpool, företrädesvis av studenter, som kan anlitas vid arbetstoppar, sjukskrivningar osv. **Guldfågeln** kontaktar även studenter vid behov.

Bergs Timber Orrefors hyr in personal från bemanningsföretaget Man Power.

Kalmar Lantmän har en extern personalpool som består av lantbrukare som timanställs när behov uppstår.

Kähns i Nybro anlitar bemanningsföretaget Lernia när extra personal behövs.

Landstinget i Kalmar anlitar stafettläkare som antingen ingår i olika bemanningsföretag eller har eget företag. Eftersom inhyrning av läkare är kostsamt pågår nu försök att rekrytera framför allt polska läkare.

Telenor hyr in personal från bemanningsföretaget Uniflex.

7.2.3 Arbetsprövning i rehabiliterande syfte

Erfarenheter av arbetsprövning i rehabiliterande syfte har ökat bland företagen, från 67 % under våren 2004 till 94 % under hösten 2006.

Rehabilitering vänder sig till människor som på grund av sjukdom, mist sin arbetsförmåga. Det övergripande syftet med rehabilitering är att skapa förutsättningar så att dessa personer ska kunna återfå sin förmåga att förvärvsarbeta. En åtgärd i detta sammanhang är arbetsprövning och som syftar till att klarlägga en persons intressen och utvecklingsmöjligheter samt dennes fysiska, psykiska och sociala funktions- och arbetsförmåga ställt i relation till kraven på arbetsmarknaden. Under arbetsprövningen får personen pröva olika konkreta arbetsuppgifter.

Att arbetspröva är ett sätt att öka möjligheterna att hitta en positiv lösning för den som drabbats av sjukdom eller arbetsskada. Bara för att möjligheterna till fortsatt arbete är uttömda inom den egna organisationen, behöver det inte betyda att personen inte kan återgå till arbetslivet. I de flesta fall finns det stora förutsättningar att den anställde kan komma till sin rätt någon annanstans. Arbetsprövningen kan också bli ett tillfälle för reflektion över den nuvarande situationen och hur den kan tänkas se ut i framtiden. Flera organisationer gav uttryck för att de sett samband mellan extern rehabilitering och minskad sjukfrånvaro. Flera personer som tidigare varit sjukskrivna har med hjälp av arbetsgivarringen bytt arbetsplats och/eller yrke. En person menade att det är påtagligt hur människor kommer igång och får lusten tillbaka när de får andra arbetsuppgifter.

7.2.4 Arbetsrotation

Förekomsten av arbetsrotation har ökat något, från 72 % under våren 2004 till 75 % under hösten 2006.

Arbetsrotation innebär att organisera arbetet så att varje anställd arbetar med samma arbetsuppgifter bara under en begränsad tid, varefter han skiftar till en annan uppgift. Arbetsrotation används för att motverka de belastnings- och förslitningsskador som kan uppkomma genom ensidigt upprepade rörelser i samma arbetsställning, för att bekämpa tristessproblem och för att ge den anställde möjlighet att bredda sitt kunnande till flera arbetsuppgifter och därmed se sin arbetsinsats som mer meningsfull.

Att rotera mellan olika arbetsuppgifter möjliggör en helhetssyn för arbetet och ökar förståelsen för andras arbetssituation, vilket leder till ett ökat engagemang och intresse hos den anställde. Flera organisationer uppgav att de kunde se tydliga samband mellan arbetsrotation och minskad sjukfrånvaro.

Några exempel på arbetsrotation

Arla Foods har huvudsakligen sänkt sin sjukfrånvaro genom att under flera år intensivt satsat på att få fler roterande arbetsuppgifter för att därigenom motverka ensidiga arbetsbelastningar, skapa en ökad förståelse för hela verksamheten och få mer intressanta arbetsuppgifter.

Cementa har infört en mycket stor omfattning av arbetsrotation, vilket bidragit till en sänkt sjukfrånvaro.

Coop Forum har sedan många år tillbaka arbetat med arbetsrotation. Det ingår i anställningsavtalet att alla ska ha kassatjänst. När företaget skulle införa detta arbetssätt möttes de delvis av ett motstånd från arbetstagare. Redan inledningsvis valde organisationen att låta förändringen ske över sex månader i stället för tre som de från början tänkt. Förändringen genomfördes som planerat och även om ett par av de anställda valde att söka sig till ett annat arbete är de övriga idag mycket nöjda med arbetssättet som de tycker fungerar mycket bra.

Inom Coop Forum finns ett centralt beslut om att pröva arbetsrotation i alla varuhus. Det innebär att de anställda på olika avdelningar sköter allt som rör det egna området: skylta, plocka in varor och ansvara för bemanning av kassorna. De erfarenheter man dragit är att det inledningsvis fanns ett stort motstånd men att de anställda idag ser fördelar och är positiva till denna arbetsmetod. De vinster som uppkommit är att kassaledaren inte behöver oroa sig för kassabemanningen eftersom de anställda själva sköter detta, köerna har minskat och kunderna är positiva. Personalen upplever även att det är skönt att växla mellan stillasittande kassaarbete och mer rörligt arbete ute på avdelningarna. Arbetsrotationen har fått positiva effekter för de anställda som till exempel lägre blodtryck, minskad upplevelse av smärta i axlar och nacke samt minskad upplevelse av negativ stress. De erfarenheter som man dragit utifrån denna förändring är att det krävs utbildning för att lära de anställda att göra andra arbetsuppgifter. Inom Coop Forum har också utbildning skett till de anställda och denna kompetensutveckling har också kopplats till löneutvecklingen där de som lär sig mer får mer i lön.

Folktandvården har infört olika typer av arbetsrotation så att de anställda kan få mer omväxlande arbete, träffa personal i olika grupper, motverka ensidiga arbetsställningar.

7.2.5 Intern arbetsväxling

Företagen har ökat sin interna arbetsväxling från 36 % under våren 2004 till 44 % under hösten 2006.

Arbetsväxling innebär en organiserad växling mellan olika arbetsuppgifter för de anställda. Arbetsväxling görs ofta i förebyggande eller rehabiliterande syfte och kan ske antingen enligt ett överenskommet system eller på enskilt initiativ inom en arbetsgrupp.

Arbetsväxling och arbetsrotation ligger nära varandra och syftar i huvudsak till att minska arbetsskadorna för de anställda. Att arbetsväxla internt kan innebära olika saker såsom till exempel att anställda varierar mellan stillasittande och rörliga arbetsuppgifter, eller att anställda växlar mellan olika arbetsområden eller arbetsplatser inom koncernen. Att arbetsväxla mellan olika arbetsplatser inom koncernen kan praktiskt innebära att den anställde har en anställningsplacering i olika städer. Arbetsväxling medverkar också till att minska organisationens sårbarheten eftersom de anställda som är berörda kan arbeta på flera arbetsställen eller med flera olika arbetsuppgifter. En del organisationer har sett samband mellan satsningar på arbetsväxling och minskad sjukfrånvaro.

Några exempel på intern arbetsväxling

Inom **Kalmar Vatten** växlar anställda mellan administrativa arbetsuppgifter och produktionsinriktade arbetsuppgifter.

På **Kähns** i Nybro finns ungefär 100 gruppleddare som växlar mellan att arbeta 20 % som gruppchefer och 80 % med andra arbetsuppgifter i produktionen. Liknande typ av arbetsväxling, att anställda växlar mellan arbetsledande uppgifter och operativa uppgifter förekommer t.ex. inom **Landstinget i Kalmar** och **Kronofogdemyndigheten**.

På **Länsstyrelsen i Kalmar** växlar vissa anställda mellan telefonväxel och administrativa uppgifter.

7.2.6 Prova annans jobb - KUR

Rörlighetsaktiviteten ”prova annans jobb” har mer än fördubblats bland företagen, från 28 % under våren 2004 till 62 % under hösten 2006. Det är även flera företag som har planer och funderingar på att få in mer ”prova annans jobb” i verksamheten.

Att prova annans jobb innebär att den anställda får under en kortare eller längre period möjlighet att på arbetstid gå bredvid en annan anställd antingen inom eller utom organisationen. Det kan också handla om att en eller flera anställda ges möjlighet att göra studiebesök.

Det finns en rad fördelar med att prova annans jobb. Att prova annans jobb kan innebära att anställda får en möjlighet att få insyn i hur motsvarande yrkesgrupp arbetar och på så vis få nya erfarenheter och idéer. Detta är bra eftersom det är lätt att fastna i invanda rutiner. Att prova annans jobb kan också betyda att anställda får möjlighet att prova någon helt annan yrkesgrupps arbete. De anställdas erfarenheter från en sådan aktivitet kan då resultera i att förståelsen för varandras jobb ökar och att ”vi och dom” tänkandet mellan olika avdelningar och arbetsplatser minskar. Att prova någon annans jobb kan dessutom ses som en enkel och billig form av kompetensutveckling som dels ökar anställningsbarheten och arbetstillfredsställelsen för individen, dels utvidgar organisationens perspektiv. Att prova annans jobb kan således ge fördelar för såväl individen som organisationen samtidigt som det kan ses som ett bra första steg mot ökad rörlighet i arbetslivet.

KUR - KompetensUtvecklingsRotation

Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring har satsat på att inspirera medlemsföretagen för att försöka inför mer ”prova annans jobb”. Arbetsgivarvringen har kallat detta för KUR – KompetensUvecklingsRotation.

KUR innebär att man provar på arbete på ett annat företag under en kortare tid. De som hittills har ”KURat” har provat på annat arbete allt ifrån en timme till två månader – allt beroende på vad som är möjligt.

De anställdas orsaker till att man provar på annat arbete är flera:

- Personlig kompetensutveckling. Att prova annans jobb kan ge ny kunskap och ökad förståelse för hur det är att arbeta i andra företag eller med andra arbetsuppgifter.
- Ökad hälsa och minskad frånvaro. Att pröva nya arbetsuppgifter och arbetsplatser kan bidra till att personer känner ett ökat välmående och därigenom får kraft att komma tillbaka i arbetslivet.
- Ökad anställningsbarhet. Ny kunskap tillsammans med nya personliga kontakter och referenser kan hjälpa personer som vill byta arbete.
- Minskad känsla av "inlåsthet". Personer som upplever frustration över att alltid vara på samma arbetsplats, kan genom att prova annans jobb, få nya infallsvinklar på sin vardagsituation.
- Ny inspiration och energi. Vidgade vyer ger personen möjlighet till nytänkande och mod till förändringar och dessutom ökad arbetsglädje.

Företagens skäl till att man låter sina anställda prova på annat arbete är flera:

- Ökad kompetensutveckling. Rörlighet i form av att prova annans jobb är ett billigt, kraftfullt, effektivt och enkelt sätt för kompetensutveckling – ett alternativ till dyra kurser.
- Minskad sjukfrånvaro. Det kan ha en stark effekt på att motverka sjukskrivningar.
- Ökad effektivitet. Individen får ny inspiration och ökad kunskap. Detta bidrar till nya idéer och ökat välmående för individ och organisation.
- Ökad flexibilitet. Personer som provat att byta arbete kan enklare byta arbetsuppgifter och arbetsplatser och därmed snabbare anpassa sig till förändringar, vid exempelvis konjunktursvängningar.
- Minskad sårbarhet. Företaget kan lättare hämta hjälp från andra företag, när det egna företaget har arbetstoppar.
- Nytänkande. Det kan bidra till ökat lärande inom organisationen.
- Jämställdhet. Det kan bidra till ökad kunskap om könsbundna arbetsplatser.

Företagens skäl till att ta emot personer som pröva annat arbete kan vara:

- Värdehöjare. Den mottagande arbetsplatsens anställda får bekräftelse på att det arbete de utför är intressant och lockande också för andra.
- Kompetensutveckling. Ökad kunskap hos den egna personalen genom kunskaps- och erfarenhetsutbyte.
- Större kontaktnät. Det skapas kontakter mellan individer och arbetsgivare.
- Nytänkande och inspiration. En engagerad och intresserad person med perspektiv utifrån kan stimulera till nytänkande och ge inspiration och energi till utveckling och förbättringar. "Varför gör ni så här?" – är en fråga som ger distans och självinsikt hos den som svarar.
- Ökat intresse för egen kompetensutveckling. Också den egna personalen lockas att bredda sin kompetens, utöka sina referensramar och få känslan av att våga mer.

Några exempel på prova annans jobb

Arla Foods har låtit anställda få genomföra olika studiebesök.

Bong Ljungdahls i Nybro har två anställda KUR:at, fått prova annans arbete. Från arbetsgivarsidan har man sett rörlighet som en viktig del för ett hållbart arbetsliv. Inom deras

verksamhet är många fastlåsta i likvärdiga arbetsuppgifter med liten möjlighet till variation. Genom rörlighet tror man sig kunna skapa en bredare arena, där tillgången till en större variation i alternativa arbetsuppgifter skulle kunna erbjudas och därmed en bättre fysisk arbetsmiljö. Rörlighet är också en viktig del för ny kunskap, vidgat perspektiv och nya infallsvinklar vilket i sin tur ger bredare referensramar. Det kan också bidra till att det egna arbetet får ett större värde d.v.s. ”gräset är inte grönare hos grannen”. Men det kan också ge inspiration för att våga ta nya steg. Företaget ser det också som en viktig del i personalens kompetensutveckling.

KUR-a är något nytt inom företagets verksamhet. Därför finns ingen tidigare erfarenhet och informationen är knapphändig. Företaget ägnade därför mycket energi på dialog och att försöka inspirera. De ville skapa ett förtroende för att KUR-a. De ville att de anställda skulle se det som en förmån och inte som en del i att bli av med personal. Deras val av kandidater som skulle bli piloter gjordes med omsorg. De valde personer som de visste har intresse av att utvecklas och som tar för sig. De valde medvetet de som de ansåg skulle bli bra ambassadörer till att peppa andra att också våga KUR-a .

Förberedelse gjordes med den anställdes närmaste chef. Chefen planerade produktionen och ansvarade för informationen till arbetskollegor. Arbetsgivaren såg inte detta som något problem. De behandlade det på samma sätt som när någon är sjuk en vecka.

Synbara effekter efter att de båda anställda KUR-at var deras positiva upplevelse där båda fått ny energi. En viktig del som betyder mycket för företaget. Det har givit ökad motivation även för det egna arbetet för att orka vidare.

Anita Sjöberg, personalansvarig på Bong Ljungdahl, sammanfattar sina erfarenheter av att två kvinnliga anställda vardera varit iväg en vecka och KUR-at på följande sätt:

”Jag upplevde att tjejerna kom tillbaka till sina ordinarie arbetsplatser med ny inspiration och nya erfarenheter. Jag tror att alla inblandade är vinnare i den här typen av projekt, individen som utvecklas, arbetsgruppen som får ny energi och arbetsgivaren som kan se positiva effekter i ökad kompetens och minskad sjukfrånvaro, vilket innebär minskade kostnader.”

Bong Ljungdahls vill fortsätta verka för att KUR-andet ska bli en naturlig del i de anställdas kompetensutveckling. Man bör dock innan fundera över syftet och vad man vill få ut av KUR-andet. Bong Ljungdahls ställer sig även mycket positiv till att ta emot kandidater från andra företag.

De två kvinnliga anställda på Bong Ljungdahls som KUR:at, bekräftar att KUR-andet var en mycket positiv erfarenhet. De blev tillfrågade av personalhandläggaren om de var intresserade av att testa något nytt. Båda tyckte det lät spännande. De har en lång yrkeserfarenhet inom Bong Ljungdahls på dryga 25 år. Att de ”vågade” ta steget tror de kan bero på deras intresse att få utvecklas och lära sig nytt. Därför fanns det ingen tvekan när de blev tillfrågade. Valet av provningsplats gjordes i samråd med Arbetsgivarringens handläggare som ordnade kontakten med provningsplatsen (fadderföretaget). Arbetsgivarringens handläggare tog den första kontakten och informerade provningsplatsens kontaktperson. Därefter fick de själv kontakta provningsplatsens kontaktperson, vilket gjordes via telefon. För att det ska fungera smidigt är det viktigt att KUR-a kandidaten får tydliga instruktioner om namn, arbetsplats (om det skiftar) och telefonnummer. Här rekommenderas att man tillsammans gör upp någon form av ”körschema”.

När den ene skulle KUR-a var hennes kontaktperson sjuk. Därför är det viktigt att de finns tydlighet vem man i så fall ska kontakta.

Deras val av provningsplats handlade om deras intresseområde. De kände att informationen var allt för knapphändig för att kunna ha en djupare analys om syftet med KUR-andet. Därför tror de att intressevalet styrde i deras fall. De såg det som spännande att testa något nytt och se hur andra jobbar. Arbetsledaren ordnade vikarie så att produktionen kunde fortlöpa under tiden de var borta.

Båda anställda har upplevt KUR-andet som mycket positivt. Ingrid Persson provade en vecka på Kalmar Länssjukhus:

”Veckan på sjukhuset har gett mig förståelse för hur andra yrkesgrupper har det. Det var väldigt intressant och kul att träffa nya människor. Jag skulle gärna prova på hur det är att arbeta med liknande arbetsuppgifter som jag har idag men i ett annat företag – jag tror man kan lära mycket av varandra. Jag rekommenderar fler att prova på att byta jobb.”

Lena Lidberg provade en veckas arbete hos Hansa Husdjur:

”Att få byta jobb under en vecka var verkligen roligt. Jag blev mottagen på ett mycket positivt sätt och kände mig delaktig i de andras arbete. När jag kom tillbaka till mitt gamla jobb hade ny energi och en massa ”jäkla anamma”. Det var nyttigt för min personliga utveckling.”

För de båda anställda som har provat annat jobb har det givit ny energi och de har fått inspiration till att ta tag i saker på ett nytt sätt. De har givit bredare referensramar där man fått se nya infallsvinklar hur andra jobbar kring olika områden t. ex. gruppkänsla. Kontrasten när man kom tillbaka blev tydligare, man såg hur kollegorna mädde och hur den egna miljön fungerade. Därmed fanns en ökad motivation till att göra förbättringar.

Deltagarna skulle vilja att alla fick den här möjligheten. De anser att det borde ingå som en naturlig del i företagets verksamhet. Skulle de bli tillfrågade att KUR-a igen så skulle de inte tveka. Nu har de en erfarenhet vilket gör att de till nästa gång skulle fundera mer kring syftet och hur de på bästa sätt skulle kunna få ut mer av sin KUR-a tid. Deras rekommendation om tiden är en vecka. Det tar 2-3 dagar innan man kommit igång och fått en inblick i jobbet. Viss reservation kan dock finnas beroende på syfte och arbetsområde. De kan också mycket väl tänka sig att ta emot KUR-a från annat företag.

Hansa Husdjur har en rad olika erfarenheter, dels av internt utbyte och dels av att ta emot personer som KUR:at från andra företag. Den interna ”prova annans jobb” har skett genom utbyte mellan olika sektioner och geografiska enheter inom företaget.

Heléne Frej, som är personalansvarig på Hansa Husdjur, berättar om sina erfarenheter av att ta emot en medarbetare från annat företag som KUR:ade hos dem:

”Lena kom som en ljusstråle till oss. Hon var väldigt motiverad och nyfiken på just vår verksamhet vilket smittade av sig till våra anställda. Personalen upplevde det positivt att någon utifrån hade frågor och ville veta mer om vår arbetsplats. Vi fick en kick av att ha Lena hos oss eftersom hon visade ett äkta intresse för verksamheten och vår personal kände stolthet över sina arbetsuppgifter.”

7.2.7 Gå bredvid varandra internt

Flera företag har många exempel på att pröva annans jobb internt, som t.ex. **Coop Forum**. Inom **Folktandvården** använder specialisttandläkarna det för att få insyn och förståelse för varandras arbetsuppgifter. På **Kalmarhem** har personalen inom administration och bovårdar fått gå bredvid varandra, vilket har ökat förståelsen och respekten för varandras arbeten.

Länsstyrelsen i Kalmar län avser att starta en försöksperiod med "intern auskultation"/intern pryö under senare delen av hösten 2006.

Syftet med den interna pryön är att:

- att öka kunskapen och därmed förståelsen för varandras arbete mellan enheter och funktioner
- att därmed öka anställdas intresse för arbete på/tillsammans med andra enheter/funktioner

Planerat upplägg:

- respektive enhet/funktion tar fram förslag på pryoplatser, rimligen cirka 5 - 10 platser per enhet. Tanken är att varje pryoplatz omfattar endast en person i taget.
- pryoplatzen beskrivs med vem som är "handledare", kort beskrivning av vad pryoperioden går ut på/program, förslag på tid.
- pryotiden bör i regel omfatta 4-8 timmar per person men kan vara både kortare och längre beroende på vilket program som erbjuds.
- enheterna presenterar sedan sina pryoplatser för personaladministrativa enheten som inledningsvis samordnar presentationen på intranätet. Målet är att varje "handledare" i ett senare skede skall kunna lägga ut sin pryoplatz direkt på bokningslistan på intranätet.
- anställda som är intresserade av att prya bokar direkt på nätet. Den som är intresserad av en pryoplatz tar efter bokning själv kontakt med "handledaren" och gör upp om det praktiska.
- tanken är att kunna anordna pryoperioder 1-2 ggr per år i fortsättningen, alternativt blir det ett mer löpande inslag i kompetensutvecklingen. Sedan sker en utvärdering av pryoförsöket.

7.2.8 Extern arbetsväxling

Beträffande förekomsten av extern arbetsväxling förefaller det inte vara några skillnader mellan den inledande kartläggningen och den uppföljande. Cirka 5-6 % har erfarenheter av extern arbetsväxling.

Tanken med extern arbetsväxling är att organisationer ska kunna erbjuda sina anställda möjligheter att arbetsväxla även utanför den egna organisationen. Genom extern arbetsväxling kan arbetsskador minska, individen kan öka sin anställningsbarhet, skapa nya kontaktnät och ökar sin kunskap om hur andra organisationer och individer arbetar.

Exempel på extern arbetsväxling

Viss extern arbetsväxling förekommer på **Länsstyrelsen i Kalmar län** där personalen kan växla mellan arbeta hos olika länsstyrelser i landet.

7.2.9 Delning av tjänster

Delning av tjänster har ökat något, från 5 % under våren 2004 till 12 % under hösten 2006.

Delning av tjänster innebär att två eller flera organisationer kan gå samman gemensamt och anställa personal från olika yrkesgrupper. Fördelen kan vara att de som av ekonomiska skäl inte har möjlighet att anställa en person på heltid ändå kan få tillgång till den hjälp de är i behov av. Genom att den anställda får kunskap och erfarenhet från fler organisationer gynnar detta även de berörda organisationerna, då det kan leda till effektivisering av rutiner. För den anställda innebär delning av tjänst vidgade vyer, ökad anställningsbarhet och variation i arbetet.

Exempel på delning av tjänster

Länsrätten och Tingsrätten, som är två olika arbetsplatser, delar vissa tjänster med varandra. En personaladministrativ tjänst delas mellan Kalmar Vatten och Kalmar Renhållning. KIFAB och Kalmarhem delar även dem en personaladministratör.

7.2.10 Utbytestjänstgöring

Utbytestjänstgöring har ökat något, från 21 % under våren 2004 till 32 % under hösten 2006.

Utbytestjänstgöring är en möjlighet för anställda att under en kortare eller längre period arbeta och lära känna förhållanden inom en extern del inom samma koncern/myndighet, i en annan liknande organisation inom eller utom Sverige. Den anställda har kvar sin ordinarie anställning under utbytestiden. Ofta skrivs en praktikrapport efter avslutad period. Utbytestjänstgöring möjliggör ett ömsesidigt utbyte och kompetensutveckling. När den anställda återgår i ordinarie tjänst förmedlas nya erfarenheter och kunskaper till organisationen och för den anställda blir utbytestjänstgöringen en möjlighet att prova något nytt och vidga sina vyer.

Exempel på utbytestjänstgöring

Arla Foods har utbyten mellan olika mejerier inom koncernen. Inom **Borgholms kommun** finns viss utbytestjänstgöring inom kommunen. Inom **Cementa** förekommer utbytestjänstgöring såväl inom Sverige som utomlands. Utbytestjänstgöringen kan variera från tre månader till tre år. Inom **Foktandvården** sker utbytestjänstgöring mellan olika enheter inom Kalmar län. **Kalmar Energi** har fem olika bolag, och däremellan sker fortlöpande utbyten mellan olika tjänster. Inom **Kalmarsunds Gymnasieförbund** sker en viss intern utbytestjänstgöring mellan olika arbetsplatser. **Kronofogdemyndigheten** har även utbytestjänstgöring mellan olika enheter, såsom att arbeta i Stockholm eller Halmstad. På **Röda Korset** sker huvudsakligen utbytestjänstgöringen utomlands.

7.2.11 Livs- och karriärplanering

I den inledande kartläggningen våren 2004 förekom ingen fråga beträffande livs- och karriärplanering. I uppföljningen kompletterades frågorna med att även undersöka förekomsten av livs- och karriärplanering hos medlemsföretagen. Det visade sig att 9 % av företagen använder en mer systematisk livs- och karriärplanering.

Livs- och karriärplanering innebär att tillsammans med en coach/rådgivare:

- Få möjlighet att reflektera, diskutera, undersöka och fundera över sin person och sin situation, att finna nya insikter och framtida utvecklingsvägar.
- Få insikt om personliga tillgångar, resurser och kunskap om olika valmöjligheter
- Få hjälp att formulera mål och upprätta en handlingsplan för att nå dem

Livs- och karriärplanering leder ofta till en rad positiva effekter, se tabell 7.3 här nedan:

Tabell 7.3 Effekter av livs- och karriärplanering

För individen	För organisationen
+ Mer förändringsbenägen + Ökat mod att anta nya utmaningar + Ökad medvetenhet om nödvändigheten av förändringar + Insikt om att man kan påverka sin egen situation + Ser möjligheter, mer positivare + Mår bättre + Bättre hälsa och mer energi	+ Ökad förändringsvilja hos medarbetare + Mer motiverad personal + Ökad intern och extern rörlighet + Rätt person på rätt plats + Förbättrad dialog + Attrahera och behålla yngre personal + Nyckelpersoner stannar kvar i organisationen

Exempel på livs- och karriärplanering

Svårigheter finns att definiera vad som ska ingå i begreppet livs- och karriärplanering. En hel del företag berättade att dessa frågor tas upp i de utvecklingssamtal som chefer regelbundet genomför. Fler företag talade också om den karriärplanering som finns inom mentorsprogram, tranieeutbildningar för blivande chefer osv.

Kronofogdemyndigheten har ett utvecklat program för livs- och karriärplanering. Deras program kallas Balans, och det finns cirka 10 interna livs- och karriärrådgivare inom Skatteverket/Kronofogdemyndigheten.

Varje medarbetare inom Kronofogdemyndigheten och som vill ha en förändring och som i dialog med sin chef utifrån/inför ett utvecklingssamtal har kommit överens om att livs- och karriärplanering kan vara viktigt, kan få gå ett livs- och karriärplaneringsprogram.

Enligt presentationen av Balans¹⁹, passar livs- och karriärplanering alla medarbetare i olika skeden i livet och i karriären. Situationer där behovet är särskilt tydligt är:

¹⁹ Enligt material från Karin Björndahl, Kronofogdemyndigheten Kalmar.

- när den anställde har ett tidsbegränsat förordnande. Bäst är att genomföra Livs- och karriärplaneringen i god tid innan förordnandet närmar sig sitt slut.
- när motivationen försvunnit och den anställde inte vet vad han/hon vill eller har möjlighet att göra istället.
- när den anställde funderar över vad han/hon vill göra på kort och lång sikt, behöver reflektera över vilka vägval han/hon står inför och vill göra ett medvetet val.
- om den anställde är i slutet av en rehabilitering och på väg tillbaka i arbete.
- om den anställde upplever obalans i livet.

Medarbetaren kan välja mellan ett individuellt eller gruppbaserat program. Oavsett program är upplägget ungefär likadant. I båda typerna av program finns individuella möten med en coach och medarbetaren bestämmer själv sitt mål med programmet och de aktiviteter som fyller en handlingsplan. Mellan coachträffarna finns olika hemuppgifter.

Om medarbetaren väljer att gå ett individuellt livs- och karriärprogram innebär det ett individuellt fokus på person och situation. Programmet skräddarsys efter medarbetarens behov och arbetstakt. Tillsammans med sin coach kan medarbetaren gå mer på djupet i en förtrolig situation. Begränsningen är att medarbetaren får coachning och feedback av en enda person. Medarbetaren får förlita sig på sin egen drivkraft och förmåga att se nya perspektiv och möjligheter.

Om medarbetaren istället väljer att gå livs- och karriärplanering i grupp innebär det att medarbetaren blir speglad av andra och får ta del av deras erfarenheter. Det kan innebära att medarbetaren får fler perspektiv som kan leda till nya idéer och nya möjligheter. Begränsningen är att programmet inte skräddarsys utifrån medarbetarens egna behov utan gruppens. Ett program i grupp kräver också att medarbetaren delar med sig av sin person och visar en hänsyn och respekt för andras behov.

Medarbetaren behöver tänka på följande i samband med genomförandet av ett Livs- och karriärplaneringsprogram:

Inför ett genomförande:

- skaffa sig kunskap om vad Livs- och karriärplanering innebär så att medarbetaren har realistiska förväntningar på vad ett program kan ge.
- samtalar med sin chef om sitt intresse för Livs- och karriärplanering.
- skaffar sig information om var, när och hur en Livs- och karriärplanering kan genomföras i den region och på den ort där medarbetaren arbetar.
- beslutar själv om medarbetaren vill genomgå ett program eller ej eftersom det är viktigt för resultatet att deltagande är frivilligt.
- talar om när i tiden det kan fungera tidsmässigt efter samråd med sin närmaste chef.

Under ett genomförande:

- äger medarbetaren processen och dokumentationen och tar ansvar för sin egen utveckling. Genom att hela tiden utgå från sig själv kommer medarbetaren till insikt om sina behov/önskningar, styrkor/svagheter, kompetens/intressen och formulerar utifrån det egna konkreta mål och handlingsplaner.
- om medarbetaren upplever bristande förtroende för coachen tar medarbetaren upp problemet och ber att få fortsätta sitt arbete tillsammans med en annan coach.
- programmet görs på arbetstid och hemuppgifterna på medarbetarens fritid.

Efter ett genomförande:

- söker medarbetaren aktivt den förändring han/hon har bestämt sig för i sin handlingsplan.
- kommunicerar medarbetaren sin handlingsplan med sin chef och andra nyckelpersoner som har betydelse för att medarbetaren ska kunna förverkliga det han/hon kommit fram till.

7.3 Arbetsgivarringens roll

I kartläggningarna undersöktes medlemsföretagens syn på arbetsgivarringens roll i arbetet med rörlighet. 98 % var mycket positiva och nöjda med arbetsgivarringens arbete medan 2 % hade en mer negativ inställning.

Allmänt uttrycktes att arbetsgivarringen är det naturliga och rätta forumet i arbetet för ökad rörlighet, som också har en mycket stor roll och betydelse i detta arbete. Intervjupersonerna uttryckte att de sätter ett stort värde i ringens arbete som de ser stora möjligheter med och också har stor tilltro till. Man betonade stödet och hjälpen, och den ökande medvetenhet, kunskap och inspiration man har fått av arbetsgivarringen i rörlighetsfrågor. En majoritet hänvisade till ringhandledaren som en drivande eldsjäl med idéer och stor kompetens, en person som ”får något att hända”. Intervjupersonerna uttryckte dessutom att det krävs att någon tar på sig en drivande rollen och att detta är helt avgörande i arbetet för ökad rörlighet. Utifrån svaren beskrivs också arbetsgivarringen som ”kittet” i verksamheten och att ringen har rollen både som informatör, intresseväckare, samordnare och koordinator.

Allmänt uttrycktes att arbetsgivarringen har ett stort och brett kontaktnät och är en bra organisation för att hitta samverkansmöjligheter. Ringen sågs som ett samarbetsorgan och en träffpunkt för samtal där deltagarna ges möjlighet att vidga sina perspektiv och få en inblick i hur andra arbetar. En uttryckte att ringen ”knyter ihop fack och företag” och en annan uttryckte att ”ringen har utvecklat en positiv nätverkskänsla hos medlemsföretagen”. Allmänt sades också att det är positivt att ringen känner till medlemsföretagen och dess olika verksamheter och att de därför kan koppla samman organisationerna med lämpliga samarbetspartner. Utöver detta ger svaren en allmän uppfattning om att ringen ses som en bra länk och koordinator vid olika utbyten mellan medlemsföretagen.

Det ges också en bild av att ringen har en viktig roll i arbetet med rehabiliteringar. En hel del av medlemsföretagen har haft kontakt med ringen i rehabiliteringsärenden och ser därför ringen som en naturlig del i detta arbete. Det framförs också att ringen är mycket duktiga på att ta emot människor utifrån en professionell nivå och att de har en viktig roll som neutral samtalspart. Sammanfattningsvis uttrycks att ringen är en bra hjälp vid rehabiliteringar och duktiga på att ”slussa folk rätt”.

En liten grupp svarade att de inte visste eller inte hade någon uppfattning om hur de såg på arbetsgivarringens roll i arbetet med rörlighet, eftersom de aktuella företagen inte var så engagerade i dessa frågor.

Flera medlemsföretag hoppades att arbetsgivarringen fortsätter sitt viktiga arbete med att stimulera till ökad rörlighet, då man behöver arbeta långsiktigt med dessa frågor.

8. Sammanfattning och slutsatser

I den här slutrapporten har redovisats uppnådda resultat, insatser och erfarenheter från projektet ”Ökad rörlighet för ett livslångt och hälsofrämjande arbetsliv”, vilket har finansierats av VINNOVA.

Syftet med projektet har huvudsakligen handlat om att stimulera till intern och extern rörlighet, att utveckla olika strategier och praktiska modeller för ökad rörlighet. Projektet har genomförts under åren 2004 till 2006 inom Kalmarregionens Arbetsgivarvård, som består av 47 företag och organisationer med drygt 20 000 anställda. Arbetsgivarvårdens verksamhetsområden omfattar yrkesinriktad rehabilitering, livs- och karriärplanering, övertalighet/omställning, systematisk rörlighet, kompetensutveckling och nätverksbyggande.

Studier visar att 35 procent, 1,5 miljoner av de fast anställda, befinner sig i någon form av inlåsning, vilket innebär att antingen vara i fel yrke (yrkesinlåsning) och/eller på fel arbetsplats (arbetsplatsinlåsning). Inlåsning är förknippad med olika typer av hälsobesvär såsom magbesvär, olust, trötthet och håglöshet. Inlåsning innebär även reducerade möjligheter att lära nytt och utvecklas. En ökad rörlighet kan därför leda till en rad positiva effekter för såväl individen som arbetsplatsen, se tabell 8.1.

Tabell 8.1. Rörlighetens positiva effekter

INDIVIDEN	ORGANISATIONEN
+ Ökad anställningsbarhet + Främjar hälsa + Motverkar belastnings- och förslitningsskador + Ökad arbetsglädje och trivsel + Större variation i arbetet + Breddat arbetsinnehåll + Ökad motivation + Kompetensutveckling + Bättre förståelse för organisationen + Ökad handlingsfrihet + Mindre frustration + Stimulans till nytänkande	+ Ökad flexibilitet vid konjunktursvängningar + Skapar en bättre arbetsmiljö + Minskar inlåsning + Lägre sjukfrånvaro + Förbättrad ekonomi + Bättre effektivitet + Minskad sårbarhet + Lärande organisation med mer nytänkande och arbetsplatsutveckling + Mer motiverade chefer och medarbetare + Attraktivare arbetsplats + Underlättar framtida rekrytering + Ökad vi-känsla

Ett viktigt syfte med projektet var att utveckla strategier, åtgärder och praktiska modeller för en ökad intern och extern rörlighet. För att kunna åstadkomma en ökad rörlighet behövs ett nytänkande hos såväl företag som anställda. Det handlar om att försöka hitta nya infallsvinklar, nya tankemodeller och metoder för att lösa existerande problem. Modeller, metoder och aktiviteter som har utvecklats och lyfts fram i projektet, bygger på ett nytänkande där fokus ligger på det friska, på styrkor och möjligheter snarare än ohälsa, svagheter och problem. En del i det strategiska tänkandet och möjlighetsorienterade synsättet har varit att lyfta fram förebilder och konkreta exempel på personer och

organisationer som har använt sig av rörlighetsstimulerande åtgärder. Därigenom kan de fungera som inspirationskällor för andra.

Inom projektet anordnades och genomfördes en rad olika aktiviteter för att stimulera till ökad rörlighet, vilka huvudsakligen var följande:

- Informationsmöten, inspirationsdagar och föreläsningar om rörlighet
- Rörlighetsinspiratörsutbildning
- Utbildning/hälsonätverk ”Friska arbetsplatser”
- Tryckning och utdelning av rörlighetsbroschyrer
- Utveckling av KUR – KompetensUtvecklingsRotation
- Utveckling av Möjligheten – en hemsida för anmälan av intresse för rörlighet
- Anordnande av motivationskurser

Ett av projektets syften har varit att genom att stimulera till en ökad rörlighet bidra till att sänka sjukfrånvaron bland medlemsföretagen. Vid en jämförelse mellan sjukfrånvaron år 2003 och 2006 kan konstateras att sjukfrånvaron bland medlemsföretagen genomsnittligen har sjunkit, från 7,1 % år 2003 till 5,9 % år 2006. Flera arbetsplatser har halverat sin sjukfrånvaro under perioden. En satsning på rörlighet har varit en central framgångsfaktor för att åstadkomma detta.

Ett av projektets syften var att öka intresset för rörlighet bland medlemsföretagen. I uppföljningsstudien under hösten 2006 fick de intervjuade besvara hur intresset för rörlighet har förändrats under de senaste åren. 65 % av företagen, arbetsgivarna/ledningen, har fått ett ökat intresse för rörlighet. Majoriteten av de fackliga organisationerna, 59 % har också fått ett mer intresse för rörlighet. 35 % av företagen anser att medarbetarna har ökat sitt intresse för rörlighet.

Syftet med projektet har varit att öka motivationen för ökad rörlighet och att det i sin tur leder till att fler företag genomför olika typer av rörlighetsstimulerande åtgärder. Nästan samtliga företag, 94 %, har erfarenheter under senare år av någon form av intern och extern rörlighet. Exempel på intern och extern rörlighet är intern och externa personalpooler, arbetsprövning i rehabiliterande syfte, arbetsrotation, intern och extern arbetsväxling, delning av tjänster, utbytestjänstgöring samt livs- och karriärplanering. Vid en jämförelse mellan den inledande kartläggningen under våren 2004 och uppföljningen under hösten 2006, kan konstateras att samtliga typer av rörlighetsaktiviteter har ökat, vilket framför allt gäller att prova annans jobb, där andelen har ökat från 28 % till 62 %. Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring har satsat på att inspirera medlemsföretagen för att försöka införa ”prova annans jobb”, som ett första steg för att skapa en mer systematisk och naturlig rörlighet. Arbetsgivarringen har kallat detta för KUR – KompetensUvecklingsRotation.

I kartläggningarna undersöktes medlemsföretagens syn på arbetsgivarringens roll i arbetet med rörlighet. 98 % var mycket positiva och nöjda med arbetsgivarringens arbete medan 2 % hade en mer negativ inställning. Allmänt uttrycktes att arbetsgivarringen är det naturliga och rätta forumet i arbetet för ökad rörlighet, och som också har en mycket stor roll och betydelse i detta arbete. Intervjupersonerna uttryckte att de sätter ett stort värde i ringens arbete som de ser stora möjligheter med och också har stor tilltro till. Man betonade stödet och hjälpen, och den ökande medvetenhet, kunskap och inspiration man har fått av arbetsgivarringen i rörlighetsfrågor.

Avslutningsvis kan följande konstateras:

En mycket viktig del i projektet har handlat om förankrings- och attitydarbete. Målsättningen har varit att försöka visa på hur rörlighet kan ingå som en naturlig del i företagens policy och att rörligheten kan leda till en rad positiva effekter. Insatserna har lett till ett ökat intresse för rörlighet och att fler rörlighetsfrämjande åtgärder har genomförts bland medlemsföretagen, vilket bland annat har resulterat i att flera företag har sänkt sin sjukfrånvaro. Samtidigt kan konstateras att det behövs mer långsiktiga och fördjupade insatser för att främja en ännu mer positiv inställning till rörlighet och som i sin tur kan leda till fler arbetstillfällen och ökad hälsa. Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring fortsätter därför med att långsiktigt arbeta för att stimulera till mer rörlighet. Arbetsgivarringen har också fått förnyat förtroende och ekonomiska medel av VINNOVA för att fortsätta arbetet med dessa frågor, med fokus på generationsväxling och att bygga upp en RingGalax, vars uppgift blir att ordna anpassat arbete och rehabilitering för personer med funktionshinder och som har anknytning till medlemsföretagen inom Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring.

Bilaga 1: Medlemsföretagen i Kalmarsundsregionens Arbetsgivarvring

A-kassans Regionsförbund i Kalmar
Arla Foods AB
Bergs Timber Orrefors AB
Bong Ljungdahl Sverige AB
Borgholms kommun
Brofästet Hotell & Konferens
Calmar Stadshotell
Cementa AB
Coop Forum
CSN
Emmaboda kommun
Ericsson Power Modules AB
Folktandvården i Kalmar län
Försäkringskassan i Kalmar län
Guldfågeln AB
Hansa Husdjur ek. för.
HSB Fastigheter Sydost
Hälsö- och Sjukvårdsförvaltningen Kalmar (Landstinget Kalmar)
Högskolan i Kalmar
Kalmar Energi
Kalmar Familjebad
Kalmar kommun
Kalmar Lantmän
Kalmar Vatten AB
Kalmarhem AB
KalmarPosten
Kalmarsunds Gymnasieförbund
Ken Infotainment
KLS Livsmedel ek.för.
Kommunal Kalmar län
Kriminalvården
Kronofogdemyndigheten
Kähns, AB Gustaf Kähr i Nybro
Lernia
Länsrätten & Tingsrätten i Kalmar län
Länsstyrelsen Kalmar län
Maxi ICA Stormarknad
Motoman Robotics Europé AB
Mörbylånga kommun
Orrefors Kosta Boda AB
Procordia Food AB
Relacom AB
Röda Korset Region Sydost
Samhall Kalmarsund AB
Swebus AB
Svefo Collector
TRR Trygghetsrådet
Telenor
Ölands Bank AB (FöreningsSparbanken Öland AB)
Ölands Försäkringsbolag

Bilaga 2: Förteckning över intervjupersoner och företag

FÖRETAG	INTERVJUPERSONER	BEFATTNING
Arla Foods	Per Linden	Personalansvarig
Bergs Timber Orrefors	Maria Nilsson	Personalansvarig
Bong Ljungdahls	Anita Sjöberg	Personalansvarig
Borgholms kommun	Agneta Dahlberg	Chef, Arbetsmarknadsenheten
Cementa	Sven-Anders Bergman	Personalchef
Coop Forum	Gunvald Karlsson	Butikschef
Emmaboda kommun	Birgitta Elf Eva-Lena Sjöbäck	Personalchef Personalkonsult
Ericsson Power Modules	Stefan Jakobsson	Platschef
Folktandvården	Ursula Jarl	PA-konsult
Guldfågeln	Anette Håkansson	Personaladministratör
Hansa Husdjur	Helene Frej	Personalchef
HSB Fastigheter Sydost	Carin Bram	Marknadschef/Pers.ansvarig
Högskolan i Kalmar	Eva Edlund	personalhandläggare
Kalmar Energi	Karin Erlandsson	Personalansvarig
Kalmar kommun	Anne Redin	Personalsekretare, centralt
Kalmar Lantmän	Jan Johansson	Personalchef
Kalmar Tingsrätt	Anneli Häggander	Chefsadministratör
Kalmar Vatten	Anna Hjukström-Elmqvist	Personalhandläggare
Kalmarhem	Ingela Lindström	Personalansvarig
Kalmarsunds Gymnasieförbund	Karita Jeansson	Personalsekreterare
KLS	Jörgen Erlandsson	Personalchef
Kronofogdemyndigheten	Karin Björndahl	Personalhandläggare
Kährs i Nybro	Karl-Johan Kallenberg	Personalchef
Landstinget Kalmar	Sonja Beijar Ulf Näsström	PA-konsult PA-strateg
Länssjukhuset i Kalmar	Helena Fristorp Christer Franzén	Personalchef PA-konsult
Länsstyrelsen	Torbjörn Johansen	Personalchef
Motoman Robotics Europé	Ewa Holm	Personalchef
Mörbylånga kommun	Krister Kronzell	Personalchef
Orrefors Kosta Boda	Jan Karlsson	Personalassistent
Röda Korset	Gudrun Klippvik	Controller
Swebus	Stefan Karlsson	Trafikchef
TRR Trygghetsrådet	Anne-Chatrin Tullare	Sekreterare
Telenor	Anna Hermansson	Teamledare - kundtjänst
Ölands Bank	Lennart Ohlsson	Lennart Ohlsson
Totalt: 34 företag	37 intervjupersoner	

Bilaga 3: Förteckning över antal anställda, könsfördelning och medelålder

(I tabellen särredovisas Länssjukhuset i Kalmar och Folk tandvården, vilket båda tillhör Landstinget Kalmar. När det gäller totalt anställda räknas inte deras anställda med utan enbart siffran för Landstinget Kalmar)

FÖRETAG	Antal anställda	Män/Kvinnor i procent	Medelålder
Arla Foods	120	80/20	51
Bergs Timber Orrefors	73	92/8	40
Bong Ljungdahls	164	52/48	54,1
Borgholms kommun	1 200	20/80	48
Cementa	76	91/9	48
Coop Forum	87	29/71	41
Emmaboda kommun	850	17/83	48
Ericsson Power Modules	190	50/50	40
Folk tandvården	385	15/85	49
Guldfågeln	255	60/40	36
Hansa Husdjur	80	34/66	44
HSB Fastigheter Sydost	12	50/50	50
Högskolan i Kalmar	851	48/52	44,5
Kalmar Energi	110	80/20	46
Kalmar kommun	4 500	20/80	46
Kalmar Lantmän	160	79/21	47
Kalmar Tingsrätt	40	50/50	50
Kalmar Vatten	69	83/17	48
Kalmarhem	47	67,3/32,7	47,1
Kalmarsunds Gymnasieförbund	840	56/44	57
KLS	215	80/20	37
Kronofogdemyndigheten	208	36/64	50
Kährs i Nybro	1 188	60/40	39,5
Landstinget Kalmar	6 900	20/80	47
Länssjukhuset i Kalmar	2 463	20/80	47
Länsstyrelsen	205	50/50	45,2
Motoman Robotics Europé	250	86/14	40
Mörbylånga kommun	950	18/82	48,5
Orrefors Kosta Boda	617	66/34	46
Röda Korset	25	40/60	51
Swebus	200	90/10	53,8
TRR Trygghetsrådet	6	67/33	54,2
Telenor	140	30/70	30
Ölands Bank	65	32/68	48
Totalt/genomsnitt:	20 693	52 % män, 48 % kv	46,2 år

Litteratur

Angelöw, B. (1991), *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, B. (2002), *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, B. (2006), *Arbetsglädje*. Lund: Studentlitteratur.

Aronsson, G., Dallner, M. & Gustafsson, K. (2000), "Yrkes- och arbetsplatsinlåsning". *Arbete och hälsa* 2000:5. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Astvik, W., Mellner, C. & Aronsson, G. (2006), *På väg – en kvalitativ studie av långtidssjukskrivning, arbete och rörlighet*. *Arbete och hälsa*, nr 2006:3. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

ATK arbetsliv. (2003), *"Sagan om ringarna."* ATK arbetsliv, Stockholm.

Bäckström, H. (2006), *Omställningssystemets agenter och försäkringar på den svenska arbetsmarknaden*. Arbetslivsrapport nr 2006:4. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Holm, C., Sjölin, M., Strid, L. & Zettergren, H. (2004), *Rörlighet – en väg till ett rikare arbetsliv?* Växjö: Socialpsykologi, Samhällsvetenskapliga institutionen, Växjö universitet.

Lantz, A. (2005), *Något nytt i ditt liv? – en handbok i coachning för rörlighet i arbetslivet*. Stockholm: Fritz Change AB.

Larsson, T., Marklund, S., & Westerholm, P. (2005), *Den galopperande sjukfrånvaron*. RARs forskningsrapport nr 1. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Larsson, U. & Angelöw, B. (2004), *Slutredovisning av Dynamoprojektet Långtidsfriska företag/organisationer*. Kalmar: Kalmarsundsregionens Arbetsgivarring.

TCO (2003), *Sverige – en låst arbetsmarknad*. Stockholm: TCO.

von Otter, Casten. (2003) :A. *Ute och inne i svenskt arbetsliv – forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

von Otter, Casten. (2003) :B. *Låsningar och lösningar i svenskt arbetsliv – slutsatser från en trendanalys*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.