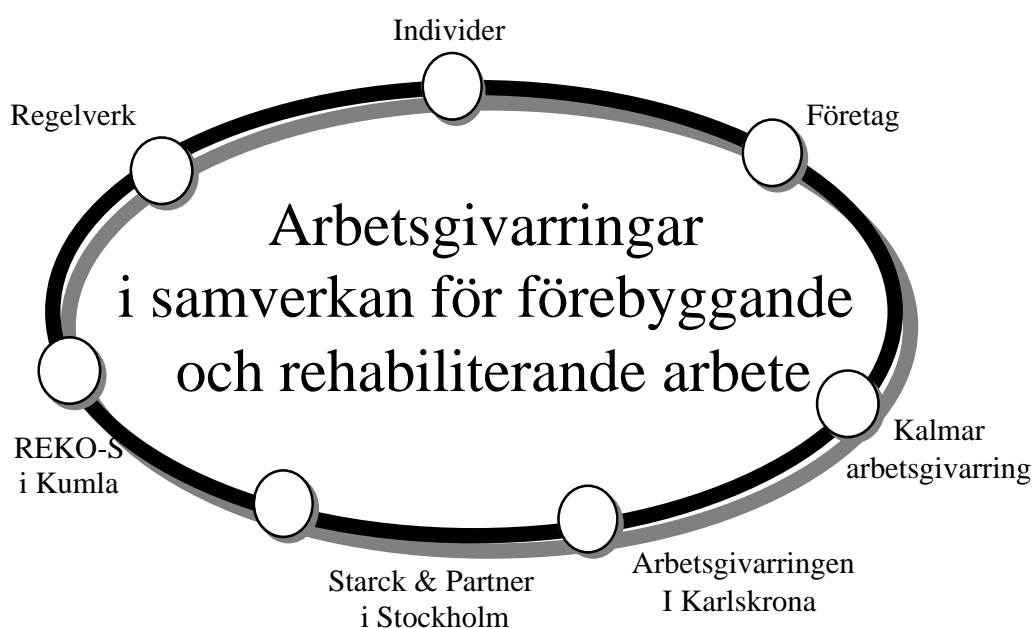


SAGAN OM RINGARNA

DEL 1 GENOMFÖRANDE OCH SAMMANFATTNING



Slutrapport
2003-12-15

ATK Arbetsliv

ATK Arbetstagarkonsultation AB
Säte: Högbergsgatan 62
Organisationsnr: SE 556 198-6208

Box 17508
118 91 Stockholm

Tel 08-694 04 50
Fax 08-694 04 60

Postgiro 19 10 15-7
Bankgiro 691-8247

www.atk.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD.....	3
1. UPPDRAGETS SYFTE, GENOMFÖRANDE OCH BAKGRUND.....	5
1.1. SYFTE OCH UTGÅNGSPUNKTER	5
1.2. METODER I GENOMFÖRANDET	6
1.3. BEGREPP OCH MODELLER.....	9
2. SAMMANFATTNING	13
2.1. ARBETSGIVARRINGAR - MERVÄRDE FÖR INDIVIDER, FÖRETAG OCH SAMHÄLLE.....	13
2.2. FÖRUTSÄTTNINGAR OCH VILLKOR FÖR SAMVERKAN	15
2.3. DE OFFENTLIGA INSTITUTIONERNAS FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT UNDERLÄTTA	16
2.4. DE FACKLIGA ORGANISATIONERNAS ROLL.....	17
2.5. INDIVIDENS FÖRUTSÄTTNINGAR OCH VILLKOR	17
2.6. HINDER OCH STÖD I FINANSIELLA OCH RÄTTSLIGA REGELVERK	18

Förord

Svenskarna är numera allt sjukare, och i allt längre perioder. Detta är en av de hetaste och mest diskuterade frågorna idag. Den är viktig för företag, fackliga företrädare, politiker och myndighetsföreträdare men allra mest förstås för de som ingår i gruppen långtidssjukskrivna. Arbetet mot ohälsan och sjukskrivningarna sker till stor del på arbetsplatserna där det gäller både att förebygga och möjliggöra för långtidssjuka att komma tillbaka i arbete.

Samverkan mellan arbetsgivare inom ramen för s k arbetsgivarringar är en metod i arbetet mot ohälsa. Arbetsgivarringar är en samverkan mellan företag i syfte att framförallt förebygga och underlätta rehabilitering och skapa rörlighet mellan olika arbetsplatser. De uppstod i början av 90-talet då arbetsgivarnas ansvar för rehabilitering förstärktes. Ringar har sedan uppstått och ibland försvunnit runt om i landet. Gemensamt har varit att de byggt på ett lokalt engagemang och att de format sin verksamhet i enlighet med de lokala aktörernas önskemål, drivkrafter och behov. Samtidigt har många ringar levt ett liv lite i skymundan, kanske just därför att de varit lokala. Trots det har de ofta åstadkommit goda resultat när det gäller att stötta individer som är långtidssjuka, behöver rehabilitering och/eller av andra skäl står inför ett avbrott i sitt yrkesliv. De spelar också ofta en viktig roll i kunskapsförmedling och byggande av lärande nätverk.

I ett uppdrag från Verket för Innovationssystem (VINNOVA) har ATK Arbetsliv kartlagt omfattning och inriktning av arbetsgivarverkan inom personalområdet (ATK Arbetsliv/VINNOVA 2003-05-20). Utifrån denna kartläggning har ATK Arbetsliv på uppdrag av VINNOVA gjort en fördjupningsstudie av arbetet i ett antal av de arbetsgivarringar som idag finns. Inom ramen för uppdraget har fyra delaktiviteter genomförts;

- Fallstudier av fyra arbetsgivarringar i Kalmar, Karlskrona, Kumla och Stockholm genom intervjuer av ringsamordnare, medlemsföretag och offentliga samverkande institutioner (framförallt försäkringskassa och arbetsförmedling)
- Djupintervjuer med individer som genomgått rehabilitering med stöd av arbetsgivarverkan
- Studie av regelverkets betydelse som hinder och möjligheter genom genomgång av befintligt regelverk och med underlag från aktörerna i fallstudierna och individstudien
- En enkät till ett 140-tal företag om motiv för och erfarenheter av medlemskap i arbetsgivarringar

Denna slutrapport sammanfattar resultatet, redovisar av de olika delaktiviteterna samt drar slutsatser och ger förslag till fortsatta åtgärder för att vidareutveckla olika former för

arbetsgivarsamverkan i allmänhet och inom ramen för VINNOVA:s forsknings- och utvecklingsprogram i synnerhet.

Rapporten inleds med en beskrivning av uppdragets syfte och genomförande samt ger en bakgrund till arbetsgivarrikingarna och deras verksamhet. Därefter görs en sammanfattning av studien utifrån uppdragets frågeställningar. Efter detta redovisas de fyra fallstudierna och resultatet av den genomförda företagsenkäten. I de följande kapitlen redovisas resultatet av individstudien och en genomgång och upplevelser från aktörerna av regelverket görs. Slutligen diskuteras de viktigaste slutsatserna och i det sista kapitlet av rapporten läggs förslag till fortsatta aktiviteter för att stödja utveckling av arbetsgivarsamverkan.

Uppdraget har genomförts av Per Tengblad (uppdragsledare), Pia Juhlin Åstrand och Caroline Stjernström, ATK Arbetsliv under hösten 2003.

Vi vill tacka alla de som ställt upp i intervjuer och med underlag för vårt arbete, i synnerhet företrädarna för de fyra arbetsgivarrikingarna, utan vars engagemang och delaktighet vi inte hade haft möjlighet genomföra uppdraget.

Per Tengblad
ATK Arbetsliv

1. Uppdragets syfte, genomförande och bakgrund

Vi går i detta första kapitel igenom uppdragets syfte och de utgångspunkter vi haft. Vi beskriver genomförandet av studien och de metoder vi använt. Därefter klarar vi ut en del viktiga begrepp för den fortsatta redovisningen.

1.1. Syfte och utgångspunkter

Uppdragets syfte har varit att genom en fördjupad kunskap om arbetet i den form av arbetsgivarsamverkan som arbetsgivarripar utgör bidra till utvecklingen av arbetsgivarsamverkan för förebyggande och rehabiliterande arbete. I detta skall också särskilt beaktas att öka möjligheterna till rörlighet och en bättre dynamik på lokala arbetsmarknader. Resultatet av uppdraget ska kunna användas av VINNOVA för utveckling av deras programsatsningar inom dessa områden.

Studien ska enligt uppdraget från VINNOVA bland annat besvara följande frågor;

- Hur ser förutsättningarna och villkoren ut för företag att samverka över gränserna i personalfrågor i allmänhet och rehabiliterande (förebyggande och åtgärdande) i synnerhet?
- Hur kan offentliga institutioner underlätta ett samarbete? Vilken roll spelar eller kan de fackliga organisationerna spela?
- Hur ser förutsättningarna och villkoren ut för enskilda individer och grupper av individer att ges stöd via arbetsgivarsamverkan?
- Vilka hinder och stöd finns i finansiella och rättsliga regelverk - för såväl individer som företag - och hur kan en försöksverksamhet utformas för att pröva andra lösningar?

I en tidigare rapport till VINNOVA - ”Arbetsgivarsamverkan för rehabilitering och hälsosamma arbetsplatser” (ATK Arbetsliv/VINNOVA 2003-05-20) konstaterades bland annat att det i dag finns ett drygt 30-tal exempel på samverkan av arbetsgivarriparskarakteristik över hela landet med såväl rehabiliterande som förebyggande verksamhet på programmet och att det finns ett ökande intresse att starta arbetsgivarsamverkan. Från denna kartläggning har vi också haft med oss några preliminära hypoteser inför studien:

- Drivkraften för arbetsgivarriparingen är att medlemmarna upplever ringen som ett effektivt sätt att lösa problem med sjukskrivning och rehabilitering där man själv inte har möjligheter. Motiven handlar såväl om direkt kostnadseffektivitet som mer

företagsstrategiska motiv kring kompetensförsörjning och att uppträda som om en god arbetsgivare.

- Det finns trögheter i olika system och regelverk liksom bristfälliga kunskaper hos viktiga aktörer om förutsättningar och metoder för rehabilitering, prevention och rörlighet.
- För att stödja utveckling av arbetsgivarsamverkan krävs åtgärder av såväl kvantitativ art, dvs sprida förekomsten av arbetsgivarsamverkan som kvalitativ natur dvs att förbättra metoder och verkningsgrad av samarbetet liksom innovativ art dvs att finna nya lösningar framförallt i gränslandet mellan prevention och rörlighet.
- En ökad insats behövs vad gäller forskning och utvärdering framförallt inom den arbetslivsinriktade rehabiliteringen bland annat i syfte att kunna göra relevanta jämförelser mellan olika metoder.

I syfte att besvara frågorna och i övrigt fördjupa kunskapen kring motiv, förutsättningar och resultat av arbetsgivarsamverkan har vi valt att angripa frågeställningarna utifrån fyra perspektiv.

Inom ramen för fallstudier av praktiskt arbete i fyra arbetsgivar-ringar har vi studerat hur ringarna har kunnat arbeta med rehabilitering, preventivt arbete och rörlighet *ur arbetsgivar-ringarnas perspektiv*. Via intervjuer med företag i de studerade arbetsgivar-ringarna och en särskild enkät till ett 140-tal företag har vi sett på samverkan *utifrån arbetsgivarperspektivet*. Rehabiliteringsarbetet har vi studerat genom djupintervjuer *ur individens perspektiv*. I ett *samhällsperspektiv* diskuterar vi regelverkens roll med tonvikt på hur aktörerna i ringarna liksom individerna upplever situationen.

1.2. Metoder i genomförandet

Vår bas i studien har varit ett antal etablerade arbetsgivar-ringar som formaliserat sitt arbete i olika former och som har haft sin verksamhet igång under viss tid. Flera av dem har sin grund i det rehabiliteringssamarbete som etablerades i början på 90-talet utifrån den nya lagstiftning kring arbetsgivarens rehabiliteringsansvar som då tog sin form. De arbetsgivar-ringar som valts ut är Kalmar arbetsgivar-ring, Arbetsgivar-ring i Karlskrona, Arbetsgivar-ring REKO-S i Kumla samt Starck & Partner i Stockholm.

Urvalet av arbetsgivar-ringar gjordes i samband med den tidigare redovisade studien i kontakt med Riksringen – en gemensam rikstäckande organisation för ett 10-tal av de i landet verksamma ringarna. Kriterierna för urval var att de fyra ringarna om möjligt skulle återspegla olika storlekar, olika geografiska lägen, skilda organisationsformer samt olika inriktning på verksamheten. Betydelsefullt var också att ringarna själva ställde upp på att delta i studien och vara projektet behjälpliga vid urval av företag och individer för intervjuer.

Fallstudierna

I fallstudierna har vi tagit del av material, bland annat uppföljningar, presentationer etc, från ringen. Vi har intervjuat ringsamordnaren (-arna) samt med hjälp av dessa valt ut fem företag ur medlemskretsen (enbart fyra i Kumla). Dessa valdes ut för att spegla skilda typer av verksamheter och sektorer. Sammantaget har således företrädare för 19 ringmedlemmar intervjuats. Intervjuerna har bestått av enskilda intervjuer med personalchef/rehabiliteringshandläggare (motsvarande) dels gruppintervjuer där också mellanchefer och fackliga företrädare medverkat. För vissa företag har vi också i efterhand gjort kompletterande telefonintervjuer. Vi har vidare gjort en återkoppling av det funna resultatet till respektive arbetsgivarring. De intervjuade företagen/ organisationerna inom de olika ringarna framgår av tabellen nedan;

Kalmar Arbetsgivarring <ul style="list-style-type: none"> • Electra Sweden • Kährs • Ölands bank • Kalmar kommun • Kalmar Läns Slakteriförening 	Arbetsgivarringen i Karlskrona <ul style="list-style-type: none"> • ABB High Voltage Cables • Metso Dynapac • Flextronics • Roxtec • Landstinget i Blekinge Län
Arbetsgivarringen REKO-S i Kumla <ul style="list-style-type: none"> • Ericsson Mobile Systems • Procordia Food • Volvo Construction • Kumla kommun 	Starck & Partner i Stockholm <ul style="list-style-type: none"> • Arla • Busslink • Folk tandvården • Kronofogdemyndigheten • Liljeholmens stadsdelsförvaltning

Av dessa är ett dominerande antal privata tillverkningsföretag (10) medan 6 är offentliga tjänsteorganisationer och övriga 3 privata serviceföretag.

Intervjuer har också genomförts med andra intressenter som har haft betydelsefulla relationer med ringen, framförallt företrädare för försäkringskassa och arbetsförmedling. Företagshälsovårdens roll har enbart diskuterats med företagens (beställarnas) företrädare, förutom när det gäller Kumla-ringen som drivs av en företagshälsovård. Intervjuerna har omfattat bland annat följande områden:

- Engagemang i ringen och motiv för deltagande
- Erfarenheter från arbetet i ringen
- Synpunkter på arbete med rehabilitering, prevention och rörlighet
- Synpunkter på regelverk som hinder och möjligheter i arbetet
- Framtida utvecklingsmöjligheter

Fallstudierna finns beskrivna i kapitel 3.

Företagsenkät

I syfte att få ökad bredd och generaliserbarhet till studien har en enkätundersökning genomförts för att få kunskap om bland annat hur de medverkande företagen och organisationerna använder arbetsgivarringarna för rehabilitering, prevention och rörlighet. Vi har också ställt frågor om vilka motiv som ligger bakom medlemskapet och vilka vidareutvecklingar av ringens verksamhet medlemmarna efterfrågar.

Data samlades in med en mailenkät som gick ut till medlemmarna i tio aktiva ringar. Dessa var utöver de i fallstudien medverkande ringarna Företagsringen i Norrköping, Företagsringen i Kramfors, Arbetsgivarringen i Boden, Arbetsgivarringen i Landskrona, HR-nätverket Portamento i Kristianstad samt Rehabilitering i Katrineholm (RIK). En lista med mailadresser till kontaktpersoner på medlemsföretagen erhöles av ringsamordnaren på respektive ring. Sammanlagt erhöles 191 mailadresser fördelat på elva ringar.

Sammanlagt hade, efter diverse bortfall av teknisk art (bl a felaktiga mailadresser), 147 personer möjlighet att besvara enkäten. Av dessa var det 89 som svarade, vilket ger en svarsfrekvens på 61%. Av de som hade möjlighet men inte svarade på enkäten var det flera som hörde av sig och angav skäl till detta. I ett antal fall hade personerna i fråga varit bortresta och således inte haft möjlighet att besvara enkäten under den relativt korta tid (två veckor) den låg upplagd på servern. Några angav som skäl att de hade varit med i ringen under en så kort tid att de inte hade tillräcklig erfarenhet för att besvara enkäten, ytterligare andra ansåg inte att de hade tid att besvara enkäten då denna uppfattades som alltför omfattande.

Enkäten bestod av fyrtioåttå frågor. Inledningsvis ställdes ett antal bakgrundsfrågor kring vilken arbetsgivarring man tillhör, hur länge man varit med etc. Efter det följde ett antal frågor kring rehabilitering, prevention och rörlighet. Vidare frågades om motiv för att delta i ringen samt kring upplevda utvecklingsbehov när det gäller ringens verksamhet.

Resultatet av enkäten redovisas i kapitel 4.

Individstudien

Individstudien har genomförts i form av djupintervjuer för att därigenom kunna gå på djupet snarare än att ge statistiskt säkerställd generaliserbarhet. Elva intervjuer genomfördes med personer som valts ut av de ringarsamordnare som ingått i fallstudierna.

De urvalskriterier som användes för intervjupersonerna var förutom det grundläggande kriteriet att samverkan mellan arbetsgivare skulle vara ett inslag i rehabiliteringen, en spridning gällande kön, ålder, sjukskrivningens längd samt sjukskrivningsorsak/ diagnos (psykisk diagnos, muskel- och ledbesvär, eller övrigt), typ av rehabilitering samt utfall det vill säga var individen befinner sig idag (t ex i arbete hos nuvarande eller ny arbetsgivare, i utbildning, arbetslös etc). Ett så kallat stratifierat urval användes alltså. Viktigt var även att intervju-

personerna skulle ha avslutat den arbetslivsinriktade rehabiliteringen så att de hade fått perspektiv på processen. Önskvärt var att det skulle ha gått ett par månader upp till cirka ett år från det att de avslutade rehabiliteringen.

Enskilda djupintervjuer användes då denna form av datainsamling ansågs lämplig att använda vid belysning av känsliga ämnen som sjukskrivning och rehabilitering. Var och en av intervjuerna tog mellan en till två timmar. Intervjuerna var tematiserade och halvstrukturerade. Detta innebär att ett antal teman togs upp och diskuterades i samtliga intervjuer, vilket skapar en möjlighet att göra jämförelser mellan de olika intervjupersonernas berättelser. Samtidigt gavs möjlighet för intervjupersonerna att ta upp områden som inte på förhand identifierats av intervjuaren. De övergripande temana var:

- individens historia, kritiska händelser, orsak till sjukdom/frånvaro
- individens syn på olika aktörers betydelse för den egna processen
- individens syn på regelverk och ekonomiska förutsättningar

Individintervjuerna finns redovisade i kapitel 5 där också individernas synpunkter sätts i relation till forskningsmässiga och andra erfarenheter kring omställningsprocesser mm.

Regelstudien

I en särskild regelstudie har vi sökt identifiera hinder och möjligheter i de olika regelverken och hos de offentliga institutioner som påverkar rehabilitering, prevention och rörlighet med fokus mot arbetsgivarsamverkan. Studien har genomförts genom att vi har samlat in de praktiska erfarenheter rörande regelsystemen vi fått från fallstudierna respektive individstudien dvs företrädare för arbetsgivarorganisationerna, företag, offentliga aktörer såsom försäkringskassa och arbetsförmedlingar samt från individintervjuerna. I förhållande till detta har vi gått igenom relevanta regler - lagar, föreskrifter och tillämpningar. Vi har också tagit del av förslag som tidigare offentliga utredningar presenterat i dessa frågor.

Resultatet av studien redovisas i kapitel 6.

1.3. Begrepp och modeller

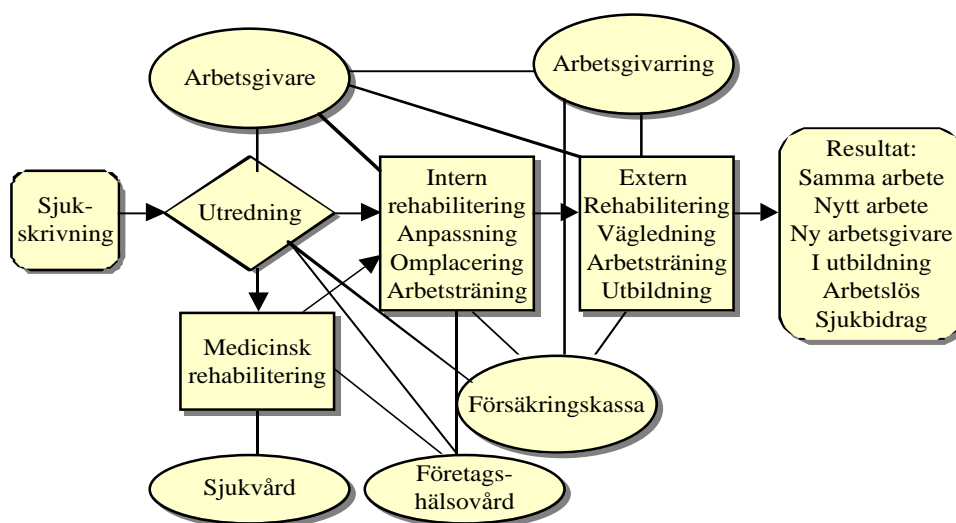
Samverkan mellan arbetsgivare när det gäller personalfrågor kan ta sig olika uttryck. Utifrån vårt ändamål har vi fokuserat frågor kring *rehabilitering*, *preventivt arbete* riktat mot såväl arbetsmiljö som individer samt *rörlighet* och dynamik på de lokala arbetsmarknaderna. Fokus när det gäller rehabilitering är inriktat mot den *arbetslivsinriktade* rehabiliteringen.¹ Det är i

¹ Ibland förekommer uttrycket yrkesinriktad rehabilitering som är en mer omfattande omställning innefattande byte av yrke t ex. Vi låter detta vara en del av den arbetslivsinriktade rehabiliteringen.

detta sammanhang samspelet mellan arbetsgivare blir aktuellt. Vi har därför inte närmare kommit in på de medicinska delarna av rehabiliteringen och samspelet med vården.

Rehabilitering syftar till att återge den som har drabbats av sjukdom sin arbetsförmåga och förutsättningar att försörja sig själv genom arbete. Med rehabilitering avses i fortsättningen *arbetslivsinriktad rehabilitering* dvs alla de åtgärder som inte är av medicinsk eller social behandlingskaraktär. Med *intern rehabilitering* förstår vi den arbetslivsinriktade rehabilitering som sker inom organisationen via anpassnings- eller omplaceringsåtgärder. *Extern rehabilitering* är den som sker, i vårt fall, med stöd av arbetsgivarringen syftande till att via vägledning och arbetsträning hitta ett nytt arbete. Vi använder också begreppet *tidig rehabilitering* när åtgärder av rehabiliteringskaraktär sätts in tidigt i en sjukskrivning eller t o m före sjukskrivningen, när indikationer visar sig.

Rehabiliteringsprocessen tar sin början i sjukskrivningen och rehabiliteringsutredningen via arbetsgivarens interna åtgärder för att åstadkomma en intern rehabilitering till vad vi har kallat för den externa rehabiliteringen där arbetsgivarringen har en aktiv roll. Processen slutar i att individen hittar olika lösningar. Av bilden nedan framgår också de olika aktörernas koppling till processen; arbetsgivarens ansvar för utredning och intern rehabilitering, kvarstående under den externa rehabiliteringen, försäkringskassans samordnande roll och slutligen arbetsgivarringens roll i att tillhandahålla vägledning och arbetsträning i den externa rehabiliteringen.



Figur 1: En modell över rehabiliteringsprocessen

En väsentlig del i den externa rehabiliteringen är arbetsträningen. Där spelar arbetsgivarringen ofta en viktig roll som förmedlare av andra arbetsplatser för att kunna pröva och träna i nya arbeten. Arbetsträningen kan också ske hos den ursprungliga arbetsgivaren. I vissa sammanhang skiljer man mellan begreppen arbetsträning och arbetsprövning. Vi använder dock begreppet arbetsträning för bägge dessa.

Med **arbetsträning** avses möjligheter för individen att pröva på anpassade eller andra arbetsuppgifter samt träna upp sin arbetsförmåga på egen eller annan arbetsplats.

Det preventiva arbetet bygger på att förebygga uppkomsten av ohälsa, sjukskrivningar och behov av rehabilitering.

Med **prevention** avser vi det förebyggande arbete som sker inom företaget för att undvika att individen får svårt att klara sitt arbete och riskera att drabbas av ohälsa och sjukskrivning.

Prevention avser i första hand det ordinarie arbetsmiljöarbete som det bland annat beskrivs i Arbetsmiljölagen och Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter om ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Därutöver förstås med prevention också det arbete som riktas mot individen i tidiga skeden för att undvika att rehabiliteringsinsatser ska behöva sättas in – alltifrån utvecklings- samtal med hälsoinriktning till tidig uppföljning av sjukfrånvaro. Vi använder i rapporten såväl begreppet prevention som förebyggande arbete och gör ingen åtskillnad demellan.

Det rörlighetsbegrepp vi arbetar med utgår ifrån rörlighet på arbetsmarknaden dvs individernas förflyttning mellan arbete och utbildning, mellan olika arbetsgivare och yrken samt mellan olika regioner (geografisk rörlighet). Intern rörlighet, dvs utveckling av kompetens och byte av uppgifter inom en organisation är också en del av rörlighetsbegreppet. Eftersom vårt fokus är arbetsgivarsamverkan är framförallt rörligheten för redan anställda och mellan olika arbetsgivare (och i viss mån yrken) i fokus.

Med **rörlighet** avser vi i detta sammanhang arbetskraftens och enskilda individers benägenhet till och faktiska byte av arbetsuppgifter, yrke eller arbetsgivare. I rörligheten ingår också skiften mellan olika aktiviteter som utbildning och kompetensutveckling liksom arbetslöshet och sjukskrivning.

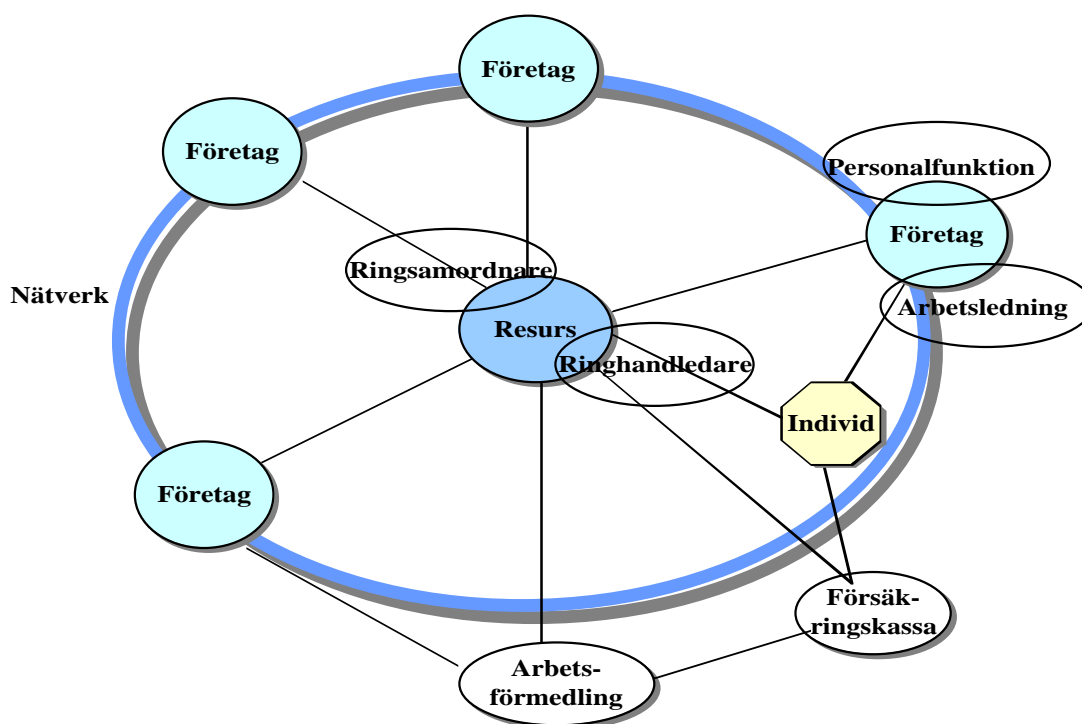
Det är det lokala och ibland regionala samarbetet mellan företagen som ligger i fokus – inte nationella eller sektorvisa strukturer. Den geografiska avgränsningen utgörs i praktiken av de lokala arbetsmarknaderna.² Det är också ett samarbete baserat på ett givande och tagande. I flertalet fall sker utbytet utanför etablerade arbetsgivarorganisationer. Skälet till detta är framförallt att man arbetar över branschgränser där olikheterna ses som en fördel. När vi i fortsättningen talar om företag menar vi såväl privata företag som offentliga förvaltningar.

² Se t ex Rör sig individerna och arbetsställena åt samma håll (SCB, dokumentation från Ett rörlig arbetsliv Växjö, 2003)

Med **arbetsgivarsamverkan** avser vi organiserad samverkan mellan arbetsgivare för att hantera olika slags personalfrågor som t ex att förebygga ohälsa, underlätta rehabilitering, skapa ökade möjligheter till personlörllighet och gemensamt bedriven kompetensutveckling.

Arbetsgivarriagar är sådan arbetsgivarsamverkan där ringens medlemmar gemensamt hjälper varandra i rehabiliteringsarbetet i syfte att förebygga och minska sjukskrivningar, hjälpa anställda med svårigheter att finna nya uppgifter och öka möjligheterna till andra arbeten.

Arbetsgivarriagens verksamhet kan betraktas utifrån två olika perspektiv - vad vi har kallat för *resurs* respektive *nätverk*. Arbetsgivarriagen som *resurs* är de stödpersoner som driver ringen, stödjer företagen och individerna. Dessa kan, beroende på ringens storlek och antal personer i resursen, på en gång vara administratör, utbildningsanordnare, individvågladare, handledare och arbetsmäklare liksom agera som konsult till personalavdelningar. Arbetsgivarriagen som *nätverk* är de ingående företagen och deras samspel inom ramen för ringen – det formaliserade samarbetet, mötesplatserna och direkt samarbete mellan två eller flera medlemmar. I fortsättningen använder vi begreppen *ringsamordnare* respektive *ringhandledare* för att beskriva de olika rollerna av att administrera nätverket respektive att arbeta med individstöd. Bilden nedan illustrerar arbetsgivarriagens principiella uppbyggnad.



Figur 2. Arbetsgivarriagen

2. Sammanfattning

Vi ska i detta kapitel kort sammanfatta resultatet av studien. Vi gör detta dels genom en allmän beskrivning av ringarna och mervärdet av dessa dels genom att besvara frågorna som ställts i uppdraget.

2.1. Arbetsgivarringar - mervärde för individer, företag och samhälle

Arbetsgivarringen är en gemensam resurs för medlemsföretagen för stöd till individer i rehabilitering och omställning liksom stöd till företagets personalfunktion. Arbetsgivarringen är också ett nätverk där företagen samverkar på en lokal arbetsmarknad över organisationsgränserna i gemensamma angelägenheter. Det är denna *kombination av resurs och nätverk* som utgör dess unika form och skiljer dom såväl från andra omställningsföretag och rehabiliteringsaktörer som opererar på marknaden som från institutionaliserad arbetsgivarsamverkan i olika arbetsgivarorganisationer. I denna roll kan de sägas fungera som en övergångsarbetsmarknad mellan företagen och samhällets institutioner (försäkringskassa, arbetsförmedling). Beträktad ur företagets synvinkel kan ringen sägas vara en förlängd personalavdelning. Beträktad ur t ex försäkringskassans synvinkel är ringen ett omställningsföretag som praktiskt genomför rehabiliteringsarbete och företagsstöd som man själv inte har tid och resurser för.

Rehabilitering

Vi har funnit att arbetsgivarringen inom rehabiliteringsområdet skapar mervärden i relation till nedlagda kostnader för såväl individer, företag som samhälle. Vi har dock inte haft möjligheter att därutöver göra jämförelser med andra rehabiliteringsmetoder eller aktörer. Vi diskuterar dock det faktum att forskning och utvärdering inom detta område är eftersatt.

För *individen* är arbetsgivarringens mervärde ringhandledaren och dennes insatser som ett i förhållande till såväl företag som försäkringskassa neutralt stöd och vägledare i den egna omställningen. Den andra viktiga faktorn är tillgången till nätverket i form av arbetsträningsplatser utanför den egna arbetsplatsen.

Utifrån *företagets perspektiv* måste mervärdet ställas mot de kostnader och kostnadsalternativ som finns. Direkt mätbara kostnader för företagen för ringens verksamhet är dess medlemsavgifter (där vissa aktiviteter kan ingå) samt kostnader för specifika aktiviteter (individstöd, konsultationsarvoden, utbildning/seminarieavgifter). Indirekta medlemskostnader är framförallt engagemanget i nätverket och mottagning av individer för arbetsträning. Dessa kostnader är sammantaget för i vart fall medelstora och större företag nästan försumbara (en normalavgift på 10-2000 kr/år, 25000 för ett individärende samt självkostnadspris för en

utbildningsplats). Företagen redovisar - såväl från intervjuer som i företagsenkäten - att just kostnadsmotivet är ett av de allra viktigaste motiven för att vara med.

För företaget finns ett mervärde av immateriell natur - framförallt att kunna upprätthålla en god personalpolitik såväl i relation till egna anställda som på den lokala rekryteringsmarknaden. Tillgången till kunskapsstöd är också ett mervärde direkt för personalfunktionen, såväl i form av att ha ringsamordnaren som kunskapare som att ha tillgång till nära, relevant och billig utbildning. Slutligen har man genom ringen tillgång till en kostnadseffektiv omställningsresurs med neutral position. Alternativet till att hitta en extern lösning via ringen till en kostnad på ca 25 000 kronor är egentligen en uppsägning som kan bli mer än fyra gånger så dyrt, och dessutom ge dåligt rykte på rekryteringsmarknaden.

Ur *samhällets* synvinkel är rehabilitering, särskilt av långtidssjuka, även med ett begränsat utfall en positiv affär. Samhällets kostnader är framförallt sjukpenning och rehabiliteringsstöd i de fall man arbetar på uppdrag av försäkringskassan (vilket inte alla gör). De resultat som vi funnit hos ringarna är att åtminstone mellan 20 och 30% av individerna kommer i nytt arbete hos ny arbetsgivare eller står till arbetsmarknadens förfogande. I flertalet av dessa fall har dessutom arbetsgivaren stått för själva rehabiliteringsstödet.

Prevention

Det förebyggande arbetet är i huvudsak en fråga för den enskilde arbetsgivaren. När det gäller arbetsgivarringens mervärde för att utveckla det förebyggande arbetet är det framförallt det kunskapsstöd man ger som är betydelsefullt. Inte minst på mindre orter kan man genom att dela på kostnader möjliggöra utbildningar som inte annars skulle koma till stånd eller där enstaka befattningshavare skulle åsamkas en större kostnad (mer tid, längre resor)

Inom vissa ringar arbetar man dock med tidig rehabilitering och out-placement som kan sägas vara förebyggande. I dessa fall kan företagen, men en framgångsrik användning av ringen, minska kostnader för sjuklön och vikarier mm. För individen kan detta innebära att man undviker att hamna i långtidssjukskrivning med de kostnader detta innebär för både individen själv och samhället.

Rörlighet

När det gäller rörlighet kan mervärdet för företagen exemplifieras med användningen av den personalpool som drivs inom Karlskronaringen och som planeras inom Kalmarringen. Företagens värde av att låna ut respektive låna in personal är kopplad till flexibilitetsvinster. Det upplevs av företagen som en bättre lösning än att använda t ex uthyrningsföretag eller visstidsanställningar. Det skapar också ett mervärde för företaget i att man inte behöver gå till uppsägningar. Att undvika uppsägning är också ett värde för individerna liksom den möjlighet som ligger i att pröva arbete på andra arbetsplatser. Samhället undviker kostnader för arbetslöshet - även om det finns en diskussion om att denna typ av in- och utlåning skulle kunna minska möjligheterna för de som står utanför arbetsmarknaden.

2.2. Förutsättningar och villkor för samverkan

Den samverkan vi studerat gäller såväl stöd till individer i omställning som kunskapsstöd till personalfunktionen. Rehabilitering är det område där ringarna arbetat längst och där företagen har ett påtagligt behov. I det förebyggande arbetet är den enskilde arbetsgivarens egna insatser viktigast. Stöd från ringen kan man få via utbildning och erfarenhetsutbyte men också med ”tidig rehabilitering”. Rörlighet är det område som är minst utvecklat men där företagen samtidigt ser möjligheter till utveckling. Personalpool dvs där företagen samarbetar för in- och utlåning av personal är en sådan utveckling och har satts igång inom en ring och planeras inom en annan. Stöd i samband med övertalighet arbetar också flera ringar med. Gemensam utbildning och lärande i nätverk arbetar alla ringarna med i olika hög grad.

Vi har ovan konstaterat att företagen ser mycket påtagliga mervärden i samverkan. I företagsenkäten angav ca 90% som viktiga motiv möjligheterna att minska kostnaderna för rehabilitering och ohälsa liksom att vara ett socialt ansvarstagande företag. 80% angav som viktigt att få tillgång till kunskap medan en mindre andel framhöll motiv kring kompetensförsörjning och flexibilitet.

Bakomliggande orsaker till samverkan är kombinationen av skyldigheten att rehabilitera, otydligheten i detta ansvar och de allt mindre möjligheterna att hitta intern anpassning/omplacering i allt magrare och mer specialiserade organisationer. Förutsättningarna är då att ringarna har en sådan bredd att man har tillgång till olika arbetsplatser men också att företagen har en öppenhet att ta emot för arbetsträning och eventuell anställning. Här finner vi en del begränsningar i att vissa företag och inte minst offentliga förvaltningar ställer upp höga kompetens- eller behörighetskrav. Dessutom är det en brist på mindre företag i ringarna. När det gäller belastningsskador kan det dessutom vara svårt i många fall att hitta alternativa arbeten som inte är belastande.

Förutsättningarna för att samarbeta i kompetensförsörjning t ex genom in- och utlåning, arbetsrotation eller delning av tjänster bygger i större utsträckning på att företagen är lika i det att man har likartade kompetensbehov som man på olika sätt kan dela på.

För flertalet ringar är ringsamordnarna viktiga personer och deras insatser har spelat stor roll för såväl ringens tillkomst som vidareutveckling. De kan närmast betecknas som sociala entreprenörer och spelar en viktig roll för ringens funktion och utveckling. Medlemsengagemanget är en annan viktig förutsättning för ringens funktion. Detta byggs upp genom de avtal och ekonomiska åtaganden man gör, men också i förtroendet mellan medlemmarna och ringsamordnaren. I framförallt de större ringarna kan medlemsengagemanget variera - såväl över tiden som mellan olika arbetsgivare. I denna mening är arbetsgivarringen som vilken förening som helst - några är passiva och ser medlemskapet närmast av försäkringskaraktär

medan andra är aktiva, utnyttjar och driver frågor inom ringen. Vi har inte funnit att formen för arbetsgivarsamverkan - aktiebolag, ideell förening eller annat - spelar någon större roll. Vad flera ringsamordnare - liksom företag och individer - framhåller är dock den fristående organisationsformen i relation till såväl företag som samhällsinstitutioner.

2.3. De offentliga institutionernas förutsättningar för att underlätta

I en av intervjuerna uttryckte en person som gått igenom en rehabiliteringsprocess att om försäkringskassan hade haft tid, resurser, engagemang och ett nätverk med arbetsplatser skulle lika gärna kassan kunna spela rollen av att vara den resurs som man behöver i rehabilitering. Å andra sidan konstateras - både av individer och några ringar - att rollen som neutral ringhandledare på individens sida är en fördel i kontakten med det offentliga.

Försäkringskassans samverkan med arbetsgivarringarna varierar. I vissa fall har man avtal med ringen om rehabiliteringsstöd. I ett fall finns en särskild rehabiliteringssamordnare hos kassan utsedd som arbetar med alla ringens ärenden vad gäller rehabiliteringsersättningar. I ytterligare andra fall är kassan medlem eller har ett samarbetsavtal med ringen (även för egen personal). I individärenden är ofta en flexibel hantering av regelverken en viktig faktor för att kunna göra individuella anpassningar. Regelverken är idag stelbenta när det gäller t ex definiering av olika aktiviteter och ersättningar över tiden. Många kassor tycks dock "tänja" på regelverket - inte minst som ett sätt att hantera den otydliga ansvarsfördelningen mellan arbetsgivare och kassa och hitta lösningar som fungerar för individen. Företagen har dock överlag positiva uppfattningar om kassans arbets sätt, även om många klagar över bristande tid, byte av handläggare och stelbenta tolkningar.

Arbetsförmedlingen har mer begränsade kontakter med ringarna men kan i och med den nya ansvarsfördelningen kring långtidsjukskrivna arbetslösa som föreslagits komma att bli mer involverade. Det nationella uppdraget att stödja den geografiska rörligheten kan dock komma i konflikt med att vara aktiv i den lokala rörligheten. Det finns också ett motsatsförhållande i att arbetsgivarringen arbetar med anställda i syfte att få dessa i nytt arbete medan förmedlingen söker samma arbeten för sina prioriterade grupper långtidsarbetslösa. Om lediga jobb bara går till ringens medlemmar riskerar detta att skapa utestängningseffekter.

När det gäller andra offentliga aktörer som t ex sjukvården i rehabiliteringsärenden är kontaktytan mellan ringen och *landstinget* väldigt liten. Samma gäller *Arbetsmiljöinspektionens* arbete med att kontrollera det förebyggande arbetet inklusive rehabiliteringsarbetet. Normalt arbetar *företagshälsovården* i första hand direkt mot företagen och den interna rehabiliteringen (vid sidan av Haluxa som driver en av de ringar vi studerat).

De offentliga institutionerna är i hög grad upptagna med sin egen samverkan (AMS/RFV, Finsam, Socsam etc). De tycks ännu inte ”kommit fram” till andra samverkansaktörer - som företagen och deras ringar. När nu möjligheterna ges till att pröva en finansiell samverkan över myndighets- och kontogränser borde här finnas stora möjligheter att också involvera företagen och arbetsgivarringarna i nya mer flexibla konstellationer. Men då krävs en mycket tydligare företagsorientering från försäkringskassan, en större fokusering mot den lokala arbetsmarknaden från arbetsförmedlingen och en starkare arbetsplatsorientering från sjukvården.

2.4. De fackliga organisationernas roll

Det vi har sett av de fackliga organisationerna regionalt/lokalt är att många idag är förhållandevis passiva i frågor som rör rehabilitering och rörlighet. Kompetensen att arbeta med stöd till individer - vare sig det gäller inlåsning, pågående sjukskrivning eller inledd rehabilitering - är begränsad. Det finns tendenser till att fackliga företrädare värnar medlemmens befintliga anställning alltför starkt i relation till behovet av rörlighet, en hållning ofta grundad på bristfälliga och otrygga omställningssystem.

Företagsenkäten visar att facken är aktivt engagerade i ringarna i endast 4% av företagen. I hälften av företagen är man överhuvudtaget inte engagerade. Det begränsade engagemanget har naturligtvis sin grund i att ringen är en samverkan mellan arbetsgivare och lokala fackklubbar har sina relationer med den egna arbetsgivaren. De ringsamordnare som vi talat med upplever det dock som viktigt att det finns en medvetenhet hos facken om ringens roll och möjligheter.

För att de fackliga organisationerna ska kunna spela en aktivare roll krävs att lokala fackliga företrädare engagerar sig i arbetsmiljö- och rehabiliteringsfrågorna i allmänhet och i ett stöd till individerna i synnerhet - inte minst för de långtidssjukskrivna. Det krävs också en tvärfacklig samverkan över företagsgränserna i lokala/regionala konstellationer för att kunna vara en aktiv samverkanspart.

2.5. Individens förutsättningar och villkor

Intervjustudien har fokuserat på individer som genomgått rehabilitering, ofta med en bakgrund i långa sjukskrivningar. Vi har här konstaterat bland annat att;

- framgångsfaktorer i processen är att rätt saker görs i rätt tid, att den enskilde är delaktig och att vägen tillbaka leder till meningsfulla och trygga arbeten.
- det bästa för individen är inte alltid att komma tillbaka till arbete utan kan i vissa fall vara t ex sjukersättning.

- arbetsgivarringarna har haft en mycket stor betydelse när det gäller samordning av olika rehabiliteringsaktörer samt praktiskt stöd kring administration och kontakter,
- arbetsgivarringarna snabbar på processen genom korta vägar till bland annat arbetsprövningsplatser.
- ringarnas metodik grundar sig på att den enskilde individen är delaktig i rehabiliteringsprocessen samtidigt som ringhandledaren är fokuserad på att få tillbaka individen i arbete

Möjligheterna att åstadkomma rörlighet i ett tidigare skede, det vi kallar för tidig rehabilitering, kommer fram i intervjuerna. Även företagen ser möjligheter i detta.

Förutsättningar för en sådan ökad rörlighet är till att börja med att det gagnar företaget dvs att den blir lagom och inte för stor med t ex kompetensförluster som följd. Därutöver behöver samarbetet vidgas till mer än bara arbetsträningsplatser. Utifrån individens synvinkel finns det sedan ett antal problem. Även om en studie visat att kanske upp emot 30% av anställda på arbetsplatser känner sig inlåsta i sitt yrke eller sin arbetsplats vill det mycket till för att de frivilligt ska utsätta sig för de risker som ett byte innebär. Attityder och invanda mönster behöver brytas. Lagar och avtal bör medge olika former av förlängd trygghet, som t e x tjänstledighet för att pröva annat arbete, tidsbegränsad inkomstutfyllnad etc. Den typ av vägledning och arbetsplatsnätverk som ringen tillhandahåller är nödvändig, men den behöver kanske också kompletteras med uppsökande verksamhet. Här kan de fackliga företrädarna kunna spela en roll.

2.6. Hinder och stöd i finansiella och rättsliga regelverk

Genom intervjuer såväl med aktörerna i arbetsgivarringarna som med de enskilda individerna har vi fått fram ett antal synpunkter på regelverken (lagar, avtal, praxis) och huruvida dessa hindrar respektive främjar rörlighet i allmänhet och i samband med rehabilitering/prevention i synnerhet. Vi konstaterar bland annat följande:

- Bristande kunskap finns om reglerna och dess tillämpning - såväl hos individerna som hos personal- och rehabiliteringsansvariga hos arbetsgivaren. Arbetsgivarringens roll har här varit mycket viktig för att bistå både individen och arbetsgivaren med denna kunskap.
- De anställdas attityder kring arbetsgivaransvaret, den egna tryggheten och osäkerheten i en eventuellt annan anställning är hinder som endast delvis har med regelverket och göra men där förändringar i regelverken skulle kunna göra nytta inte minst i att säkra tryggheten vid övergångar av olika slag.
- De låsningarsom finns mellan och inom olika regelverk borde kunna brytas upp. Till exempel skulle rehabiliteringsprocessen vinna på att man samutnyttjade de arbetsmarknadspolitiska regelverken. Vidare skulle processen underlättas av om de offentliga aktörerna arbetade med gemensamma medel. Slutligen är det väsentligt att man ger större

frihet till individuell anpassning när det gäller tidsanvändning. Nuvarande tidsgränser för t ex arbetsträning eller rehabiliteringsersättning kan ofta vara för lågt satta.

Flera av de problem kring regelverken som vi identifierat har på olika sätt behandlats i andra utredningar. Vi konstaterar att medvetenheten om problemen finns men att alltför litet görs. Av de åtgärder som ändå tycks vara på gång vill vi framhålla AMS och RFV:s förslag om en samordning av hanteringen av långtidssjukskrivna och långtidsarbetslösa. Regeringens förslag om att skapa möjligheter till att samordna resurser mellan olika huvudmän kan ge ytterligare möjligheter.

Inom ramen för VINNOVA:s program för att genom utvecklingsprojekt stödja en fortsatt utveckling bör enligt vår mening prövas att avdela vissa resurser för att knyta samman dessa nya samverkansformer och ansvarsfördelningar inom det offentliga systemen med en samtidig aktiv arbetsgivarsamverkan.