Kompetensförsörjning och rehabilitering - rörlighetens två stuprör

En studie om rörlighet inom och mellan organisationer

Maria Gustavsson
Josefin Barajas
Kerstin Ekberg

Institutionen för hälsa och samhälle
Linköpings universitet
581 83 LINKÖPING
Telefon: 013-22 20 00 (vx)

Department of Health and Society
Linköpings universitet
S-581 83 LINKÖPING, SWEDEN
Phone: +46 13 22 20 00

LINKÖPINGS UNIVERSITET

Hälsouniversitetet
Filosofiska Fakulteten
Tekniska högskolan

IHS Rapport 2007:5

Rikscentrum för arbetslivsinriktad rehabilitering
Linköpings universitet

Kompetensförsörjning och rehabilitering – rörlighetens två stuprör

En studie om rörlighet inom och mellan organisationer

Maria Gustavsson
Josefin Barajas
Kerstin Ekberg

IHS Rapport 2007:5

Denna rapport kan beställas av Ann-Mari Pykett, tel: 013-22 45 73

Omslag: Sussanne A. Larsson, Tomas Hägg och Dennis Netzell
Layout: Sussanne A. Larsson
Tryckeri: LiU-Tryck, Linköpings universitet

IHS Rapport 2007:5
ISSN 1652-1994

Institutionen för hälsa och samhälle (IHS) bedriver forskning, utbildning och uppdragsverksamhet om förhållanden som är relaterade till individers, gruppers och befolkningens hälsa.

Verksamheten bygger på och ska vidareutveckla medicinska, humanistiska, samhällsvetenskapliga och tekniska kunskaper.

Följande avdelningar ingår i IHS:
Allmänmedicin
Centrum för utvärdering av medicinsk teknologi (CMT)
Rikscentrum för arbetslivsinriktad rehabilitering (RAR)
Sjukgymnastik
Socialmedicin och folkhälsovetenskap
Tema hälsa och samhälle (Tema H)

Adress:
Institutionen för hälsa och samhälle
Linköpings universitet
581 83 LINKÖPING

Besöksadress:
IHS
Hälsans hus, ingång 15
Vid Universitetssjukhuset
Linköping

Tel:
013-22 20 00

Hemsida:
http://www.ihs.liu.se

FÖRORD

Forsknings- och utvecklingsprojektet *Drivkrafter för ökad rörlighet, hälsa och kompetensförsörjning* vid Linköpings universitet sammanfattas i denna slutrapport. Projektet är ett av 18 projekt som ingått i VINNOVA:s forskningsprogram Dynamiska arbetsmarknader och organisationer (DYNAMO), programmet startade 1 juli 2004. I DYNAMO-programmet ligger fokus på att hitta lösningar för att öka rörligheten på svensk arbetsmarknad och därmed förbättra tillväxten. Det forsknings- och utvecklingsprojekt som står i fokus i denna rapport startade under hösten 2004 och avslutades formellt våren 2007. Projektets övergripande syfte har varit att studera och stödja rörlighet inom och mellan organisationer för att främja hälsa, lärande och kompetensförsörjning.

Vi vill tacka de som ingått i projektets styrgrupp; Ann-Kristin Lindgren företagsringen i Norrköping, Erik Mattson Företagshälsovården i Boxholm, Christer Davidsson Graphic Packaging International Sweden AB Norrköping, Birgitta Gustavsson Norrköping kommun, Mikael Stenqvist LO-distriktet Östergötland, Marianne Hultman-Johansson Försäkringskassan Linköping och Harry Nylund projektstödjare. Vi vill även tacka andra som samverkat och stött projektet på olika sätt, samt alla som ställt upp för intervjuer. Arbetsgivarföreträdare från medlemsföretag i ringarna, fackliga företrädare, representanter för Försäkringskassan, Länsarbetsnämnden och Landstinget i Östergötland, Företagshälsovården och Samordningsförbundet i Norrköping.

Projektet har genomförts inom Rikscentrum för arbetslivsinriktad rehabilitering (RAR) vid Institutionen för hälsa och samhälle (IHS) och Institutionen för beteendevetenskap och lärande (IBL), Linköpings universitet. Projektet har även dragit nytta av den forskningsverksamhet som byggts upp inom HELIX Research and Innovation Centre vid Linköpings universitet. Forsknings- och utvecklingsarbetet inom projektet har letts av Kerstin Ekberg (RAR/IHS), men har i hög grad varit ett lagarbete i forskargruppen där även Josefin Barajas (RAR/IHS) och Maria Gustavsson (IBL) ingått. Forskargruppen har ett väletablerat, mångårigt samarbete och representerar discipliner med olika teoretiska utgångspunkter på gemensamma frågeställningar om lärande, hälsa, kompetensförsörjning och förändrings- och utvecklingsprocesser i olika verksamheter. Vi vill tacka Ulla Sebrant (IBL), Kristin Andersson och Annika

Wikström samt Karin Sundell och Cecilia Svantesson, Programmet för personal och arbetsvetenskap, Linköpings universitet, som medverkat i den första datainsamlingen.

Linköping våren 2007

Författarna

INNEHÅLL

SAMMANFATTNING **1**

1. INLEDNING **3**

Vad avses med begreppet rörlighet? **4**

Rapportens disposition **7**

2. FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSPROJEKTET **8**

Uppläggning och genomförande **8**

Datainsamlingsmetoder och empiri **12**

3. AKTÖRERNAS UPPFATTNINGAR OM INNEBÖRDEN AV RÖRLIGHET **14**

Rörlighet som kompetensförsörjning … **14**

… och kompetenshöjning **15**

Rörlighet som rehabilitering **16**

Rörlighet som myndighetsutövning **16**

4. RÖRLIGHET I PRAKTIKEN – VAD, HUR OCH NÄR **18**

Aktiviteter för rörlighet **18**

Hur och när arbetas det med rörlighet? **21**

5. HINDER FÖR RÖRLIGHET **23**

Pressad ekonomi och resurssnålhet **23**

Kompetens – rädd att förlora, svår att ersätta och omöjlig att omplacera **24**

Avsaknad eller brist på strategi och rutiner för rörlighet **26**

Arbetsmarknadens tillstånd **27**

Individuella attityder och värderingar **28**

Låg utbildningsnivå och kunskapsbrister **29**

Åldern och livssituationen kan också vara ett hinder **30**

6. SAMVERKAN FÖR RÖRLIGHET **31**

Samverkan – kring vad och hur **31**

Vad som underlättar och försvårar samverkan **32**

7. DISKUSSION **35**

Rörlighet – ett verktyg och inte ett mål i sig **35**

Ett glapp mellan rörlighetens retorik och praktik **37**

Strävan mot ökad rörlighet – möts av hinder på vägen **38**

Behov av nya samverkansformer och arenor för samverkan **40**

8. SLUTSATSER **42**

EFTERORD **44**

REFERENSER **45**

BILAGOR

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1. Forsknings- och utvecklingsprojektets tre olika faser och dess genomförda aktiviteter 10

Tabell 2. Översikt av datainsamlingstillfälle, -metod och antal undersökningspersoner 12

Tabell 3. Aktiviteter relaterade till rörlighet 19

SAMMANFATTNING

Syftet med föreliggande rapport är att bidra till ökad kunskap om uppfattningar om rörlighet i arbetslivet, hur samverkan för rörlighet utformas i praktiken, och förutsättningar för rörlighet inom och mellan organisationer. I detta projekt har samverkan skett med olika praktiker, framför allt med ringsamordnare, arbetsgivarföreträdare och fackliga företrädare i de två företagsringarna från Boxholm respektive Norrköping som varit delaktiga i projektet. Den empiriska basen utgörs i huvudsak av intervjuer med aktörer som företräder företagsringarna, arbetsgivare, fackliga organisationer samt offentliga myndigheter, främst Försäkringskassan men även bl.a. Länsarbetsnämnden, Företagshälsovården och Hälso- och sjukvården.

Två övergripande slutsatser om rörlighet inom och mellan organisationer dras utifrån detta forsknings- och utvecklingsprojekt. Den första slutsatsen är att olika aktörers arbete med att försöka stödja rörlighet inom och mellan organisationer sker i två s.k. stuprör – kompetensförsörjning och rehabilitering. Dessa stuprör kan, men behöver inte nödvändigtvis ha med varandra att göra. Så länge det inte finns ett helhetsperspektiv på rörlighet trampar varje aktör på i sitt eget stuprör.

Öppningen kan vara att på gemensam grund utveckla nya strategier för att hantera frivillig men även påtvingad rörlighet för att stödja lärande, hälsa och verksamhetsutveckling inom och mellan organisationer Detta förutsätter ett ökat lärande om hur rörlighet kan främja såväl människors som organisationers utveckling och hälsa, samt nya samverkansformer och tydligare aktörsroller och beröringspunkter för att mer effektivt kunna hantera rörlighet inom och mellan organisationer.

Den andra slutsatsen är att företagsringar är nödvändiga, men inte ett tillräcklig forum för rörlighet åtminstone om man inte bara vill begränsa rörlighet till rehabilitering. Företagsringar lägger fokus på rehabilitering. Företagsringar är en god resurs då inget annat har lyckats i rehabiliterings-arbetet. Om företagsringar ska vara det verktyg för rörlighet som önskas, pekar resultaten på behov av att bredda perspektivet på rörlighet och att arbeta mer med olika typer av rörlighet. Detta kan dock företagsringar inte göra själva eftersom arbetsgivare ”betalar” för de tjänster de vill att

företagsringen ska utföra. Om tjänster ska utvecklas krävs att arbetsgivarna i ringen ställer krav på nya tjänster, vilket skulle innebära att företagsringar kan få en mer betydande roll vid för rörlighet. Viktiga frågor är vilket syfte ringen ska ha? Är ringen enbart en arena för rehabilitering eller ska ringen ha en annan roll i stödjandet av rörlighet inom och mellan organisationer, d.v.s. vara en arbetsmarknadsintermediär?

1. INLEDNING

I denna rapport sammanfattas erfarenheter och slutsatser av ett forsknings- och utvecklingsprojekt som startade under hösten 2004 och avslutades formellt under våren 2007. Projektets övergripande syfte har varit att studera och stödja rörlighet inom och mellan organisationer för att främja hälsa, lärande och kompetensförsörjning. Fokus i detta projekt ligger således på hur rörlighet uppfattas och hanteras av aktörer som på ett eller annat sätt berörs av frågor eller aktiviteter beträffande rörlighet i sitt dagliga arbete.

När det gäller rörlighet finns det idag en stark tilltro till att hitta lösningar för att öka rörligheten på svensk arbetsmarknad för att säkerställa kompetensförsörjning och tillväxt. Ser man till forskning om rörlighet har den fått en allt större uppmärksamhet under de senaste åren. Forskningen om rörlighet är relativt omfattande, dilemmat är dock att det finns kunskapsluckor vad gäller individers och gruppers rörlighet inom och mellan organisationer (se t.ex. Andersson, 2005; Hallqvist, 2005; Astvik m.fl., 2006). Samtidigt finns det ett gap mellan forskning och praktik. Idag engagerar sig en rad olika praktiker (aktörer) i att försöka hantera rörlighet, dess förutsättningar och konsekvenser. Trots detta saknas det i hög grad nya praktiska lösningar för att i praktiken stödja rörlighet inom och mellan organisationer.

För att försöka överbrygga gapet mellan forskning och praktik har vi i detta projekt samverkat med olika praktiker, framför allt med ringsamordnare, arbetsgivarföreträdare och fackliga företrädare i de två företagsringarna från Boxholm respektive Norrköping som varit delaktiga i projektet. Samverkan har även skett med en rad andra olika offentliga aktörer i myndigheter som på olika sätt är engagerade i att stimulera rörlighet inom och mellan organisationer. Syftet med föreliggande rapport är således att bidra till ökad kunskap om rörlighet, samverkan för rörlighet och dess förutsättningar inom och mellan organisationer. Syftet kan preciseras i följande frågeställningar:

- Vad betraktar olika aktörer som rörlighet?
- Hur uppfattar och hanterar olika aktörer rörlighet i praktiken med avseende på de aktiviteter för rörlighet som aktörerna arbetar med, hur och när samt under vilka förutsättningar sker detta arbete?

- Vilka potentialer för ökad rörlighet inom och mellan organisationer finns genom olika aktörers samverkan?
- Vilka erfarenheter och lärdomar dras om rörlighet inom och mellan organisationer från detta forsknings- och utvecklingsprojekt?

Den empiriska basen utgörs av intervjuer med aktörer som företräder företagsringarna, arbetsgivare, fackliga organisationer samt offentliga myndigheter, främst Försäkringskassan men även bl.a. Länsarbetsnämnden, Företagshälsovården och Hälso- och sjukvården. Dessutom utgörs den av olika dokument som samlats in över projekttiden.

Vad avses med begreppet rörlighet?

Lika populär som företeelsen rörlighet har blivit, lika svårt tycks det dock vara att finna en enhetlig definition av begreppet rörlighet. Forskning om rörlighet har över tid intresserat forskare från ett flertal ämnen och discipliner. Olika perspektiv på rörlighet har utvecklats ur olika forskningstraditioner vilket lett till olika innebörder och tillämpningsområden. Inom sociologi har intresset främst riktats mot arbetskraftens rörlighet ur ett individ- och arbetsmarknadsperspektiv. När rörlighet belyses ur ett individperspektiv ligger fokus på individers faktiska eller potentiella byten av arbetsplats, arbetsgivare och/eller yrke. När individers potentiella byten diskuteras står oftast individers förmåga och vilja eller benägenhet till rörlighet i centrum (Furåker, 2004). För en del individer kan det innebära en avvägning mellan om de *kan* och *vill* röra på sig. Individer som vill, men inte kan röra på sig av en eller flera orsaker är förmodligen inlåsta, d.v.s. finns i fel yrke och/eller på fel arbetsplats. Arbetsplats- och/eller yrkesinlåsningens konsekvenser för individers (o)hälsa har också intresserat ett flertal forskare (Aronsson m.fl., 2000; Astvik m.fl., 2006). Det finns enligt Astvik, m.fl. (2006) åtminstone tre vägar där inlåsning i termer av brist eller avsaknad av rörlighet kan leda till ohälsa i form av både psykiska och fysiska hälsobesvär i arbetet. För det första kan en individ bli kvar i ett yrke där denne trivs men där det inte finns möjligheter att stanna på arbetsplatsen av arbetsmiljö- och hälsomässiga skäl. För det andra kan en bristande överensstämmelse finnas mellan önskat och faktiskt yrke eller mellan önskad och faktisk arbetsplats. Individen kan ha hamnat i eller valt fel yrke eller haft svårighet att bryta upp från yrket eller arbetsplatsen. För det tredje kan yrket vara rätt, men där organisatoriska förändringar ställer förändrade krav på individens arbetsprestation. Inlåsning kan i sämsta fall

leda till att en individ hamnar i en långtidssjukskrivning, en rörlighet från arbetet. Den sjukskrivne individen, arbetsplatsen och olika aktörer i rehabiliteringsprocessen har ett gemensamt ansvar för att individen återgår till arbetet (Ekberg & Sebrant, 2007).

Omflyttningar på arbetsmarknaden skapas dels av en frivillig rörlighet, där individen själv byter arbetsplats eller arbetsgivare, dels av yttre omständigheter som t.ex. omställning och nedläggning av verksamheter som inte är konkurrenskraftiga (Edström & Sabel, 2005). Omstruktureringar framkallar en mer påtvingad rörlighet som leder till att arbetskraft friställs och tvingas över till andra yrken eller näringsgrenar eller som leder till arbetslöshet (Rundblad, 1964; Edström & Sabel, 2005). Arbetslöshet uppfattas dock mer som ett individ- än strukturproblem, vilket inte minst märks av den växande omställningsbranschen. Idag finns det en otalig mängd omställningsavtal och leverantörer av omställningsprogram som erbjuds som förmån till arbetstagare som riskerar att bli eller har blivit uppsagda (Bäckström, 2005). I allt högre grad är det individen som ska ansvara för sin egen anställningsbarhet genom att anpassa och utveckla kompetens som är användbar utanför företaget på arbetsmarknaden.

När rörlighet diskuteras ur ett arbetsmarknadsperspektiv ligger fokus ofta på omsättning av arbetskraft i termer av utbud och efterfrågan av arbetskraft på arbetsmarknaden. Denna rörlighet handlar om kompetensförsörjning och matchningen mellan tillgången och efterfrågan av yrkesmässig kompetens. En matchningsprocess som är effektiv kännetecknas av en arbetsmarknad med hög rörlighet. En effektiv matchning kräver också en anpassning mellan arbetsgivares kvalifikationskrav och rekryteringsbehov samt utbildningars dimensionering, tillgänglighet och individers utbildnings- och yrkesval. Det formella utbildningssystemet och möjligheter till fort- och vidareutbildning utanför och på arbetsplatsen är viktiga byggstenar för framtida kompetensförsörjning (Ds 2002:47). Idag finns en s.k. överutbildning, vilket innebär att individer har för hög utbildning i relation till arbetens kvalifikationskrav (Åberg, 2002).

En bristande eller låg arbetskraftsrörlighet stimuleras av en aktiv arbetsmarknadspolitik. Även direkta rörlighetssubventioner, t.ex. flyttstöd och starthjälp, används för att bidra till en ökad geografisk rörlighet (Forslund, 2004). Det har således funnits ett uttalat syfte att påverka individers benägenhet att flytta till annan ort eller att pendla till arbeten inom en

utvidgad lokal arbetsmarknad. Rörlighet kan också beskrivas i termer av social rörlighet. I denna typ av rörlighet ligger fokus på rörlighet till eller från arbetsmarknaden, t.ex. rörlighet mellan studier och arbete och mellan arbete och offentliga försörjningssystem (jfr MOBIL-projektet, Vinnova, 2006). Omfattningen av arbetskraftens rörlighet påverkas emellertid av en rad olika demografiska faktorer såsom t.ex. kön, ålder, civilstånd, barnantal, utbildningsnivå och yrkesposition, men även av lönestruktur och löneutveckling (Ds 2000:49; Rundblad, 1964). En indikator på en effektiv matchning är om rörlighet leder till en förbättrad löneutveckling (Ds 2000:49).

Arbetsmarknadens rörlighet påverkar företagens såväl interna som externa rörlighet. För enskilda företag kan det bli problem om tillgång och efterfrågan inte ”matchar”. Å ena sidan är det problem om företag inte kan få tag på personal som behövs eller förlorar en alltför stor andel av personalen de kompetensutvecklat. Å andra sidan är det problem om företag inte blir av med personal som de inte längre kan sysselsätta på ett meningsfullt sätt (Furåker, 2004).

Ur ett organisations-/arbetsgivarperspektiv är vare sig överrörlighet eller trögrörlighet önskvärd. Över- och trögrörlighet handlar om att i möjligaste mån finns en balans mellan att skaffa, behålla, underhålla, utveckla, sprida och avveckla kompetens i organisationen (Axelsson, 1996). Organisationers behov av rörlighet är emellertid situationsberoende, t.ex. beroende av regionala och lokala förutsättningar, marknader och kunder (Ds 2000:49). För vissa företag är en viss grad av rörlighet helt nödvändig, medan det inom andra företag är önskvärt med mindre personalrörlighet så att befintlig kompetens systematiskt kan utnyttjas och utvecklas. Det finns olika åtgärdssystem som kan används för att påverka såväl vertikal som horisontell rörlighet för att underlätta kompetensutnyttjande och stödja lärande inom organisationen. Exempel på sådana åtgärder är arbetsrotation, intern rekrytering, kompetensutveckling/utbildning, befordran och karriärutveckling. Andra åtgärder för att stödja en rörlighet till organisationen är, t.ex. extern rekrytering och personalinhyrning. Att vara anställningsbar på den externa arbetsmarknaden kan fungera som en anställningstrygghet på den interna arbetsmarknaden (Pilar de Luis Carnicer, m.fl. 2004).

På senare tid har även s.k. arbetsmarknadsintermediärer tillmätts en stor potential att öka rörligheten inom och mellan organisationer på en lokal arbetsmarknad. En arbetsmarknadsintermediär kan betraktas som nätverk av

aktörer, t.ex. arbetsgivare, inom en viss region eller sektor som i någon form av samverkan – lösare eller fastare organiserad – arbetar med att finns lösningar på gemensamma problem, skapa nya arbetstillfällen och förutsättningar för individers utveckling (Benner, 2003). I Sverige är arbetsgivarringar exempel på arbetsmarknadsintermediärer som arbetar med att främja rörlighet i olika avseenden. Arbetsgivarringarna har hittills i hög grad fokuserat på rehabilitering av anställda för att de ska återgå till arbete (ATK Arbetsliv, 2003) och på att förebygga arbetsplats- och/eller yrkesinlåsning (Astvik, m.fl. 2006).

Som framgått ovan är det svårt att ge en heltäckande bild av begreppet och företeelsen rörlighet, vilket heller inte har varit vår ambition. Ambitionen har varit att spegla begreppets, fenomenets flerdimensionella karaktär. När rörlighet diskuteras framträder en rad olika perspektiv ur vilka rörlighet kan belysas, t.ex. individ-, organisations-/arbetsplats- och arbetsmarknads-perspektiv, och en rad olika typer av rörlighet som, t.ex. social, geografisk och organisatorisk rörlighet. Liksom en rad olika problem, t.ex. kompetens- och hälsoförsörjning, där en ökad rörlighet tycks vara lösningen för såväl enskilda individer och organisationer som för arbetsmarknaden.

Rapportens disposition

I detta kapitel har studiens syfte och frågeställningar presenterats, liksom något om begreppet och det studerade fenomenet rörlighet. I kapitel 2 kommer forsknings- och utvecklingsprojektets uppläggning och genom-förande att beskrivas närmare. I kapitel 3, 4, 5 och 6 presenteras resultaten från studien. Slutligen, i kapitel 7 diskuteras resultatet och i kapitel 8 dras några slutsatser från detta forsknings- och utvecklingsprojekt.

2. FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSPROJEKTET

Planeringen och genomförandet av detta forsknings- och utvecklingsprojekt har som nämndes i inledningen skett i samverkan mellan företagsringarna från Boxholm och Norrköping, fackliga företrädare, Försäkringskassan och forskare vid Linköpings universitet och HELIX. För en närmare beskrivning av företagsringarna från Boxholm respektive Norrköping se Sebrant (2006), Andersson och Wikström (2005) samt Sundell och Svantesson (2005).

Uppläggning och genomförande

En viktig pedagogisk princip i detta projekt har varit att skapa delaktighet mellan praktikerna och forskarna. För att skapa delaktighet och utrymme för gemensam kunskapsbildning valde forskarna att arbeta utifrån en s.k. interaktiv forskningsansats och att tillämpa en interventionsmetod baserad på en action-learning-metodik, d.v.s. en handlingsinriktad metod för att lösa problem och pröva nya vägar i praktiken (Aagaard Nielsen & Svensson, 2006). I enlighet med denna metod har forsknings- och utvecklingsarbetet utgått från en grundstruktur som baseras på följande komponenter: kartläggning/diagnos, återföring av resultat, medverkan i utvecklingsinsatser samt uppföljning/utvärdering. Denna grundstruktur med kvalitativt skilda aktiviteter kan liknas vid en stegvis utvecklingsprocess som ständigt pågått under projekttiden. De fyra stegen har dock i det praktiska utvecklingsarbetet inte varit åtskilda utan överlappat och upprepats över tid.

Utvecklingsarbetet leddes av en styrgrupp bestående av tre forskare från Linköpings universitet, två ringsamordnare, två arbetsgivarföreträdare från medlemsföretag i ringarna, en facklig företrädare, en företrädare från Försäkringskassan och en oberoende processtödjare. Styrgruppen hade en viktig roll i projektets tillkomst och har sedan haft det övergripande ansvaret för planering och genomförande av utvecklingsarbetet i projektet. Styrgruppen har regelbundet träffats vid 2-3 tillfällen per halvår under projekttiden för planering av olika utvecklingsaktiviteter och avstämning av aktuellt läge i projektet. Forskarna arbetade genom styrgruppen ut i ringarna,

vilket inneburit att forskarna inte medverkat i det direkta rörlighetsarbetet inom och mellan ringarnas medlemsorganisationer. Forskarna har även intervjuat, dokumenterat, analyserat och återfört sina beskrivningar och tolkningar till styrgruppen. Ringsamordnarna ansvarade för informationsspridningen i ringarna, liksom för att avrapportera till styrgruppen vad som skedde i ringarna och i dess medlemsföretag. De övriga representanterna i styrgruppen har bistått med information och erfarenheter från sina respektive verksamheter.

Den pedagogiska principen och interventionsmetoden har i hög grad alltså styrt arbetsgången i forsknings- och utvecklingsarbetet. Kronologiskt sammanfattas arbetsgången och genomförda aktiviteter i tabell 1.

I den första fasen av projektet genomfördes en kartläggning från hösten 2004 till hösten 2005. Kartläggningen syftade till att identifiera hinder och möjligheter för rörlighet på individ-, organisations- samt systemnivå. Kartläggningen inleddes med samtal mellan forskarna och olika representanter i ringarna, vilket också utmynnade i bildandet av styrgruppen. En annan del av kartläggningen var att forskarna under våren 2005 intervjuade samtliga arbetsgivarföreträdare i ringarnas medlemsföretag, ringsamordnare, fackliga företrädare och företrädare för Försäkringskassan – totalt ett 40-tal intervjuer. Intervjuerna berörde (personal)rörlighet inom och mellan ringarnas medlemsorganisationer/företag samt uppfattningar om rörlighetens möjligheter att främja hälsa, lärande och kompetensutveckling etc. (se bilaga 1). Resultatet från intervjuerna återkopplades i styrgruppen. Utifrån intervjuresultatet identifierade och prioriterade styrgruppen två angelägna utvecklingsbehov. Dels urskildes ett behov hos ledare att förstå, hantera och utveckla en god rörlighet inom och mellan organisationer, dels urskildes ett behov av att synliggöra möjligheter och hinder för samverkan mellan olika aktörer i sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocessen och för individers återgång i arbete, främst ur ett arbetsmarknads- och regelperspektiv.

Tabell 1. Forsknings- och utvecklingsprojektets tre olika faser och dess genomförda aktiviteter

	Genomförda aktiviteter
FAS 1 ”Kartläggningen” hösten 2004-hösten 2005	• Oktober-december 2004 – inledande samtal mellan forskarna och företrädare för ringarna. Bildande av styrgruppen. • Februari-mars 2005 – intervjuer med 2 ringsamordnare, 29 arbetsgivarföreträdare och 5 företrädare för Försäkringskassan och 4 fackliga företrädare • Mars 2005 – Dialogkonferens i företagsringen i Boxholm (ringsamordnare, arbetsgivare, fackliga företrädare och forskare) • April 2005 – återkoppling av intervjuresultat och problem-identifiering i styrgruppen • November 2005 – återkoppling av intervjuresultat i företagsringen i Norrköping vid medlemsdagarna
FAS 2: ”Intervention” hösten 2005-våren 2007	• Hösten 2005 t o m januari 2006 – case-management utbildning för ringsamordnarna. • Hösten 2005 t o m mars 2006 – utvecklingsarbete i två arbetsgrupper i samverkan med ring-, arbetsgivar- och fackliga företrädare samt centrala aktörer (FK, LAN, FHV, HoS etc.) (1) Samverkansgruppen – kartläggning av ett rehabiliteringsärende och rapportskrivning (2) Ledarutvecklingsgruppen – utveckling av en utbildning för chefer och fackliga ledare i medlemsföretag knutna till ringarna. • 2006-2007 - utveckling och prövning av case-management metoden i ringsamordnarnas rehabiliteringsarbete. • 2006-2007 – medverkan i möten för att initiera en arbetsgivarring i Linköping • Våren 2006 – planering och organisering av utbildningen ”Att leda och samverka för rörlighet i arbetslivet”. • Oktober 2006 – 17 intervjuer med deltagare i utbildningen innan start, varav 10 chefer/HR-specialister och 7 fackliga företrädare • Oktober 2006-februari 2007 – genomförande av utbildningen enligt fastställt program. • Februari 2007 (sista utbildningsdagen) – återkoppling av intervjuresultat i utbildningsgruppen samt genomförande av en fokusgruppsintervju med 7 deltagare.
FAS 3: ”Uppföljning/utvärdering” våren 2007	• Mars 2007 – återkoppling av intervjuresultat från deltagare och utvärdering av projektet i styrgruppen. • Analys och slutrapportering. • Uppstart av Linköpingsringen.

I den andra fasen i projektet (hösten 2005-våren 2007) den s.k. interventionen utformades utifrån de utvecklingsbehov som lyfts fram under kartläggningen. Två arbetsgrupper tillsattes för att arbeta parallellt med de två prioriterade utvecklingsbehoven. En arbetsgrupp, den s.k. Samverkansgruppen, arbetade med kartläggning av sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocessen. I denna arbetsgrupp ingick forskare, ringsamordnare, företrädare för arbetsgivare, Försäkringskassan, Länsarbetsnämnden, Landstinget, Företagshälsovård och Samordningsförbundet i Norrköping. Samverkansgruppens arbete redovisas mer ingående i en fristående rapport (se Ekberg & Sebrant, 2007). Det framgår av rapporten att sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocessen i praktiken lider av brister i kommunikation mellan aktörerna och att de involverade aktörerna i högra grad styrs av intraorganisatoriska styrprinciper än av en samordnad och målinriktad process. Välfärdssystemets aktörer riskerar att bli proppar som allvarligt hindrar en positiv rörlighet. Arbetsgruppen anger flera förslag till förändringar i processen, som bland annat innebär att arbetsgivarna, företagshälsovården och arbetsgivarringen tar ett tidigare och aktivare ansvar i sjukskrivnings- och rehabiliteringsarbetet.

Den andra arbetsgruppens uppgift var att utveckla en utbildning för chefer, HR-specialister och fackliga ledare i medlemsföretag knutna till ringarna. I arbetsgruppen ingick forskare, företrädare för arbetsgivare och Försäkringskassan samt facklig företrädare. Förslaget från arbetsgruppen lades fram och diskuterades vid ett styrgruppsmöte. Under våren 2006 planerades och organiserades utbildningen ”Att leda och samverka för rörlighet i arbetslivet” (utbildningens innehåll, se bilaga 2). Syftet med utbildningen var att stödja en ökad rörlighet, hälsa och kompetensförsörjning inom och mellan organisationernas medlemmar i företagsringarna och/eller HELIX partnerskap. Utbildningen genomfördes under hösten 2006 och första kvartalet av 2007. De 18 deltagarna har samlats vid sju tillfällen ungefär varannan vecka. Utbildningen genomfördes av både praktiker och forskare för att skapa möten mellan praktiska erfarenheter och aktuell forskning avseende rörlighet i arbetslivet. Innan utbildningen startade intervjuades 17 av de 18 deltagarna. Intervjufrågorna fokuserade kring innebörden av rörlighet och att leda och samverka för rörlighet i arbetslivet (se bilaga 3). En analys av intervjuresultatet presenterades för deltagarna sista utbildningsdagen.

I den tredje fasen i projektet våren 2007 har forskarna återkopplat resultatet från intervjuerna med utbildningsdeltagarna till styrgruppens medlemmar. Dessutom har styrgruppen utvärderat projektet och forskarna har analyserat

och avrapporterat projektet. Det empiriska material som insamlats har fortlöpande analyserats och delgivits till styrgruppen. I projektets slutskede har forskarna analyserat materialet ytterligare för att få en så heltäckande bild som möjlig av projektet.

Datainsamlingsmetoder och empiri

Det empiriska materialet baseras på intervjuer och dokument som samlats in över tid under projektet, se tabell 2.

Tabell 2. Översikt av datainsamlingstillfälle, -metod och antal undersökningspersoner

Datainsamlingstillfälle	**Datainsamlingsmetod**	**Undersökningspersoner (n)**
Februari-mars 2005	Intervju	Ringsamordnare (n=2) Arbetsgivarföreträdare (n=29) Försäkringskassan (n=5) Fackliga företrädare (n=4)
Oktober 2006	Intervju	Chefer/HR-specialister (n=10) Fackliga företrädare (n=7)
	Fokusgruppintervju	1 grupp (n=7)
Hösten 2004-våren 2007	Dokument, främst mötesprotokoll	Styrgruppen Arbetsgrupper (n=2)

Intervjustudierna har genomförts för att fortlöpande kunna planera och följa upp aktiviteter i projektet. Intervjuerna har ägt rum på intervjupersonernas arbetsplatser och fokusgruppen på den konferensanläggning utbildningen genomfördes. De som intervjuats kommer från såväl privata (process- och verkstadsindustri och tjänsteföretag) som offentliga verksamheter (kommuner, landsting och statliga verk), liksom från små såväl som stora organisationer. Arbetsgivarföreträdarna består av kontaktpersoner (arbetsgivarföreträdare) från ringarnas samtliga medlemsföretag (intervjuomgång 1) samt av andra chefer och HR-specialister som deltog i utbildningen (intervjuomgång 2). De fackliga företrädarna representerar fem fackliga organisationer (Metall, Kommunal, SKTF, ST och SIF). Dokument har utgjorts av skriftligt material

som främst baseras på mötesprotokoll från styrgruppen och de två arbetsgrupperna. Mötesprotokollen har främst används som komplement till intervjuerna och för att kronologiskt återge aktiviteterna i forsknings- och utvecklingsprojektet. Det är denna empiriska bas som utgör grunden för de erfarenheter och lärdomar som dras om rörlighet i denna rapport.

3. AKTÖRERNAS UPPFATTNINGAR OM INNEBÖRDEN AV RÖRLIGHET

När aktörerna betraktar vad rörlighet innebär ger de olika, men inom aktörsgrupperna en relativt homogen uppfattning om innebörden av rörlighet. Innebörden av rörlighet kretsar mycket kring aktörsgruppernas särintressen och den sociala praktik som de är en del av. Det betyder att uppfattningarna om rörlighet påverkas av om aktörerna företräder arbetsgivare, fackliga organisationer, ringen eller offentliga myndigheter.

Rörlighet som kompetensförsörjning …

När arbetsgivarföreträdarna betraktar innebörden av rörlighet tänker de huvudsakligen på intern personalrörlighet. Intern personalrörlighet anses vara detsamma som kompetensförsörjning. Flera arbetsgivarföreträdare understryker att det är rörlighet av frivillig karaktär som är den goda rörligheten då den skapar utvecklingsmöjligheter, nya utmaningar, trivsel och välbefinnande samt attraktiva arbetsplatser.

> (…) kan vi stimulera och stödja runt den positiva rörligheten eller den frivilliga så att säga. Kan vi stimulera och stödja den så är det bra både ur ett verksamhetsperspektiv i det långa loppet och ur ett individperspektiv. (HR-specialist större kommun)

Arbetsgivarföreträdarna menar att intern rörlighet i organisationen kan vara såväl vertikal som horisontell. Vertikal rörlighet uppfattas vara chefsbefordran, medan horisontell rörlighet uppfattas vara arbetsrotation mellan arbetsuppgifter, avdelningar och arbetsplatser. Horisontell rörlighet stimuleras för att skapa en flexibel arbetsstyrka, utveckla kompetens och förebygga arbetsskador.

> Rörlighet för mig innebär att man har en sådan flexibel arbetsstyrka så att man kan egentligen på hela Företagets område kunna skutta runt vid behov. (Arbetsgivarföreträdare mindre organisation)

Arbetsgivarföreträdarna uppfattar också att rörlighet kan vara både planerad och spontan. En planerad rörlighet utgörs av olika organiserade kompetensutvecklings- och utbildningsaktiviteter i anslutning till arbetet, t.ex. traineeprogram, ledarskapsutvecklingsprogram, karriärutveckling och systematisk arbetsrotation. Spontan rörlighet är när den anställde på eget initiativ testar andra arbetsuppgifter. De menar också att rörlighet innebär att finna temporära bemanningslösningar i organisationen. Exempelvis är poolverksamhet och säsongsrörlighet olika rörlighetslösningar som syftar till att lösa bemanningen för att hålla igång produktionen vid personalbrist eller över sommaren. Likaså uppfattas bemanningsföretag kunna lösa tillfälliga arbetstoppar. En del arbetsgivarföreträdare anser att rörlighet inom företagsringen, t.ex. in- och utlåning av personal kan vara ytterligare en lösning för att kapa arbetstoppar.

> (…) när du frågade mig vad vi hade för personalrörlighet då mäter jag hur många är det som kommer in per år och hur många är det som slutar per år, men det är inte det som jag tycker är personalrörlighet egentligen, det är inte det företagsringen pratar om heller, tror jag. Utan det är en möjlighet att man ska kunna snurra runt mellan företagen. (Arbetsgivarföreträdare större företag)

Extern rörlighet nämns knappast av arbetsgivarföreträdarna. Om extern rörlighet nämns, är det i termer av rekrytering, nyanställning samt att individer börjar och slutar i företaget eller byter arbetsgivare.

… och kompetenshöjning

Likaså lägger de fackliga företrädarna fokus på den interna rörligheten. För de fackliga företrädarna innebär rörlighet att medlemmarna ska få kompetenshöjning genom byte av arbetsplats och/eller arbetsuppgifter inom organisationen och deras främsta uppgift är att bevaka så att medlemmarna får kompetenshöjning.

> Ja alltså för mig är ju rörlighet, det är ju att man kan få möjlighet att få byta arbetsuppgifter och byta arbetsplatser, men jag ser ju i den här världen som vi lever i så är det ju inte så lätt. (Facklig företrädare Kommunal större organisation)

Rörlighet som rehabilitering

För några av arbetsgivarföreträdarna innebär rörlighet rehabilitering som ringsamordnaren arbetar med. Den typen av rörlighet innebär att genom både permanenta och temporära lösningar försöka åstadkomma en rörlighet mellan företagen i ringen vid t.ex. omplacering och arbetsprövning. För ringsamordnarna innebär rörlighet enbart rehabilitering. Enligt ringsamordnarna handlar rörlighet om att företagen värnar om och hjälper varandra för att få ut individer i annat arbete och för att skapa arbetstillfällen på orten. En av ringsamordnarna menar att rörlighet mellan företagen i ringen inte är för alla anställda, t.ex. arbetar ringen inte med ombytessökande. Ringsamordnarna menar att arbetsgivare vill ha en hög rörlighet bland dem som inte platsar eller kan vara kvar på företaget, t.ex. sjukskrivna, och en låg rörlighet bland den friska personalen som de vill ha kvar.

Likaså betraktar de fackliga företrädarna rörlighet som rehabilitering. De menar att rörlighet handlar om att de som fackliga företrädare ska försöka behålla medlemmarna i arbetet och att medlemmar som varit sjukskrivna ska återgå till arbetet. De uppfattar också att rörlighet i vissa situationer, t.ex. vid omställning och uppsägning, kan vara tvingande särskilt då det inte finns någon annan utväg för medlemmen.

Rörlighet som myndighetsutövning

Företrädarna för Försäkringskassan betraktar rörlighet ur ett myndighetsperspektiv. De menar att rörlighet innebär att de som myndighet tar hand om anställdas rehabilitering och utreder rätten till sjukpenning.

> Först är det här med återgång till ordinarie arbete, det är det som vi måste reda ut först och främst. Går det inte ordinarie arbete då ska man titta inom ordinarie företag, finns det några förutsättningar att placera om eller pröva personen där och sedan först när det är uttömt då, då går vi vidare. Så att vi utreder ju sjukpenning eller rätten till sjukpenning i de här fallen som alla andra fall. /…/ man ska kunna byta arbetskraft men åter igen alltså det är det här vem ska betala. Det tror jag kan bli ett problem eftersom alla har så små penningpåsar idag. Och när det gäller sjukförsäkringen då kostar det idag för arbetsgivarna. Så vad det gäller den biten så tror jag att man får puffa på, kan inte kassan gå in här och ordna en rehabilitering nu så vi slipper de här femton procenten så får man rehab-ersättning så slipper man det. (Företrädare Försäkringskassan)

Rörlighet innebär att individer är föremål för olika åtgärder. De menar att det gäller att hitta permanenta eller temporära lösningar, t.ex. arbetsträning och arbetsprövning, för att utreda om den sjukskrivne har arbetsförmåga eller inte. Rörlighet handlar då om att individen byter arbetsuppgifter eller avdelning (omplaceras) inom sin arbetsplats, men det kan även bli aktuellt att byta yrke och kanske till och med att flytta från orten.

Sammanfattningsvis, när de olika aktörerna tänker på innebörden av rörlighet är det ur olika perspektiv. Arbetsgivarföreträdarna betraktar rörlighet från organisationens perspektiv, de fackliga företrädarna från medlemmarnas perspektiv, ringsamordnarna från ett rehabiliteringsperspektiv och företrädarna från Försäkringskassan från ett myndighets-/rehabiliteringsperspektiv. Att aktörerna betraktar rörlighet på olika sätt är kanske inte som märkligt då deras föreställningar om rörlighet präglas av vem de företräder och vilka intressen som de driver eller bevakar. En intressant fråga är då om aktörernas föreställningar om rörlighet inverkar på hur de faktiskt arbetar med rörlighet i praktiken. Eller är det sättet de arbetar på som inverkar på föreställningen om rörlighet?

4. RÖRLIGHET I PRAKTIKEN – VAD, HUR OCH NÄR

Arbetsgivarföreträdarna och de fackliga företrädarna beskriver att både personalomsättningen och sjukfrånvaron är låg. Detta skiljer sig i jämförelse med för ett antal år sedan, då neddragningar och omställningar, framför allt i de större offentliga och privata organisationerna, ledde till en tämligen hög ofrivillig rörlighet. Några av arbetsgivarföreträdarna blickar också framåt och menar att inom de närmaste åren kommer det ånyo att bli aktuellt med större omorganisationer och anställda kommer att avskedas. Trots låg rörlighet i organisationerna är flertalet av aktörerna på något sätt, mer eller mindre medvetet, dagligen involverade i aktiviteter som kan relateras till rörlighet.

Aktiviteter för rörlighet

När de olika aktörerna ombads att beskriva vilka aktiviteter kopplat till rörlighet som de i praktiken arbetar med fick vi skiftande svar. Några av arbetsgivarföreträdarna främst i de mindre organisationerna menar att det inte förkommer sådana aktiviteter i verksamheten. På den direkta frågan: Hur arbetar du praktiskt med rörlighet? svara en arbetsgivarföreträdare i en mindre organisation:

> Jag arbetar inte med det, vi jobbar inte med rörlighet. (HR-specialist mindre organisation)

Flera arbetsgivarföreträdare förklarar att det inte heller direkt pratas om rörlighet utan att rörlighetsaktiviteter benämns på andra sätt, t.ex. kompetensförsörjning och flexibilitet. Likaså uppgav flera av de fackliga företrädarna vid intervjuns början att de inte alls arbetar med rörlighet, för att senare under intervjun upptäcka att de aktiviteter de är inblandade i faktiskt har att göra med rörlighet, exempelvis kompetensutveckling och rehabilitering. De flesta av arbetsgivarföreträdarna liksom en del av de fackliga företrädarna menar dock att de är involverade i och/eller stödjer olika aktiviteter som kan relateras till intern rörlighet. Exempel på aktiviteter för

rörlighet som nämns bland arbetsgivar- och fackliga företrädare åskådliggörs i tabell 3 nedan.

Tabell 3. Aktiviteter relaterade till rörlighet

Aktiviteter	Arbetsgivarföre-trädare	Fackliga företrä-dare
Kompetensutveckling/kompetenshöjning	X	X
Personalplanering	X	
Coaching (t.ex. karriärvägledning)	X	
Arbetsrotation	X	
Arbetsplatsbyte	X	
Rekrytering	X	
Generationsväxling	X	X
Avveckling/uppsägning/övertalighet	X	X
Rehabiliteringsärenden	X	X

De aktiviteter som arbetsgivarföreträdarna och de fackliga företrädarna aktivt arbetar med kan, nästan uteslutande, kopplas till intern rörlighet. Enligt arbetsgivarföreträdarna arbetar de med rörlighet utifrån ett kompetens-försörjningsperspektiv, där aktiviteter för rörlighet i första hand är något som ska komma organisationen till godo.

> Det är liksom den rörlighet som finns och egentligen så är ju den totalt ingenting som gynnar kanske personen utan det är att vi får ihop vår organisation så den rörlighet som gör att verksamheten fungerar /…/ Det är den rörlighet vi jobbar med överhuvudtaget. (Arbetsgivarföreträdare större organisation)

Arbetsgivarföreträdarna menar att rörlighet som kommer organisationen till godo kan relateras till: vitalitet, stabilitet och resursoptimering. Vitalitet innebär att få in ”nytt blod” och ”nya idéer” i organisationen för att förbli konkurrenskraftiga. Stabilitet innebär att sträva efter att skapa en attraktiv arbetsplats där befintlig kompetens behålls och nya medarbetare kan rekryteras. Resursoptimering innebär att omfördela kompetens och att kompetensutveckla befintliga medarbetare i organisationen.

De fackliga företrädarna arbetar med rörlighet i form av kompetenshöjning för individen. Återigen syns här skillnaden i utgångspunkt, då de fackliga företrädarna inte beskriver kompetens som ett sätt att sörja för organisationen, utan snarare som en möjlighet för individens egen utveckling. De fackliga

företrädarna talar också om kompetenshöjning som ett sätt att undvika inlåsning i arbetet för individen. Inlåsning är brist på rörlighet där individen inte kan men kanske vill byta arbetsuppgifter, arbetsplats eller yrke. En sådan kompetenshöjning kan ske genom utbildningsinsatser av olika slag, men också genom att medlemmarna får möjlighet att pröva annat arbete:

> (…) det agerar jag mycket för när jag är ute på centrum där det blir något t.ex. problem att låt sekreterarna på frivillig basis försöka kunskapshöja sig genom att man varvar på olika ställen. (Facklig företrädare SKTF större organisation)

Bland de fackliga företrädarna råder det ingen tvekan om att medlemmen alltid kommer först, och det handlar om att stödja aktiviteter för frivillig rörlighet som syftar till att gynna den enskilde individen.

Den externa rörligheten som aktörerna aktivt är involverade i är den påtvingade rörligheten, såsom t.ex. uppsägningar och sjukskrivningar, något som under senare år inte har varit aktuellt i någon större utsträckning i organisationerna. Såväl arbetsgivar- som fackliga företrädare anser att den påtvingade icke påverkningsbara rörligheten är den som ses som mindre god för individen. En till en början påtvingad rörlighet kan i slutänden dock leda till en god rörlighet för den enskilde individen.

> Om du ser det så att du blir av med ett jobb eller blir uppsagd på ett jobb så kan du ju faktiskt få en spark i rumpan och göra någonting annat som du kanske har tänkt men inte vågar av olika anledningar för ekonomiska eller personliga, det är ju mindre god rörlighet som blir en god rörlighet för dig som individ. (Facklig företrädare SKTF större organisation)

Till viss del kan den ”sjuka” rörligheten, d.v.s. rehabilitering, ses som extern i den mån arbetstagaren inte har möjlighet att återgå i ordinarie tjänst. I sådana fall är både arbetsgivare, fackliga företrädare, Försäkringskassans företrädare, samt i vissa fall ringsamordnare inblandade. Det är också vid rehabiliterings-ärenden ringen blir kontaktad enligt ringsamordnarna. De menar att när en enskild individ inte kan vara kvar på ett företag av en eller annan anledning, så kan ringen ordna plats på annat företag för att individen ska kunna praktisera eller pröva annat tillfälligt jobb. En ringsamordnare beskriver att:

> Den rörlighet som jag har jobbat med nu är de som inte av en eller anledning kan vara kvar på sin arbetsplats utan behöver testa på annat, känner att om de inte får testa på annat så kommer de att bli sjukskrivna alltså förebyggande då och då har jag ordnat eller förhandlat fram platser hos annat företag i ringen då där de kan vara typ max ett

> halvår, och då betalar ordinarie arbetsgivare lön under den tiden och har hela arbetsgivaransvaret under den tiden. (Ringsamordnare)

Det är också här, precis innan eller när det gått så långt som till en sjukskrivning som kontakter tas med Försäkringskassan och andra offentliga aktörer, t.ex. Företagshälsovården och Hälso- och sjukvården. För en närmare beskrivning av hur olika offentliga aktörer arbetar i rehabiliterings- och sjukskrivningsprocessen hänvisas till projektrapporten *Återgång i arbete. Rehabiliteringsprocessen i teori och praktik* (Ekberg & Sebrant, 2007).

Hur och när arbetas det med rörlighet?

Här märks en tydlig skillnad mellan små och stora organisationer och mellan olika geografiska lägen inom regionen. Större organisationer, samt organisationer i de mer centrala delarna av regionen, har en explicit policy för intern rörlighet tämligen högt upp på dagordningen. Strategier för intern rörlighet, såsom t.ex. löneincitament för arbetsrotation, genomsyrar på olika sätt alla nivåer i dessa organisationer, och har, från högsta ledning, en hög prioritet:

> (…) våran högsta vd och koncernchef väldigt ofta pratar om vikten av rörlighet. Han är själv ett praktexempel på det som har jobbat hela livet sen han slutade skolan jobbat inom koncernen men inom olika områden och nu då x antal år senare är koncernchef då så han pratar om det i alla sammanhang som han går ut till oss anställda så pratar han om intern rörlighet. (HR-specialist större företag)

En uttalad policy kring rörlighet gör att begreppet ”rörlighet” är väl inarbetat i organisationen och att legitimiteten finns för att arbeta med frågorna. Ett sådant mandat finns ofta inte i de mindre organisationer där arbetsgivarföreträdarna uppger att de inte arbetar med rörlighet. Anledningen till att det förhåller sig på det viset menar de är det faktum att ingen uttalad strategi för intern eller extern rörlighet finns i organisationen. Här handlar det istället om att enskilda personer försöker föra upp rörlighet på agendan genom att övertyga personer på nyckelpositioner i organisationen:

> Men jag tror att det blir mycket så där att man får försöka förändra…kanske hur chefer och sådant tänker internt att man liksom ehh…mer eller mindre med bryska metoder övertalar dom att [arbeta med rörlighet]. (HR-specialist mindre företag)

En bristande policy för rörlighet inom organisationen avspeglar sig även i hur frekvent frågor om rörlighet behandlas. I de mindre organisationerna finns ingen tydlig kontinuitet i arbetet med rörlighet. Istället görs punktinsatser när behoven blir direkt synliga. Ett exempel är kommande generationsväxling, där större organisationer sedan flera år tillbaka har formulerat strategier för att hantera den, men där mindre organisationer ännu inte har utarbetat några sådana verktyg, trots vetskapen om att en generationsväxling förmodas komma. De större organisationerna arbetar i flera fall med rörlighet utifrån de behov organisationen kan tänkas ha på sikt, med målet att bygga upp en konkurrenskraftig personalstyrka:

> Det vi gör inom support som förstås jag är inblandad i också då är en kompetenskartläggning helt enkelt vad vi har för kompetenser och vad det är vi ska ha imorgon och ja…göra en liten gapanalys liksom vad har vi och vad kommer och försvinna och vad är det vi ska ha, så man fyller på med rätt kategori då. (HR-specialist större företag)

Om man ser till de fackliga företrädarna verkar de inte heller arbeta utifrån lika tydliga strategier för rörlighet som arbetsgivarföreträdarna inom de större organisationerna. De fackliga företrädarna menar istället att de själva försöker stötta sina medlemmar så långt det är möjligt, men några tydliga verktyg för rörlighet verkar dock inte finnas.

> Alltså jag ser att jag hela tiden harvar på och tragglar på för att försöka få till det så bra för mina medlemmar som möjligt. (Facklig företrädare Kommunal större organisation)

De fackliga företrädarna menar att de arbetar med rörlighet nästan enbart i samband med att ”något” på arbetsplatsen inte fungerar för medlemmen. Många gånger handlar det om en sjukskriven medlem, och hennes eller hans möjligheter till rehabilitering. Vid sådana ärenden upplever de sig vara djupt involverad för att tillvarata medlemmens intressen.

> […] det kan ju vara så att trots att [organisationen] är enormt stor så anser man inte att man har något jobb att erbjuda den här personen som t e x varit sjukskriven eller har något annat problem, för det är inte bara vid sjukskrivning utan det kan ju vara att man har konfrontationer med arbetsgivaren att det fungerar inte eller så så att man måste ha en omplacering eller någonting. /…/ **Hur medverkar du rent praktiskt vid sådana lösningar?** Ehm…t e x att man när det gäller rehabärenden så är man ofta med som den här personens fackliga representant om dom själva vill det. /…/Och man försöker hålla reda på vad lagen säger och hur mycket måste medlemmarna gå med på och vad kan dom säga att dom inte vill göra, hur många gånger kan man neka till något. (Facklig företrädare SKTF större organisation)

5. HINDER FÖR RÖRLIGHET

Flera av aktörerna arbetar som framgått ovan mer eller mindre medvetet för att öka rörligheten framför allt inom den egna organisationen. Samtidigt finns det olika hinder för rörlighet som utgörs dels av organisatoriska, praktiska hinder, dels av individuella hinder.

Pressad ekonomi och resurssnålhet

Ett av de mest framträdande hindren är av ekonomisk karaktär. Arbetsgivarföreträdarna menar att verksamheterna idag i stor utsträckning styrs av ett ekonomiskt tänkande i tider av neddragningar och resurssnålhet. Det krävs effektivitet i organisationen för att uppnå lönsamhet och vinstmaximering. Trots att det i tanken finns en strävan att öka rörligheten blir det i praktiken svårare att prioritera frågor om rörlighet när ekonomin är väldigt fokuserad:

> Och sen arbetssituationen som den ser ut i alla fall just nu, vi har ju trots allt slimmat och lite så där så att ofta så är, det är kunden här som ska ha sitt och då blir det alltid komplikationer på vägen för att få till den där rörligheten på något sätt, alltså man tappar ju lite initialt i alla fall om man drar igång en rörlighetshistoria, men sen kan det de facto bli väldigt bra i slutänden, men jag tror att verksamheten sätter stopp lite för det där alltså arbetsbelastning och man är så inriktad på att producera, producera och den biten, så det är nog lätt att tappa den där biten lite grann, rörlighetsbiten. Det är smidigare att ha det som man har det på något sätt, då vet man att det fungerar. (Arbetsgivarföreträdare större företag)

De fackliga företrädarna ger också uttryck för att resurssnåla organisationer utgör ett hinder för rörlighet. De menar att det visar sig bland annat genom att det idag inte tillskapas några nya tjänster, särskilt inte för de individer som på grund av förändrad eller minskad arbetsförmåga skulle behöva byta arbetsuppgifter. Likaså menar flera av arbetsgivarföreträdarna att den ökade ekonomiska målstyrningen minimerar det utrymme som krävs för att tillskapa arbetstillfällen av s.k. okvalificerad karaktär, för exempelvis personer som av olika skäl inte har resurser att klara av ett mer kvalificerat arbete. Likaså minskar karriärmöjligheterna.

> (…) och så hade man dom här pengarna mer att man kunde skapa jobb och man kunde skapa karriärmöjligheter. Det är ju det finns inte pengar till det idag. (HR-specialist större företag)

Att lönsamhet står i centrum avspeglas även i kraven på de anställda. Även bland individerna står effektivitet i fokus och varje anställd ska utnyttjas för att uppnå lönsamhet, enligt arbetsgivarföreträdarna:

> Nej, jag menar att man jagar lönsamhet överallt på som jag tror ett annat sätt än vad man har gjort förut, man accepterar inte att någon går på halvfart för att nej, det är en…visar sig direkt på avkastningen naturligtvis, så man försöker få ut maximalt all tid eller maximalt men ja, det kan man väl säga. (Arbetsgivarföreträdare större företag)

Jakten på lönsamhet gör att individer som går på halvfart inte direkt är önskvärda i organisationen.

Kompetens – rädd att förlora, svår att ersätta och omöjlig att omplacera

Ett sådant resonemang leder in på ytterligare ett av de hinder för rörlighet som arbetsgivarföreträdarna ger uttryck för, nämligen hinder som på olika sätt är relaterade till kompetens. Ett sådant hinder är att många organisationer kräver specialiserad kompetens i olika funktioner. Det kan handla om maskiner som ställer stora krav på kompetens och erfarenhet för att kunna hanteras. Att arbeta med rörlighet, som exempelvis rotation eller byte mellan olika avdelningar i organisationen, kräver att de individer som ska rotera besitter den speciella kompetens som krävs.

> Sen finns det också rent teknikaliteter, att du ska vara auktoriserad till många av dom arbetena som görs och så vidare och då har man ju då, kräver det ju en jävla framförhållning att man måste ha en utbildningsperiod som är bortåt ett halvår ett år i vissa fall och sen så…så förutseende är man ju inte utan rätt vad det är så sitter man där med situationen behovet i knät liksom och då, det är svårt. (Arbetsgivarföreträdare större företag)

Även i offentliga organisationer uppges att kompetens kan vara ett hinder för rörlighet. I dessa organisationer menar arbetsgivarföreträdarna att det kan föreligga motsättningar mellan erfarenhetsbaserad kompetens och formell kompetens, och att det kan utgöra ett hinder för rörlighet. Kompetenta

individer inom, t.ex. barnomsorg och skola, som inte har den formella behörigheten men däremot mycket erfarenhet kan nekas anställning eller byte av arbetsställe på grund av att det ställs huvudsakliga krav på den formella yrkesbehörigheten.

Vidare menar arbetsgivarföreträdarna att rörlighet många gånger förutsätter kompetensutveckling av olika slag. I flera av organisationerna är möjligheterna till kompetensutveckling begränsade. Budgetutrymmet räcker inte alltid till för de behov som faktiskt finns, och det förekommer att anställda nekas kompetensutveckling. Samtidigt menar arbetsgivarföreträdarna att för organisationen är rörligheten mindre god då de förlorar uppbyggd kompetens och tappar nyckelpersoner i organisationen.

> (…) vi har inte så lätt att få tag i kvalificerad personal, alltså högskoleutbildad personal menar jag då till tjänster som exempelvis ekonomer enhetschefer och rektorer /…/ Men när vi får tag i dom här personerna då börjar dom hos oss i kommunen och det fungerar väldigt bra men många har oftast ett större mål än xxxxx kommun, så efter ett antal år när dom har blivit varma i kläderna och fått en väldigt fin internutbildning så blir vi av med dom till andra kommuner, andra större kommuner då eller andra större arbetsgivare över huvudtaget /…/ Och det kan ju vara lite grann av en mindre god rörlighet så att säga sett ur organisationens perspektiv, för den enskilda är det naturligtvis bra men för xxx kommun som arbetsgivare kan det vara lite besvärligt, för då får vi börja om igen. (HR-specialist mindre kommun)

Bland de fackliga företrädarna finns istället uppfattningen om att hög kompetens i sig kan vara hindrande för rörlighet. De menar att arbetsgivare är måna om att behålla kompetent personal och särskilt personer som innehar kompetens som efterfrågas i organisationen eller på en avdelning:

> Oftast dom som drabbas är ju dom som är duktiga kan man säga för dom vill man gärna ha kvar på dom avdelningarna där dom är. Dom som är flyttbara är dom alltså som man inte vill ha kvar, så upplever jag det lite som facklig företrädare att dom kan man tänka sig att flytta på men det då är det nåt som gör att man inte vill ha den personen på den avdelningen helt enkelt. Det är ingen som säger som så att du är duktig och bra och du kan gå till nån annan avdelningen eller liksom uppgraderar eller kanske behöver ha din hjälp där ute så är det inte, utan man är väldigt rädd om sin personal. (Facklig företrädare Metall större företag)

Personer som erbjuds möjlighet till att byta arbete eller arbetsuppgifter är de personer som inte är önskvärda. Rörlighet ses då inte som utveckling, utan snarare som bestraffning.

Avsaknad eller brist på strategi och rutiner för rörlighet

Ett tredje hinder handlar om vilken dignitet frågan om rörlighet har inom organisationerna. Inom vissa organisationer, företrädelsevis de mindre, upplever arbetsgivarföreträdarna att frågan om rörlighet inte står särskilt högt på agendan. Det finns ingen uttalad strategi för rörlighet, och frågan är helt enkelt inte prioriterad.

> Nej, vi har ju ingen…vi har ju ingen plan för det här egentligen och vi har inte uttalat särskilt heller att vi uppmuntrar rörlighet och så vidare det har vi inte gjort då. Det kanske är därför vi kanske skulle ha liksom en plan för den här interna rörligheten. (HR-funktion mindre kommun)

Det finns en tydlig skillnad mellan små och stora organisationer. De större organisationerna har ofta en uttalad ambition och vilja att arbeta med ökad intern rörlighet, och frågan är ständig på dagordningen. Initiativet kommer oftast från de högsta nivåerna inom organisationen. Trots det, menar arbetsgivarföreträdarna, kan det i vissa fall vara så att enskilda personer, t.ex. chefer som sitter i olika nyckelpositioner i organisationen kan spela en avgörande roll för om frågan om rörlighet är prioriterad praktiskt i verksamheterna eller inte.

> (…) Så vi jobbar för det [rörlighet] men sen är det så här att det finns, det är ingen slät mark, det här utan det är väldigt mycket i vägen så att säga som vi ska ta oss runt och sen är det knutet till personer, vilka personer som sitter på vilka positioner naturligtvis, alltså många beslut är inte svårare än så, det beror på vilken person som sitter där /…/ alltså vi har en öppen diskussion, vi tycker att vi läser varandra bra och vi är för rörlighet men kanske inte lika mycket för allihopa av områdescheferna. (Arbetsgivarföreträdare (chef) större kommun)

Enskilda chefers inställning till rörlighet kan antingen gynna eller sätta stopp för rörlighet i organisationen enligt arbetsgivarföreträdarna. De menar vidare att chefer måste stödja rörlighet, eftersom en enskild medarbetare många gånger inte alltid själv kan påverka sin egen rörlighet i organisationen.

De fackliga företrädarna uppfattar också att brist på rutiner och okunskap kring frågor om rörlighet försvårar medlemmarnas möjligheter till att byta arbetsplats eller arbetsuppgifter. Möjligheten till rörlighet kan också vara avhängig den enskilde chefens medkänsla:

> Beroende på person egentligen, hur väl insatt en arbetsgivare är i arbetsmiljölagar och hur mycket, jag skulle också vilja säga hur mycket medkänsla man har med en person, hur mycket man engagerar sig, sen beror det på var i organisationen chefen är. Hur mycket mellanställning man har om man kan ta beslut eller. Ofta är ju personalchefer med som ju har lite större befogenhet att säga si eller så tillsammans med närmaste chef. Men det beror alldeles på i en sådan här stor organisation var man sitter. (Facklig företrädare SKTF större organisation)

Oavsett om det finns en uttalad strategi och chefer som stödjer rörlighet eller inte i organisationen, kan det när det blir aktuellt med rörlighet mellan t.ex. olika affärsenheter inom en organisation, uppstå problem som på en tämligen basal nivå har att göra med en avsaknad av administrativa rutiner för att hantera praktiska förhållanden kring förflyttningen. Några av arbetsgivarföreträdarna understryker att det som hindrar rörlighet är att det inte finns några tydliga riktlinjer för att pröva annan tjänst och hur de praktiskt ska hantera olika arbetsförmåner, t.ex. semester, flextid och anställningsår. Dessa konkreta praktiska förhållanden kan tyckas oväsentliga, men när det kommer till kritan kan det vara de som avgör om en anställd som har en önska om att röra sig, faktiskt rör sig inom organisationen.

Arbetsmarknadens tillstånd

Ett fjärde hinder berör tillståndet på arbetsmarknaden och i organisationerna. Både arbetsmarknaden och de egna organisationerna uppfattas vara förhållandevis ”orörliga”. Det finns inga jobb att röra sig till, vare sig utanför eller inom de egna organisationerna eller inom ringen. Det betyder givetvis att möjligheterna att på eget initiativ söka andra jobb begränsas, och risken för inlåsning ökar. Både arbetsgivarföreträdare och fackliga företrädare menar att den statiska arbetsmarknaden delvis kan ha sin grund i att arbetsrätten ser ut som den gör, och att exempelvis lagen om anställningsskydd (LAS) kan vara ett hinder för en ökad rörlighet på arbetsmarknaden. Individerna vill inte förlora den trygghet som LAS kan ge, genom att de vid byte av arbete kan hamna i situationen ”sist in, först ut”:

> Du är sist in först ut, om du inte stannar i landstinget ehh vi har sett på sådana här avknoppningar har ju landstinget gjort väldigt mycket, man har sålt ut växeln man har sålt ut kök och man har sålt ut hur mycket som helst så, och dom personer då som har blivit erbjudna att följa med har ju varit många av dom ganska rädda för då går du till ett privatföretag och det privat företag när du följer med, inom några månader är det ett annat företag inom ytterligare ett år är det ytterligare ett företag, du får andra

> semesterdagsförhållanden du får andra löneförhållanden, du får andra anställningsförhållanden över huvudtaget som kan vara oroväckande, om du har en familj och du inte kan röra på dig, om du är äldre, du är inte lika attraktiv på marknaden och du kanske helt enkelt inte får stanna kvar för att du är femtio plus (Facklig företrädare SKTF större organisation)

Detta citat leder vidare in på att det också finns mer individuella aspekter som kan hindra rörlighet inom och mellan organisationer.

Individuella attityder och värderingar

Ytterligare hinder för rörlighet uppges vara de enskilda individernas attityder och värderingar till att byta arbetsplats eller arbetsuppgifter. Arbetsgivarföreträdarna menar att många individer känner sig osäkra inför att genomföra den förändring som byte av arbetsplasts eller arbetsuppgifter innebär, och att devisen ”man vet vad man har, men inte vad man får” många gånger präglar individernas föreställningar om rörlighet:

> Ja, det är ju…det är ju lite svårt för att har du en bra arbetsplats så är det ju få…Många resonerar ju så och det gör…det gör nog dom flesta att man vet vad man har men man vet inte vad man får, så även om du kanske är lite sugen på nånting annat och pröva nånting nytt så kan det vara en spärr där då och det är väl….det kan väl vara att man sitter kanske lite för länge. (HR-specialist mindre organisation)

Arbetsgivarföreträdarna upplever att det är svårt att förändra individuella attityder kring rörlighet. En del av svårigheterna ligger i bristen på "goda exempel" – det finns för få förebilder om rörlighetens goda sida att visa.

> Attityder och värderingar har vi varit inne på, verksamheten sätter begränsningar ehh ja man saknar väl kanske, eftersom vi inte har något bra exempel på det här med rörlighet så är det få som har sett vingarna av det, så att säga vad som kan komma gott ur det, så det behövs nästan en aha-upplevelse någonstans. (Arbetsgivarföreträdare (personalchef) mindre företag)

Arbetsgivarföreträdarna menar också att olika grupper av anställda har delvis olika värderingar kring rörlighet. Tjänstemän är mer positiva till rörlighet än vad kollektivanställda är, t.ex. i tillverkningsföretagen.

De fackliga företrädarna anser att det sociala klimatet i arbetsgruppen spelar en stor roll för individuell motivation till rörlighet. De menar att arbets-

gruppen kan karaktäriseras av jantelagen, och att byta arbetsuppgifter, internt eller externt, är något som framstår som hotfullt för gruppen, och för de individer som tydligt identifierar sig med arbetsgruppen:

> (…) det inte alltid tillåtet att vara rörlig, att vara för duktig eller vara för intresserad av att kunna röra på mig till andra enheter för att du får inte vara för bra eller du får inte vara jantig heter det va? **Mmm** Jaa, det är ju negativ rörlighet i arbetslivet att du får, att du, inom kvinnoyrkena tycker jag det är mycket så att man får vara på en bas sedan får du inte sticka ut för mycket. **Tycker du att du ser det hos dina medlemmar?** Jaa det tycker jag. (Facklig företrädare SKTF större organisation)

Vidare menar de fackliga företrädarna att individerna ofta är socialt rotade på arbetsplatserna. För dessa individer innebär rörlighet att de riskerar att förlora sina arbetskamrater och sin sociala trygghet. Kanske arbetsplatsen utgör det enda sociala sammanhang som individen har.

Låg utbildningsnivå och kunskapsbrister

Ett annat hinder kan vara den erfarenhetsbaserade kompetens som individen besitter som gör att individen har en uttalad yrkesskicklighet i de sysslor som det dagliga arbetet innebär. Några av arbetsgivarföreträdarna menar att yrkesstolthet och rörlighet ibland är en omöjlig ekvation. Det är svårt att motivera till rörlighet genom att tvinga en individ att lämna en yrkesposition där denne är skicklig och gör ett bra jobb.

> Och sen så finns det någonting annat som man hemskt gärna vill bejaka känner jag och det är den här yrkesstoltheten som jag är jätteglad över att den finns många gånger för att man är mån om att man ska lämna ifrån sig någonting som är väldigt snyggt och är bra och så vidare. Och yrkesstolthet och rörlighet går inte sådär jättebra ihop alla gånger så det gäller att balansera det där tror jag. (Arbetsgivarföreträdare större företag)

Andra hinder som också är relaterade till individens kompetens kan vara att utbildningsnivån hos vissa grupper är låg, vilket gör att anställningsbarheten minskar. Som nämnts tidigare är de flesta verksamheter idag specialiserade i mer eller mindre utsträckning, vilket ställer krav på individuell kompetens:

> Och dagtidsjobben här hos oss är ju specialistjobb alltihopa, det finns inga…inga jobb som…vi har åtta befattningar på förrådet, det är väl det som man tycker att vem som helst skulle kunna klara av. Men det är det enda vi har, annars är det specialistjobb alltihop, så det kräver ju väldigt mycket av alla. (HR-specialist större företag)

Till det kommer dolda kunskapsbrister, t.ex. läs- och skrivsvårigheter, som kan visa sig först när frågan om rörlighet faktiskt blir aktuell. Om inget görs åt detta menar arbetsgivarföreträdarna hamnar dessa individer så småningom på avvecklingslistan.

Åldern och livssituationen kan också vara ett hinder

I samtliga organisationer gäller också att yngre personer ser rörlighet i mer positiva termer än vad personer i högre åldrar gör. De fackliga företrädarna ger också uttryck för att livssituationen – den livsfas individen befinner sig – kan spela en avgörande roll för individuell motivation till förändring. Den individ som har en tuff familjesituation på hemmaplan, exempelvis med flera små barn, kanske är mindre benägen att förändra sin arbetssituation:

> (…) ja innan jag får familj och barn så är jag väldigt på ”g” och rörlig liksom över alla områden och hej å hå men sedan går det en period då jag inte har den orken eller den möjligheten för at det är si och så i mitt liv hemma. Sedan kommer det en topp igen där jag kan vara lite som spindeln hit och dit, jag kan vara rörlig överallt och så och sedan kommer det en period sedan kanske när jag har ungdomar hemma och jag har inte ork eller. Nästa fas kommer när mina föräldrar är gamla, det är också rörlighet i hela mitt liv att leva. Det tror jag har stor betydelse i arbetslivet var du har kraften. (Facklig företrädare SKTF större organisation)

Ytterligare en aspekt av ålder som främst de fackliga företrädarna ger uttryck för är det faktum att det i många organisationer under en längre tid har varit samma anställda. Denna grupp har förhållandevis hög medelålder, och känner varandra väl. Detta skapar ett visst socialt klimat i organisationen som i flera avseenden kan vara mindre tillåtande till rörlighet, dels ut från organisationen, men även in i organisationen.

6. SAMVERKAN FÖR RÖRLIGHET

Att samverka för rörlighet inom och mellan organisationer är något aktörerna uppfattar som angeläget liksom att samverka för samordning av olika sociala trygghetssystem för att underlätta rörlighet till arbete.

Samverkan – kring vad och hur

Samverkan mellan olika aktörer sker främst kring hälso- och rehabiliteringsfrågor. När det gäller samverkan kring dessa frågor är företagsringarna i sig ett forum för samverkan mellan ringsamordnare, arbetsgivare, fackliga företrädare och andra offentliga aktörer. De som är arbetsgivarföreträdare från ringarnas medlemsföretag menar att samverkan med ringsamordnarna sker i rehabiliteringsärenden och i viss mån kring friskvårdsaktiviteter genom personliga och informella kontakter via e-post, telefon och företagsbesök. Ringsamordnarna understryker att i de flesta ärenden fungerar samarbetet bra med företagen och att det är de som organiserar möten där arbetsgivare och andra berörda aktörer, t.ex. från Försäkringskassan och Företagshälsovården, kan träffas. Om individen själv vill är också en eller flera fackliga företrädare med vid dessa möten.

När det gäller samarbete med andra företag kring rehabiliteringsärenden finns ingen uttalad strategi utan det sker enligt arbetsgivarföreträdarna uteslutande via ringsamordnaren i ringen. Företagsringen uppfattas vara den sista instansen där de som arbetsgivare kan få hjälp när de inte på egen hand kan lösa ett rehabiliteringsärende. Viktigt i detta samarbete kring rehabilitering är också enligt arbetsgivarföreträdarna att ha sin egen lyhörda och informativa kontaktperson eller handläggare vid Försäkringskassan. Några av arbetsgivarföreträdarna önskar också en utveckling av samarbetet med Försäkringskassan. Samtidigt finns det arbetsgivarföreträdare främst i de mindre företagen, organisationerna som menar att samarbetet med Försäkringskassan är ”tungrott”. De ser helst att det är ringsamordnaren som sköter all kontakt med Försäkringskassan så att de själva slipper krånglet med det komplexa regelsystem som finns kring rehabilitering.

De fackliga företrädarna vi intervjuat tycks inte ha någon framträdande samverkansroll i rehabiliteringsarbetet. När de talar om samverkan är det i första hand samverkan med arbetsgivare kring traditionellt fackligt arbete som t.ex. arbetsmiljö, kompetensutveckling och lönefrågor. De menar att denna samverkan mestadels fungerar bra och att den sker runt medlemmen utifrån vad som blir bäst för denne på arbetsplatsen. Likaså understryker arbetsgivarföreträdarna att samarbetet med de fackliga organisationerna för det mesta fungerar bra och att de sällan hamnar i motpartssituationer. Varken arbetsgivar- eller de fackliga företrädarna vill emellertid ha ett utökat samarbete med varandra.

> Nej, det behövs inte, nej … jag sitter på den här stolen, arbetsgivarstolen men det tror jag om ni frågar vår fackliga ordförande skulle han förhoppningsvis svara likadant. (Arbetsgivarföreträdare mindre företag)

Vad som underlättar och försvårar samverkan

Arbetsgivarföreträdarna menar att det finns en rad olika faktorer som underlättar respektive försvårar samverkan för att främja rörlighet. Arbetsgivarföreträdarna pratar om vad som försvårar samverkan i förhållande till dels rehabiliteringsprocessen, dels de fackliga organisationerna inom organisationen. I samverkan omkring rehabilitering beskriver arbetsgivarföreträdarna att det främsta hindret är de många olika regelverk, lagar och avtal som måste följas i frågor kopplade till rehabiliteringsarbete och socialförsäkringssystemet, där de företrädesvis samverkar med Försäkringskassan. Arbetsgivarföreträdarna anser att Försäkringskassan är alltför byråkratisk och att de på senare år fått hårdare regler och direktiv att följa som inte direkt underlättar rörlighet inom och mellan organisationer. I rehabiliteringsarbetet samverkar arbetsgivarföreträdarna även till viss del med Hälso- och sjukvården, vilket försvåras enligt arbetsgivarföreträdarna av långa köer och otillgängliga läkare. I den kartläggning och analys av rehabiliteringsprocessen som Samverkansgruppen (se närmare Ekberg & Sebrant, 2007) genomförde i projektet framkommer också att de olika offentliga aktörerna, t.ex. Försäkringskassan, Hälso- och sjukvården och arbetsförmedlingen, har olika mål och förutbestämda rutiner som inte direkt bidrar till att öka effektiviteten i rehabiliteringsprocessen. Det innebär att olika åtgärder i rehabiliteringsprocessen är så rutindrivna att enskilda handläggare och andra personer är uppbundna av de regelverk som styr deras uppdrag.

> (…) den enskilde handläggaren är uppbunden av det regelverk och de kvantitativa mål som styr deras uppdrag. En tydlig kvantitativ styrning, med mål i termer av antal procent hanterade utredningar och ärenden, bidrar till att sjukskrivna individer bollas mellan olika utredningar och åtgärder, ibland för att handläggaren skall kunna påvisa att aktiviteter pågår. (Ekberg & Sebrant, 2007 s 32)

För det andra, nämner arbetsgivarföreträdarna att brist på tid och andra resurser försvårar samverkan för att öka rörligheten. Många menar att de skulle vilja göra mer för att öka rörlighet genom att lägga mer tid på samverkande åtgärder med andra aktörer. Idag räcker inte arbetstiden till för samverkande aktiviteter, eftersom det ständigt ”dyker upp annat” som tenderar att prioritera sig självt i verksamheten. Samverkande åtgärder för ökad rörlighet sägs heller inte vara en särskilt prioriterad fråga i organisationerna. Arbetsgivarföreträdarna och särskilt HR-specialisterna menar att det handlar om ledningens attityder till samverkan. De menar att chefer ofta ”skyfflar över” rehabiliteringsansvaret på personalavdelningen. Dilemmat är dock att personalfunktionen inte har det formella mandatet att ta beslut i frågor som rör rehabilitering. Samtidigt har cheferna inte den kompetens som behövs för att hantera rehabilitering och kompetensutveckling.

När det gäller samverkan med de fackliga organisationerna och företrädarna menar arbetsgivarföreträdarna att den fackliga organisationen förhållningssätt gentemot arbetsgivaren är en viktig förutsättning för om samarbetet ska lyckas. Även den enskilda fackliga företrädarens personliga förhållningssätt och kompetens är viktigt i en förhandling. Om det i förhandlingsarbetet finns närhet, prestigelöshet och informella mötesprinciper, samt att man vid möten träffar samma fackliga företrädare, underlättas samarbetet med de fackliga organisationerna. Arbetsgivarföreträdarna menar att A och O är viljan till kommunikation och dialog, eftersom det skapar en smidighet att komma vidare i diskussionerna utan att uppehåll görs vid små och betydelselösa detaljer.

> (…) viljan till kommunikation, den absoluta viljan till kommunikation. Vi har diskussioner där också, och det ska vi ju ha, det ska ju inte vara så att vi tycker lika i allting men vi kommer alltid fram för att viljan finns från båda att komma vidare och ibland så är det vi som får backa för vi tycker att det är klokt resonerat av dom och vi tänker att vi har allt att vinna på det här, dom tänker klokt, visst kan vi gå med på det. (Arbetsgivarföreträdare (chef) större kommun)

Arbetsgivarföreträdarna menar att om de och de fackliga företrädarna har gemensamma tydliga mål underlättar det samarbetet eftersom det skapar

samförstånd kring de anställdas arbetssituation och välbefinnande. Det som dock försvårar samarbetet enligt arbetsgivarföreträdarna är de fackliga företrädarnas bristande helhetssyn på att individen finns i en organisation. De menar helt enkelt att samarbetet försvåras eftersom fackliga företrädare emellanåt har ”skygglappar på” för medlemmarnas bästa, men ibland hjälper inte detta utan tvärtom stjälper det de anställda.

Å andra sidan menar de fackliga företrädarna att samverkan för rörlighet kan underlättas eller försvåras av de föreställningar som arbetsgivarna har om de som fackliga företrädare. De fackliga företrädarna menar att chefer (arbetsgivare) tror att de är ”konservativa och bakåtsträvare” som vill bevara någonting gammalt sedan fackföreningar bildades, vilket enligt de fackliga företrädarna inte stämmer. Likaså menar de fackliga företrädarna att chefers kunskaper om arbetsmiljö, medkänsla med medlemmen, engagemang och beslutsbefogenheter har betydelse för samarbetet. Att samverka med chefer med större beslutsbefogenhet underlättar samverkan för rörlighet, eftersom beslut kan tas direkt i förhandlingssituationen. De fackliga företrädarna menar att trenden idag är att arbetsgivare i högre omfattning ”säger upp” och i större utsträckning ”byter ut” medarbetare istället för att försöka finna lösningar åt deras medlemmar.

> (…) långtgående då vill ju arbetsgivaren gärna säga upp eller vill helst att personen ska säga upp sig och då säger vi att det är arbetsgivaren ska säga upp. Men man vill ju själv att personen själv ska säga upp sig och stå till förfogande och där råder jag aldrig någon att säga upp sig utan det får faktiskt arbetsgivaren göra. /…/ den här personen står ju väldigt skyddslös därför att vad då, arbetsmarknadens förfogande, det kan ju vara så att arbetsmarknaden säger som man har läst om många gånger nu att du är för sjuk för att arbeta och försäkringskassan säger att du är för frisk för att vara sjukskriven och där står den där personen och då har man inget skydd någonstans. (Facklig företrädare SKTF större organisation)

Av citatet framgår att individen är i centrum och det är en balansgång mellan att vara sjuk (sjukskriven) och att stå till arbetsmarknadens förfogande.

7. DISKUSSION

I detta kapitel är avsikten att diskutera hur olika aktörer uppfattar och hanterar rörlighet och dess förutsättningar i praktiken samt samverkan för rörlighet. Vilka erfarenheter och lärdomar kan då dras om rörlighet inom och mellan organisationer från detta forsknings- och utvecklingsprojekt?

Rörlighet – ett verktyg och inte ett mål i sig

Rörlighet är inget mål i sig utan rörlighet både betraktas och hanteras av aktörerna som ett betydelsefullt verktyg för att åstadkomma förändring. De olika aktörerna har dock skilda mål för rörligheten, vilket också präglar deras arbete med rörlighet.

För arbetsgivarföreträdarna är rörlighet (den frivilliga) ett verktyg för kompetensförsörjning inom organisationerna. Målet med kompetensförsörjning är att det i första hand ska komma organisationen till godo för att skapa en flexibel och konkurrentkraftig personalstyrka. Arbetsgivarföreträdarna menar att det är viktigt att få in nya idéer och skapa en attraktiv arbetsplats för att behålla och rekrytera medarbetare och förbli konkurrenskraftiga. Rörlighet byggs in i olika planerade åtgärder och åtgärdssystem som stödjer både vertikal och horisontell rörlighet för att på ett optimalt sätt utnyttja och försörja organisationen med kompetens.

För de fackliga företrädarna är rörlighet ett verktyg för medlemmars kompetenshöjning och rehabilitering. Det fackliga uppdraget är att tillgodose och bevaka medlemmars intressen gentemot arbetsgivaren så att den enskilde medlemmen *får* kompetenshöjning, rehabilitering etc. Det är ingen tvekan om att medlemmen alltid kommer först, och särskilt medlemmen som enskild individ, och aktiviteter för rörlighet syftar till att gynna den enskilde individen. De fackliga företrädarna agerar å medlemmarnas vägnar där målet är att behålla medlemmar i arbete och få sjukskrivna medlemmar att återgå till arbetet.

För företrädarna för företagsringarna (åtminstone de vi studerat) och de offentliga aktörerna är rörlighet ett verktyg för rehabilitering. För företagsringarna är målet att när de kontaktas av arbetsgivare i ringen ordna tillfälliga praktikplatser eller jobb men även permanenta jobblösningar för sjukskrivna som inte kan återgå till den tidigare arbetsplatsen. För den enskilde individen handlar det (förhoppningsvis) om en rörlighet från sjuk till frisk genom en rörlighet mellan medlemsföretag i ringen. Företagsringarna kontaktas dock relativt sent i rehabiliteringsprocessen och vanligtvis då arbetsgivaren inte har någon annan lösning på sjukskrivningen (se även Ekberg & Sebrant, 2007).

För Försäkringskassans företrädare (och även andra offentliga aktörer) innebär rörlighet rehabilitering av personer som är sjukskrivna. Målsättningen är att utreda den sjukskrivnes arbetsförmåga och i förlängningen återfå denne i arbete. Den enskilde individen är föremål för olika rörlighetsåtgärder, t.ex. arbetsträning och arbetsprövning, som kontrolleras via Försäkringskassan, men även av andra åtgärder som kontrolleras av andra myndigheter. Vem som ska bära det ekonomiska ansvaret är en av huvudfrågorna mellan arbetsgivare och Försäkringskassan – rörlighet bli här en ekonomisk fråga. Kostnaden kan antingen minska eller öka för arbetsgivare som har huvudansvaret för rehabilitering, men också för Försäkringskassan och andra offentliga aktörer som har snäva budget- och regelramar att ta hänsyn till vid fördelning av ekonomiska medel för rehabilitering. Dessa snäva ramar bidrar inte till att effektivisera rehabiliteringsprocessen (Ekberg & Sebrant, 2007).

Aktörerna är överens om att rörlighet är ett ”gott” och eftersträvansvärt verktyg då det leder till positiva konsekvenser för organisationen och/eller för den enskilde individen. Trots denna likhet i uppfattning tycks aktörernas skilda målsättningar skapa ett begränsat perspektiv som ger ett tunnelseende på rörlighet. Detta tunnelseende skapar både individuella och organisatoriska begränsningar som inte direkt öppnar upp för rörlighet inom och mellan organisationer. För vem ska då rörlighet komma till godo? Organisationens åtgärder för rörlighet är inte alltid den bästa rörlighetslösningen för individen och vise versa. En tvingande rörlighet, t.ex. omställning och uppsägning p.g.a. arbetsbrist, kan således till en början vara mindre god för individen, men den kan så småningom leda till en positiv utveckling för individen. Samtidigt kan en tvingande rörlighet vara nödvändig enligt arbetsgivarföreträdarna för att anpassa kompetens efter organisationens utveckling, men även för att bidra till att göra individer mer anställningsbara, vilket på sikt skulle kunna öka rörligheten mellan organisationer. Aktörerna konstaterar dock att en god

rörlighet är frivillig och den sker på individens egna initiativ med stöd från arbetsgivare (jfr Furåker, 2004) men även av företagsringen och offentliga aktörer.

Ett glapp mellan rörlighetens retorik och praktik

I flera av organisationerna finns ett glapp mellan retorik (vision) och praktik (handling) i uppfattningar om rörlighet. Vad aktörerna säger att de vill göra och vad de faktiskt gör för att stödja rörlighet skiljer sig åt. På en intuitiv nivå talar samtliga aktörer om att rörlighet är något positivt och gott för individen och/eller organisationen. Liksom att frivillig rörlighet kräver proaktiva rörlighetsstrategier för att stödja individers likväl som organisationers utveckling. I praktiken tycks dock det inte finnas en kontinuitet att arbeta med rörlighet i flera av de företag och organisationer vi studerat. Strategierna för att stödja en mer planerad rörlighet tycks vara mer eller mindre bristfälliga. Detta trots att flera av aktörerna mer eller mindre medvetet dagligen är engagerade i olika aktiviteter som kan relateras till rörlighet. En förklaring kan vara att aktörerna inte uppmärksammat att stödjande av rörlighet kan vara en del av de dagliga arbetsuppgifter som innebär kompetensförsörjning och rehabilitering i organisationen och/eller via företagsringen. Det innebär att rörlighet inte (ännu) är en del av aktörernas strategiska sätt att hantera och stödja rörlighet inom och mellan organisationer. Risken är att en avsaknad eller brist på policy eller otydliga rutiner för hur organisationen ska arbeta med rörlighet skapar reaktiva strategier, snarare avsedda att bota något som redan uppkommit än att främja rörlighet för lärande, hälsa och verksamhetsutveckling. Rörlighet blir ett verktyg för att lösa något problem temporärt eller permanent då behoven blir synliga. Exempelvis menar arbetsgivarföreträdarna att rörlighet många gånger är en reaktiv handling för att lösa akuta bemanningsproblem då de måste fylla upp personal eller att täppa till luckor i bemanningen. Även de fackliga företrädarna menar att det är lättare att göra individuella punktinsatser, t.ex. att byta ut eller säga upp enstaka medlemmar, än att försöka hitta långsiktiga lösningar för rörlighet i organisationen.

Som framgått finns det dock skillnader mellan företagen och organisationerna vad gäller beredskapen att faktiskt arbeta med rörlighet på ett mer strategiskt sätt. Bäst beredskap tycks större organisationer ha där det ofta finns en uttalad strategi och rutiner för att hantera rörlighet i termer av kompetensförsörjning och rehabilitering. I de organisationer där det finns en beredskap är

”rörlighet” som begrepp och fenomen relativt väl inarbetat och rörlighetsarbetet är legitimt i verksamheten. Likaså visar resultatet att för att prioritera och utveckla en mer långsiktig strategi för rörlighet tycks nyckelpositioner och nyckelpersoner, t.ex. olika chefer på olika nivåer i organisationen, spela en avgörande roll för att legitimera och trycka på för att öka rörligheten eller åtminstone för att föra upp frågor om rörlighet på dagordningen, t.ex. i ledningsgrupper. Oavsett organisationsstorlek så har de fackliga företrädarna svårare att precisera några tydliga verktyg för rörlighet då de inte tycks arbeta efter en uttalad strategi för rörlighet.

Var kommer då företagsringen in i detta rörlighetsarbete? Med hjälp av företagsringen (åtminstone de vi studerat) vill en rehabiliterande rörlighet uppnås och det är även där ringarnas kompetens finns och så den utnyttjas av arbetsgivare. Arbetsgivarna vill således ha hjälp med den s.k. sjuka rörligheten. För de företag och organisationer som är knutna till en av företagsringarna tycks också ringen vara sista instans för arbetsgivaren att få hjälp då andra lösningar är uttömda. Denna studies resultat, liksom tidigare studier visar att företagsringar är bra för arbetsgivare för att de ska kunna köpa sig fria från sitt rehabiliteringsansvar (ATK Arbetsliv, 2003). Det är i rehabiliteringsärenden företagsringen ges en samordnade roll av arbetsgivare för att sköta alla kontakter mellan arbetsgivaren, individen, olika offentliga aktörer samt, om individen så önskar, fackliga företrädare. En fördel med företagsringen är att ringsamordnaren har kontakter med företagen i ringen så de kan få ut individer i annat arbete genom praktikplatser och annat jobb. Möjligheten att få ut individer i annat arbete beror på arbetsgivarnas välvilja att hjälpa andra medlemsföretag i ringen och att de vid behov ställer praktikplatser till förfogande. En ringsamordnare understryker att arbetsgivare vill ha en hög rörlighet bland individer som inte kan vara kvar på sin tidigare arbetsplats, medan arbetsgivarna istället önskar en låg rörlighet bland de anställda som de vill ha kvar. För arbetsgivarföreträdarna kan rehabilitering leda till en extern rörlighet då den anställde inte har möjlighet att återgå till ordinarie tjänst.

Strävan mot ökad rörlighet – möts av hinder på vägen

Trots att det i aktörernas tankar finns en strävan att öka rörligheten blir det i praktiken svårare att både prioritera frågor om rörlighet och att faktiskt utveckla långsiktiga rörlighetsstrategier. Det främsta hindret som tycks få

överhand är den fokuserade ekonomin. Ökad arbetsbelastning med fokus på produktion och resurssnålhet där varje anställd ska utnyttjas för att uppnå lönsamhet minskar fokus på rörlighet. Samtidigt är arbetsgivarföreträdarna i tanken medvetna om att organisationen har mycket att vinna ekonomiskt om de arbetar med en mer planerad rörlighet.

Kompetens är också ett hinder för rörlighet. Medarbetare med för låg kompetens är ett rörlighetshinder då de i princip är omöjliga att förflytta och utnyttja optimalt i organisationen. För hög kompetens är också hindrande för rörlighet enligt de fackliga företrädarna eftersom arbetsgivare gärna behåller de mest kompetenta medarbetarna i organisationen. Arbetsgivarföreträdarna understryker också att rörlighet kan vara mindre god då de förlorar nyckelpersoner med unik kompetens som de investerat i genom utbildnings- och kompetensutvecklingssatsningar. Den ständiga jakten på kompetens och att behålla kompetenta medarbetare med specialistkunskaper är viktigt för stabiliteten i organisationen. Den buffert som tidigare fanns i organisationerna är bortrationaliserad, och kraven på kompetens hos anställda har ökat. Detta hindrar också rörlighet eftersom inga nya arbetsuppgifter tillskapas och särskilt inte för de individer som kanske skulle behöva lägre tempo och belastning i arbetet på grund av förändrad eller minskad arbetsförmåga. Detta i kombination med begränsad eller ingen kompetensutveckling minskar möjligheterna till ökad rörlighet såväl inom som mellan organisationer och risken för inlåsning tenderar att bli högre (jfr Aronsson, 2000; Astvik m.fl., 2006). Samtidigt är det paradoxalt nog de individer som inte är önskvärda av en eller annan anledning som erbjuds möjligheter till rörlighet. Rörlighet blir då en bestraffning och inte en lär- och kompetensutvecklingsmöjlighet.

Tillgången på kompetens och rörligheten till och från organisationerna påverkas också av hur förutsättningarna ser ut på arbetsmarknaden. Arbetsgivarföreträdarna och de fackliga företrädarna menar att både arbetsmarknaden och därmed organisationerna är tämligen orörliga. I dagens läge finns det inga jobb att röra sig till vilket givetvis är hindrande för att öka rörligheten både inom och mellan organisationer.

Förutom mer organisatoriska och praktiska hinder finns det även mer individuella hinder för rörlighet. Individers attityder och värderingar till att faktiskt byta arbetsplats eller arbetsuppgifter tycks vara ett avgörande hinder för rörlighet. För att ändra dessa attityder behövs enligt arbetsgivarföreträdarna förebilder i form av ”goda rörlighetsexempel” för att kunna motivera

anställda att faktiskt röra sig. Individer stannar hellre kvar på arbetsplatsen av rädsla för att inte förlora den trygghet som finns i den sociala arbetsgemenskapen och i yrkesidentiteten. Att tvinga en individ att röra sig från en viss yrkesposition där denne är en skicklig yrkesman/-kvinna är heller enligt arbetsgivarföreträdarna inte direkt förenligt med en frivillig rörlighet. Individer som vill, men inte kan röra på sig, hindras av, som nämndes ovan, låg kompetens- och utbildningsnivå. Individer kan även ha dolda kunskapsbrister såsom läs- och skrivsvårigheter som uppdagas först då rörlighet blir ett tvingande faktum, t.ex. vid omställning och uppsägning.

Både arbetsgivarföreträdarna och de fackliga företrädarna menar att ålder och individens livssituation är ett hinder för rörlighet. Individens livssituation (och kanske därmed ålder) har en avgörande roll för motivation till förändring i arbetet. Individer med en krävande familjesituation med små barn anses av företrädarna vara mindre benägna att förändra sin jobbsituation. Äldre medarbetare som varit anställda på samma arbetsplats under längre tid är också mindre benägna att röra på sig. De fackliga företrädarna menar att på vissa arbetsplatser med hög medelålder och lång anställningstid utvecklas ett rörlighetshindrande klimat där individuella skillnader inte tillåts och därmed blir klimatet för individers rörlighet mindre tillåtande av arbetskamraterna.

Behov av nya samverkansformer och arenor för samverkan

För att hantera rörlighet, dess förutsättningar och konsekvenser har vi under projektet sett att det finns behov av nya samverkansformer för att med gemensamma krafter stimulera rörlighet, liksom att försöka samordna olika sociala trygghetssystem. Vi har under projektets gång försökt att identifiera olika samverkansmönster och förutsättningar kring vad och hur olika aktörer samverkar. I en tidigare rapport publicerad inom detta projekt redovisas också att de berörda samhälleliga aktörerna inte samverkar effektiv i understödjandet av rörlighet och att det föreligger behov av en mer dynamisk samverkan mellan olika myndigheter på nationell och regional nivå, samt företrädare för ringarna och parterna (se Ekberg & Sebrant, 2007). Som det ser ut idag samverkar olika aktörer nästan uteslutande omkring hälso- och rehabiliteringsfrågor och inte kring frivillig rörlighet inom och mellan organisationerna. I denna samverkan är företagsringen huvudarena för rehabilitering av enskilda individer som är sjukskrivna, åtminstone när det gått så lång att alternativa vägar är prövade av arbetsgivaren. Vid olika skeden

i rehabiliteringsprocessen kommer olika offentliga aktörer in, t.ex. Försäkringskassan, Företagshälsovården och Hälso- och sjukvården. Dessa aktörer har dock olika mål och rutiner som oftast inte sammanlänkas utan fungerar som isolerade insatser (Ekberg & Sebrant, 2007). Försäkringskassans handläggares (kontaktpersonernas) personliga bemötande tycks vara viktigt för samverkan i rehabiliteringsprocessen, enligt arbetsgivarföreträdare och ringsamordnare.

De fackliga företrädare vi intervjuat har inte haft någon framträdande roll i rehabiliteringsarbetet. När det gäller samverkan hänvisar de istället till den samverkan som sker mellan parterna på arbetsplatsen i form av traditionellt facklig arbete. Denna samverkan ses inte primärt som samverkan för rörlighet inom och mellan organisationer. Förvånansvärt är att resultatet även visar att fackliga företrädare och arbetsgivare inte heller vill ha ett utökat samarbete med varandra kring rörlighet utan är nöjda med det samarbete som idag sker mellan parterna vad gäller, t.ex. arbetsmiljö och lönefrågor .

Vari ligger då potentialen för rörlighet inom och mellan organisationer genom aktörers samverkan? Att utveckla *vad* aktörerna samverkar om kanske skulle kunna vara en öppning. Som framgått samverkar aktörerna nästan uteslutande kring rehabilitering och det betyder att då blir det bara rehabilitering. För utveckling kring frågan vad krävs att samarbetet vidgas. Rörlighet är mer än enbart rehabilitering, och att ensidigt fokusera på den ena eller andra typen av rörlighet vidgar inte helhetsperspektivet på rörlighet. Arbete med rörlighet är mer komplext än så. Det positiva är att de flesta av aktörer vill (eller åtminstone känner att de borde) stödja en ökad rörlighet. Det finns behov av en ökad förståelse mellan olika aktörer för att pröva och ompröva, samt vinna nya erfarenheter av hur rörlighet kan hanteras, men även hur olika aktörer agerar i rörlighetsarbetet. Detta är något som aktörerna i de två arbetsgrupperna och deltagarna i utbildningen gett uttryck för. En positiv utgångspunkt är att samtliga aktörer har en vilja att stödja god frivillig rörlighet, även om det ibland under vissa omständigheter kan vara nödvändigt att samverka kring mindre god, påtvingad rörlighet. Att vidga perspektivet på rörlighet och utveckla gemensamma argument för att stimulera och stödja en planerad rörlighet öppnar upp för en helhetsbild som kan förändra attityderna till och öka kunskaperna om rörlighet inom och mellan organisationer.

8. SLUTSATSER

Två övergripande slutsatser dras utifrån detta forsknings- och utvecklingsprojekt om rörlighet inom och mellan organisationer.

Den första slutsatsen är att olika aktörers arbete med att försöka stödja rörlighet inom och mellan organisationer sker i två s.k. stuprör, d.v.s. kompetensförsörjning och rehabilitering. Dessa stuprör kan, men behöver inte nödvändigtvis ha med varandra att göra. Kompetensförsörjning associeras med en frisk, frivillig rörlighet som stöds av arbetsgivaren, medan rehabilitering är en rörlighet som ses som en sjuk rörlighet som stöds av andra än arbetsgivaren, t.ex. företagsringen och Försäkringskassan. Så länge det inte finns ett helhetsperspektiv på rörlighet trampar varje aktör på i sitt eget stuprör. Öppningen kan vara att på gemensam grund utveckla nya strategier för att hantera frivillig men även påtvingad rörlighet för att stödja lärande, hälsa och verksamhetsutveckling inom och mellan organisationer Detta förutsätter ett ökat lärande om hur rörlighet kan främja såväl människors som organisationers utveckling och hälsa, samt nya samverkansformer och tydligare aktörsroller och beröringspunkter för att mer effektivt kunna hantera rörlighet inom och mellan organisationer.

Den andra slutsatsen är att företagsringar är ett nödvändigt, men inte ett tillräcklig forum för rörlighet, åtminstone om man inte bara vill begränsa rörlighet till rehabilitering. Företagsringarna (vi studerat) lägger fokus på rehabilitering och sjukskrivnas återgång till arbete. Företagsringarna är en god resurs då inget annat har lyckats i rehabiliteringsarbetet. Om företagsringar ska kunna agera som arbetsmarknadsintermediärer måste de bredda perspektivet på rörlighet och arbeta mer med olika typer av rörlighet. Detta kan dock företagsringar inte göra själva eftersom arbetsgivare ”betalar” för de tjänster de vill att företagsringen ska utföra. Om tjänster ska utvecklas krävs att arbetsgivare ställer krav på vilka tjänster företagsringen ska utveckla. Om arbetsgivare ställer nya krav kan företagsringar få en mer betydande roll i rörlighetsarbetet.

Det kan dock vara svårt för företagsringar att erbjuda en vid variation av olika rörlighetsfrämjande tjänster då detta kräver en annan kompetens än vad ringen idag erbjuder. Omvänt kan arbetsgivare vara nöjda med

rehabiliteringshjälpen och inte önska något mer av ringen. Viktiga frågor är då vilket syfte ringen ska ha? Är ringen enbart en arena för rehabilitering eller ska ringen ha en annan roll i stödjandet av rörlighet inom och mellan organisationer?

Dessa slutsatser väcker en rad frågor som förutsätter en ökad empirisk och praktisk kunskap om rörlighet och dess förutsättningar på såväl individ-, grupp- och organisations- som samhälleligniv å.

EFTERORD

Detta forsknings- och utvecklingsprojekt har under dess genomförande väckt en hel del tankar om rörlighet i de två arbetsgrupperna där vi tillsammans med olika aktörer, t.ex. ringsamordnare, arbetsgivar- och fackliga företrädare samt företrädare för offentliga myndigheter, samverkat kring frågor om rörlighet. Likaså har tankar väckts hos de aktörer vi intervjuat. Några tankar som varit i fokus är: Vad är egentligen rörlighet? Är det något nytt eller ”kejsarens nya kläder”? Varför är det viktigt för en organisation att ha en viss rörlighet och att seriöst arbeta med rörlighet? Är rörlighet strategiskt viktigt, och för vem? Vill individer frivilligt röra på sig? Eller eftersöker de förutsägbarhet och trygghet i anställningen? Vad kan en företags-/arbetsgivarring göra för att stödja rörlighet? Vad kan Försäkringskassan göra och inte göra med hänsyn till regelverket för att stödja rörlighet? Ja, frågorna som väckts är många och det finns inga precisa svar. Det vi dock har sett är att det i organisationerna finns behov av förnyelse och att (för)bli konkurrenskraftiga, samtidig som det krävs stabilitet för att undvika kompetensdränering. Att det finns behov att stimulera frivillig intern rörlighet, både för organisationen och för den enskilde individen.

Parallellt med detta projekt har en del aktörer vi samverkat med tagit initiativ till utveckling av en ny arbetsgivarring i Linköping. På så vis kan detta projekt sägas ha inspirerat och haft överspridning till utvecklingen av denna arbetsgivarring. I dagsläget är sju privata och offentliga organisationer med och startar ringen. De har diskuterat *hur* ringen ska organiseras och *vad* ringen ska arbeta med för att stödja rörlighet inom och mellan organisationerna. Erfarenheterna från detta projekt har lett till att ringen i Linköping har beslutat att de ska arbeta mer proaktivt genom uppsökande verksamhet och coachande samtal för att hitta ”inlåsta” personer och komma tidigare in i rehabiliteringsarbetet.

REFERENSER

Aagaard Nielsen & Svensson, L. (2006). *Action research and interactive research. Beyond practice and theory.* Maastricht: Shaker Publishing BV.

Andersson, J. (2005). *Kunskapsöversikt kring arbetskraftsutbud och rörlighet.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Rörlighet på arbetets marknad 2005:22.

Andersson, K. & Wikström, A. (2005). *Företagsringar – ett verktyg för att främja hälsa?* Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap, C-uppsats LIU IBV-PAC-05/006-SE.

Aronsson, G., Dallner, M. & Gustafsson, K. (2000). *Yrkes- och arbetsplatsinlåsning. En empirisk studie av omfattning och hälsokonsekvenser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Arbete och Hälsa, 2000:5.

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

ATK Arbetsliv (2003). *Sagan om ringarna*. Slutrapport 2003-12-15.

Axelsson, B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft. Källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag.* Stockholm: SNS Förlag.

Benner, C. (2003). Labour flexibility and regional development. The role of labour market intermediaries. *Regional Studies, vol 37 no 6 & 7 pp 621-633.*

Bäckström, H. (2005). *Omställningsbranschen och omställningsavtalet mellan svenskt Näringsliv och LO.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Rörlighet på arbetets marknad 2005:1.

Ds 2000:49. *Kompetensparadox? Hinder och möjligheter för att tillvarata kompetensen på arbetsmarknaden.* Stockholm: Näringsdepartementet.

Ds 2002:47 *Kompetensförsörjning på arbetsmarknaden. Strategiska utvecklingstendenser.* Stockholm: Näringsdepartementet.

Edström, A. & Sabel, O. (2005). *Omstrukturering, omställning och kompetensväxling.* Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, GRI-rapport 2005:2.

Ekberg, K. & Sebrant, U. (2007). *Återgång i arbetet. Rehabiliteringsprocessen i teori och praktik.* Linköping: Institutionen för hälsa och samhälle, IHS-rapport 2007:2.

Forslund, A. (2004). Arbetslöshet, arbetsmarknadspolitik och rörlighet. I: Arbetslivsforum 2003 – en mötesplats för forskare och praktiker, *Ett rörligare arbetsliv.* Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och social-vetenskap.

Furåker, B. (2004). Mellan rörlighet och stabilitet. Om anställda och arbetsplatser i ett dynamiskt arbetsliv. I: Arbetslivsforum 2003 – en mötesplats för forskare och praktiker, *Ett rörligare arbetsliv.* Stockholm: Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap.

Hallqvist, A. (2005). *Arbetsliv och mobilitet – en forskningsöversikt.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Arbetsliv i omvandling 2005:13.

Juhlin, P. & Tengblad, P. (2004). *Arbetsgivarringar i Sverige. Förekomst, funktion och nytta.* Stockholm: Vinnova VR 2004:11.

Pilar de Luis Carnicer, M., Martinez Sanchez, A., Pérez Pérez M., & José Vela Jiménez, M. (2004). Analysis of internal and external labour mobility. A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review, vol 33 no 2 pp 222-240.*

Rundblad, B. G. (1964). *Arbetskraftens rörlighet. En studie av lokal arbetsmarknad.* Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Sebrant, U. (2006). *Utveckling av samarbete I arbetsgivarringar. Sammanställning och diskussion av intervjuresultat från arbetsgivarringar och externa aktörer I Norrköping och Boxholm.* Linköping: Institutionen för hälsa och samhälle, IHS-rapport 2006:3.

Sundell, K. & Svantesson, C. (2005). *Hälsa, kompetensutveckling och karriär – betydelsefulla aspekter för personalrörlighet i en företagsring.* Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap, D-uppsats LIU IBV-PAD-05/007-SE.

Vinnova (2006). *Om rörlighet. Dynamo-programmets seminarium 12-13 juni 2006.* Stockholm: Vinnova, VR 2006:12 .

Åberg, R. (2002). Överutbildning – ett arbetsmarknadspolitiskt problem? I: K. Abrahamsson m fl. *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1: Intervjuguide ” Företag – arbetsgivare”

Likadana intervjufrågor anpassande till fackliga företrädare och företrädare för Försäkringskassan har även ställts.

Kan du beskriva företaget - bakgrundsinformation

Du som arbetsgivare/ditt företag deltar i arbetsgivar-/företagarringen X.
- Vilka är motiven för att du/ditt företag är med i ringen?
- Hur skedde den initiala kontakten?

Hur skulle du som arbetsgivare vilja beskriva ringens verksamhet och arbetssätt?
- Vad anser du att arbetsgivarringen ska arbeta med?
- Vilka är fördelarna respektive nackdelarna enligt din uppfattning med ringens verksamhet och sätt att organisera arbetet på?
- Vilka styrkor respektive svagheter finns enligt din uppfattning i ringsamordnarens arbets- och förhållningssätt?
- Vilka kontakter har du med andra företag som är knutna till ringen?

Hur ser Du allmänt på värdet av arbetsgivarsamverkan för att hantera frågor om personalrörlighet? Varför? Hur tänker Du då? Kan du utveckla/förtydliga?

Vad betraktar du som ”rörlighet”?
- inom företag, mellan företag, på arbetsmarknaden

Hur ser personalrörligheten ut inom ditt företag och mellan ditt företag och andra företag knutna till ringen?
- Typ av rörlighet? Antal individer. Vilka?
- Vilka konsekvenser kan låg resp. hög rörlighet få för företaget?
- Vad är det för typ av rörlighet företaget *vill* uppnå/ha? Särskilda grupper?

Vilka aktiviteter relaterade till (personal)rörlighet anser du bedrivs inom ditt företag? På vilket sätt involveras eller berörs ringen, facket, försäkringskassan och andra aktörer i dessa aktiviteter? Vilka aktiviteter *vill* ni driva?
- hantering av övertalighet, underlätta avveckling, neddragning
- rehabilitering/case management av rehabiliteringsärenden
- in- och utlåning av personal, personalbyte vid t.ex. arbetstoppar
- (systematisk) arbetsrotation/arbetsbyten
- delning av tjänster
- rekrytering och personalförsörjning
- kompetensutveckling och utbildning
- ledarskapsutveckling

- karriärvägledning
- andra aktiviteter

Hur ser du på rörlighet som preventiv (förebyggande) metod för att främja hälsa i företaget?

Hur ser du på rörlighet för att främja kompetensutveckling i företaget?

Vad gör du som arbetsgivare (och andra aktörer) för att underlätta rörligheten av personal inom och mellan arbetsplatser/företag knutna till ringen?

Vilka hinder finns enligt din uppfattning för rörlighet av personal inom och mellan arbetsplatser/företag knutna till ringen?
- praktiska, organisatoriska, regelverk, attityder

Vilken betydelse tror du att den nya sjukförsäkringsregeln kommer att för dig/på företaget?
(Regeln: Arbetsgivaren betalar 15% av sjukkostnaden. Syftet är att få arb. giv. att lägga tid på rehabiliterande åtgärder.)

Samverkan/samarbete

Hur tycker du att ditt/företagets samarbete med ringen/ringsamordnaren fungerar? Vad samarbetar ni omkring? Vilka faktorer anser du underlättar resp. försvårar detta samarbete? Hur kan detta samarbete utvecklas?
- Vilka är de mest väsentliga hindren för samarbetet? (regelverket, organisatoriska, splittrat ansvar, attityder mm)

Hur tycker du att ditt/företagets samarbete med de fackliga organisationerna fungerar? Vad samarbetar ni omkring? Vilka faktorer anser du underlättar resp. försvårar detta samarbete? Hur kan detta samarbete utvecklas?
- Vilka är de mest väsentliga hindren för samarbetet? (regelverket, organisatoriska, splittrat ansvar, attityder mm)

Hur tycker du att ditt/företagets samarbete med försäkringskassan fungerar? Samarbete mellan dig som arbetsgivare och försäkringskassa (och andra offentliga aktörer t.ex. arbetsförmedling, företagshälsovård) syftar till att effektivisera rehabiliteringsprocessen. Vilka faktorer anser du underlättar resp. försvårar detta samarbete? Hur kan detta samarbete utvecklas?
- Vilka är de mest väsentliga hindren för samarbetet? (regelverket, organisatoriska, splittrat ansvar, attityder mm)

Finns det behov av utökat samarbete med någon eller några av dessa aktörer? Om ”nej” varför inte. Om ”ja”, kring vad?

Vilket samarbete finns mellan er arbetsgivare (knutna till ringen) för att försöka finna lämpliga arbetsuppgifter till den som idag genomgått rehabilitering och inte kan återgå till nuvarande arbetsgivare?

- Vilken roll har ringsamordnaren, facket och försäkringskassan i rehabiliteringsprocessen
- Finns samarbete inom andra områden än rehabilitering?

På vilket sätt har du som arbetsgivare stöd från ringen, facket, försäkringskassan och andra offentliga aktörer? Vilka behov av stöd har du för att utveckla samarbetet i ringen? Vad för stöd och av vem?

Exempel på aktiviteter där samarbete kan vara aktuellt:
Om behov av rehabilitering finns – vem gör (ansvarar för) vad?
Om behov av kompetensutveckling finns – vem gör (ansvarar för) vad?
Om behov av personalbyte t.ex. arbetstoppar finns – vem gör (ansvarar för) vad?

- ringens åtaganden
- arbetsgivarens åtaganden
- fackets åtaganden
- försäkringskassans åtaganden
- individens åtaganden
- parternas gemensamma åtaganden – samarbetsområden?

Lär- och utvecklingsmöjligheter

Hur kan enligt din uppfattning (utifrån ett arbetsgivarperspektiv) existerade aktiviteter och samverkansformer utvecklas för att förbättra arbetsgivarsamverkan inom ringen samt öka (personal)rörligheten?

Vilka ytterligare utvecklingsbehov ser du som arbetsgivare inom ringens verksamhet för att förbättra arbetsgivarsamverkan och främja ökad (personal)rörlighet? Ge exempel.

På vilket sätt kan ringarna bidra till utveckling av nya tjänster för att förbättra arbetsgivarsamverkan och stimulera ökad (personal)rörlighet i medlemsföretagen?

Vilka begränsningar och möjligheter finns för dig som arbetsgivare att arbeta aktivt med utvecklings-/hälso-, rehabiliteringsfrågor? Hur bedömer du möjligheterna att arbeta med utvecklings-/rehabiliteringsfrågor i ditt företag?

Vilka erfarenheter och lärdomar har du som arbetsgivare dragit genom ditt deltagande i ringen? Har detta deltagande/samarbete väckt några nya insikter, tankar, idéer hos dig? Har det tillfört någon ny kunskap till företaget?

Bilaga 2: Att leda och samverka för rörlighet – utbildningens innehåll

Vecka 41 12 okt 2006, kl 9-12 kl 12-13	**Introduktion av utbildningen Vad är rörlighet? Ledarens roll i frågor om rörlighet?** *Kerstin Ekberg, Josefin Barajas & ««GreetingLine»», LiU* **LUNCH**
kl 13-17	**Finns det en god rörlighet? För vem är rörlighet god – individen, arbetsgivare och/eller samhället?** *Britt Skau, ISS-Integrated Facility Services, Linköping* *Tomas Nygren, Industrikompetens, Linköping*
Vecka 43 26 oktober 2006 kl 13-17	**Hur ledare kan leda och stödja lärande och rörlighet på arbetsplatsen.** *Henrik Kock, Linköpings universitet*
Vecka 45 9 november 2006 kl 13-17	**Är rörlighet en ekonomisk investering? Och för vem – individen, arbetsgivare och/eller samhället?** *Tomas Aronsson, konsult Metodicum Degerfors/Stockholm*
Vecka 47 23 november 2006 kl 13-17	**Förutsättningar för rörlighet ur ett samverkansperspektiv I** *Kerstin Ekberg, Rikscentrum för arbetslivsinriktad rehab., LiU* *"Lokala lagar och avtal för samverkan" – Yvonne Tillberg, Förebyggare Försäkringskassan.*
Vecka 49 7 december 2006 kl 13-17	**Förutsättningar för rörlighet ur ett samverkansperspektiv II** *Paneldebatt: Representanter för Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Företagshälsovården, Hälso- och sjukvården, facket och arbetsgivare.* *Moderator: Kerstin Ekberg*
Vecka 3 18 januari 2007 kl 13-17	**Hur kan ringarna användas och utvecklas för att stödja rörlighet inom och mellan organisationer/företag?** *Ann Kristin Lindgren, Företagsringen i Norrköping* *Eric Mattsson, Företagsringen i Boxholm* *Jörgen Iderfjäll, Industripoolen AB Jönköping*
Vecka 5 1 februari 2007 kl 9-17	**Avslutning – redovisning av "eget arbete". Utvärdering och reflektion över utbildningen och dess innehåll samt ledarens roll för att stimulera rörlighet.** *Kerstin Ekberg, Josefin Barajas & ««GreetingLine»», LiU*

PLATS: Brigaden Konferens – Restaurang, Linköping. För vägbeskrivning se http://www.brigaden.net/

Bilaga 3: Intervjuguide kursdeltagare

Att leda och samverka för rörlighet i arbetslivet

Ålder
Arbetsuppgifter
Kan du beskriva företaget - bakgrundsinformation
Antal år inom nuvarande företag
Egen rörlighet
Ledningsansvar

Vad betraktar du som rörlighet? Vad innebär rörlighet?
- Inom företag, mellan företag, på arbetsmarknaden?
- För vem? Frisk/sjuk
- Varför är det viktigt att arbeta med rörlighet?

Vad betraktar du som god rörlighet respektive mindre god rörlighet?
- ge exempel
- god/mindre god ur vilket/vems perspektiv

Vad innebär det för dig som ledare (chef, facklig ledare) att arbeta med rörlighet i verksamheten? (Ge konkreta exempel)

Rörlighet inom företaget/organisationen

Hur ser (personal)rörligheten ut inom ditt företag/din organisation?
- Typ av rörlighet? Antal individer. Vilka?
- Vilka konsekvenser kan låg resp. hög rörlighet få eller har det för företaget/organisationen?
- Vad är det för typ av rörlighet företaget *vill* uppnå/ha? Särskilda grupper?

Vilka aktiviteter relaterade till (personal)rörlighet anser du bedrivs inom ditt företag?
Vilka aktiviteter *vill* ni inom företaget/organisationen driva?
- hantering av övertalighet, underlätta avveckling, neddragning
- rehabilitering/case management av rehabiliteringsärenden
- in- och utlåning av personal, personalbyte vid t.ex. arbetstoppar
- (systematisk) arbetsrotation/arbetsbyten
- delning av tjänster
- rekrytering och personalförsörjning
- kompetensutveckling och utbildning
- ledarskapsutveckling
- karriärvägledning
- andra aktiviteter

Ledarskap – att leda rörlighet

På vilket sätt involveras eller berörs DU – som chef/facklig ledare, i dessa aktiviteter? (se ovan) VAD/VILKA rörlighetsaktiviteter arbetar du med i verksamheten? (Ge exempel)

HUR arbetar du praktiskt med rörlighet?
- ge exempel
- Skulle du vilja arbeta med rörlighet på ett annat sätt än vad du idag gör? Hur skulle du i så fall vilja arbeta med rörlighet?

VAR (i vilket/vilka forum) arbetar du med (frågor om) rörlighet?
- på vilka nivåer i organisationen
- arbetslagsträffar
- olika forum t e x chefsträffar
- ensam/tillsammans med andra

NÄR arbetar du med rörlighet?
- kontinuerligt, sporadiskt etc.

Vilka hinder finns enligt din uppfattning för rörlighet av personal inom ditt företag och mellan ditt företag/din organisation och andra företag/organisationer? (praktiska, organisatoriska, regelverk, attityder, individuella) Hur *skapas* möjligheter att aktivt arbeta med rörlighet i verksamheten?
- vilka möjligheter skapas i organisationen
- vilken prioritet har frågor om rörlighet i organisationen
- policy för rörlighet – önskvärt/icke önskvärt
- ”rörlighetskultur”

Vad gör du som ledare (chef, facklig ledare) för att underlätta rörlighet av personal inom ditt företag/din organisation och mellan ditt företag/din organisation och andra företag/ organisationer? Hur *skapar du* möjligheter att aktivt arbeta med rörlighet i verksamheten?
- tid, resurser
- hur prioriterar du frågor om rörlighet
- vilket handlingsutrymme har du

Hur ser du som ledare (chef, facklig företrädare) på din roll att arbeta med frågor kring rörlighet i verksamheten/organisationen?
- ansvarsfördelning individ/ledare/organisation

Vilket stöd har du i din roll som ledare (chef, facklig ledare) av a) överordnade; b) underordnade; c) andra aktörer (arbetsgivare, fack) i arbetet med frågor om rörlighet?

Vilket stöd skulle du behöva i ditt arbete med (frågor om) rörlighet?
- inom organisationen. Vilket stöd i så fall?
- externt stöd. Vilket stöd och från vem?
- kompetensutveckling. Vad skulle du behöva lära mer?

Hur ser du på rörlighet som preventiv (förebyggande) metod för att främja hälsa i företaget/organisationen?

Hur ser du på rörlighet för att främja kompetensutveckling i företaget/organisationen?

Hur ser du på rörlighet för att främja effektivitet i företaget/organisationen?
- ekonomiska vinster, lönsamhet

Samverkan – att samverka för rörlighet

Hur ser Du allmänt på värdet av samverkan mellan parterna (arbetsgivare och fack) för att hantera frågor om personalrörlighet? Varför? Hur tänker Du då? Kan du utveckla/förtydliga?

Hur tycker du att företagets/organisationens samarbete med de fackliga organisationerna fungerar?
- Vad samarbetar ni omkring för att öka rörligheten?
- Vilka faktorer anser du underlättar resp. försvårar detta samarbete?
- Hur kan detta samarbete utvecklas för att förbättra rörligheten?
- Vilka är de mest väsentliga hindren för samarbetet? (regelverk, organisatoriska, individuella, splittrat ansvar, attityder mm)

Hur tycker du att samarbetet mellan dig som chef/facklig företrädare och chefer/fackliga företrädare fungerar?
- Vad samarbetar ni omkring för att öka rörligheten?
- Vilka faktorer anser du underlättar resp. försvårar detta samarbete?
- Hur kan detta samarbete utvecklas för att förbättra rörligheten?
- Vilka är de mest väsentliga hindren för samarbetet? (regelverket, organisatoriska, individuella, splittrat ansvar, attityder mm)

Vilka andra offentliga aktörer (t.ex. arbetsförmedling, företagshälsovård) samarbetar du eller företaget/organisationen med för att öka rörligheten inom företaget/organisationen?
- Vilka faktorer anser du underlättar resp. försvårar detta samarbete?
- Hur kan detta samarbete utvecklas för att förbättra rörligheten?
- Vilka är de mest väsentliga hindren för samarbetet? (regelverket, organisatoriska, splittrat ansvar, attityder mm)

Finns det behov av utökat samarbete med någon eller några av dessa aktörer? Om ”nej” varför inte. Om ”ja”, kring vad?

Kursen

Varför har just du valt att delta i kursen ”Att leda och samverka för rörlighet i arbetslivet”?

Vilka förväntningar har Du på kursen?

Är det något annat du vill säga om kursen?