

Så skapas Framgångsrika Friska Företag

En verksamhetsrapport från
IVA-projektet 3F





Innehåll

Slutsatser från Framgångsrika Friska Företag	6
Conclusions from the project	8
Företagskultur som konkurrensfaktor	10
Hälsa, livsstil & prestationsförmåga	46
Värdera med personalekonomiska nyckeltal	74
Så skapas Framgångsrika Friska Företag	86
Fakta: Framgångsrika Friska Företag	104



Strategiskt personalarbete är en framgångsfaktor

IVA-projektet Framgångsrika Friska Företag, 3F, har pågått under åren 2004–2009. När nu projektet avslutas och det är dags att summera dessa fem år vill jag, som projektets ordförande, dela med mig av några egna erfarenheter och reflektioner som detta projekt har genererat.

3F har bidragit till mycket intressant kunskap om betydelsen av en stark företagskultur och vikten av att satsa på värdeskapande personalarbete. Inte minst via de forskarinriktade projekt som drivits inom 3F har magkänslan om vad som är rätt och riktigt kunnat stärkas med konkreta belägg.

Jag lever med övertygelsen om att en stark företagskultur är grunden som, när den väl är etablerad, kan bli en synnerligen kraftfull konkurrensfördel. Den är en av de mest avgörande faktorerna för att skapa goda resultat. Med en företagskultur som är inriktad på att se människorna, som tillvaratar och utvecklar deras engagemang och kompetens, ökar möjligheten att stimulera till drivkraft och nya initiativ. En företagskultur är, till skillnad från produkter, tjänster och produktionsprocesser, svår att kopiera – det är en framgångsfaktor som inte går att kopiera.

Under projektets gång har många omvärldsfaktorer förändrats. I projektstarten låg fokus på utmaningen att åtgärda de höga ohälsotalen. Sedan hösten 2008 har finansiell kris bidragit till nya stora utmaningar för företagsledningarna.

Oavsett fokusskiften i omvärlden är frågor om hälsa och livsstil alltid centrala för mig som företagsledare. Friska medarbetare är nödvändiga för att vi ska nå strategiska mål och visioner. Med övertygelse konstaterar jag att de anställdas hälsa är starkt kopplad till företagets långsiktiga framgångar. Därför måste ledning och arbetsorganisation utformas så att de skapar förutsättningar för såväl hälsa som effektiv produktion.

I konkurrensen om framtidens kvalificerade arbetskraft finns inget att förlora och allt att vinna på en transparent företagskultur där personalen aktivt bidrar till att stärka företagets varumärke. Därmed är seriösa satsningar på värdeskapande personalarbete, som en integrerad del av den strategiska verksamhetsutvecklingen, vägen till framgång.

Med glädje noterar jag därför att allt fler företag sätter det hälsofrämjande arbetet högt på agendan. Att detta projekt kunnat bidra med ytterligare belägg för att värdeskapande personalarbete handlar om lönsamhet känns tillfredsställande.

Vi chefer har ett övergripande ansvar genom att leva som vi lär. Ett strategiskt personalarbete är den högsta ledningens ansvar. Att i denna verksamhetsrapport via goda exempel inspirera till ytterligare satsningar är min förhoppning.



Leif Johansson

ordförande Framgångsrika Friska Företag, 3F

Slutsatser från Framgångsrika Friska Företag

Ett mål för IVA-projektet Framgångsrika Friska Företag (3F) har varit att påvisa att modernt och progressivt personalarbete lönar sig. Arbetssättet har varit att bilda nätverk av företag som, via representation av vd:ar och personalchefer, träffats regelbundet för att lära av varandra. IVA har bidragit i förmedlingen av forskarkontakter inom arbetslivsforskning. Träffarna har haft olika teman där deltagarna fördjupat sig i olika frågeställningar som knyter an till värdeskapande personalarbete och omfattat såväl beteendevetenskaplig som ekonomisk forskning. Flera av nätverksföretagen har deltagit i ytterligare fördjupningar genom att medverka i forskningsprojekt inom området. Resultat och erfarenheter från dessa studier har presenterats och diskuterats i samband med nätverksträffar och öppna seminarier.*

Projektet, som pågått under perioden 2004–2009, har samlat en mängd erfarenheter som utgör bas för ett antal slutsatser. För oss som stått bakom projektet kan dessa sammanfattas i ett antal budskap. Dessa vill vi rikta till tre instanser:

**) Värdeskapande personalarbete handlar om att skapa ett sunt, kreativt och stimulerande arbetsklimat som främjar friska och engagerade medarbetare och bidrar till produktivitet, effektivitet och stärkt konkurrenskraft.*



Till forskare inom ekonomi- och HR-området

En företagskultur som främjar utveckling och kreativitet tar tid att bygga upp, vilket kräver långsiktighet. Med övertygelse ser vi att en sådan företagskultur, när den väl är etablerad, kan bli en synnerligen kraftfull konkurrensfördel. Så säger vår praktiska erfarenhet. Vi behöver dock stärka kunskapen om vilka mekanismer som ligger bakom konkurrensfördelarna, hur de organisatoriska förutsättningarna ser ut och hur ledarskapet bör utformas. Vi ser att samverkan mellan praktiker och forskare kan generera denna kunskap. Forskare inom ekonomi har kunskap om

hur man bygger varumärken och produktiva organisationer. Beteendevetenskapliga forskare vet en hel del om organisationen bakom arbetsglädje, engagemang och produktivitet. Det behövs mer samverkan mellan dessa discipliner. Budskapet till forskarna blir därför att här finns ett nästan oplöjt fält – via samverkan olika forskningsdiscipliner emellan kan vi skapa en värdefull kunskapsbas. Denna bas kan hjälpa oss att belägga magkänslan som säger att värdeskapande personalarbete är både rätt och lönsamt.

Till företag och företagsledningar

I konkurrensen om framtidens kvalificerade arbetskraft finns inget att förlora och allt att vinna på en transparent företagskultur där personalen aktivt bidrar till att stärka företagets varumärke. Vi är övertygade om att seriösa satsningar på värdeskapande personalarbete, som en integrerad del av den strategiska verksamhetsutvecklingen, är vägen till framgång. Vi ser gärna att satsningarna inom området synliggörs och att alla goda exempel behöver lyftas fram. Därför vill vi uppmana företag att, såväl internt som externt, kommunicera satsningar på personalen. Ett exempel är att synliggöra visioner och målsättningar inom personalområdet i årsberättelser och annat informationsma-

terial. Att låta representanter på företagets personal- respektive marknads- och kommunikationsenheter samverka för att skapa synliga synergier mellan strategiskt personalarbete och varumärkesutveckling kan vara en modell för framgång. Vi uppmanar även företagsledningar att skapa organisatoriska förutsättningar för detta. Den högsta ledningen, företagets vd, ska vara beställare men ansvaret för att potentialen med värdeskapande personalarbete blir en del av företagets långsiktiga strategi ligger hos dess ägare och styrelse. Så är inte alltid fallet idag. Därför förväntar vi oss att se mer ansvar för dessa frågor hos ägare, styrelser samt företagets högsta ledningar.



Till politiker med ansvar för näringsliv och konkurrensfrågor



På senare tid har arbetslivsforskningen i vårt land tappat ett par hundra miljoner kronor per år: En förändring lär komma först 2012, då en förstärkning på 20 miljoner kronor per år är utlovad. Den svacka i kunskapsutveckling som nu uppstår är oroväckande. Det är av stort värde att låta forskning vägleda strategiska beslut för den långsiktiga konkurrenskraften hos svenska företag. Genom 3F-projektet vet vi att kontaktförmedlingen mellan forskare och företag som IVA bidragit till har varit mycket uppskattad. Utifrån dessa erfarenheter vill vi därför uppmana Näringsdepartementet att hitta nya former för att sammanföra forskning och praktik även på det personalstrategiska

området. Inte minst är detta en viktig insats för de små och medelstora företagen. Inrättande av en professur inom HR, där kunskap om strategiskt HR-arbete kan samlas är ett steg i rätt riktning.

Ett annat sätt för politiken att uppmärksamma ägare, styrelser och företagsledningar på vikten av värdeskapande personalarbete är att efterfråga information om företagets personalstrategiska visioner: Här får politiker gärna följa näringsminister Maud Olofssons och jämställdhetsminister Nyamko Sabunis exempel, då de uppmanat näringslivet att redovisa den kvinnliga representationen i företagets styrelser.

Conclusions from the project

One of the goals of the IVA project Healthy Successful Companies (3F) has been to show that it pays to invest in modern and progressive human resources initiatives. The method used in the project has involved forming networks of companies whose managing directors or human resources managers meet regularly to learn from each other. IVA has helped by providing contacts with researchers in the field of working life research. The meetings have focused on various themes where participants have examined in depth various issues associated with value-creating human resources work in the context of both behavioural science and economics research. Several network companies have participated in an intensified examination of these issues by taking part in research projects in the field. The results and the experiences gained from these studies have been presented and discussed at network meetings and open seminars. The 3F project, which ran from 2004 to 2009, has gathered a great many experiences from which a number of conclusions have been drawn. Those of us behind the project have summarised these conclusions into a number of important messages which we would like to convey to three target groups:*

**) Value-creating human resources work involves creating a healthy, creative and stimulating work environment that fosters healthy and committed employees and promotes productivity, efficiency and competitiveness.*



To economics and human resources researchers

It takes time to build up a corporate culture that promotes development and creativity, and it requires a sustained approach. We are convinced that this type of corporate culture, once established, can be an extremely powerful competitive advantage. This is what our practical experiences tell us. However, we need to learn more about which mechanisms bring about these competitive advantages, what the organisational conditions are like and how leadership should be structured.

We know that collaboration between practitioners and researchers can generate this kind of knowledge. Economics researchers

understand how to build a brand and create a productive organisation. Behavioural scientists have a strong understanding of the type of organisation that promotes commitment and productivity where employees take pleasure in their work. More collaboration is needed between these disciplines. The message to researchers is therefore that we essentially have an untapped resource here; that collaboration between different research disciplines can lead to the creation of a valuable knowledge base. This knowledge can help us act on our gut feeling which tells us that value-creating HR strategies are both right and profitable.

To companies and business leaders

In the competition for the qualified workforce of the future, we have nothing to lose and everything to gain by having a transparent corporate culture where employees take an active role in strengthening their company's brand. We are convinced that success can be achieved through serious, value-creating HR initiatives that are an integrated part of strategic business development. We would like such initiatives to be visible; all good examples should be highlighted and emphasised. We therefore want to encourage companies

to communicate their HR initiatives both internally and externally. An example of this is describing HR visions and goals in annual reports and other communication materials. A model for success may be for representatives from a company's HR, marketing and communication departments to work together to create visible synergies between strategic HR work and brand development. We also encourage business leaders to create the necessary conditions within their organisations to make this possible.



To politicians responsible for industry, enterprise and competition



In recent years working life research in Sweden has tapped a couple of hundred million kronor per year. This level is not likely to change until 2012 when an additional SEK 20 million per year has been promised. The current decline in knowledge development is a cause for concern. Allowing research to guide strategic decisions for the long-term competitiveness of Swedish companies is a valuable strategy. Through the 3F project we have learned that putting researchers and businesses in contact with each other – as IVA has been doing – is very much appreciated. Based on these experiences we want to encourage the Ministry of Enterprise, Energy and Communications to find new ways to bring

researchers and practitioners together, including in the area of human resources strategy. This is particularly important for small and medium-sized businesses. Establishing a professorial chair in HR, where knowledge about strategic HR work could be pooled is a step in the right direction. Another way for politicians to alert business owners, boards and management to the importance of value-creating HR initiatives is to request information on a company's HR strategy visions. Politicians should follow the example of Minister for Enterprise and Energy, Maud Olofsson and Minister for Integration and Gender Equality, Nyamko Sabuni, when they challenged businesses to report on female board representation.

Företagskultur som konkurrensfaktor

Inom 3F är vi övertygade om att en konkurrenskraftig företagskultur som främjar utveckling och kreativitet är avgörande för långsiktig lönsamhet. Grunden till en sådan företagskultur ligger i ett gediget värdegrundsarbete. Att låta värdeskapande personalarbete vara centralt för företagskulturen har varit en given faktor för 3Fs olika aktiviteter. Alla som medverkat i projektet har delat synsättet att företagen, genom att öppet dela med sig av visioner och värdegrundsarbete, bidrar till utveckling. Det handlar mer om att utvecklas i samverkan med omvärlden snarare än att utvecklas i respons till omvärlden.

Att samla företag och forskare för utbyte av erfarenheter kopplade till aspekter som rör företagskultur och värdegrundsarbete har drivit projektet framåt. I detta avsnitt vill vi dela med oss av resultat från projektet, men även visioner, reflektioner, ställningstaganden och goda exempel, som alla på ett eller annat sätt kan utgöra grunden för en konkurrenskraftig företagskultur.

Varsågod att inspireras!

Aspekter på företagskultur

3F bjöd in tre personer, alla med idéer och tankar om värdet av att jobba med företagskultur som en central del i ett företags verksamhetsutveckling, till ett samtal. Ta del av samtalet mellan *Leif Johansson*, vd och koncernchef AB Volvo, *Michael Wolf*, vd och koncernchef Swedbank AB och *Evelina Ögren*, student vid KTH och vinnare av Future Female Leader Award 2009.

Läs mer på sid 12–19

Är personalsatsningar lönsamt?

Att kunna påvisa att värdeskapande personalarbete är lönsamt mätt i reda pengar har varit ett mål för 3F. Genom ett unikt forskningsprojekt genomfört i samverkan med forskare i Lund har vi nått målet: Bra personalarbete ger mer affärer!

Läs mer på sid 20–21

Företagskultur som gott exempel

För de företag som medverkat i 3Fs nätverk är satsningar på personalen centralt för företagskulturen. Vi har samlat några av de goda exempel som antingen genererats som ett direkt resultat av 3F eller via andra aktiva satsningar i 3F-företagen. Ta del och inspireras av företag som medverkat i projektet.

Läs mer på sid 22–35

Vem har världens bästa arbetsplats?

Konkurrens om kvalificerad arbetskraft skapar incitament för att allt tydligare kommunicera vad man som företag kan erbjuda. Det finns en mängd sätt att både samla kunskap om "världens bästa arbetsplats" och metoder för att kommunicera detta. 3F har samlat några exempel.

Läs mer på sid 36–37

Balans genom låg- och högkonjunktur

Genom såväl låg- som högkonjunktur möts företag av en mängd utmaningar. Det gäller att hitta balansen som utgör grund för både satsningar och neddragningar. Även här kan företagen som medverkat i 3F utgöra goda exempel.


Läs mer på sid 38–45

Dirigenten, orkestern och företagets DNA

*Inom 3F har vi kunnat konstatera att en företagskultur som främjar utveckling och kreativitet är en konkurrensfaktor. Under ett rundabordsamtal i september träffades **Leif Johansson**, vd och koncernchef AB Volvo, **Michael Wolf**, vd och koncernchef Swedbank AB och **Evelina Ögren**, nyutexaminerad student från KTH och vinnare av KTHs utmärkelse Future Female Leader Award 2009, för att samtala om företagskultur som konkurrensfaktor och betydelsen av att kommunicera hur man arbetar med strategisk HR och Employer branding.*

LEIF JOHANSSON är född 1951. Han är civilingenjör från Chalmers och har sedan slutet av 1970-talet innehaft flera ledande befattningar inom svenskt näringsliv, bland annat som vd för Electrolux. Sedan 1997 är han vd och koncernchef för AB Volvo. Han är styrelseledamot i Bristol-Myers Squibb Company, SCA, Svenskt Näringsliv, medlem i European Business Roundtable of Industrialists och ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA. Leif Johansson lyfter ofta fram företagskulturen som en av de mest avgörande faktorerna för att skapa konkurrenskraft och goda resultat.

MICHAEL WOLF är född 1963. Han är civilekonom med en lång karriär inom bank- och försäkringsbranschen bakom sig, bland annat som vd för Intrum Justitia och vice vd inom Skandia. Sedan i mars 2009 är Michael Wolf vd och koncernchef för 3F-företaget Swedbank AB. Michael Wolf lyfter gärna fram värdet av begriplig och öppen kommunikation. En av hans främsta drivkrafter är att vara med i utvecklandet av ett bra team.



EVELINA ÖGREN är född 1984. Hon har precis avslutat sina civilingenjörstudier på KTH inom Industriell ekonomi. I april 2009 utnämndes hon till KTHs främsta kvinnliga teknolog i utmärkelsen Future Female Leader Award. Som pris erhöll hon ett skräddarsytt traineeprogram hos tävlingens partnerföretag. Motiveringen till Evelina Ögrens utmärkelse lyder enligt följande: *"En person som har en mogen inställning till ledarskap och karriär. Hon är professionell, engagerad, strukturerad och har en bra balans mellan starkt driv och ödmjukhet – en karismatisk och god förebild."*



»Folk måste tycka att det är utvecklande och roligt, annars kommer man ingen vart.«

Berätta lite om er bakgrund, vad som lagt grunden till det ni arbetar med idag:

LEIF: Jag har arbetat i många olika branscher och med många olika typer av produkter – allt från motorcyklar, skrivmaskiner, datorer, till tvättmaskiner, vitvaror, dammsugare, storkök, sedan tillbaka till motorsågar, bilar och nu lastbilar. Det har lärt mig att affärsmodeller fungerar på olika sätt, vilket man måste ha respekt för. Jag tror inte på att man kan använda samma metoder och affärsmodeller i alla företag och verksamheter. Det är precis

tvärtom. Man måste ta varje sak utifrån sina förutsättningar och arbeta med de människor som finns på plats.

MICHAEL: Efter universitetet började jag som trainee på SEB, vilket var en mycket bra start på karriären. Jag fick vara allt-i-allo till vd:arna som fanns på SEB under 3–4 år. Jag skrev protokoll vid mötena och sprang ut på olika projekt. Jag såg hur man tog beslut och hur man jobbade i organisationen. Det var min bästa grundutbildning. Sedan fick jag möjligheten att arbeta i London och New

York i några år och fick ett affärsansvar. Där efter arbetade jag på Skandia och var bland annat vd för Skandia i Tyskland ett antal år. En lärdom för mig är att du kan använda samma grundvärderingar i ditt ledarskap oavsett om du är i USA, England eller Tyskland. Det är till stor del personen och ditt engagemang som får folk inspirerade. Kulturen har bäring, du måste förstå kulturen, men jag tycker inte att du måste ta seden dit du kommer helt och hållet utan du kan också påverka.

En erfarenhet jag har landat i är att ha integritet och våga säga ifrån om det inte känns rätt. Ta ansvar även om de ovanför dig inte gör det.

EVELINA: Jag är snart klar med min civilingenjörsutbildning vid KTH och inom kort påbörjar jag ett traineeprogram på tre företag (Skanska, Ericsson och Electrolux). Jag valde civilingenjörsutbildning för att skaffa mig en bred utbildning för att ha så breda ingångar till arbetslivet som möjligt. Jag tittade också på att man som ingenjör kan få arbeta med väldigt roliga saker efter några års arbete.

Tidigare i år fick jag Future Female Leader Award (ett pris som går till KTHs främsta kvinnliga teknolog). Priset var ett skraddarsytt traineeprogram hos tre av tävlingens sex partnerföretag. Vinnaren får även gå ett ledarutvecklingsprogram och blir tilldelad en mentor genom KTHs mentorprogram. Jag har alltså fått möjlighet att välja ut tre av företagen för min kommande traineepperiod.

Vilka faktorer/kriterier avgjorde valet av företag?

EVELINA: Dels var vi på generella studiebesök på företagen. Då fick jag en bild. Sedan bad jag att få träffa alla företagsrepresentanter, för att få veta vad de hade att erbjuda. Det var egentligen det jag gjorde mitt val på. Traineeprogrammet bygger mycket på att kontaktpersonen i respektive företag har många kon-

takter som ger möjligheter att göra många saker. De företag jag valde hade sociala kontaktpersoner som kände en massa människor i företaget. Redan första gången fick jag träffa flera personer som gav mig en bra bild av vad jag skulle kunna få syssla med. Det var till stor del individen som representerade företaget som blev vägledande för hur jag bildade mig en uppfattning om företaget.

LEIF: Det du nämner är också en kulturfråga. Att kontaktpersonen på ett företag har goda relationer med andra personer i organisationen kan vara ett tecken på en sund och god företagskultur.

EVELINA: Att personerna som representerar företag är viktiga gäller nog överlag. Vi har lyssnat på många företagspresentationer på KTH. Då är personerna som presenterar viktiga för intrycket. Vid någon av de första företagspresentationerna när vi började på KTH lyssnade vi till exempel på några konsulter från en stor managementkonsultfirma som berättade om sitt företag och hur de arbetar. De skröt om att "på vårt företag jobbar vi 100 timmar i veckan, vi kör på" och så vidare. De ville väl visa att det var ett häftigt företag att arbeta på, men det misslyckades de med totalt. Det hamnade helt fel bland oss. De flesta av mina kurskamrater har sedan dess haft en allmänt negativ inställning till att jobba på konsultbolag, vilket kan förklaras av det första dåliga intryck som vi fick. De har nog förlorat en stor del av min årskull på grund av det.

MICHAEL: Här kommer du till drivkrafter. Folk är beredda att jobba 100 timmar om det är befogat, om det de gör faktiskt bidrar till något bra. Någon annan vecka blir det bara 30 timmar och det är OK. Faran med en sådan fri modell är att den utnyttjas av företagen. Det finns företag som spelar på den, vilket ju inte skapar den nödvändiga ömsesidigheten för en långsiktig hållbar kultur.

Leif, du har pratat om att de traineer som du träffar idag, den nya generationen, ställer lite andra frågor än tidigare, mer kring helheten, livspusslet kontra arbetslivet?

LEIF: Ja, häromdagen träffade jag Volvos nya traineer, en grupp på ungefär 40 personer. Egentligen är det samma frågor som vi i min generation ställde oss när vi var unga – hur ska man få ihop jobbet med barn, partner, övriga livet? Det är ju livets frågor! Det intressanta är att de unga nu ställer frågorna till företagen, vilket inte var accepterat på min tid. Nu frågar man, hur tänker ni, vad är OK? Killarna frågar om det är ok att ta barnledigt och tjejerna frågar vad som händer när man kommer tillbaka efter en barnledighet, om det går att komma tillbaka till ett vettigt jobb om de varit borta ett år. Det är frågor som företag behövde tänka igenom även på min tid men då var det aldrig uttalat. Då fanns ingen acceptans att den sortens frågor skulle tas upp.

Om vi kretsar kring frågan om hur man skapar en kultur som möter dagens arbetskrafts krav och behov. Hur gör man, vad bör man tänka på?

LEIF: Det handlar om struktur och planering. Hur lägger man möten, hur planerar man resor? Det handlar till exempel om att hålla mötestider, ha disciplin under mötena så att de inte drar ut på tiden, och att undvika att lägga möten sent på kvällarna när man vet att några måste hämta barn på dagis. Det handlar om att skapa struktur och förutsägbarhet, så att medarbetarna kan få livet att gå ihop – och det är en kulturfråga. För på lång sikt är det så, att vi måste ha medarbetare som får livet att gå ihop, annars fungerar de inte på jobbet.

MICHAEL: Jag håller absolut med, känner absolut igen mig. Det här är jätteviktiga frågor – du måste skapa en kultur som handlar om att det är uppgiften som ska lösas och att det finns en struktur som gör att ramarna är

tydliga. För det är en verklighet som måste hanteras. Om tiden är den knappa resursen kan man använda denna knappa resurs till att skapa nya sätt att tänka kring hur vi löser uppgiften.

Sedan tror jag att vi håller på att gå ifrån den fenomenala möteskultur som vi haft i Sverige. Att det blir mer att; teamet har en uppgift och individen har en uppgift inom ramen för teamet, sedan koordinerar man det där. Man hittar nya sätt att koordinera och man behöver inte sitta tre timmar varje dag i ett mötesrum för att koordinera att alla är med. Vi håller på att utveckla oss rätt mycket i organisationerna idag.

Men finns det risk att "frihet under ansvar" blir en kravställare snarare än en frigörande möjlighet?

MICHAEL: Ja, vi har ändå någonstans en gammal tradition som går tillbaka till 1800-talet, att kontrollera, boxa och ticka av. Då känner vi att vi har ordning. Den här lite friare modellen kräver mer av ledarna. Många har ett kontrollbehov, och det kan ta sig väldigt konstiga och irrationella uttryck.

LEIF: Du har en annan fara här också. Den här oerhörda friheten och flexibiliteten att man kan låta sitt liv skilja lite mellan arbetsliv och privatliv och sen kan man låta dem gå i varandra också. Det gör de allra flesta av oss rätt så mycket. Men det finns ett dike där: Nu skiljer vi inte på arbetsliv och privatliv tillräckligt mycket vilket gör att vi lätt går i kvav. Det gäller att hitta en balans. Om man ska vara ärlig, så går man in i ett ekorrhjul i 30-årsåldern, då man samtidigt ska skaffa barn och göra karriär. Det gäller att passa sig så att man inte kör i diket.

Evelina, det värdeskapande personalarbete som 3F jobbat med – hur företaget förhåller sig till personalen, förmåner etc – har

du någon form av kriterielista, antingen verklig eller mental, som du utvärderar företag utifrån?

EVELINA: Ja, det skulle jag absolut säga. Ingen formell lista, men det handlar delvis om det där som Michael pratade om nyss, att uppgiften ska lösas. Det är något som jag och väldigt många med mig i min generation tycker är viktig. En vecka när man har mindre att göra vill man kunna gå hem och leva sitt privatliv. Om det är mycket en annan vecka då kan man ställa upp och stanna kvar. Det är jätteviktigt. Ett av mina första kriterier är att känna att det finns en möjlighet till det.

Och då vet jag också själv att det är mitt eget ansvar att utföra mina uppgifter.

Hur tar du reda på det, om möjligheten finns? Hur hittar du svaren?

EVELINA: Det bästa är att fråga folk som man känner som jobbar på företaget, då får man bäst svar och får reda på ganska mycket. Via företagspresentationer får man reda på vissa saker, de formella reglerna. Men för att få reda på de informella sakerna, måste man fråga folk som har arbetat där, som man känner och har förtroende för. Det är inget som kommer fram vid företagspresentationer.

Företagen som ingått i 3F-projektet lyfter ofta och gärna fram betydelsen av öppenhet och transparens, att visa världen vilken företagskultur man har och ladda varumärket med aspekter som kopplar till företagskulturen. Vilka är era tankar om en öppen och transparent företagskultur?

MICHAEL: Jag tillträdde som vd för Swedbank mitt under finanskrisen när det var turbulent överallt. Vi hade ett enormt medietryck på oss. Vår personal mötte dagligen kunder som var oroliga. Jag hade ett krav när jag började som vd för banken, jag sa: Jag vill inte sätta mig direkt i vd-stolen. Ge mig tre månader då jag får resa runt i organisationen och träffa kunder, intressenter med flera. Det gav mig en chans att förstå, vad är det här för gäng, vad är bolagets historia, vad är vårt DNA, vad triggas folk på? Jag förstod ganska snabbt att människor triggades faktiskt på bankens gamla DNA; mer traditionell banking och att ha en aktiv roll i samhället.

Sedan gjorde jag två saker; det ena var att jag började blogga. Det gör jag än idag, vilket gör att alla vet vad jag gör varje dag och vad jag tycker är viktiga frågor. Sen spenderade jag nog 40–50 procent av min tid i kundmöten, personalmöten, dvs ute i verksamheten. Och så kopplade jag tillbaka det i bloggen, där jag lyfte upp bra exempel och saker som jag tycker funkar bra i verkligheten. På detta sätt försöker jag vara väldigt tydlig med det nya budskapet och hela tiden stötta det. Det handlar om att involvera. Kommer man in i ett annat läge kanske man behöver använda en annan modell. I grund och botten handlar det ändå om samma sak: Ledarna måste personifiera beteendet.

LEIF: Absolut, det finns ingenting annat.

MICHAEL: Och då kommer du också att behöva säga, det här beteendet är inte OK. Så får du ge organisationen en chans att lära sig det nya beteendet. Men du måste också



»Som ledare måste du bygga ditt team. Du ska fokusera på den förändring du vill åstadkomma, inte kontrollera.«

sanktionera saker som är uppenbart motstridiga detta beteende. Det är faktiskt i handlingen som beteendet bekräftas.

Jag tror också på tesen "Culture beats strategy." Vad är budskapet? Vad representerar vårt företag? Vad vill vi att våra medarbetare och våra kunder ska tycka att vårt företag representerar? Hittar du rätt där, då händer det väldigt mycket. Och har du fel där..

LEIF: Istället för att börja med värdeord, måste du börja med beteendefrågan för att driva fram en kultur. Det är personer som visar vägen. Du måste ha ett team som visar vägen, vågar leda tydligt, och som visar vad som är OK och vad som inte är OK. Det bygger på sikt en kultur.

I likhet med Michaels blogg har jag en "CEO on line". Jag bloggar inte i den meningen att jag skriver varje dag, men vem som helst i Volvokoncernen kan ställa en fråga till mig och få svar.

Volvo stod på annat sätt inför stora utmaningar för tio år sedan. Hur har den perioden påverkat företagskulturen?

LEIF: Kriser är egentligen bra – jag har haft möjlighet att vara med länge och jag kan bara konstatera att efter varje kris har de företag jag jobbat i gått stärkta ur krisen.

När det gäller företagskultur så driver vi en tes på Volvo som är att vi strategiskt sett kan byta våra overhead-bilder med Caterpillar eller Daimler. Det är väldigt svårt att säga att vi har en väldigt unik och annorlunda företagsstrategi jämfört med andra företag. Även organisationsstrukturmässigt ser företagen väldigt lika ut. I stort sett alla våra medarbetare skulle om de fick jobb på Caterpillar veta exakt vad de skulle göra och utföra uppgifterna. Det går inte att hitta riktigt komparativa fördelar i det. Däremot kan man göra det med kulturen – det vill säga hur



»Vi måste ha medarbetare som får livet att gå ihop, annars fungerar de inte på jobbet.«

man hanterar medarbetarna och hur medarbetare uppfattar sin dagliga situation. Det är en väldig skillnad. Det är viktigt att prata om medarbetare, inte kineser, tyskar, kvinnor, män etc. De är medarbetare. Var och en ska bidra utifrån sina förutsättningar. Då ska man skapa en kultur som möjliggör det.

Detta blev i hög grad aktuellt i och med utarbetandet av The Volvo Way, vår "företagskultur-bibel" som skapades för tio år sedan för att artikulera var vi var då. Det blev

väldigt tydligt i och med att vi skiljde av 40 procent av koncernen när persondelen såldes. Vi skulle bli något annat och det fanns en naturlig punkt för nystart. Det diskuterades en hel del om "rest-volvo", vad som var kvar av koncernen – även om "rest-volvo" var rätt så mycket större än personvagnar. Vi hade ett behov av att verkligen artikulera var vi var. Man ska aldrig underskatta att faktiskt tala om vilken strategi man har. Och kan man inte det, ska man fundera på om man har rätt



strategi. Man måste hitta en väg, och säga så här ska vi göra.

När vi utarbetade The Volvo Way, arbetade vi mycket med värderingar, såsom till exempel respekt för individen.

Uppfattar vi er båda rätt om vi säger att det handlar om att ha tilltro till en långsiktig vision?

LEIF: Det finns en symbios mellan dirigent och orkester. Om du tycker att dirigenten är en riktig stolle, då ska du egentligen inte sitta kvar där. Om de flesta i orkestern tycker att dirigenten är en dum stolle, kan inte han vara kvar. Man lever i en symbios där: Dina värderingar måste ligga i linje med företagets. Det är väldigt svårt att säga att du har dramatiskt annorlunda värderingar än företaget. Det gäller att våga tro på värderingarna och inte backa undan från dem även i svårare tider.

MICHAEL: Ledarens roll är att göra sin omgivning bra. Det är ett team, du har olika roller. Det är ett konstant arbete, det är en konstant dialog. Det handlar om att ge och ta. Som ledare måste du bygga ditt team. Du

ska fokusera på den förändring du vill åstadkomma, inte kontrollera.

LEIF: När vi beskriver kultur och värderingar, talar vi om betydelsen av att de ska vara långsiktiga och fasta, tåla kriser och utmaningar etc, men man får inte glömma bort dynamiken. Att det krävs en dynamik. Volvo är ett väldigt bra exempel på det; Volvo gick från att vara ett i stort sett svenskt företag, med en stor exportandel, till ett globalt företag. När jag kom till Volvo var det ett svenskt företag, bara svenskar i koncernledning och bara svenskar i styrelsen. Nu har vi fyra nationaliteter i styrelsen och fem nationaliteter i koncernledningen. Jag pratar mer engelska än svenska under arbetsdagarna. Därmed har vi också fått en annan kultur, vi säger inte längre att vi är ett svenskt företag utan att vi är ett globalt företag. Vi pratar ofta om värderingar som om de vore svenska. Men inte i terminologin att vi är svenska. Det som är intressant med kultur är att kultur ska vara effektiv för att företaget ska kunna göra det vi ska göra. Om vi är ett globalt företag med 5 000 kineser, 13 000 fransmän, 10 000 japaner, då

måste vi skapa en kultur som klarar det. Om vi har en kultur som faktiskt är motsatt till det vi vill göra, måste vi ändra på kulturen. Det är viktigt att faktiskt våga sig på att säga att vi vågar ändra på vår kultur också.

Hur mycket av det vi pratat om här, ledarskapets uppgift att forma en företagskultur, har ingått i din utbildning Evelina?

EVELINA: Inte mycket. Vi har läst en kurs i ledarskap, där pratar man om värderingar, och utgår från människan. Allt jag lärt mig om ledarskap har jag lärt mig under min scouttid. Det är helt ideellt arbete utan ekonomiska incitament, utan formella titlar. Mitt ansvar där har varit att se till att saker sker. Då har jag tvingats se vad som driver de här människorna. Folk måste tycka att det är utvecklande och roligt, annars kommer man ingen vart.

LEIF: Jag har också varit engagerad i scouterna och har precis samma upplevelser som du Evelina. Jag tror att ideellt arbete är mycket nyttigt, även som ledare. Av det enkla skälet att där har du inte alla de formella möjligheterna att agera. Du kan inte bara peka



och avskeda folk, då går dina patruller hem och då står du där själv i skogen. Att öva sig i ledarskap i ideella sammanhang är bra.

Michael, du har beskrivit hur det fanns en typ av gammalt DNA i banken, en bas som ligger till grund för kulturen i företaget. Hur hanterar ni "överföringen av bankens gamla DNA" när ni går in på nya marknader, till exempel i Baltikum?

MICHAEL: Det är en utmaning att integrera olika kulturer vid uppköp och fusioner.

Men vi jobbar mot samma typer av kunder och de har ungefär samma typ av behov. Vi kan skapa en kulturell gemenskap utifrån kundens behov. Istället för att fokusera på olikheterna försöker vi via att titta på kunden hitta gemensamma faktorer, likheter och fungera som en grupp. Då får vi agera utifrån det.

Här är det viktigt att kommunicera att förändring tar lång tid. Om du säger "nu ska vi förändra", då sätter alla nya förväntningsvärdar och så levererar du mindre initialt. Då börjar man diskutera diskrepansen, vilket

leder till besvikelser. Sätt förväntningsbilden rätt. Det är mycket psykologi. Man får inte vara för ambitiös och orealistisk i förändringsuppgiften.

Mycket av det vi talar om handlar om långsiktiga processer. Hur hanterar ni långsiktigheten kontra aktiemarknadens kortsiktiga beteende, den så kallade kvartalskapitalismen?

MICHAEL: Affärer är långsiktigt. Du bygger relationer. Ska du investera i en relation vill du känna att det finns en hög förutsägbarhet, att vi har förstått varandra och att det finns ett tydligt budskap. Folk gör aktiva val. Det är jobbigt att vara kvartalsmässig. Man orkar inte det till slut utan går vilse.

LEIF: Jag tror att vi har passerat det värsta när det gäller det. Vi gick från en extrem där aktieägarna egentligen aldrig var med. Sedan gick vi till en annan extrem där kvartalskapitalismen styrde. Vissa ägarkategorier äger oss sällan mer än en dag. Ska de egentligen vara med som ägare på det sättet och bestämma vår utveckling? Det var den ex-

trema kvartalskapitalismen. Men det var för tio år sedan. Nu finns det en förståelse för att olika ägare har olika roller. Vi har fått en mycket bättre och klokare marknad. Jag tror att den nuvarande krisen kommer hjälpa till ytterligare.

När jag träffar storägare idag, pratar de inte längre bara om att nästa kvartal måste ni leverera högre resultat. Under de senaste 5–8 åren har ägarna snarare blivit klokare och långsiktigare.

Gör det här att det blivit viktigare att dokumentera och kommunicera värdeskapande personalarbete, har den aspekten blivit viktigare?

LEIF: Om jag för tio år sedan hade stått och sagt att några av våra strategiska initiativ är att skapa en kultur, då lovar jag att inte många hade lyssnat på mig. Nu är det jättestressant. Kapitalmarknaden har lärt sig att det är viktiga frågor. Bara det att vi har ett så stort engagemang, från både företag och finansärer, för 3F-projektet är ett tecken på det.

Ett forskningsinriktat projekt inom 3F:

Bra personalarbete ger mer affärer

De företag som satsar på aktivt och genomtänkt personalarbete är attraktiva som arbetsgivare. Ett unikt forskningsprojekt, genomfört av varumärkesforskarna Johan Anselmsson och Frans Melin, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, på uppdrag av 3F, visar dessutom att kunderna är mer benägna att göra affärer med bolag som har välmående personal.

Många faktorer laddar ett varumärke med dess värde. Service- och relationskvalitet, branschledarskap och kompetens är några av de mest självklara och väsentliga. Men den studie som 3F initierade hösten 2008 visar också att företagets HR-arbete påverkar den externa uppfattningen om varumärket.

Av rapporten "Personalen stärker varumärket" framgår att om kunderna anser att organisationen bakom ett varumärke har ett välutvecklat och fungerande HR-arbete så har det positiv inverkan på viljan att göra affärer med bolaget.

Relationen mellan varumärke och HR-arbete har inte studerats tidigare. Vanligen undersöks hur genomtänkt personalarbete påverkar attraktionskraften som arbetsgivare. I den nya studien var därför frågeställningen hur förhållandet köpare-säljare berörs av HR-arbete.

– Vi har 15 års erfarenhet av att mäta och analysera varumärken och det är ytterst få företag som ser personalens trivsel som ett av de viktigaste värdena i varumärkesbyggandet, säger Frans Melin, varumärkesforskare vid Ekonomihögskolan,

Lunds universitet, som är en av forskarna bakom studien.

Studien bygger på en enkätundersökning till kunder i nio svenska teknikföretag och omfattar även de anställda i tre av företagen. Resultatet visar att det finns samband mellan aktivt personalarbete och viljan hos kunder att göra affärer med bolaget.

– Vår undersökning visar att företagets personalprofil och hur kunden uppfattar att personalen trivs har en betydande effekt på viljan att göra affärer med företaget i fråga, säger Frans Melin.

Däremot visar inte resultaten att köparna är beredda att betala ett högre pris för varor eller tjänster från bolag med erkänt fungerande HR-verksamhet. Studien ger heller ingen fingervisning om det är möjligt att i ekonomiska termer räkna hem investeringar i HR.



Personalen stärker varumärket

Vid ett seminarium under Almedalsveckan 2009 presenterades resultatet av de båda studierna av varumärkesforskaren Frans Melin. I seminariet medverkade även näringsminister Maud Olofsson och 3Fs ordförande Leif Johansson. Ta del av presentationen och diskussionen i Almedalen via: www.iva.se/3f. Hör fler röster om strategiskt HR-arbete och dess koppling till varumärkesvärde från Almedalen 2009 på:



www.ivawebb.se/3f/roster-om/

En opinionsundersökning genomförd av 3F:

Välståndande personal underskattad faktor i varumärkesstrategin

För att titta vidare på frågan om kopplingen mellan varumärkesstrategi och strategiskt personalarbete genomförde 3F och nämnda forskare i Lund en opinionsundersökning. Denna riktades till företagsledare, HR-chefer och marknads- och kommunikationschefer i stora företag med verksamhet i Sverige.

Opinionsundersökningen visar att välståndande personal är en underskattad faktor i varumärkesstrategin. Samtidigt anser två av tre chefer att strategiskt personalarbete för att stärka varumärket har ökat i betydelse under de senaste fem åren. Bara hälften svarade att finanskris och lågkonjunktur påverkat prioriteringarna inom detta område.

70 procent anser att företagets vd är den som bör ha ansvaret för strategiskt personalarbete, varumärkesutveckling och kopplingen mellan dessa båda områden. Samtidigt anser betydligt färre, bara 54 procent,

att vd idag tar ansvaret för uppgiften.

20 procent av de tillfrågade anser att det är mycket viktigt att externa parter, som kunder och affärspartners, känner till hur företaget bedriver sitt personalarbete, medan 30 procent inte tycker det är viktigt. Samtidigt anser 97 procent att strategiskt personalarbete har betydelse vid rekrytering och för att behålla personal. Företag med mer än 250 anställda ser ett större värde i synergieffekterna och lägger större vikt vid att HR-strategi och HR-arbete är förknippat med företagets varumärkesarbete.

Opinionsundersökningen om strategiskt HR-arbete och varumärkesutveckling

...genomfördes våren 2009. Den riktades till totalt 900 ledande befattningshavare, jämnt fördelade över funktionerna vd, marknads-/kommunikationschef och HR-chef, inom företag verksamma i Sverige med över 100 anställda.

329 personer svarade på enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 37

procent med en jämn fördelning inom de olika svarsgrupperna.

50 procent av svaren kommer från företag inom tillverknings- och processindustri, 26 procent från företag inom service-/konsultverksamhet och 22,5 procent från företag inom grossist/detaljhandel. Läs hela undersökningen på www.iva.se/3f.



Intervju med **Patrik Dahlberg**, vd på Fresh AB:

Grundläggande värderingar knyter företaget samman

På ventilationsföretaget Fresh AB i Växjö har den traditionella organisationspyramiden vänts upp och ned. Istället för en organisation uppdelad i olika avdelningar med chefer i toppen, arbetar alla anställda i självständiga team som har ansvar för hela processen från beställning, produktion till leverans av produkt till kund. Teamen ansvarar själva för att arbetet fungerar och har befogenhet att fatta alla beslut.

– Vi har som små företag i företaget, samtidigt som vi har grundläggande värderingar som knyter oss samman, säger Patrik Dahlberg, vd och delägare i Fresh. Han delar företagsledarskapet med Peter Iburg.

Det finns flera bevis för att Freshs arbetsätt är framgångsrikt. Företaget har vuxit och är lönsamt, medarbetarna trivs och sjukfrånvaron är låg. Företaget har fått en rad utmärkelser, är flitigt anlitate som föredragshållare och har en egen utbildningsenhet dit alla typer av företag har vallfärdat genom åren för att höra deras historia och lära sig hur de driver företag.

I början av 1990-talet var Fresh ett företag i kris, hårt drabbat av byggkrisen. En ny vd, Mats Birgersson, tog över och under hans ledning genomgick Fresh en radikal förändring. Alla mellanchefer togs bort. De anställda delades in i ett antal självständiga team, där minst en representant från olika funktioner såsom produktion, lager, inköp, marknad och försäljning ingår. Det är dessa team som är grundbulten i Freshs organisation.

– Det är ofta mellan de olika funktionerna

som det blir konflikt i en organisation. Nu ingår de i samma team, säger Patrik. Varför inte bygga en organisation som fungerar så lätt och smidigt som möjligt och som underlättar kommunikationen – det som är det svåraste i en organisation?

– Kundteamen fungerar som små företag i företaget. Vi brukar säga att vi har flera "intraprenörer". Varje enskilt team ska kunna klara sig helt självt, säger Patrik.

Teamen sköter allt från ordermottagning till produktion och fakturering. De lägger själva upp arbetet, arbetstiden, planerar övertid och semester. Om någon är borta är det teamets ansvar att lösa uppgifterna ändå.

I en miljö som präglas av öppenhet och ansvar kombinerat med befogenhet att fatta beslut, kan engagerade medarbetare lyfta ett helt företag.

Arbetsuppdelningen i team gör organisationen mycket flexibel. Istället för att mycket administrativt arbete hängs upp på en mellanchefer, vilket gör organisationen sårbar, kan alla personer i teamen utföra alla uppgifter.

Utmärkelser premierar företaget

Fresh har fått flera utmärkelser för sitt sätt att driva företag.

Sveriges bästa arbetsplats av Veckans Affärer och Oxford Research 2003

En av de 100 bästa arbetsplatserna i Europa, enligt Oxford Research på uppdrag av EU-kommissionen

Den goda arbetsplatsen – utmärkelse för sambandet mellan arbetsmiljö, hälsa och lönsamhet, av Alecta 2001

– Flexibiliteten är en enorm styrka gentemot våra kunder, säger Patrik. Den som har kontakt med kunden har kontroll på hela kedjan från produktion till leverans, och kan lika gärna ta emot order som boka frakttransport, montera, skriva ut fakturor eller packa varorna. Medarbetarna i teamen har ett helhetsgrepp om hela kedjan.

Lärandeprocessen hos varje medarbetare har på detta sätt förlängts från ett år till 6–7 år. Att det hela tiden finns nya saker att lära sig skapar ett driv hos medarbetarna och organisationen.

– Så länge du har möjlighet att lära dig nya saker på arbetet och det bara är du själv som sätter gränsen för hur mycket du lär dig, blir det driv i organisationen, säger Patrik.

»Så länge det bara är du själv som sätter gränsen för hur mycket du lär dig blir det driv i organisationen.«

Patrik Dahlberg, vd på Fresh AB



Hos Fresh får alla ett sjökort när de börjar på företaget – ett litet häfte som innehåller företagets övergripande mål och värderingar. Här står allt om företagets personalpolicy, miljöpolicy och marknadsstrategi.

Intervju med **Patrik Dahlberg**, vd på Fresh AB:

Grundläggande värderingar knyter företaget samman – fortsättning

På Fresh är kunden allas chef.

– Utan kunder får vi inga intäkter och företaget tvingas lägga ned. Anledningen till att vi arbetar är för att skapa värde för kunden. Allt annat – att få lön, göra karriär, träffa kollegor, utvecklas – är belöningar för att vi skapar värde för kunden, säger Patrik.

Ju närmare kunden man arbetar, desto mer ansvar tar man. Därför strävar Fresh efter att alla medarbetare ska arbeta så nära kunderna som möjligt.

Organisation, ledarskap och personalutveckling är tre områden som Fresh har arbetat mycket med.

– Allt börjar i företagets ledning, det är ledningen som anger ramarna, säger Patrik. Innanför dessa ramar får medarbetarna röra sig fritt. I de kundstyrda teamen har medarbetarna både ansvar och befogenhet att fatta beslut – här har mycket av den individuella ambitionen fått växa till sig.

Grundbulten för att allt ska fungera är kommunikation. Varje vecka inleds med ett måndagsmöte. Då informerar alla team övriga på företaget inklusive företagsledningen hur det går, vad som är på gång, vilka order och kunder de arbetar med, om någon är sjuk eller ledig etc. De som inte kunnat närvara kan läsa protokollet dagen efter.

– Ingen ska kunna säga att de inte var informerade om något beslut, säger Patrik.

Vem kan klaga på informationen om det är du själv som tillhandahåller den?

Fresh har fått mycket uppmärksamhet för sitt sätt att driva företag. Mellan 1996 och 2008 har Patrik och Mats Birgersson hållit hundratals föredrag på olika företag, näringslivsdagar och mässor, och många företag har kommit till Freshs utbildningsenhet – till exempel IKEA, Volvo, Apoteket, Domstolsverket, SKF, mindre entreprenörsföretag och olika föreningar. Till och med SIQ – som själva utvärderar och kvalitets-säkrar företag – har varit där.

– Andra företag var nyfikna på vad vi gjorde, säger Patrik. Vi tog emot många studiebesök. Till slut tog det så mycket tid från vår verksamhet att vi startade en utbildningsenhet dit företag kunde komma på föreläsningar. Dessutom reste vi landet runt och höll föredrag.

Fresh har satsat stora summor på kompetensutveckling för alla medarbetare, i synnerhet under den intensiva period när omorganisationen genomfördes. Under 7–8 års tid investerade företaget 10 000–15 000 kr per person och år i kompetensutveckling, för att få upp kunskapsnivån hos alla medarbetare. Medarbetarna fick utbildning inom allt från företagsekonomi, lager och logistik till mänskliga processer.

– Det handlar om att skapa förståelse

för andras situation. Till exempel att en säljare förstår en inköparens situation och vice versa, säger Patrik.

En viktig del har varit att alla medarbetare ska förstå hur alla delar hänger ihop och alla har därför fått grundläggande utbildning i företagsekonomi.

– Vi har använt oss av program som grafiskt visar hur företagsekonomi ser ut. Alla ska förstå vad likviditet och soliditet är egentligen, säger Patrik. Vilka nyckeltal är viktiga för vår verksamhet? När alla förstår grundläggande ekonomiska termer och nyckeltal, är det lättare att gå igenom företagets ekonomi. När medarbetarna förstår hur allt hänger ihop och all information är öppen, ökar delaktigheten och engagemanget.

Om företagets ekonomi tillåter åker alla anställda på en utlandsresa för att besöka exportkunder och leverantörer vartannat år. Därigenom får alla ytterligare insikt i hur allt hänger ihop, vad som händer med produkterna när de lämnat företagets lastkaj.

Patrik understryker att det är lätt att använda begreppet ansvar slentrianmässigt. Ansvar måste kopplas ihop med befogenhet att fatta beslut om det ska fungera.

– Teamet är kung. Det är en viktig faktor varför våra medarbetare trivs så bra, säger Patrik.

Fresh har satsat på att skapa en hälsosam och lönsam organisation. Ett enkelt sätt att se sambandet mellan hälsa, arbetsmiljö och lönsamhet är att mäta sjukfrånvaro kontra lönsamhet.

– Under de tre första åren efter att vi ändrade våra värderingar (1996-1999), halverade vi sjukfrånvaron samtidigt som företaget femdubblade lönsamheten, säger Patrik. Sedan 2006 ligger sjukfrånvaron på 2,5-3 procent. Vårt mål är en frisknärvaro på 98 procent. Så mycket mer kan man inte öka frisknärvaron i vår bransch, då går människor sjuka till arbetet.

När det gäller arbetsrelaterade sjukdomar och skador gör Fresh allt man kan för att hålla sjukfrånvaron nere och förebygga arbetsrelaterade skador. Företaget gör utredningar på varje person som har högre korttidsfrånvaro än snittet. Det som dock verkligen håller sjukfrånvaron nere är att de anställda känner ansvar och möjlighet att påverka.

Fresh tar även ett samhällsansvar och företaget har både personer anställda på lönebidrag och Samhallanställda hos sig.

– Deras åkomma ska inte diskvalificera dem från arbetsmarknaden. Dessa personer måste dock ha arbetsuppgifter som gör att teamet inte är beroende av att de alltid är på plats, säger Patrik.

Fresh har kontinuerligt ett antal studenter som gör examensarbete hos dem.

– Vi har samarbete med bland annat Linköping, Växjö och Lunds universitet. Det är också en typ av samhällsansvar, säger Patrik.

»Det är en liten värld vi arbetar i. Det är viktigt att våra kunder och leverantörer har en positiv bild av oss.«

Anders Adolfsén, vd på Mercatus Engineering.



MERCATUS JOBBAR UTIFRÅN TRE VÄRDEORD: öppenhet, respekt och omtanke. Företaget har arbetat mycket med värdegrunden för att alla ska förstå vad orden innebär. Företaget har fått flera olika utmärkelser för sitt arbete med miljö och arbetsmiljö, bland annat var Mercatus ett av tio företag som nominerades när Alecta utsåg Sveriges bästa arbetsplats 2006.

Intervju med **Anders Adolfsén**, vd på Mercatus Engineering:

Hos Mercatus är personalen varumärket

På Mercatus, ett företag i miljöteknikbranschen med huvudkontor i småländska Vimmerby, är personalen viktig för varumärket. En stark företagskultur och bra personalpolitik är viktiga delar i företagets strategi. Att vara öppna och ta emot skolelever och studenter för olika typer av examensarbeten är en del av företagets långsiktiga rekryteringsarbete.

– Vår grundläggande inställning är att personalen är en viktig del av företagets varumärke, säger Anders Adolfsén, vd på Mercatus. Vårt varumärke bygger till stor del på att vi har medarbetare som trivs. När de är ute och träffar andra företag, kunder och leverantörer sprider de en positiv bild av Mercatus. Ett företag kan ha fina grafiska profiler och logotyper, men om medarbetarna sprider en negativ bild av företaget spelar den fina grafiska profilen ingen roll.

För att ha medarbetare som trivs och är goda ambassadörer för företaget, krävs det att företaget är en bra arbetsgivare, något som Mercatus ständigt arbetar med.

– Vi har alltid haft en personalpolitik som präglas av att vi är måna om medarbetarna. Det återspeglas i hur våra medarbetare uppträder gentemot kunder och leverantörer och vilken bild de sprider externt. Medarbetarna är Mercatus ansikte utåt, säger Anders.

Förutom att locka till sig kompetent personal, är en positiv bild av företaget viktig för att få nya kunder och leverantörer. Anders Adolfsén poängterar att det gäller att hitta en

balansgång mellan personalsatsningar och affärsverksamhet.

– Vi är ett affärsdrivande företag – det som avgör ett företags överlevnad är till syvende och sist pengarna. Våra satsningar på personalen stödjer dock vår verksamhet och stärker vårt varumärke. Det är en liten värld vi arbetar i. Det är viktigt att våra kunder och leverantörer har en positiv bild av oss.

Utmaningen för ett litet företag på en liten ort är att attrahera och behålla specialistkompetens. Det är dock ingen brist på människor som vill arbeta på Mercatus, snarare tvärtom.

– Rekrytering är inget större problem hos oss. Vi får många spontanansökningar. Vårt kontinuerliga arbete att göra oss kända på skolor och universitet liksom vårt målmedvetna personalarbete har gjort oss till en känd och attraktiv arbetsgivare i vår bransch, säger Anders.

Att ta emot elever och studenter på alla nivåer är en del i Mercatus långsiktiga rekryteringsarbete. Företaget tar varje år emot praoelever från grundskolan, gymnasielever och studenter från högskolor/universitet som

gör examensarbeten. Företaget tar även emot utländska studenter, framförallt från Tyskland. Företaget, med cirka 20 anställda, har i genomsnitt 3–4 elever från varje nivå hos sig varje år.

– När dessa elever sedan ger sig ut i arbetslivet känner de till oss. Om de hade en bra vistelse här pratar de väl om oss. Det stärker vårt varumärke och kännedomen om företaget, säger Anders.

Mercatus samarbetar också med universitet på olika sätt.

– En person som gjort sitt examensarbete hos oss kanske blir miljöchef på ett företag som är en potentiell kund eller leverantör; och då har vi redan etablerat en kontakt, säger Anders.

Enligt Anders är det lätt att tänka att det är besvärligt och tar tid att ta emot många studenter.

– Vi ser det från andra hållet. Det stärker vårt varumärke och gör oss kända bland framtida arbetskraft och kunder, säger Anders, som samtidigt poängterar att det är viktigt att göra det på ett seriöst sätt. Studenterna får en ordentlig introduktion av företaget och det finns en tydlig plan för deras vistelse hos oss. De ska utföra vettiga uppgifter så att de får utbyte av sin tid här.

Mercatus försöker även att hitta uppdrag som är bra för företagets verksamhet. Examensarbeten ska utveckla både studenterna och företaget.

Intervju med **Anders Adolfsén**, vd på Mercatus Engineering:

Hos Mercatus är personalen varumärket – fortsättning

En stark företagskultur är också en viktig del i att vara en attraktiv arbetsgivare. I början av 2000-talet gjorde företaget, under ledning av dåvarande vd Kristina Alsér, en storsatsning för att skapa en stark företagskultur. Under en tvåårsperiod investerade företaget stora summor i till exempel teambuilding. En dag i månaden under ett och ett halvt års tid var alla anställda ute i skogen tillsammans med en beteendevetare och en äventyrare.

– Vi tränades i att hantera olika situationer. Övningarna gjorde att vi fick förståelse för våra olika personligheter och varför vi reagerar som vi gör, säger Anders.

Alla medarbetare fick göra ett personlighetstest. Utifrån det kunde de ha en bra diskussion om varför man reagerar som man gör. Varför blir till exempel säljaren irriterad för att projektledaren är noggrann med alla detaljer?

– Vi har arbetat mycket med att skapa förståelse för att vi är olika som människor så att alla hamnar på rätt plats utifrån sin personlighetstyp. Det är inte fel att man är analytisk, drivande, stödjande etc, utan alla har sin funktion i en grupp. Om vi till exempel sätter ihop ett team med bara drivna säljare kommer det inte att gå bra. Det behövs en blandning för att gruppen ska fungera bra och nå resultat. Idag har vi en bättre förståelse för varandra. Vi vet vilken typ av person vi är och varför vi reagerar på olika sätt.

– I den hårda konkurrensen gäller det att vårt företag löser uppgifterna snabbt, effektivt och till en låg kostnad. Om våra medarbetare är på rätt ställe och vi arbetar på rätt sätt, lyckas vi. Annars finns risk att en del medarbetare arbetar för mycket och bränner ut sig medan andra tittar på – att vi jobbar hårt men fel, säger Anders.

I skriften "Sunt & Lönsamt" står det hur Mercatus byggt en sund, effektiv och tillväxtorienterad organisation. Den beskriver Mercatus företagskultur, värdegrund, visioner, ledningsmodell med tydlig rollfördelning. Boken innehåller också en kortfattad beskrivning av FIRO-modellen (en modell med vars hjälp man tydligt kan beskriva en organisations mognad och effektivitet i olika stadier) som företaget använt.

– Vi fick så mycket förfrågningar om hur vi byggt upp företaget och vår företagskultur att vi gjorde en skrift, säger Anders. Den värdegrund som vi tog fram 2001 består av tre ord; öppenhet, respekt och omtanke. Vi har arbetat mycket med värdegrunden för att alla ska förstå vad orden innebär.

På Mercatus är det viktigt med tydliga spelregler och företaget har lagt ned mycket tid på att utarbeta policyer inom alla områden, vilka har dokumenterats i handböcker.

– Ju tydligare gränser vi har desto friare kan medarbetarna röra sig inom gränserna, säger Anders.

Att informera alla medarbetare om allt som händer på företaget är mycket viktigt, inte minst i tuffare tider som det senaste året. Varannan måndag samlas alla på informationsmöte.

– På mötena går vi igenom allt; det ekonomiska läget, vilka projekt som är på gång och vad som händer i omvärlden. De som inte kunnat närvara kan läsa protokollet på företagets intranät.

Omvärldsbevakning är mycket viktigt för Mercatus. Det är ingen slump att företagets signum är en riddare.

– God omvärldsbevakning är nödvändigt för ett företags överlevnad. Liksom riddaren får man lätt ett knivhugg i ryggen om man inte ser sig om, säger Anders, som avslutningsvis säger:

– Vårt synsätt, som också 3F-projektet lyfter fram, är att företag tjänar pengar på värdeskapande personalarbete, på att ha en kompetent och välmående personal. Det budskap som jag gärna ser att 3F kommunicerar ut, är att företag tjänar pengar på att arbeta på vårt sätt samtidigt som alla mår bra av det. Det blir en win-winsituation för alla.



Intervju med **Kristina Alsér**, landshövding i Kronobergs län:

Erkänsla snarare än klapp på axeln

3Fs opinionsundersökning visar att två av tre företagsledare anser att såväl strategiskt HR- som varumärkesarbete och kopplingarna mellan dessa frågor har blivit viktigare de senaste fem åren. För 3F berättar Kristina Alsér, landshövding i Kronobergs län och aktiv nätverksrepresentant, om sin syn på varför dessa frågor har blivit allt viktigare för svenska företagsledning.

– För det första förvånar det mig inte att det är så och jag är väldigt glad att man lyfter fram dessa oerhört viktiga frågor, säger Kristina Alsér. Ett varumärke byggs inte bara av produkter eller av ett uppdrag, eller av att man har en tydlig grafisk profil, utan det är medarbetarna som är företagets eller organisationens absolut viktigaste varumärke. Då hör dessa frågor självklart hemma på ledningsnivå.

Är det kanske så att våra chefer och ledare på högsta nivå börjat ta detta arbete på allvar?

– Jag tycker att jag börjar se det. Det här är en fråga som jag brunnit för i många år, men det har hänt att jag fått en klapp på axeln med kommentarer som: "Ska du klema bort dina medarbetare?" eller "Är det inte produktion, forskning och utveckling som är det viktigaste för varumärket?"

Men det är ingen som klappar mig på axeln längre och det är positivt!

Du fick ett kvitto, en erkänsla för det arbete du bedrivit? Vill du berätta?

– Gärna. Jag började som landshövding och myndighetschef för Länsstyrelsen för Kronobergs län för nästan två år sedan. Ganska tidigt påbörjade jag både ett ledarskaps- och ett medarbetarskapsarbete där vi jobbar mycket med värdegrundsarbete, vision och tydliga strategier för att stärka varumärket. Och framför allt för att stärka vår position gentemot våra medborgare – dem vi är till för.

Vi som brukade ses som en bromskloss i utvecklingen, med långa ledder och långa handläggningstider, har nu fått förfrågan från flera av våra kommuner: "Kristina, kan inte du komma och berätta hur ni jobbar för att ändra attityden och för att stärka varumärket?"

Det måste kännas fantastiskt?

– Ja, det är ett kvitto på ett strategiskt arbete och på att det här fungerar både i det lilla familjeföretaget och i en 380-årig institution, avslutar Kristina Alsér.



KRISTINA ALSÉR

Hydro-kulturen i vardagsarbetet:

Värdeord som bärare av företagskultur



Under 2007 genomfördes två studier hos 3F-företaget Norsk Hydro. Studierna tog utgångspunkt i det omfattande arbete med att formulera företagets värdegrund som Hydrokoncernen startat några år tidigare. Inom företaget har man arbetat intensivt för att konkretisera och förankra värdeordens innebörd, på företags- och gruppnivå. Sedan 2007 är Norsk Hydro en del av Statoil.

Eftersom det är av avgörande betydelse för både framgång och medarbetarhälsa att grundvärderingarna inte bara formuleras, utan att man också lever upp till dem, ville man få en uppfattning om medarbetarnas syn på värdegrundsarbetet: I vilken utsträckning anser Hydros medarbetare att den "Hydrokultur" som värdeorden representerar genomsyrar det dagliga arbetet?

Studien genomfördes genom intervjuer utförda av sistaterminsstudenter på Psykologlinjen vid Stockholms universitet. Professor Gunn Johansson, huvudprojektledare för 3F, handledde de båda studierna.

Patrik Holmberg var den som fördjupade sig i frågan om hur företagsvärderingar påverkar medarbetarbeteenden. I rapportens slutkommentarer kan vi läsa: "Värderingarna får sin rätta plats när de placeras högst en millimeter från de handlingar de är tänkta att stödja. Allt annat förvandlar värderingar till högt flygande abstraktioner, intressanta

spörsmål, inte mer. Uppföljning och konsekvenser av beteenden ska sålunda leva i symbios. Erkänn det goda beteendet och knyt an till idealet, benämnen sedan grundvärderingen. Så ser receptet för det värdefulla företaget ut."

Då Patrik Holmberg redovisade resultatet av sin studie för 3F Mälardalen sa han följande: "Värderingar måste repeteras och aktualiseras regelbundet och det måste ske i anslutning till vardagsbeteende på arbetet."

Sedan studien genomfördes har Norsk Hydro fusionerats med Statoil. Efter sammanläggningen har företaget bytt namn till StatoilHydro.

Ta del av studierna: *Hydrokulturen i vardagsarbetet* och *Stressnivåer hos särskilt utsatta grupper på företaget* via www.iva.se/3F och undersidan Projektrapporter från 3F.

Intervju med **Lars Asplund**, personalchef på Vattenfall Business Group Norden:

Från servicefunktion till strateg

Lars Asplund har varit verksam inom Vattenfall i 30 år och har haft olika funktioner inom personalområdet under sina år inom företaget. Idag är han personalchef för Vattenfall Business Group Norden, som bildades 2004. Med så många år inom en och samma koncern kan Lars Asplund ge oss en bild av hur nya utmaningar, nya rön, trender och förändringar i omvärlden har påverkat rollen som personalchef.

– Den långsiktiga trenden inom HR går från att vara "hjälp-gumma" till att vara strateg, säger Lars Asplund.

Sedan 2006 är HR-arbetet inom Vattenfall organiserat i två olika funktioner: en serviceinriktad funktion och en strategisk funktion. Den serviceorienterade HR-funktionen, som rör löner, avtal, fackliga förhandlingar och arbetsmiljö, har organiserats i en specialistenhet inom Vattenfall Business Group Norden. Den del som arbetar med strategiska frågor såsom kompetensplanering, change management och strategisk arbetsmiljöutveckling, finns numera ute på affärsenheterna.

Att man har delat upp HR-arbetet på detta sätt har inneburit att personalcheferna på enheterna har fått kliva in och ta ett större ansvar för det strategiska arbetet. Befattningen har döpts om till HR-businesspartner och utgör numera en funktion med plats i ledningsgruppen inom respektive bolag.

– Den här omorganisationen gör att personalcheferna inte bara behöver kunna HR, de behöver även kunna investeringar, ekonomi, teknik och de ska representera HR. En helt ny roll kan man säga, säger Lars Asplund.

Arbetsättet är inte unikt för Vattenfall. Bland andra Ericsson, Sandvik, AstraZeneca och ABB har gjort på liknande sätt.

– Arbetsättet känns oerhört rätt. Även om jag satt med i ledningsgruppen tidigare, så kände jag då att jag var en serviceenhet som hade hand om till exempel lönerrevisioner och avtalsfrågor. Den här uppdelningen har gjort att vi har fått kliva in i affären, säger Lars Asplund och tillägger;

– Alla passar inte för det. I det moderna samhället går det inte att säga "jag är personalchef för att jag älskar människor". I stället handlar det idag om att personalchefen ska se människans betydelse i organisationen. Det är en stor skillnad mellan de två inriktningarna.

Lars Asplund berättar vidare att en av Vattenfalls fem största utmaningar inför framtiden är att säkra kompetensen långsiktigt och han menar att om företaget ska klara den utmaningen måste de vara "employer of choice". Det leder in på frågor om employer branding. Lars beskriver sin uppgift i denna fråga som att han "punktmarkerar samhället".

– Jag har folk ute på alla universitet som ständigt informerar studenterna om hur bra det är att arbeta på Vattenfall. Dels beskriver vi företaget som en spännande arbetsplats och att vi är med och löser klimatproblemet. Vi poängterar också att vi är en trygg arbetsgivare, och att vi har många olika verksamheter som gör att Vattenfall i sig själv är en arbetsmarknad. Vi strävar efter att Vattenfall ska vara en arbetsplats med stor mångfald, det ser vi som positivt för företaget.

Lars Asplund berättar att det finns en tydlig skiljelinje mellan den yngre och den äldre generationen bland dem som söker jobb hos Vattenfall.

– Lön, förmåner och hur snabbt man blir chef är frågor som intresserar de som är födda före 1985. De som är födda senare är intresserade av trygghet, hur det är med pappaledighet, hur det är med pensioner – hör och häpna – och karriärmöjligheter i den aspekten att de vill ha reda på möjligheterna att få prova på andra arbetsuppgifter. Vi ser en stor skillnad mellan generationerna, säger Lars Asplund.

Som företag tar det tid att ta ställning till den nya generationens krav.

– Vill vi vara ett företag som är "employer of choice" måste vi ställa upp och vara en del av samhället. Vi kan inte skapa vårt eget samhälle. Inget svenskt företag med ambition att bli populärt bland unga kan bortse från dessa frågor idag, säger Lars Asplund.



»Inrätta en HR-professur i Sverige«

LARS ASPLUND har varit verksam inom personalområdet i drygt 30 år. En del av kunskapsinhämtningen får han från sitt nätverk. I framtiden ser han gärna att en HR-professur inrättas i Sverige, som kan bidra till att utveckla det strategiska HR-arbetet i landet.

»Att medarbetarna är företagets viktigaste tillgång gäller i allra högsta grad för oss.«

Magnus Hallin

SPECIALISTPROGRAM LOCKAR RÄTT

PERSONER: Många av Awapatents nuvarande anställda har börjat sin karriär genom företagets specialistprogram. Detta gäller även för företagets vd, som själv började sin tid på Awapatent som trainee för tolv år sedan och därefter har avancerat inom företaget (är vd sedan november 2007). Sedan 1994 har man, cirka en gång om året, rekryterat 10–20 civilingenjörer eller jurister till programmet, antingen nytexaminerade eller med några års yrkeserfarenhet. Under programmet varvas teori och praktik under nio månader. Programmet skapar en oerhört stark samhörighet och interna nätverk, och är en viktig del i att skapa en stark företagskultur.



Intervju med **Magnus Hallin**, vd för Awapatent AB:

Att rekrytera och behålla specialistkompetens

För Awapatent, ett av Europas ledande konsultföretag inom IP (Intellectual Property/immaterialrätt) med huvudkontor i Malmö, är medarbetarna den viktigaste tillgången. Att rekrytera och behålla specialistkompetens är en central fråga som prioriteras på högsta ledningsnivå.

– Att medarbetarna är företagets viktigaste tillgång gäller i allra högsta grad för oss, säger Magnus Hallin, vd för Awapatent. Det gäller att både rekrytera kompetenta personer och att behålla och vidareutveckla dem.

För att stärka företagets varumärke satsar man mycket på att kommunicera sina personalsatsningar. Exempel på det är annonsering och PR-aktiviteter för att uppmärksamma olika personalsatsningar.

– Vi har under många år sett att det är minst lika värdefullt att kommunicera satsningar inom HR-området som annan typ av marknadsföring när det gäller att stärka varumärket. Att kommunicera personalsatsningar visar att vi är ett företag som är på väg framåt, säger Magnus.

Awapatent satsar brett på employer branding bland annat genom att regelbundet delta i Arbetsmarknadsdagar på olika universitet och tekniska högskolor runt om i Sverige och Danmark. I höst ska företaget delta i en europeisk konferens och berätta om sitt specialistprogram.

En annan viktig del är företagets ägarpolicy. Awapatent ägs av personalen och det finns inga externa ägare.

– Till skillnad från många andra delägarprogram är ägandet öppet för alla medarbetare och inte bara ett litet antal. Vem som helst kan bli ägare så länge han eller hon är anställd. Omkring två tredjedelar av medarbetarna är delägare idag, säger Magnus.

Ägandet skapar ett engagemang i företaget då alla medarbetare har en del i företagets framgång.

En tydlig trend som företaget sett sedan några år tillbaka, men som har accentuerats de senaste tre-fyra åren, är att det är en ännu större utmaning att behålla kompetenta medarbetare ju yngre de är.

– Den yngre generationen medarbetare har ännu högre krav på oss som arbetsgivare, säger Magnus. De ställer höga krav på kontinuerlig utveckling kombinerat med goda villkor såsom hög lön och andra förmåner. Konjunkturen har inte påverkat kraven. Duktiga medarbetare förväntar sig en god utveckling även om det är sämre tider.

Kompetensdagar samlar medarbetarna

En gång om året anordnar Awapatent "kompetensdagar" för alla medarbetare, där olika enheter berättar om sin verksamhet. Dessa dagar är som en stor internationell konferens där programmet innehåller olika block/ämnesområden som medarbetarna kan delta i. En del externa föreläsare deltar, men de flesta är interna. Syftet med kompetensdagarna är att överföra kunskap mellan företagets olika enheter, men även att svetsa samman alla enheter i företaget.

Priser stärker vi-känslan

Den internationella tidskriften *Managing Intellectual Property* utsåg 2009 Awapatent till Årets svenska konsultbyrå inom immaterialrätt, "Sweden IP Firm of the Year", för andra året i rad. Utmärkelsen baseras på åsikter från fler än 2000 kunder och andra branschverksamma.

– Att vinna branschens mest prestigefyllda pris två år i rad är naturligtvis stort. Även internt på företaget är en sådan utmärkelse betydelsefull, säger Magnus.

Utmärkelser som premierar och lyfter fram det friska

Sedan slutet av 1990-talet har antalet utmärkelser relaterade till personalens hälsa, trivsel och välbefinnande ökat markant. Vad beror detta på? Kan ett av skälen vara ett uppdämt behov hos arbetsplatsen och dess ledare och chefer, eller är det medarbetarinitierat? Klart är att det senaste decenniets utveckling har varit något av ett trendbrott, från 1990-talets totala fokusering på kvalitet, processer och kunder, till att blicka inåt mot den egna personalen. Kan vi rentav påstå att den numera rätt gamla och slitna klyschan "personalen är företagets viktigaste resurs" har kommit in i arbetsplatsernas finrum, där de strategiska besluten och vägvalen görs – hos högsta ledningen?

Vi beskriver här kortfattat några av utmärkelserna utan anspråk på att de skulle utgöra en fullständig lista eller vara bättre än andra utmärkelser.

Sveriges bästa arbetsplatser arrangör: Great Place to Work Institute Sweden

Ett koncept som spänner över hela världen. Respektive lands bästa arbetsplatser listas på Europa- och världslistan. Tillvägagångssättet ser likadant ut, vare sig företaget söker i Sverige eller internationellt. Bedömningen och jämförelsen mellan sökande företag bygger på en omfattande enkätundersökning till medarbetare och ledning. Områdena som bedöms är:

Trovärdighet

- Kommunikationen är öppen och ärlig
- Mänskliga och materiella resurser samordnas på ett kompetent sätt
- Man arbetar konsekvent mot visionen

Respekt

- Yrkesmässig utveckling uppmuntras och uppskattning visas
- Medarbetarna medverkar i beslut
- Man bryr sig om medarbetarna som individer med ett privatliv

Rättvisa

- Rimlighet – rättvis behandling av alla när det gäller belöningar
- Opårtiskhet – frånvaro av favorisering vid rekrytering och befordran
- Rättvisa – avsaknad av diskriminering

Stolthet

- Över det egna arbetet, det egna bidraget

- Över arbetet som görs i arbetslaget eller gruppen
- Över organisationens produkter/tjänster och ställning i samhället

Kamratskap

- Möjlighet att vara sig själv
- Vänlig och välkomnande atmosfär
- Känsla av "familj" eller "lag"

Exempel på företag som finns med på listan: Accenture, Microsoft, SATS, Procter & Gamble, Jensen Education, SAS Institute, eWork, Avanza Bank, Concrete IT, Bliwa Livförsäkring, Brostaden.

Sveriges Bästa Arbetsplats arrangör: Alecta

Utmärkelsen delades ut en gång om året 2000–2007. Alla sökande företag och arbetsplatser tävlade i en klass. För utmärkelsen utvecklade Alecta ett verktyg, Sambandet, som inspirerat av Utmärkelsen Svensk Kvalitet, USK, utgjorde underlaget för bedömning. Frågorna i verktyget testade företagets systematik med arbetsmiljö- och hälsofrågor och var samtidigt ett utvecklingsverktyg för ständiga förbättringar.

Inför utmärkelsen 2003 förenklades utvärderingsprocessen för deltagaren så att platsbesöket fick en större dignitet. Alecta hade också två urgallringsteg, där det första utgjordes av en medarbetarenkät bestående av cirka 20 frågor. Till den sista utvärderingsomgången hade man 10 företag/arbetsplatser som kallades för de nominerade.

Grundvärderingarna och de områden som bedömdes har varit desamma hela tiden.

1. **Ledarskapet** – finns ett engagerat och personligt ledarskap, där högsta ledningen i ord och handling visar att hälsa och arbetsmiljö är en integrerad del i allt arbete.
2. **Medarbetarskapet** – lön och belöningsformer, men även graden av engagemang och ansvarstagande hos medarbetarna.
3. **Arbetsmiljö** – bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete eller är arbetsmiljön ett "sidospår". Utveckling av sjukfrånvaro.

4. **Lönsamhet** – är helt nödvändigt för ett vinstdrivande företag. Men innebörden i begreppet lönsamhet varierar mellan olika arbetsplatser. Lönsamhet för en offentlig vårdgivare kan till exempel vara andel lyckade operationer eller patientnöjdhet. Det viktiga är att varje organisation har tagit fram, ständigt förbättrat, löpande följt upp och kommunicerat nyckeltal för just sin lönsamhet, eller mått på framgång. Användande av personalekonomiska nyckeltal i beslut och redovisning är också ett stort plus.

Exempel på vinnare genom åren: Fresh AB (2001), Föreningssparbanken och Kanal 5 (2003), Statoil HK (2004), Lillekärrs äldreboende (2006), Dobermann (2007).

Årets friskaste företag arrangör: Korpen

Utmärkelsen delas ut varje år och vinnare koras i klasserna offentliga eller ideella organisationer samt privata sektorn. Även om Årets friskaste företag är öppen för alla företag, har Korpens koncept Hälso-diplomering inflytande över kriterierna som gäller för utmärkelsen. Idag är över 1000 företag och organisationer hälsodiplomerade genom Korpen, en systematisk genomgång av vision, strategier och förbättringar i arbetsplatsens hälsoarbete som sker i sex steg:

1. Kunden besvarar ett frågeformulär och skickar in dokument som beskriver ett nuläge i hälsoarbetet. En coach från Korpen utses.

2. Coachen sammanställer en nulägesanalys och ger feedback till arbetsplatsen.
3. Coachen bistår arbetsplatsen med prioriteringshjälp och att göra en tidssatt arbetsplan för att driva hälsoarbetet framåt.
4. Arbetsplatsen genomför relevanta åtgärder utifrån behov, förutsättningar och handlingsplaner.
5. Arbetsplatsen och coachen stämmer av hälsoarbetet inför diplomering tillsammans med en opartisk coach, som inte har arbetat med uppdraget.

6. Arbetsplatsen får ett diplom som bevisar att hälsa är högprioriterat och att det finns rutiner för hälsoarbetet. Vid diplomeringen blir arbetsplatsen kungjord med en annons i Dagens Industri.

Utöver dessa sex steg utvärderas företagen utifrån ett antal ytterligare kriterier; till exempel personalekonomisk redovisning och bokslut.

Exempel på vinnare genom åren: Stora Enso Fors AB (2002), AB Trav och Galopp (2004), Sundsvall Brevterminal (2008).

Intervju med **Annica Fornäs**, personaldirektör på Saab Microwave Systems:

Lönsamhet och medmännisklighet går hand i hand

Att lönsamhet och medmännisklighet går hand i hand har Annica Fornäs, personaldirektör på Saab Microwave Systems, bevisat då hon är hjärnan bakom metoden att genomföra kompetensväxling istället för varsel och uppsägningar när företag behöver dra ned på personal. Metoden har rönt uppmärksamhet inom EU och Saab Microwave Systems är ett av fyra goda exempel inom EU-samarbetet MIRE på hur företag kan hantera omstruktureringsfrågor på ett bra sätt.

När det 2003 stod klart att en fjärdedel av företagets 2 000 anställda på dåvarande Ericsson Microwave Systems, tillverkare av radarsystem till försvarsindustrin, var tvungna att sluta, funderade Annica Fornäs, ansvarig för att genomföra nedskärningen, ordentligt över hur hon skulle genomföra nedskärningen. Idén som hon presenterade för sin chef var att företaget skulle genomföra en kompetensväxling istället för att varsla och säga upp personal.

– Jag trodde på idén och ville driva igenom den. Jag vet att det går att fatta hårda beslut men ändå genomföra dem mjukt, säger Annica Fornäs. Att VD och styrelse gav mig mandat var givetvis en förutsättning för att lyckas. Jag skulle aldrig ha kunnat göra så mycket om jag inte haft stöd från dem.

Alla chefer på företaget utbildades i att

coacha. Varje anställd erbjöds ett antal enskilda samtal med sin chef där chefen inledningsvis beskrev det ekonomiska läget. Vilka kompetenser behövdes inom varje område och hur många? Vilka och hur många kompetenser behövde man inte? Under samtalen diskuterades också medarbetarens anställningsbarhet. När alla medarbetare fått situationen klar för sig fick de fundera över sin egen situation, över visioner, mål och vad de ville göra med sina yrkesliv. Tillsammans utarbetade chef och anställd en handlingsplan. Chefen blev på detta sätt en mentor som följde upp vad som hände efter att personen hade slutat på företaget.

– Nyckeln låg i att medarbetarna blev involverade i processen, inte exkluderade, säger Annica. Under resans gång informerades alla om allt. Vi i ledningen satt inte med

några ess i ärmen och ingen kunde säga att vi gjorde som vi gjorde bara för att det skulle se bra ut. Det fanns ett gemensamt ansvar att lösa situationen.

Under loppet av ett år hade företaget lyckats. En fjärdedel av personalen hade kompetensväxlats, men utan varsel eller uppsägningar – och med bibehållen produktivitet och till lägre kostnad än vid en traditionell omställning. Efter ett år hade 97 procent av de som slutat fått nya arbeten. Verksamheten stannade inte upp. De anställda slutförde sina projekt då det fanns en ömsesidig överenskommelse – ”Vi hjälper dig, då hjälper du oss.” Företagets kunder och leverantörer märkte inte vad som pågick. En positiv faktor var att de fackliga representanterna var delaktiga från början.

Företagets kalkyler visar att det lönar sig ekonomiskt att kompetensväxla framför att varsla/säga upp personal, då företagets verksamhet inte påverkas lika mycket. Vid kompetensväxling tar det i snitt fem månader för en person att få ett nytt arbete medan det tar 8–12 månader för en person som varslats att hitta ett nytt arbete.

Idag pågår kompetensväxlingen i större eller mindre omfattning kontinuerligt på företaget, åt båda håll.

»Nyckeln låg i att medarbetarna blev involverade
i processen, inte exkluderade«

Annica Fornäs



Annica har fått bekräftelse för sitt arbete. Vid Kompetensgalan 2005 vann hon tillsammans med dåvarande vd:n Erik Löwenadler priset "Förnyare av svenskt arbetsliv" för arbetet med kompetensväxlingen.

– Det var fantastiskt att få bekräftelse på det som vi arbetat så hårt med, säger Annica, som numera sitter i Kompetensgalans jury.

Intervju med **Annica Fornäs**, personaldirektör på Saab Microwave Systems:

Lönsamhet och medmännisklighet går hand i hand – fortsättning

– Vår verksamhet följer inte konjunkturen, vi är beroende av andra faktorer. Under 2008 rekryterade vi 149 personer, säger Annica. Av dem var det en hel del som hade "kompetensväxlats" den första omgången som kom tillbaka, nu med nya erfarenheter från andra arbetsplatser i bagaget.

Metoden med kompetensväxling har fått uppmärksamhet inom EU. 2004 blev Saab Microwave Systems invalda att medverka i MIRE, ett forskningsprojekt initierat av EU-kommissionen där forskare och företag tillsammans diskuterar hur företag hanterar omstruktureringsfrågor. Projektet handlar om omstruktureringen av industrin i Europa. Inom MIRE är Saab Microwave Systems metod med kompetensväxling ett av projektets "goda exempel", som omnämns i slutrapporten som gjordes när MIRE avslutades våren 2008.

MIRE-arbetet har nu spridit sig till Management Center in Europe, där vd:ar från hela Europa går program/utbildningar. Annica kallas in som seminarieledare med jämna mellanrum där hon får presentera företagets arbete med kompetensväxling.

– Det är intressant att många har börjat tänka likadant runtom i Europa. Man är överens om att personalens delaktighet vid omstruktureringar genererar energi, säger Annica. Det är väldigt viktigt med erfarenhetsutbyte. Får man hjälp och stöd i nätverk så vågar man mer. Jag tror mycket på projekt som MIRE och 3F.

2005 genomförde Saab Microwave Systems en stor omorganisation i samma anda som kompetensväxlingen, det vill säga att involvera alla medarbetare. Detta gjordes i ett samarbete med Chalmersforskarna Flemming Norrgren och Niklas Adler samt Harvard University.

Under de senaste två åren har företaget, i samarbete med IFL, genomfört ett ledarskapsprogram för alla anställda med personal- eller projektledaransvar (300 av företagets totalt 1 300 anställda). Programmet avslutas i januari 2010.

Samarbete med den akademiska världen är viktigt för Saab Microwave Systems. Företaget har styrelserepresentation i Chalmers i Göteborg samt högskolorna i Halmstad och Skövde. Annica är ledamot i styrelsen för Högskolan i Halmstad.

– Vårt företag har etablerade samarbeten med flera högskolor för att exempelvis ge synpunkter på vilka utbildningar som efterfrågas inom industrin. Vi tror på samarbete mellan den akademiska världen och näringslivet, säger Annica.



Intervju med **Inga-Lena Wallgren**, ansvarig för bemanning & hälsa/arbetsmiljö på Swedbank:

Ta vara på kompetens och erfarenhet

Genom Program 55+, som startades 2003, ser Swedbank till att ta vara på kompetens och erfarenhet. Programmet är en särskild satsning som ska skapa förutsättningar för att ta vara på den kompetens som bankens medarbetare över 55 år har. När programmet startades var över en fjärdedel av bankens drygt 9000 anställda över 55 år.



– Det finns mycket kompetens och erfarenhet i den åldersgruppen, till exempel när det gäller kundrelationer, erfarenhet och närhet till marknaden, säger Inga-Lena Wallgren, ansvarig för bemanning och hälsa/arbetsmiljö på Swedbank. Vi ville säkerställa att vi tog vara på den kompetensen inom banken då det är en värdefull del av vår totala kompetensmassa.

Syftet med programmet är därför att skapa förutsättningar för att bättre tillvarata kompetensen hos bankens medarbetare över 55 år. Satsningen är långsiktig och ska bidra till att bankens personal får ett aktivt yrkesliv ända fram till ålderspension. I denna satsning är kompetensutveckling en viktig del.

– Det ska inte bara vara de nyligen anställda som erbjuds kompetensutveckling, utan våra medarbetare ska ha möjlighet att vidareutvecklas så länge de är anställda, säger Inga-Lena.

Programmet innebär att medarbetare

som har fyllt 55 år erbjuds friskvård på arbetstid en timme i veckan. Den som har fyllt 58 år kan dessutom gå ner i arbetstid till 80 procent med 90 procent bibehållen lön och full pensionsavsättning.

– Målet är att våra medarbetare ska ha de rätta förutsättningarna för att jobba ända till pensionsåldern 65 år. Vad behövs för att behålla engagemanget? Vi gjorde djupintervjuer och återkommande svar var en önskan om större kontroll över arbets- och livssituationen, liksom regelbunden friskvård av något slag samt möjlighet till kompetensutveckling, säger Inga-Lena.

Programmet, som pågår än, är mycket framgångsrikt. I Swedbanks årliga medarbetarundersökningar syns effekten av programmet tydligt i alla index, inte bara de index som visar hälsostatus hos medarbetarna utan även index för till exempel motivation och medarbetarskap.

– Indextalen har förbättrats hos de medarbetare som gått med i programmet och valt att gå ned i arbetstid. De mår bättre, är mer motiverade och känner sig allmänt mer tillfreds med sin jobbsituation. Vi kan se en positiv effekt av programmet under de år som det pågått och vi har uppnått målen vi satte när vi drog igång programmet, säger Inga-Lena.

Intervju med **Lena Westerholm**, specialist inom miljö och socialt ansvar, ABB Sverige:

Värdeskapande personalarbete grunden för långsiktiga relationer

Begreppet hållbar utveckling finns sedan länge med på samhällsagendan. Tidigare har det huvudsakligen handlat om miljöfrågor. Numera handlar det om hållbar utveckling i ett bredare perspektiv. Företagens hållbarhetsredovisningar innehåller idag mer samordnade sammanställningar över exempelvis jämställdhet, arbetsplatsolyckor, tillverkningsprocesser, klimatpåverkan och företagets roll i samhället.

– Intresset för CSR-frågan har ökat kraftigt de senaste åren, säger Lena Westerholm, miljöspecialist på ABB Sverige, med särskilt ansvar för miljö och socialt ansvar:

– Så sent som för tio år sedan handlade hållbar utveckling mest om miljön. Idag är frågorna mer kopplade till vår egen kärnverksamhet och handlar om allt från att skapa en god arbetsmiljö, ställa krav på leverantörer, vad vi stoppar i våra produkter till hur omgivningen påverkas. Den ökade medvetenheten har hjälpt företag att bli duktigare på att hantera frågorna. Våra egna medarbetare har också blivit kunnigare. Idag är det ett bredare och djupare perspektiv.

Enligt Lena är CSR utan tvekan en del av företagskulturen och företagets image som arbetsgivare. Hon tror att företag som underlättar att arbeta med dessa frågor kan få svårt att rekrytera bra människor. Dessutom finns idag ett tryck från omvärlden, inte minst hos den yngre generationen som ställer allt högre krav på hur företag arbetar med frågor kring hållbar

utveckling. Detta märker man inte minst inom ABB:s traineeprogram, där frågorna kommer upp på ett helt annat sätt än tidigare.

– Alla trainees är intresserade av CSR-frågor. Det handlar om allt från arbetsmiljö till hur företaget är som arbetsgivare i ett bredare perspektiv. Där kan man se en tydlig koppling mellan CSR och 3F, säger Lena.

Lena anser att värdeskapande personalarbete – som givetvis innehåller flera delar – bland annat handlar om att rekrytera och behålla kompetent arbetskraft. För att kunna göra det är det idag en förutsättning att företag arbetar aktivt med frågor kring hållbar utveckling och de frågor som diskuteras inom 3F. Långsiktiga goda relationer och ett företags förtroende som arbetsgivare handlar till stor del om värdeskapande personalarbete, att skapa förtroende mellan företaget och dess medarbetare på lång sikt.

CSR är ett enormt brett område. För ABB som har verksamhet i närmare 100 länder



är det globala frågor som måste hanteras på global nivå inom företaget.

– Ett dåligt rykte sprids snabbt bland de som granskar företag – allt från kunder och investerare till media. Ett företag kan snabbt svartmålas. Det handlar återigen om företagets relationer, såväl interna som externa, såväl lokalt som globalt, säger Lena.

CSR står för Corporate Social Responsibility och handlar om företags sociala ansvarstagande.

Ett forskningsinriktat projekt inom 3F Väst:

Coachande ledarskap skapar robust samarbetsklimat

Goteborgs universitet har en uttalad ambition att skapa ett robust samarbetsklimat, baserat på god hälsa och arbetsmiljö. För att möta utmaningarna har universitetet startat ett projekt inom coachande ledarskap. För att utvärdera om de är på rätt väg har de via 3F tagit hjälp av professor Jan Forslin, psykolog och professor i industriell arbetsvetenskap vid KTH i Stockholm.

– Vid ett universitet handlar hälsa och arbetsmiljö främst om den psykosociala arbetsmiljön samt förmågan att hantera höga krav på kunskapsutveckling, nytänkande och prestation, ofta tillsammans med andra, säger Magnus Åkesson, avdelningsdirektör vid Göteborgs universitets personalavdelning.

Vid 3Fs nätverksträffar har företagsrepresentanter vid upprepade tillfällen konstaterat att det kan vara svårt att vinna gehör för strategiska satsningar inom hälsa och arbetsmiljö, trots medvetenhet om hälsans och arbetsmiljöns betydelse för produktivitet och resultat. För att hitta lösningar har nätverksföretagen diskuterat lämpliga metoder som främjar ett samarbetsklimat baserat på god hälsa och arbetsmiljö. På Göteborgs universitet har diskussionerna lett vidare in i ett projekt där man har valt att testa och utvärdera en metod.

– Vi tror på ett coachande ledarskap som gör medarbetarna delaktiga i verksamheten och skapar ett robust samarbetsklimat, berättar Magnus Åkesson.

För att testa teorin i praktiken har storinstitutionen Högskolan för scen och musik vid Göteborgs universitet tagit sig an frågan i ett pilotprojekt kallat "coachande ledarskap".

Projektet kretsar kring frågeställningar som: Kan ett coachande ledarskap bidra till förbättrade förutsättningar för kreativitet och innovation? Kan detta i sin tur leda till god arbetsmiljö och hälsa?

Projektet, som startade inom ramen för 3F, kommer inte att hinna avslutas innan 3F har nått sitt slut. Projektet, som löper ytterligare ett år framåt i tiden, är knutet till omfattande arbetsmiljöundersökningar som görs regelbundet med några års mellanrum. För att få en bild av om projektet är på rätt väg har man dock via 3F fått kontakt med professor Jan Forslin, psykolog och professor i industriell arbetsvetenskap vid KTH i Stockholm. Jan Forslin har sedan länge bedrivit forskning om hållbara arbetssystem. Hans synsätt är att både människor och ekonomi måste skötas väl. Hans erfarenheter visar att ledarstilen

har ett stort inflytande över klimatet på en arbetsplats. Klimatet påverkar i sin tur kreativiteten, något som har direkt bäring på produktiviteten.

I utvärderingen av detta projekt konstaterar Jan Forslin:

"Högskolan för scen och musiks kurs har inte varit en kurs i ledarskap, utan i kommunikation med ett coachande förhållningssätt. Projektet är dock inte enbart en utbildning i kommunikationsteknik, utan har ambitionen att lägga grunden för ett coachande ledarskap och i förlängningen en coachande kultur."

Jan Forslin är generellt positiv till en coachande ansats i det akademiska ledarskapet.

– Framför allt har det positiva interna mottagandet av både utbildning och själva konceptet med coaching övertygat, säger Jan Forslin.

Personalavdelningen vid Göteborgs universitet ser också till att nyttja projektet för att strategiskt utveckla verksamheten vid universitetet.

– Eftersom konceptet till pilotprojektet är designat, genomförs och förvaltas av universitetets centrala personalavdelning, som också ansvarar för universitetets internutbildning, har vi möjlighet att vidareutveckla och göra metoden tillgänglig för övriga institutioner vid universitetet, säger Magnus Åkesson.



Hälsa, livsstil & prestationsförmåga

En mängd faktorer påverkar vår förmåga att prestera. God hälsa är god grund för goda prestationer. 3F har i en mängd sammanhang tittat närmare på ett antal faktorer som relaterar till hälsa i arbetslivet. 2004, då projektet startade, var höga ohälsotal en utmaning för hela samhället. Under projektets gång har fokus skiftat. Oavsett fokus i samhällspolitiken finns det anledning att öka kunskapen om hur man främjar hälsa, förebygger ohälsa och utvecklar hälsofrämjande arbetsplatser med friska medarbetare. Inom 3F är vi övertygade om att medarbetare som mår bra bidrar till minskade ohälsotal, ökad kreativitet, bättre effektivitet, lojalitet och produktivitet och inte minst ökad lönsamhet. Att arbeta framgångsrikt med medarbetarnas hälsa i syfte att nå högre lönsamhet är ytterst en fråga om ledarskap. I detta avsnitt vill vi förmedla de resultat och exempel som 3F genererat, som på olika sätt relaterar till hälsa, livsstil och prestationsförmåga.

Varsågod att inspireras!

Livsstil i Väst

I maj 2008 avslutades Livsstil i Väst, ett projekt med mål att inspirera till "ett friskare och roligare liv" genom små och enkla medel och utan pekpinar. Bakom projektet står två av 3Fs nätverksföretag. Hör representanter berätta om ett givande samarbete mellan näringsliv och offentlig sektor.

Läs mer på sid 48–50

Hälsa och framtid

Parallellt med 3F har flera projekt och studier med liknande mål och syfte genomförts. Ett av dessa är projektet Hälsa och framtid, ett gränsöverskridande forskningsprojekt som ska hitta faktorerna bakom friska företag. Ta del av slutsatserna från detta projekt.

Läs mer på sid 51

Sover du gott?

Det finns en del utmaningar i frågor som rör hälsa och livsstil. Ibland kan det vara svårt att se var gränserna går mellan det privata och det arbetsrelaterade. 3F har tittat närmare på några områden där företagets intressen tangerar privatlivets sfär.

Läs mer på sid 52–53

Friskhetssatsningar inom 3F

Flera av 3F-företagen har genomfört satsningar för att minska sjukfrånvaron eller – sett ur ett annat perspektiv – för att öka frisknärvaron. Ta del och inspireras av några friskhetssatsningar som pågått inom 3F.

Läs mer på sid 56–69

Hälsofrämjande och hållbart ledarskap?

Några av företagen inom 3F har tagit hjälp av forskare för att kartlägga orsaker och även hitta verktygen som stärker chefer i uppgiften att leda ett framgångsrikt friskt företag. Ta del av några exempel från företag och forskare som samverkat för att skapa ett hållbart och hälsofrämjande ledarskap.

Läs mer på sid 70–71

Sverige har blivit friskare!

3F-projektet inleddes i tider av höga ohälsotal. Ytterligare en bit in i 2000-talet är trenden med ökande ohälsa bruten. Alecta och AFA följer utvecklingen ur lite olika perspektiv. Läs mer om trender och trendbrott som rör svenska folkets sjukskrivningstal.

Läs mer på sid 72–73

Livsstil i Väst – samverkan mellan näringsliv och offentlig sektor:

För en hälsosammare livsstil

I maj 2008 avslutades Livsstil i Väst, ett tre och ett halvt års samarrangemang mellan Västra Götalandsregionen och AB Volvo. Livsstil i Väst hade som mål att inspirera till "ett friskare och roligare liv" genom små och enkla medel och utan pekpinnar. Projektet byggde på ett unikt samarbete mellan en offentlig aktör och ett privat företag.

Det till att börja med ganska osannolika samarbetet mellan det offentliga och näringslivet gav upphov till många korsbefruktningar och lärdomar och har även resulterat i nya projekt efteråt.

Såväl Volvo som Västra Götalandsregionen är mycket nöjda med samarbetet och dess resultat. Båda organisationerna har också medverkat i 3F och erfarenheterna från Livs-

stil i Väst har bidragit med många intressanta diskussioner och erfarenhetsutbyten även inom 3F.

Två av nyckelpersonerna i Livsstil i Väst-projektet, Kjell Svenson, tidigare personaldirektör; idag senior advisor inom AB Volvo, och Stig Lindholm, personalstrateg inom Västra Götalandsregionen, har deltagit aktivt i 3F. Här delar de med sig av lärdomar och

erfarenheter från samverkansprojektet Livsstil i Väst.

KJELL: Bakgrunden till att vi drog igång Livsstil i Väst-projektet tillsammans med Västra Götalandsregionen var dels att vi ville förnya och utveckla vårt hälso- och miljöarbete som då kändes lite gammalmodigt, dels för att stärka Volvos konkurrenskraft. Det är självklart att Volvo måste ha produkter, service och tjänster av världsklass. Men det räcker inte; vi måste även ha motiverad personal för att klara konkurrensen. Vi ville hitta nya sätt att stärka vår konkurrenskraft.

STIG: Vi tyckte också att vi hade fastnat i ett gammalt arbetsmiljötänk. Det var fokus på rehabiliterande åtgärder. Vi var i och för sig ganska duktiga på systematiskt arbetsmiljöarbete och rehabilitering. Vi ville dock få in det främjande arbetet som en del av arbetsmiljön. Det var viktigt för oss.

Enligt Stig har Livsstil i Väst-projektet hjälpt till att förändra synen på arbetsmiljöarbetet i organisationerna så att man även tänker främjande.

STIG: Vi fokuserade på att projektet skulle handla om att skapa bra förutsättningar för anställda att göra bra val i vardagen. Därigenom blev integritetsfrågorna inte ett problem. Det handlade om att ge medarbetarna möjligheter; men det var upp till dem själva att göra valen – vi som arbetsgivare skulle se till att skapa



STIG LINDHOLM

KJELL SVENSON

förutsättningar för de anställda att göra bra val, men inte tvinga dem till något. De fackliga representanterna hade därför inga invändningar utan började också tänka i samma banor.

KJELL: Gränserna för den personliga integriteten har flyttats under de senaste tio åren. Då, för bara tio år sedan, var det oerhört upprörande med till exempel drogtester, medan det idag inte är helt ovanligt vid rekryteringar. Det gäller att visa medarbetarna att "det är av omtanke om dig och ditt välmående som vi gör detta".

STIG: Integritetsfrågorna diskuterades en del i början av projektet och vi fick en del reaktioner. Har arbetsgivare verkligen något att göra med hur vi lever våra liv? Men när vi förklarade att det handlade om att vi ville ge möjligheter och inte tvinga någon kom kritiken av sig.

Båda två poängterar att det till stor del handlar om hur det sägs och upplevs. Om chefen till exempel ställer frågor om den anställdes träningsrutiner vid ett utvecklingsamtal kan det antingen upplevas som att chefen frågar av omtanke om den anställda som person, eller som kontrollerande.

KJELL: Arbetsgivaren måste genom goda exempel visa att det är av omtanke om dig som vi ställer dessa frågor.

Kan ni peka på några framgångsfaktorer?

STIG: Bredden var nyckeln till att projektet gick så bra. Att vi arbetade på både organisationsnivå, gruppnivå och individnivå. Vi har fått upp frågor om hälsa och livsstil på agendan. Alla inser att det är viktiga frågor.

Båda två understryker att det tar lång tid att genomföra denna typ av attitydförändringar.

STIG: Under projektets gång insåg vi att sjukhusrestaurangerna inom vår region inte var några bra förebilder. I Livsstil i Väst-projektet var kostens betydelse för hälsan ett av våra huvudteman. När vi gick igenom matsedlarna på våra restauranger såg vi att de minsann inte var några föregångare. Sjukhus, som sysslar med hälso- och sjukvård, borde servera nyttig mat och vara på alerten, men så var det inte.

Både Kjell och Stig är mycket positiva till samarbete över gränserna, mellan det offentliga och privata näringslivet, och kan ge många exempel på vilket värde samarbetet har haft och vilka olika styrkor som de två organisationerna tillförde projektet.

KJELL: Vi på Volvo blev inspirerade av den kunskap och kompetens som fanns inom Västra Götalandsregionen om till exempel hälsa, kost och rörelse. Inom de områdena

hade vi på Volvo väldigt grunda kunskaper. Genom projektet fick vi tillgång till hela Västra Götalandsregionens expertis. Regionens experter har stått för kunskapsbasen i projektet.

STIG: Volvo har å sin sida stor erfarenhet av projektledning och logistik, vilket inte vi har. Dessutom bidrog Volvos medverkan i projektet till större uppmärksamhet externt. Att det var ett unikt samarbete mellan en offentlig aktör och ett privat företag gjorde att nyhetsvärdet blev större och att projektet fick mycket positiv uppmärksamhet i media.

Vilka resultat har projektet gett?

KJELL: Vi kan visa på mängder av resultat, som att många slutat röka, gått ned i vikt och kommit igång att motionera. Det viktigaste resultatet är dock att såväl chefer som anställda numera vet att de här frågorna ökar företagets konkurrenskraft, att de gör att vi får ett bättre företag och organisation. Att alla får den insikten är guld värt.

STIG: Det viktigaste resultatet är att insikten och kunskapen har ökat på alla nivåer i organisationerna, såväl bland chefer som anställda. Alla vet att förbättrad hälsa och livsstil ökar konkurrenskraften. Det har ökat effektiviteten

Mat kan göra nytta

Som ett delprojekt inom Livsstil i Väst, genomförde Västra Götalandsregionen, Alingsås Lasarett och Alingsås kommun tillsammans ett pilotprojekt på Alingsås Lasarett som handlade om att göra sjukhusets restaurang till nyckelhåscertifierad restaurang. 2007 blev den Sveriges första nyckelhåscertifierade sjukhusrestaurang. Våren 2009 fattades ett politiskt beslut om att alla sjukhusrestauranger i Västra Götalandsregionen ska bli nyckelhåscertifierade, vilket är en direkt effekt av pilotprojektet på Alingsås Lasarett. Även från Volvo har man ställt samma krav på leverantörerna när man handlar upp lunchrestauranger.



och produktiviteten i arbetet. Det visar både detta projekt och forskning som vi tog till oss under projektets gång. Det är viktigare frågor än att sjukfrånvarotalen sjunker. Välmående människor får en helt annan ork att klara av sina arbetsuppgifter, och klarar av sina liv på ett mycket bättre och effektivare sätt. Det är där de stora vinsterna finns.

KJELL: Sedan projektets start har vi varit tydliga och talat om "de små stegen i vardagen", att det är de små förbättringarna av livsstilen som verkligen gör nytta. Livsstil i Väst handlade inte om att alla ska åka Vasaloppet. Många har också reagerat positivt på den inriktningen. Om det hade varit en tuffare inställning hade de skrämts bort.

Vad har hänt efteråt, efter 2008?

STIG: Projektet har rullat vidare. Det är viktigt att inspirera med jämna mellanrum, även

För att inspirera andra att följa Livsstil i Västs goda exempel bjöd 3F in projektet till ett seminarium på IVAs Konferenscenter i Stockholm i september 2008. Ta del av seminariedokumentation via www.iva.se/3f.

framöver. Vi har hållit liv i hälsocoachträffarna. Det är viktigt att se till att nätverken fortsätter att träffas och inspirera varandra. Vi kommer att ordna chefsseminarier framöver. Chefer är en väldigt viktig grupp. Volvo har ett så bra uttryck; man pratar om "walk the talk", dvs om chefer går före och i aktiv handling



visar att det är viktigt, då följer många efter. Chefer är goda förebilder och ska leva som de lär.

Ytterligare en effekt av projektet är att hälso- och livsstilsfrågor numera är en fast punkt som cheferna måste ta upp i utvecklingssamtalen. Därigenom lever projektet vidare.

KJELL: Att våra högsta chefer tar upp livsstilsfrågor i utvecklingssamtalen sätter spår i hela organisationen. Om frågan anses viktig högst upp, sprider det sig i organisationen.

STIG: En effekt för oss är att våra anställda ser att vi är trovärdiga i vårt budskap. Vår kärnverksamhet handlar ju om hälso- och sjukvård. Då måste våra egna anställda mötas av samma budskap, att arbetsgivaren tar frågorna på allvar.

KJELL: Detsamma gäller för oss. Åtminstone en gång om året skriver vi i årsredovisningen att de anställda är företagets viktigaste resurs. Livsstil i Väst-projektet är ett viktigt bevis på att det är så. Om de anställda nu är den viktigaste resursen måste de tas om hand och skötas om, annars finns inte resursen längre.

Här kan du läsa mer om Livsstil i Väst:

Projektets hemsida: www.livsstilivast.se

Projektbok (pdf på Livsstil i Västs hemsida)

Projekttidning (pdf på Livsstil i Västs hemsida)

Fakta om Livsstil i Väst

Livsstil i Väst är den största friskvårdssatsningen hittills i Sverige, omfattande nära 67 000 personer. Syftet med projektet var att stimulera till en hälsosam livsstil för att på lång sikt öka antalet friska och välmående medarbetare. Innehållet togs fram i samarbete med professorer, forskare och annan expertis. Projektet byggde på fyra huvudteman; rörelse, kost, sömn och glädje – då de är viktiga ingredienser för god hälsa. Varje tema hade en temaansvarig, som var expert inom området.

250 hälsocoacher värvades inom de två organisationerna. Dessa projektets nyckelpersoner hade som uppgift att ta initiativ till aktiviteter som skulle utgå från lokala förutsättningar och önskemål på arbetsplatsen såsom träningsaktiviteter, studiecirkel och föreläsningar.

Målet med projektet var att flytta fokus från förebyggande och rehabiliterande åtgärder till ett hälsofrämjande arbete. Visionen var att på sikt öka frisknärvaron på de två organisationernas arbetsplatser.

Målen var:

- Fler friska medarbetare
- Ökat välbefinnande hos de anställda
- Högre livskvalitet
- Lägre kostnader för sjukfrånvaro och rehabilitering
- Ökad effektivitet och produktivitet

Dessutom skulle projektet bidra till att stärka konkurrenskraften och göra organisationerna till mer attraktiva arbetsgivare. En viktig aspekt är att beslutet att välja en sundare livsstil måste komma från individen själv.

Parallellt gränsöverskridande forskningsprojekt:

Hälsa och Framtid – för ett friskare arbetsliv

Parallellt med 3F har flera projekt och studier med liknande mål och syfte genomförts. Ett av dessa är projektet Hälsa och framtid, ett gränsöverskridande forskningsprojekt som ska hitta faktorerna bakom friska företag. Hälsa och framtid har studerat friskfaktorer på företagsnivå för att ta reda på vad företagen kan göra för att minska sjukfrånvaron.

Av forskningsprojektets fyra delstudier kan följande slutsatser dras:

- Det lönar sig att ha friska medarbetare
- Ett tydligt ledarskap och delaktiga medarbetare ger stora hälsovinster
- Sjukfrånvaron är lägre i företag som rekryterar sina chefer internt
- Företag som har rutiner för rehabilitering har friskare medarbetare
- Kvinnor som arbetar i mansdominerade företag är friskare än kvinnor i företag med jämn könsfördelning.

Projektet Hälsa och framtid drar också slutsatsen att friska företag är bättre på att:

- Se till att företagets värderingar är välkända för alla.
- Planera verksamheten långsiktigt, baserat på tidigare erfarenheter och på företagets historia.
- Vara tydliga med vilket ansvar ledarna har.

- Värdera social kompetens, utöver förmågan att producera, vid rekrytering av ledare.
- Rekrytera ledare och medarbetare internt – och att ha tydliga karriärvägar inom företaget.
- Rekrytera personal efter var de passar in i organisationen och inte enbart efter kompetens.
- Se till att de anställda känner till sina befogenheter och begränsningar.
- Se medarbetaren som en resurs – att inte låta kompetensutveckling styras enbart efter verksamhetens behov utan att den även ses som en utveckling för den anställda.
- Få medarbetarna delaktiga i förändringsarbetet och att ta tillvara på deras idéer.
- Värdesätt informella informationsvägar; ha direktkontakt med medarbetarna för att få veta vad som händer i organisationen.
- Vara öppna för diskussion och kritik och ha en positiv attityd till att lösa problem.

- Ha en policy och strategier för sjukfrånvaron och att vara insatta i hur många som är korttids- respektive långtidssjukskrivna och varför:



Magnus Svartengren, Karolinska Institutet och Centrum för folkhälsa, har lett den vetenskapliga delen av detta arbete. Projektet har finansierats av AFA Försäkring, Alecta, Axel Johnson AB, Carl Bennet AB och AB Volvo.

Läs mer om projektet Hälsa och framtid på www.folkhalsoguiden.se.

I gränsen mellan privatliv och arbetsliv...

En mängd faktorer påverkar hur den enskilde individen kan medverka till produktivitet. Värde av en genomtänkt företagskultur och betydelsen av ledarskapets förmåga att engagera medarbetare har vi tidigare varit inne på. Men även faktorer som ligger nära den enskilde individen har stor betydelse för hur man kan prestera i arbetslivet. I frågor som rör hälsa och livsstil möts företagets och den enskildes intressen på ett sätt som gör att det kan vara svårt att se var gränserna går mellan det privata och det arbetsrelaterade. Inom 3F har dessa frågor diskuterats flitigt vid nätverksträffar och inom olika delprojekt. 3F har också belyst frågorna i samband med några nationella seminarier. Här är några teman som varit aktuella under projektets gång.

Var går gränsen?

Friskvårdspeng och sluta-röka-hjälp till den som vill är ok för de flesta. Men hamnar den personliga integriteten i kläm när arbetsgivare engagerar sig i anställdas livsstil? Klart är att det som är godtagbart idag knappast hade accepterats för 15 år sedan. Gränsdragningar mellan uppmuntran till en hälsosam livsstil och den enskilde individens integritet var tema för ett seminarium som 3F arrangerade våren 2007.

Ta del av seminariedokumentationen på www.iva.se/3f.

Några röster från seminariet:

"Kanske beror en del av den ökade acceptansen för sådant som kan inkräkta på individers integritet på globaliseringen. Olika länders arbetsmarknadsregler påverkar varandra i internationellt verksamma företag."

Sven Ove Hansson, professor i filosofi, KTH.

"Numera satsar man oftare på att behålla det friska istället för att tvingas rehabilitera det sjuka."

Kicki Wallje-Lund, vd friskvårdshuset Wellnet.

"Vi måste värna mångfalden i arbetslivet. Annars finns en risk att man skapar en normmänniska. Och det vore illa."

Martin Linder, SIF-klubbens ordförande, AB Volvo.

Det psykologiska kontraktet

Spelreglerna på arbetsplatsen formas allt oftare av oskrivna, informella överenskommelser, baserade på underförstådda löften, tolkningar och förväntningar mellan chef och anställd.

Idag styr det informella spelet – det psykologiska kontraktet – mycket av arbetsplatsens spelplan.

I detta ligger både möjligheter och utmaningar. Inte minst då det informella, ej

officiellt nedtecknade och avtalade regler, i högsta grad kan påverkas av förändringar på arbetsplatser och i relationen mellan anställda och chefer.

För att beslysa denna fråga bjöd 3F i december 2006 in till nationellt seminarium om de psykologiska kontraktens betydelse ur olika aspekter. Bland talarna fanns professor David Guest, Kings College, London och Kerstin Isaksson, professor i psykologi vid

Mälardalens högskola, som visade resultatet från en internationell studie inom detta område. Juridiska aspekter och utmaningar för bemanningsföretagen och fackliga organisationer var också del i programmet.

Ta del av dokumentation från seminariet via: www.iva.se/3f.

Läs även artikeln "Brutna psykologiska kontrakt skapar ohälsa" på www.suntliv.nu.

Värdet av en god natts sömn ska inte underskattas!

Sömnens betydelse för prestationsförmåga och allmän hälsa är central och ska inte underskattas. Får vi inte tillräckligt med sömn minskar vår kreativitet, vi blir mindre produktiva och får svårare att fatta komplicerade beslut. Vi blir också känsligare för stress och infektioner och riskerar att bli allvarligt sjuka.

Samtidigt skjuter olycksrisken i höjden. Trots detta är sömn ett underskattat ämne på många arbetsplatser. Med denna insikt bjöd 3F

in till seminarium på temat "Sömn, funktionsförmåga, stress och återhämtning". Medverkade gjorde bland andra Torbjörn Åkerstedt, professor vid Institutet för Psykosocial Medicin (IPM) och Karolinska Institutet och docent Aleksander Perski, chef för Karolinska Institutets stressklinik.

Idag kan forskarna bevisa att sömn biokemiskt är en nyckelfaktor direkt kopplad till utbränd-

het. Företagen måste därför bli bättre på att ställa sig frågan i vilken grad de bär ansvar för om anställda drabbas av sömnrubbingar. Företagen måste också bli bättre på att informera sina medarbetare om sömnens betydelse för prestation och hälsa.

Läs mer om sömnens betydelse för en god hälsa på www.iva.se/3f.

Värdeskapande personalarbete handlar om att skapa ett sunt, kreativt och stimulerande arbetsklimat som främjar friska och engagerade medarbetare och bidrar till produktivitet, effektivitet och stärkt konkurrenskraft.



Intervju med **Angelica Björkbom**, hälsochef Posten:

Posten tar strategiskt helhetsgrepp

Hos Posten är sjukfrånvaro ett av de nyckeltal som finansdirektören presenterar vid varje kvartalsrapport. Hälsofrågor hanteras på högsta ledningsnivå – för det har visat sig att det lönar sig att investera i hälsofrämjande åtgärder. Genom strategiskt och förebyggande hälsoarbete har Posten på fem år lyckats halvera sjukfrånvaron och antalet långtidssjukskrivna.

När Angelica Björkbom anställdes som hälsochef på Posten 2004 blev hennes uppdrag att se till att den höga sjukfrånvaron (över nio procent) sänktes. Som hälsochef fick hon även ansvaret att ta ett brett grepp över hälsofrågorna i hela organisationen.

- Det var unikt att inrätta en tjänst som hälsochef, säger Angelica Björkbom. Posten fick mycket uppmärksamhet för det.

Bakgrunden var den höga sjukfrånvaron bland Postens anställda, som företaget trots många olika försök inte lyckats sänka. Nu ville företaget ta ett nytt, strategiskt grepp på högsta nivå för att komma till rätta med problemet.

- Det var en utmaning att få med hela organisationen. Att få alla anställda runt om i landet att känna att "det är viktigt att jag är på jobbet, viktigt att jag mår bra", säger Angelica.

Företaget gick igenom all sjukfrånvaro och upprättade ett nära samarbete med företagshälsovården. Man tog tag i varje enskild individ. Vad var orsaken till frånvaron? Vad kunde göras? Under en treårsperiod, 2005–2008,

skickades en hälso- och livsstilsenkät ut till företages drygt 30 000 anställda. Kopplat till resultatet fick medarbetaren stöd hos företagshälsovården.

Posten utbildade över 700 hälsoinspiratörer bland de egna anställda. Deras arbete blev snabbt uppskattat och gav resultat.

- En positiv effekt av satsningen, som vi inte hade planerat från början, är att hälsoinspiratör för många har blivit det första steget mot att ta nästa steg i karriären, säger Angelica. De har vuxit med uppgiften, insett att de kan leda och få med sig människor och har vågat ta nästa kliv.

Posten har startat "Hälsoskolor" för långtidssjukskrivna medarbetare – som en inslussning tillbaka i arbetslivet. Under en 6–8 veckorsperiod deltar personen i olika aktiviteter 1–2 dagar per vecka.

- Om vi kan korta ned sjukskrivningsperioden och få tillbaka medarbetaren i arbete tidigare, får vi tillbaka det vi investerar i hälsoskolor, säger Angelica.

Postens första hälsoskola startades på huvudkontoret i Stockholm. För att kunna ha

hälsoskolor i hela landet och på orter där Posten inte har tillräckligt många personer för att starta en egen skola, har Posten startat samarbete med Korpen. Korpen kan då involvera även andra företag på orten så att det blir tillräckligt många personer för att bilda en grupp.

I Postens årliga medarbetarundersökning svarar idag 84 procent av de anställda ja på frågan om man arbetar aktivt med hälsa på arbetsplatsen, jämfört med 60 procent för fem år sedan.

- Det är ett fantastiskt kvitto på att vårt hälsoarbete har nått ut i yttersta ledet, säger Angelica.

Grunden för Postens hälsoarbete är "hälsolinjen", att främja-förebygga-rehabilitera. När hon kom till Posten tog rehabiliteringsdelen mycket tid och fokus. Personalavdelningen hade kämpat mycket för att få mandat att arbeta med de första två delarna. Hos Posten har man nu lyckats flytta fokus från rehabilitering till hälsofrämjande och förebyggande åtgärder.

- Idag ser man från ledningens sida att företaget behöver lägga mindre resurser på den rehabiliterande delen om man investerar i det främjande och förebyggande hälsoarbetet, säger Angelica. I och med att vi alltid jobbat med ett helhetstänk har vi fått stark förankring i organisationen för hälsoarbetet.

Ett annat fokusskifte är att gå från sjuktal till frisktal.



»Idag ser man från ledningens sida att företaget behöver lägga mindre resurser på den rehabiliterande delen om man investerar i det främjande och förebyggande hälsoarbetet.«

Angelica Björkbom

»Under de två år projektet pågick sjönk sjukfrånvaron på de tre enheterna från 8,7 till 7,5 procent och frisknärvaron steg från 19 till 39 procent.«

Ulla Åhrlin



ÖKAD FRISKNÄRVARO: Hösten 2004 startade ett projekt på Schenker AB som benämndes "Ökad Frisknärvaro". Syftet med projektet var att öka frisknärvaron och därmed öka lönsamheten för företaget. Projektet hade tre huvudmål; ökad frisknärvaro, ökad kunskap hos chefer om ett hälsofrämjande arbete samt framtagande av riktlinjer för ett systematiskt friskvårdsarbete. Effektmålen skulle bland annat bli ökad produktivitet, förbättrad kvalitet, större arbetsglädje och ökade konkurrensmöjligheter.

Intervju med **Ulla Åhrlin**, arbetsmiljösamordnare på Schenker AB Sverige:

Hälsofrågor på ledningens agenda

När Ulla Åhrlin tillträdde som arbetsmiljösamordnare på transport- och logistikföretaget Schenker AB Sverige var hon positivt överraskad över vilken tyngd arbetsmiljö- och hälsofrågor hade i organisationen, i synnerhet på ledningsnivå.

En förklaring är projektet "Ökad frisknärvaro" som genomfördes som ett pilotprojekt under två år (2004–2006) för att sänka sjukfrånvaron och öka hälsomedvetandet i organisationen. Information om arbetssättet har därefter spridits i företaget och projektet har på flera sätt knoppat av sig i hela organisationen. Hälsofrågor har numera en plats högt upp på den strategiska agendan.

– När jag tog över som arbetsmiljösamordnare blev jag positivt överraskad över hur stor tyngd hälsofrågor har i företaget, säger Ulla Åhrlin. Projektet, som min föregångare drev, är en viktig förklaring. Att vi presenterade och avrapporterade projektet i 3F-nätverket och att företagsledningen blev involverad bidrog också till att det fick större tyngd i företaget.

Ulla Åhrlin berättar vidare att man idag ser effekter av projektet på flera sätt i företaget.

– Medvetenheten om hälsofrågor har ökat i hela organisationen, framförallt hos ledningen.

I början av projektet ägnades mycket tid åt att motivera på vilket sätt en ökad frisknärvaro kan öka lönsamheten.

Ett fokusområde som tidigt definierades var att utveckla ett hälsofrämjande ledarskap. Det är viktigt att chefer har kompetens om vad som ökar frisknärvaron och sänker sjukfrånvaron. Samtliga ledningsgrupper och chefer på de tre enheterna som ingick i pilotprojektet fick utbildning i ledarskap och gruppdynamik. De fick lära sig sambandet mellan att må bra kontra prestation, effektivitet och sjukfrånvaro. I utbildningen ingick även hälsoekonomi, där deltagarna fick arbeta med olika nyckeltal, till exempel beräkna kostnaderna för sjukfrånvaron och vilka vinster hälsa och välbefinnande kan ge i pengar. Kostnaden för sjukfrånvaron sattes i relation till investeringar i friskvård.

– Det konstaterades från början att det inte kommer att hända någonting om inte företagsledningen är involverad i projektet och man insåg tidigt betydelsen av ledar-

skapsutveckling som en del i projektet, säger Ulla. Att hälsan påverkar välbefinnandet både på och bredvid jobbet är en viktig kunskap för alla. Medarbetarna gör inte som chefen säger utan som chefen gör.

Idag är sjukfrånvaron på en låg nivå i hela Schenker Sverige, strax under tre procent för tjänstemän och strax under sex procent för kollektivanställda.

– Den effekt av projektet som dock är viktigast på lång sikt är att friskvård och hälsa har fått en plats på agendan på ett mycket tydligare sätt än förut. Medvetenheten har ökat, framförallt hos cheferna. Om ledningen lyfter frågan, får den tyngd. Man behöver inte längre argumentera i tre timmar varför satsningar på friskvård är viktigt, säger Ulla.

Tack vare att Schenker var med som nätverksföretag i 3FVäst blev företagsledningen involverad. Genom bland annat deltagande i 3F-seminarier blev företagsledningen mer medveten om frågorna. Tack vare ledningens aktiva roll har frågorna spridit sig i hela företaget.

– Om vi hade genomfört projektet utan deltagande i 3F hade frågorna kanske inte spridit sig lika mycket i företaget. 3F har tillsammans med projektet medfört en ökad medvetenhet om hälso- och arbetsmiljöfrågor inom Schenker, säger Ulla.

Intervju med **Ulla Åhrlin**, arbetsmiljösamordnare på Schenker AB Sverige:

Hälsofrågor på ledningens agenda – fortsättning

Vad har hänt efter projektet?

– Vi ser effekter av projektet på flera sätt runt om i företaget, säger Ulla. Medvetenheten om hälsofrågor har ökat i hela organisationen, framförallt hos ledningen. De har kommit upp på agendan på ett tydligare sätt än förut. Projektet har gjort oss medvetna om betydelsen av bra ledare inom området.

Företaget har idag obligatorisk arbetsmiljöutbildning för alla chefer på alla nivåer – en utbildning som ges minst två gånger per år. I utbildningen ingår bland annat räkneexempel för att se kopplingen mellan lönsamhet och effektivitet kontra friska, glada medarbetare.

– Dessutom har projektet knoppat av sig på flera olika sätt, fortsätter Ulla. I mallen för utvecklingssamtal ingår numera frågor om hälsa och välbefinnande. Chefen har ansvar

att följa upp hur medarbetaren mår. En annan effekt är att företagshälsovården har blivit mer förebyggande. De anställda erbjuds exempelvis hälsoprofiler.

Företaget har också utvecklat en mer detaljerad medarbetarundersökning än tidigare. Den innehåller idag tydligare frågor som rör välbefinnande, stress, och balans mellan arbete och fritid. Företaget kan idag mäta välbefinnandet på ett bättre sätt och kan följa fler faktorer:

– Att projektet påverkar det dagliga, ordinarie arbetet gör att projektet får effekt på lång sikt, säger Ulla.

Ytterligare en konsekvens av projektet är inrättandet av Schenkers Centrala Arbetsmiljökommitté, som startades under projektets gång. I kommittén ingår representanter från

alla nivåer och funktioner i organisationen liksom fackliga representanter. Kommitténs ordförande sitter med i företagsledningen vilket gör att arbetet bedrivs i en värdefull och nära kontakt med ledningen.

– Den Centrala Arbetsmiljökommittén är ett fantastiskt forum och arbetsverktyg. Här fångas och följs aktuella brister och behov upp, vilket gör att vi får en bra bild av situationen i organisationen och ser hur företaget kan hantera risker och brister, säger Ulla.





ÖKAD FRISKNÄRVARO: Sabis är ett familjeföretag som grundades 1874. Företaget omsätter idag knappt en miljard kronor, har cirka 650 anställda och driver nio butiker och 20 restauranger i Storstockholmsområdet. Företaget investerar mycket pengar i olika typer av förebyggande friskvård. Alla medarbetare har gått hälsoutbildningen inom Balanskonceptet. Sedan 2008 har Sabis en hälsoinspiratör på varje arbetsplats, det vill säga en anställd som har till uppgift att inspirera sina kollegor till ett hälsosammare liv. Sabis sköter lunchrestaurangen för bland annat Länsförsäkringar AB, Svenskt Näringsliv (Näringslivets hus), Sveriges Riksdag, Regeringskansliet, Rosenbad, Utrikesdepartementet, Carnegie och Nordeas gästmatsalar.

Intervju med **Madeleine Brehmer**, vice vd och affärsområdeschef restauranger, Sabis:

Matkedja med fokus på hälsa och miljö

Hälsa, miljö och kvalitet genomsyrar hela Sabis verksamhet. Genom sitt konsekventa arbete inom hälsoområdet sprider företaget en hälsosam livsstil såväl internt bland de egna medarbetarna som hos personalen på alla kundföretag.

För Sabis, som driver matbutiker och lunchmatsalar runt om i Stockholmsområdet, är hälsa, miljö och kvalitet honnörsord. Sedan 2006 arbetar företaget enligt konceptet "Sabis Balans", ett helhetskoncept inom restaurangverksamheten som går ut på att ta ett samlat grepp kring hälsa.

– Att driva restaurang inne på ett företag ställer höga krav. Vi har stort inflytande över hur hälsosam arbetsplatsen är då vi ansvarar för medarbetarnas lunch, säger Madeleine Brehmer, vice VD och affärsområdeschef för restaurangdelen inom Sabis. Tillsammans med företaget hjälps vi åt att skapa en hälsosammare arbetsplats.

– Vårt hälsokoncept består av flera delar. Den ena delen är att maten ska vara nyttig. Sedan några år tillbaka har vi alltid en hälsosam rätt på lunchmenyn på alla våra restauranger, innehållande mer grönsaker och fibrer, mindre socker och fett.

– Den andra delen är att genom utbildning och aktiviteter öka medarbetarnas kunskap kring hälsosam kost och livsstil. Personalen hos våra kundföretag har haft möjlighet att

gå en utbildning innefattande allt från kost och motion till stress, prioriteringar och välbefinnande.

Genom ett samarbete med Apoteket har Sabis erbjudit kundföretagens personal en gratis hälsoundersökning och hälsosamma prova-på-produkter:

– Det är viktigt att starta en dialog med våra partners om hur vi kan hjälpa dem att bli mer hälsosamma, säger Madeleine.

Sabis helhetsgrepp kring hälsa genomsyrar även den egna organisationen och personalen. Sabis har en stor och aktiv motionsklubb där medarbetarna deltar i olika motionslopp.

– Naturligtvis har vår personal också möjlighet att äta av den nyttiga mat som de serverar till våra kundföretag på lunchrestaurangerna, säger Madeleine.

Sabis har vuxit kraftigt de senaste åren, vilket till stor del kan förklaras av att de lyckats arbeta med hälso- och miljöfrågor på ett framgångsrikt sätt.

– Vi lever i en värld där vi måste lämna anbud. Då gäller det att ha bra idéer och visa att vi är bäst på marknaden. Hälsokonceptet

Utmärkelser

Ett kvitto på Sabis kvalitetsarbete är de utmärkelser företaget fått. 2004 och 2008 representerade Sabis Sverige i matlagnings-OS i klassen "Företagsrestauranger". 2004 tog Sabis brons och 2008 silvermedalj. Sabis butik i Fältöversten i centrala Stockholm är prisbelönt, bland annat två gånger som "Årets matglädjebutik", som "Årets snabbmålsbutik" och med Gastronomiska Akademiens hedersmedalj. Hela Sabis butikskedja har fått utmärkelsen "Bästa matglädjearbete" för konceptet "Vardag och fest", som går ut på att underlätta för människor att laga hälsosam och god mat både till vardags och till fest.

har varit en mycket viktig del när vi lämnar anbud. Vi har märkt att det efterfrågas av företagen, säger Madeleine.

För några år sedan började hälsofrågan bli en allt viktigare parameter vid upphandlingarna. De senaste två åren har miljöfrågan i ett bredare perspektiv blivit allt viktigare.

– Vid alla stora upphandlingar ställs idag krav på att leverantören kan erbjuda hälsosam och ekologisk mat. Det har skett en stor förändring inom det området den senaste tiden, säger Madeleine.

Intervju med **Madeleine Brehmer**, vice vd och affärsområdeschef restauranger, Sabis:

Matkedja med fokus på hälsa och miljö – fortsättning

– Vi har vidareutvecklat vårt Sabis Balanskoncept till att även innefatta miljön. Idag handlar det inte bara om att maten på tallriken ska vara hälsosam och nyttig, det handlar även om miljön i restaurangen och att vi är miljövänliga i ett bredare perspektiv, säger Madeleine.

Därför finns numera även ett miljövänligt alternativ på lunchmenyn, "Bondens Val". Det är en miljövänlig maträtt med ekologiska, närodlade eller säsonganpassade råvaror.

– När vi numera talar om balans, talar vi om hälsa för människan, hälsa för naturen och hälsa i restaurangmiljön. Balanskonceptet består av många komponenter, inte bara

själva maten. Det ska kännas hälsosamt och fräscht på alla plan, säger Madeleine.

I den mån Sabis får och kan arbetar de med design och inredning för att skapa en trevlig lunchmiljö.

Sabis försöker ständigt knyta till sig partners som stämmer överens med balanskonceptet. Sedan sommaren 2009 är friidrottstävlingen DN-galan i Stockholm en ny partner.

– Vi levererade all cateringmat till DN-galan sommaren 2009. Under fem dagar serverade vi 15 000 måltider, allt från maten till idrottarna till maten till de 1 200 gästerna i VIP-tältet, säger Madeleine. Även VIP-maten ska vara välbalanserad, hälsosam och fräsch.

– Vi utvecklas hela tiden med våra kunder i takt med att de ställer nya krav. Det gäller dock att själva leda utvecklingen istället för att bara passivt möta de nya kraven, säger Madeleine. Vi arbetar proaktivt och försöker utveckla nya koncept innan de verkligen blivit krav.

– När det till exempel gäller hälsa och miljö, har vi sett att den trenden kommer, att det är viktigt för människor och miljön. Då har vi frågat oss hur vi kan utveckla vårt utbud för att möta den utvecklingen, säger Madeleine.



Intervju med **Hugo Westerlund**, forskare, Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet:

Hållbart ledarskap i byggbranschen

Bygg- och anläggningsföretaget NCC noterade i sina årliga medarbetarundersökningar en stor spridning i upplevd hälsa hos företagets 1200 platschefer. Erfarenheten var dessutom att byggprojektens kvalitet och leverans samt byggarbetarnas trivsel och stressnivå samvarierade med platschefens upplevda hälsa och stressnivå. Som arbetsgivare ställde sig NCC frågan; varför kan vissa platschefer hantera stressen bättre än andra?

För att öka kunskapen och pröva hypotesen vände man sig, via 3F-nätverket, till Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet.

– NCC ville ta reda på vad som gjorde att vissa platschefer klarade av stressen bättre än andra, så att deras knep för att hantera stressnivån kunde föras över till andra platschefer, berättar Hugo Westerlund, forskare vid Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet och en av ledarna för studien.

– När vi blev kontaktade av 3Fs representant och NCC rådde högkonjunktur och högt tryck i byggbranschen, säger Hugo Westerlund. Det var svårt att få tag på kompetent personal. Platschefer var en yrkesgrupp där NCC i medarbetarundersökningarna hade noterat en hög stressnivå. Hur skulle företaget hantera det? Det är inte bra att centrala personer som platschefer är så stressade. I längden förlorar företaget bra krafter och på sikt blir det svårt att rekrytera bra personer. Yrket får rykte om sig att vara slitigt och stressigt. Hur ska byggföretag lyckas rekrytera och behålla platschefer?

Hugo Westerlund berättar vidare att det vanligaste är att forskare i projekt är fokuserade på att studera problem och deras orsaker. I detta projekt var det tvärtom, här försökte de utgå från det positiva och fokuserade på hur de som lyckades hantera stressen väl arbetade för att på så sätt hitta fungerande lösningar.

Studien utkristalliserade ett antal faktorer – strategier som platscheferna kan använda – som skapar förutsättningar för låg stress, god hälsa och produktivitet genom ett hållbart ledarskap bland platscheferna. Bland annat handlade det om att upparbeta en väl fungerande kommunikation med medarbetarna och affärsrelationerna, om att utveckla sin praktiska material- och produktionskunskap samt administrations- och juridikkunskap. En faktor som visade sig mycket viktig var att platschefen befinner sig ute i produktionen, på plats på bygget.

– Att vara mycket ute på plats ger en mängd fördelar och skapar en god spiral. Det skapar bättre kommunikation mellan

platschefen och byggarbetarna, säger Hugo. Genom att vara ute i produktionen kan platschefen delegera ut fler uppgifter och blir därigenom av med arbete, vilket minskar arbetsbördan och frigör tid till att vara ännu mer ute i produktion. Platschefen skaffar sig också nödvändig produktions- och materialkunskap som ger honom/henne mer "pondus" och respekt bland byggarbetarna.

Förmågan att delegera visade sig också ha stor betydelse för stressnivåerna.

– Delegering bidrar även till att förtroendet och tilliten mellan platschef och medarbetare ökar. Denna positiva spiral bidrar till att minska stressnivån. Resultatet blir mer välfungerande byggprojekt som dessutom blir mer lönsamma, säger Hugo.

Med stort intresse noterade forskarna att många olika dimensioner hängde ihop.

– Vi kunde se tydliga dynamiska effekter, som sammantaget gav oss en helhetsbild. Vi hade trott att vi skulle få fram en punktlista med faktorer snarare än en så omfattande helhetsbild, säger Hugo.

– Studien handlade i första hand om vad platscheferna själva kan göra för att minska sin stress, men givetvis påverkas byggprojekt även av andra faktorer, till exempel vad som händer i omvärlden och inom organisationen. Det gäller att inte ha överdrivet fokus på chefs roll och säga att allt beror på platschefen, säger Hugo.



»Vi hade trott att vi skulle få fram en punktlista med faktorer snarare än en så omfattande helhetsbild.«

Hugo Westerlund

Studien genomfördes vid tio olika byggprojekt i Stockholm och Mälardalsregionen inom NCC Construction Sverige AB.

Intervjuer genomfördes med 10 platschefer, 10 lagbasar, 10 arbetsledare och 10 yrkesarbetare vid de olika byggprojekten.

Man tittade även på ekonomiska indikatorer, dvs hur lönsamma projekten var. Datainsamlingen genomfördes under oktober-november 2007. Under februari 2008 intervjuades dessutom samtliga platschefers chefer (entreprenad-/affärschefer).

–Vi genomförde även en enkätundersökning som innehöll frågor om bland annat arbetsmiljö, ledarskap och hälsa bland samtliga anställda på de aktuella byggprojekten, säger Margaretha Hartzell, forskningsassistent som genomförde alla intervjuer och analyserade materialet. Sammanlagt svarade 187 personer av 190 tillfrågade på frågeformuläret.

Intervju med **Hugo Westerlund** och **Margaretha Hartzell**:

Hållbart ledarskap i byggbranschen – fortsättning

Allvarliga olyckor på byggarbetsplatser är såpass ovanliga i Sverige att det är svårt att studera samband mellan stressnivå och olycksstatistik. Däremot såg vi att där platschefen var mycket ute i produktionen och hade god administrativ kompetens så ansåg medarbetarna att det uppstod mindre fel och slarv – vilket tyder på att risken för olyckor minskar, säger Hugo.

Tips och råd från äldre erfarna platschefer till yngre platschefer som upplever mycket stress kan göra att de stannar kvar:

– Byggprojekt är speciella på många sätt. Det är en utmanande uppgift att administrera och styra stora, komplexa byggprojekt, vilka dessutom ofta har en pressad budget. Det är stora arbetslag. Det är inte samma grupp personer som arbetar hela tiden, utan konstellationen förändras beroende på fas i byggprojektet, säger Hugo.

– Dessutom utförs många uppgifter av underleverantörer. Platschefen är ansvarig även för dessa personers arbete även om de inte är anställda. Platschefen har många bollar i luften. Det är många processer och människor som ska fungera tillsammans.

Planen var att gå vidare utifrån resultaten av studien. Under ledning av en erfaren platschef skulle platschefer få diskutera konkreta problem. Tanken var att kombinera en modell som utvecklats av en professor vid Karolinska Institutet med resultaten från denna studie.

– Det fanns en ambition att gå vidare, men finans- och byggkrisen satte stopp, säger Hugo. Det är dock möjligt att vi tar kontakt med NCC om ett tag, när konjunkturen har vänt, för att höra om det fortfarande är aktuellt med en fortsättning.

Enligt Hugo Westerlund är det inom vissa områden vanligt att företag initierar och efterfrågar institutets forskning utifrån ett problem som företaget har:

– Den del av Stressforskningsinstitutet som forskar inom sömn har många olika uppdrag från näringslivet, till exempel att planera arbetsscheman för skiftarbetare eller för flygbolags resande personal.

– Målet för alla företag är att gå med vinst och att lösa problem. Företag har inte som primär uppgift att bedriva forskning. Forskaren måste i regel finansiera forskning via forskningsmedel, säger Hugo.

Vilken nytta har ni haft av detta forskningsprojekt? Vilka lärdomar har ni fått som är användbara vid andra projekt?

– Projektet har gett oss värdefull information om "verkligheten", vilket är viktigt för forskare, säger Hugo Westerlund. I detta projekt fick vi arbeta tätt ihop med ett företag, vilket gav "hands-on"-kunskap om verkligheten. Vi kunde tänka mer samhällsrelevant och därigenom bli bättre forskare och bedriva mer samhällsrelevant forskning.

Hur ser du på projekt och nätverk såsom IVAs 3F-projekt?

– Projekt som IVAs 3F är nödvändigt och bra för forskare. Det är "kittet" mellan forskarvärlden och näringslivet, både för kontakten men även finansiellt. Forskare vill ofta inte utföra rena uppdrag för företag, vi är inte konsulter, säger Hugo.

– Nätverk som 3F skapar förståelse för forskning hos näringslivet och vice versa. 3F gav oss också möjlighet att se tvärs olika företag och branscher, säger Hugo.

– Jag tror att nätverk som 3F kan ha en avgörande betydelse för kontakten och samarbetet mellan den akademiska världen och näringslivet, säger Hugo.

– Som forskare har jag haft stor nytta av 3F. NCC-projektet drogs igång tack vare 3F. Jag medverkade vid 3F-träffar och vi fick feedback på vårt arbete, säger Hugo.

Vad kunde ha gjorts bättre?

– Om forskare hade ingått i nätverket på samma sätt som företagen, hade nyttan blivit ännu större. Då hade forskare blivit mer involverade i nätverket, vilket kanske hade kunnat generera nya projekt, säger Hugo.

En annan person som medverkat i studien är forskningsassistent Margaretha Hartzell, som genomförde alla intervjuer på NCC och analyserade materialet. Margaretha, utbildad företagsekonom, har tidigare arbetat med

marknadsföring. När hon skolade om sig till folkhälsovetare kom hon under utbildningen i kontakt med Töres Teorell och Hugo Westerland vid Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet. De frågade henne om hon ville hålla i forskningsstudien om platschefer hos NCC, ett projekt i 3Fs regi.

– Jag, som tidigare inte sysslat med forskning, fick en god blick i forskarvärlden och fick ännu mer respekt för att forskningen fyller en viktig funktion i samhället, säger Margaretha. Jag har en annan inställning till fakta, undersökningar, medierapportering etc. Samtidigt kunde jag se att det finns ett stort glapp mellan den akademiska världen och näringslivet. Inom vissa branscher är samverkan tätare och fungerar mer naturligt – till exempel i läkemedelsbranschen och i teknikföretag.

– Vår studie fick ett mycket positivt mottagande hos NCC, av både platschefer, fackliga representanter och företaget. Vi fick en bekräftelse på att vi hade fångat deras verklighet, säger Margaretha. Vår modell beskriver faktorer i ledarskapet som kan vara betydelsefulla för att platschefen ska uppnå en långsiktigt produktiv och hälsofrämjande arbetssituation, för sin egen del såväl som för dennes medarbetare och företaget. Det måste leda till vinster för alla tre parter.

– Våra resultat kan vara intressanta för andra företag, givetvis för byggbranschen, men även för branscher där arbetssättet påmin-

ner om byggbranschen, dvs att man arbetar i komplexa projekt med pressade tidsramar och budgetar, säger Margaretha och nämner reklambranschen som exempel.

Vad är värdet av projekt som 3F?

– 3F kan främja forskning på så sätt att det kan inspirera företag att kontakta forskare inom områden som är relevanta för företaget, säger Margaretha.

– För att projekt som 3F ska lyckas måste mål och syfte med projektet vara glasklart från början, säger Margaretha. Ett problem med forskning är att området man forskar inom växer och växer, för att man ständigt hittar nya saker och frågeställningar som man vill undersöka. Då blir det svårt att hålla den röda tråden eller stringensen kvar i projektet, säger Margaretha.

– Projekt som 3F främjar erfarenhetsutbytet mellan olika branscher och yrkesgrupper. Att nätverken bestod av företag från olika branscher och även att personerna som representerade företagen ofta var från olika yrkesgrupper, bidrog till olika infallsvinklar på frågorna, säger Margaretha.

Ett forskningsinriktat projekt inom 3FVäst:

Att utveckla hälsofrämjande ledarskap

Att skapa en god psykosocial arbetsmiljö och ett arbetsklimat som främjar en positiv utveckling innefattar flera utmaningar. För att möta utmaningarna på ett strukturerat sätt startade några av nätverksföretagen i 3FVäst ett samarbete med Sahlgrenska universitetssjukhuset. Projektet handlade om ledarutveckling i hälsofrämjande ledarskap.

Projektiden väcktes redan 2004 då det regionala nätverket 3FVäst startade. Då bildades en intressegrupp där frågor om hälsofrämjande ledarskap diskuterades. Gruppen träffades regelbundet och bjöd in forskare från olika discipliner och institutioner till diskussionerna. Samtalen utmynnade i projektet Ledarutveckling i hälsofrämjande ledarskap (LHL). Syftet med projektet var att öka kunskapen om och stärka chefer i hälsofrämjande förhållningssätt. Målet var att öka förutsättningarna för hållbar arbetshälsa – både chefers egen och medarbetarnas.

Med kunskaps- och processtöd av forskarteamet tog företagens interna företagshälsovård eller personalfunktion sig an uppgiften som samtalsledare. Sammanlagt ingick 55 chefer med vardera 8–80 medarbetare. Projektet pågick under 2007 och utvärderades med hjälp av intervjuer och enkäter före och efter programmets genomförande. Resultaten från undersökningarna visar att ledarnas förhållningssätt till ett hälsofrämjande ledarskap har förbättrats under projektets gång, vilket avspeglas bland annat i ledarnas egen

stressupplevelse och i medarbetarnas bedömning.

Några av de viktigaste insikterna efter programmet, för såväl processledare som chefer, är betydelsen av struktur, reflektion och legitimitet för hälsoarbetet. Dessa faktorer skapar en hälsomedvetenhet som sedan kan överföras i det dagliga arbetet. Programmet bidrog även till att cheferna fick mer insikt om sin egen och sina medarbetares hälsa. Det har i sin tur medfört att de har kunnat utföra flera konkreta åtgärder för att analysera och genomföra förbättringar av både den egna och medarbetarnas arbetssituation.

Erfarenheterna från forskarteamet på Arbets- och miljömedicin pekar på att kunskapsstöd från akademien kan underlätta vid planering, legitimering och uthållighet i hälsoprojekt.

– Forskningsförankring, ett verkligt intresse från företagets ledning och en tydlig struktur för hälsoarbetet är faktorer som kan underlätta genomförandet av uthålliga hälsosatsningar i företag och organisationer. Att detta program var baserat på forsknings-

kunskap var betydelsefullt och gav legitimitet, säger Lotta Dellve som lett studien.

Astra Tech är ett av de företag som deltagit i programmet. Så här säger Helena Radtke, Learning & Development Partner, och Anki Zaar, Health Coordinator, som båda deltagit som processledare i LHL:

– Vi som processledare lärde oss mycket om de hälsofrämjande faktorerna i arbetslivet. Vi insåg hur mycket chefen kan påverka i sin vardag, att små saker kan ha stor betydelse för medarbetarna. Vi fick verktyg att använda oss av för att förmedla detta budskap vidare till cheferna, säger Helena Radtke.

– Arbetsmaterialet var bra och lätt att arbeta utifrån. Genom arbetsmaterialets struktur kunde vi finna att vi redan arbetade hälsofrämjande i många avseenden. Vi har kunnat använda delar av materialet i vår ledarskapsutbildning samt i samtal med chefer för att tydliggöra de hälsofrämjande faktorernas betydelse i deras ledarskap, säger Anki Zaar.

Helena och Anki tycker dock inte att de kunnat dra så stora växlar på projektresultaten. Det vetenskapliga inslaget med enkäter före och efter projektets gång gav ganska lite, skillnaderna var marginella och gav inte den mätbarhet som utlovades vid starten av projektet.

– Vi lärde oss mycket och cheferna tyckte att det var bra just då, men om målet med projektet har uppnåtts har vi svårt att bedöma, anser både Helena och Anki.



LOTTA DELLVE

MEDVERKANDE I PROGRAMMET:

ASTRA TECH AB

Astra Tech är ett företag med ca 2000 anställda som utvecklar, tillverkar och marknadsför dentala implantat samt avancerade sjukvårdsprodukter inom urologi och kirurgi och är en del av AstraZeneca-gruppen. Företaget finns idag representerat över hela världen.

Från Astra Tech har två processledare från företagets egen personalfunktion medverkat, Anki Zaar och Helena Radtke. De hade båda erfarenhet av personalfrågor såsom rehab-, arbetsmiljö-, utbildnings- och ledarstödsfrågor inom företaget.

VOLVO LOGISTICS AB

Volvo Logistics AB är det företag inom Volvo-gruppen som tar fram, tillhandahåller och utvecklar de omfattande logistiksystem som serverar fordonsindustrin världen över. Företaget har över 1000 medarbetare globalt och även ett nätverk av specialister för alla transportlösningar. Som ett helägt dotterbolag inom Volvo-gruppen genomsyras företagets verksamhet av kärnvärdena kvalitet, säkerhet och miljö.

Till processledare på Volvo Logistics utsågs Peter Ågren från företagets personalfunktion samt en erfaren hälsopedagog från företagets interna företagshälsovård Alviva, Annika Lindmark.

ARBETS- OCH MILJÖMEDICIN (AMM)

Forskarna Lotta Dellve och Mats Eklöf, från Arbetshälsa-enheten vid AMM, hade deltagit vid flera diskussioner inom 3F, och bland annat presenterat ett forsknings- och praktikbaserat arbetsmaterial "Hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap" som utvecklats och provats i samarbete med Göteborgs Stad. Katrin Skagert (doktorand vid AMM och processledare vid Göteborgs Stad) hade erfarenhet av att använda arbetsmaterialet i ledarstödsprogram. Katrin Skagert och Mats Eklöf ledde LHL-programmets processledarstöd. Lotta Dellve var projektledare.

FÖR DIG SOM VILL VETA MER:

Via VINNOVA kan du som vill jobba med modellen LHL för ett hälsofrämjande ledarskap få handledning, tips och råd. Ta del av rapporten på www.vinnova.se/Publikationer/Produkter/Halsoframjande-ledarskap-och-medarbetarskap/.

Sverige har blivit friskare

Försäkringskassan mäter löpande ohälsan genom det så kallade Ohälsotalet. Ohälsotalet är ett mått på antalet utbetalade ersättningsdagar från försäkringskassan, per person och år, för personer mellan 16 och 64 år. Ohälsotalet summerar utbetalade dagar för sjukpenning, rehabiliteringspenning, sjukersättning och aktivitetsersättning. Talet tar inte med dagarna då arbetsgivaren ansvarar för sjuklöneperioden. Talet började öka under senare delen av 90-talet, för att kulminera i juni 2003, då det var drygt 43 dagar. Sedan dess har det minskat och sedan 2006 dessutom minskat i allt högre takt. I augusti 2009 var ohälsotalet 33,8, alltså en minskning med ungefär 22 procent.

Hälsan ojämnt fördelad – såväl mellan könen som över landet

För kvinnor var ohälsotalet i augusti 2009 40,4 dagar, medan det för männen var 27,4 dagar. Det skiljer också mycket mellan olika län, Stockholm har knappt 29 dagar, medan norrlandsläna Jämtland och Norrbotten toppar på 41,5 respektive 40,4. Enda "storlänet" som ligger över riksgenomsnittet är Västra Götaland som har 34,6 dagar.

En titt på den arbetande delen av befolkningen

Utifrån 3Fs intentioner och mål om friska företag och arbetsplatser, är det av intresse att titta lite närmare på hur det ser ut hos de stora aktörerna för de kollektivavtalade planernas sjukförsäkring – AFA och Alecta. AFA hanterar försäkringarna vid sjukdom, dödsfall, föräldraledighet, arbetsskada och arbetsbrist. Här är AGS (Avtalsgruppsjuk-

försäkringen) inom SAF-LO-kollektivet (privatanställda arbetare) den största. AFA försäkrar även andra kollektivavtalsområden inom den primär- och landstingskommunala sektorn. Alecta har sjukförsäkringen inom främst ITP-avtalet (privatanställda tjänstemän samt anställda hos privata företag med kollektivavtal som inte tillhör något LO-förbund). Tillsammans ger AFA och Alecta sjukförsäkring som kompletterar den statliga sjukförsäkringen till fler än 3 miljoner människor, vilket är mer än halva den yrkesverksamma befolkningen. Sjukförsäkringarna gäller och fungerar lite olika, AGS går in från dag 15 i sjukfallet (efter sjuklöneperioden) och är en sjuklönetäckning fram till och med dag 90. Alectas sjukförsäkring börjar gälla från dag 91 i en sammanhängande sjukperiod, alltså riktigt lång sjukfrånvaro.

Trender i AFAs och Alectas statistik

AFA och Alecta följer naturligtvis utvecklingen i sin respektive sjukförsäkringsrörelse, fast på olika sätt. AFA ger varje år ut en omfattande skrift – Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro. I den redovisas mycket utförligt utvecklingen, brutet på kön och yrkesgrupper. Alecta har sedan tio år halvårsvis redovisat antalet nyanmälda sjukanmälningar i HälsoBarometern på hemsidan alecta.se. Alecta bryter också på kön och åldrar samt sjukfallens fördelning på diagnosområden. I nästan varje helårs-HälsoBarometer har Alecta gjort ett tema, man har till exempel följt utvecklingen av långa sjukskrivningar bland unga kvinnor.

Statistik från Alecta visar...

Alecta märkte ett trendbrott i sjukanmälningarna i början av 1996. Utbetalningarna ökade, fler försäkrade med högre inkomster blev långtidssjuka. "Nya" diagnoser som utbrändhet och utmattningssyndrom började bli allt vanligare, och yngre kvinnor (25–40) var kraftigt överrepresenterade i statistiken. Många av dessa kvinnor kombinerar karriär med småbarn och begreppet "duktig flicka-syndromet" blev vedertaget genom den forskning Alecta stödde inom området (bland andra Helene Sandmark,

Aleksander Perski). Kulmen i sjukanmälningarna nåddes under senare delen av 2002, Antalet sjukanmälda kalenderåret 2002 var nästan tre gånger högre än år 1996! Sedan första halvåret 2003 har dock sjukanmälningarna minskat för varje period, men det är fortfarande långt till 1996 års siffror. Precis som för ohälsotalet är kvinnorna fler i statistiken, men länsskillnaderna märks knappt alls. Lite förenklat kan man sammanfatta det som att den privata tjänstemannen i Östersund har ungefär samma

benägenhet att drabbas av sjukskrivning mer än tre månader som hennes motsvarighet i Stockholm. Motsvarande generella slutsats, att den kraftigt ökande långtids-sjukskrivningen i början av 2000-talet förklaras med en alltmer åldrad arbetskraft, kan också hållas med fakta. När det gäller privatanställda tjänstemän har andelen försäkrade över 55 år som blir långtids-sjuka varit oförändrad eller ökat marginellt. Den stora ökningen står åldersgrupperna i intervallet 25–45 år för.

Statistik från AFA visar...

Precis som för Alecta var kalenderåret 2002 kulmen för sjukanmälningar. Då inledde totalt 36 000 AFA-försäkrade sjukskrivningar som varade i mer än tre månader. Antalet vid utgången av 2007 var 22 500, vilket är 1 500 färre än år 1998. AFA är en mycket viktig forskningsfinansierare till yrkesrelaterad medicinsk och beteendevetenskaplig forskning. Det är framför allt inom områden som buller, förslitning på grund av repetitivt

arbete, men även områden som depression och utbrändhet har omfattats i forskningsanslagen. AFAs analys av andelen nyinsjuknade fördelade på diagnos, ålder och kön skulle också kunna ha gällt för tjänstemännen: "Generellt gäller att risken att drabbas av långvarig sjukfrånvaro beroende på sjukdomar i muskuloskeletal systemet och bindväven, cirkulationsorganens sjukdomar och tumörsjukdomar ökar med stigande ål-

der. Motsvarande ålderssamband är inte lika tydligt när det gäller risken att drabbas av långvarig sjukfrånvaro på grund av en psykisk sjukdom, syndrom eller beteendestörning. Inom avtalsområde Svenskt Näringsliv/LO är exempelvis risken att drabbas av långvarig sjukfrånvaro på grund av dessa sjukdomar högst bland kvinnor som är mellan 36 och 45 år."



What you measure...

Att det finns en koppling mellan ett företags långsiktiga lönsamhet och värdeskapande personalarbete tycks oomtvistat. Kännedomen om vilka nyckeltal som finns, hur man ska använda och följa upp dem, tycks dock brista. Här finns ett område med både utmaningar och utvecklingspotential.

Läs mer på sid 76–77

Med nyckeltal i fokus...

I företagens balansräkningar lyser värdet på den viktigaste och förmodligen största resursen, humankapitalet, i regel med sin frånvaro. Ta del av diskussionen från ett 3F-seminarium på temat.

Läs mer på sid 80–81

Goda exempel från 3F

Inom 3F-företagen Posten och Vattenfall har man räknat och kunnat påvisa hur mycket friska medarbetare är värt i kronor och ören.

Läs mer på sid 82–85

Värdera med personalekonomiska nyckeltal

Tillgångar och skulder redovisas noga i bokslut enligt fastställd nomenklatur. Däremot lyser värdet på den förmodligen största resursen, humankapitalet, med sin frånvaro. Sjuktal, kompetens, attityder till chefer och arbetsplats samt prestation på individ- och gruppnivå är några faktorer som påverkar framtidsutsikterna för alla verksamheter. Men hur allt detta ska mätas och värderas är långt ifrån självklart. Frågan är om det går att skapa system som signalerar hur personalen mår, trivs och utvecklas.

För att finna svaret har 3F vridit och vänt på frågan om personalrelaterade nyckeltal, bland annat i syfte att kunna påvisa att värdeskapande personalarbete är lönsamt. Men syftet har även varit att påvisa att personalekonomi inte enbart rör sig om siffror av intresse för det egna företaget eller organisationen. Även investerare bör ha stor nytta av att kunna se värdet på företagets främsta resurs.

Varsågod att ta del av exempel och diskussioner som belyser hur man kan värdera med personalekonomiska nyckeltal.



Ett samtal om personalekonomiska nyckeltal:

”What you measure is what you get”

I april 2009 arrangerade 3F ett seminarium med rubriken ”Att värdera med personalekonomiska nyckeltal”. Vid det välbesökta seminariet framkom en stor enighet, bland såväl talare som seminariedeltagare, om att det finns en tydlig koppling mellan ett företags långsiktiga lönsamhet och värdeskapande personalarbete. Kännedomen om vilka nyckeltal som finns, hur man ska använda och följa upp dem, tycks dock brista. Något som får oss att dra slutsatsen att detta är ett område med såväl stora utmaningar som hög utvecklingspotential. För att nysta vidare i frågor som rör personalekonomiska nyckeltal kallade 3F till ett samtal med tre personer som alla har erfarenheter från detta område. Efter samtalet, som hölls i oktober 2009, kan vi konstatera att utmaningarna inom området sannerligen är stora, men att Sverige har goda förutsättningar att leda arbetet på området.

ANN-SOFI LODIN är COO på Global Health Partner, ett börsnoterat privat vårdbolag. Ann-Sofi är även styrelseledamot i Academedia och Bure Equity.

JAN ENGSTRÖM, är medlem i International Accounting Standards Board (IASB), i London. IASB är en organisation som arbetar med att ta fram regler och internationella standarder för finansiell rapportering. Jan är en av IASB:s 15 ledamöter. Tidigare har Jan varit verksam inom Volvokoncernen, bland annat som CFO.

PATRIK TIGERSCHIÖLD är vd för det börsnoterade investmentbolaget Skanditek. Patrik är även ordförande/ledamot i ett flertal företagsstyrelser och ingår i styrgruppen för 3F.

»Man försöker hitta en standard som gäller för respektive bransch; att skapa nyckeltal som man känner sig trygg med.«

Är er uppfattning att intresset för personalekonomiska nyckeltal har ökat?

JAN: Vi på IASB arbetar med att skapa underlag och ta fram en gemensam rapportering med fokusering på finansiella frågor. Vi kommer i kontakt med en mängd grupper; till exempel analytiker, investerare, företagsledning, akademiker, politiker och marknadsövervakare. De tycker att personalekonomiska frågor är mycket intressanta. De är till exempel intresserade av hur man kan analysera olika typer av belöningsystem, strukturer, pensionsavtal och sådana ganska specifika frågor. Därutöver finns det inte något speciellt tryck att man från vår sida skulle ta initiativ till att ta ett vidare grepp kring dessa frågor. Inför vårt samtal talade jag med en amerikansk analytiker som är mycket aktiv inom CFA Institute, ett globalt institut med 110 000 analytiker; om hur hon ser på detta. Hon säger att inte heller hon känner något tryck att ha någon strukturerad informationsbas för att titta på sådant här. Det här är frågor som man ser från företag till företag, från situation till situation.

ANN-SOFI: Jag ser också att det är svårt att hitta en gemensam standard som passar alla typer av företag. Visst märks det att intresset finns kring den här typen av nyckeltal, men det blir då mer branschpassade nyckeltal. Man försöker hitta en standard som gäller för respektive bransch; att skapa nyckeltal som man känner sig trygg med.

PATRIK: Jag tycker att man kan angripa dessa frågor ur två perspektiv. Det ena är kapitalmarknads-/analytikerperspektivet, det andra är företagsperspektivet. När det gäller det första,

kapitalmarknadsperspektivet, är det svårt att hitta tydliga, relevanta och jämförbara nyckeltal som fungerar. I det andra, företagsperspektivet, ser jag att intresset för frågan om de lite bredare nyckeltalen, det vill säga hur organisationen mår; hur förtroendet för cheferna är och olika typer av medarbetarindex, har ökat på senare tid. Jag kan också se, då jag sitter i styrelser med många olika typer av verksamheter; att intresset är större i tjänste- och servicesäljande bolag än i tillverkningsföretag. Det finns en tydlig skillnad där. Något som egentligen inte är så konstigt. Personalen är ju tjänsten! Och visst har det blivit ett viktigt konkurrensmedel att vara en duktig arbetsgivare. Men hur kapitalmarknaden ska gripa sig an detta och begripa det är nästa stora puck! Därför är det också intressant att höra Jan Engström berätta att det inte finns något egentligt internationellt tryck på denna typ av nyckeltal.

JAN: Överhuvudtaget är nyckeltal något väldigt industrispecifikt. Olika typer av kvalitetsindex och finansiella index är branschspecifika. Det är ytterst få nyckeltal som gäller för alla branscher.

ANN-SOFI: När vi är ute och presenterar vår verksamhet för kapitalmarknaden är det aldrig frågor kring personalnyckeltal som tas upp eller efterfrågas. Inget om hur personalen mår eller sådant. Om de frågar är det direkt prestationsrelaterat; till exempel hur mycket omsättning företaget har per anställd.

Om vi fördjupar oss i investerarperspektivet; Patrik, du har tidigare sagt att de nyckeltal som finns inom detta område inte utgör nå-

got underlag för beslut då de är undermåliga. Men vad krävs då för att få fram bra underlag och fungerande nyckeltal?

PATRIK: Jag tror att kapitalmarknaden redan vet att det finns en hög korrelation mellan lönsamhet och välmående personal. Samtidigt som många vet att det är så, är det sällsynt att vi som investerare träffar HR-personer när vi fattar beslut. Tyvärr får jag väl säga att det är så. Om man ställer frågor inom detta område handlar det om kompetensnivåer och kompetensmassa snarare än om hur personalen mår.

JAN: Utifrån mina tidigare erfarenheter av utvärderingar inför företagsförvärv vet jag att det finns en modul som tar upp frågor om ledningens förmåga, så visst finns frågan nästan alltid med, men det är en fråga som är oerhört svår att kvantifiera.

ANN-SOFI: Men då det handlar om att investera i exempelvis en skola eller någon typ av konsultbolag, är intresset för att investera i ett sådant bolag i allra högsta grad baserat på de ledande personernas förmåga. Att det är en kompetens som man vill få in i sin koncern. För denna typ av verksamhet ligger det mer i sakens natur att få reda på hur det ligger till.

PATRIK: Det som är helt avgörande för att lyckas är ledarskapet.

ANN-SOFI: Ja, ledarskap och kompetens.

»Jag tror att kapitalmarknaden redan vet att det finns en hög korrelation mellan lönsamhet och välmående personal.«

»En klar vision med tydliga exempel är värdefull.
Denna kan Sverige skapa och föra vidare.«

Om man tittar på "goodwill-värdet" som består av olika delar, kan man då dra paralleller mellan hur dessa frågor värderas och hur man ser på och värderar varumärken?

JAN: Numera finns en uppdaterad standard för redovisning av förvärv. Enligt den ska man dela upp allt som man kan efter bästa förmåga i relation till vad det är värt i verkligheten. Det kan till exempel vara varumärken eller patent. När vi tog fram standarden, ett arbete som pågick under 2003-2007, hade vi en lång diskussion om vi samtidigt skulle sätta ett värde på vad man på svenska kan översätta till "värdet av den samlade arbetsstyrkan". För att få fram detta diskuterades frågan flitigt i den grupp som arbetade med standarden. Huvudresonemanget i diskussionen kretsade kring vad det skulle kosta att återställa den arbetsstyrka företaget har i form av rekryteringskostnader, inläring etc. Vi gick ut och frågade vår rådgivande grupp vad de tyckte om denna eventuella del av den framtida standarden. De såg det som alltför svårt, "löst i kanterna" och ospecifikt.

Berätta gärna mer för oss hur det ser ut internationellt.

JAN: En annan diskussion har varit hur man skapar värde i ett företag, till exempel i form av varumärken, och där har det varit en lång diskussion om immateriella värden inom företag och hur man kan föra in

dessa i bokföringen. Här kom en samlad bild fram som visade att även detta är ett område som är löst och svärgripbart. Vad ska egentligen stoppas in i redovisningsmodellen? Vem har egentligen "rätt" till kunskapen, vem "äger" den – personen eller företaget? Det blir svåra gränsdragningar, och mycket blir godtyckligt. Ingen har heller kunnat formulera tillräckligt tydligt vad målsättningen med denna redovisning skulle vara. Omkring en tredjedel av de 40 personerna i den rådgivande grupp som granskade förslaget ansåg att frågan var väldigt viktig. Resterande två tredjedelar ansåg att det här skulle man inte ge sig in på, att det leder till för svåra bedömningar. Förebilder på området finns i Australien, där man sedan länge har en tradition att stoppa in denna typ av värden i redovisningen.

Handlar bristande underlag på detta område om någon typ av krock mellan redovisning i det tidigare industrisamhället och kunskapssamhället?

PATRIK: Ja, man kan ju fundera över vad det innebär att gå från en industriutövande till en mer tjänsteutövande verksamhet. Ett brännhett exempel är finanssektorn och personalens möjlighet att ta del av det värde som skapas i företaget, till exempel Goldman Sachs, där personalen tydligt kan utläsa sitt eget värdeskapande. Hur fördelar man

värdet mellan personal och kapitalmarknad? Detta är delvis en annan diskussion, men det handlar om värdet av en tjänsteskapande organisation. Var går egentligen gränsen mellan varumärket och personalvärdet?

JAN: Det går inte att säga annat än att det är en utmaning att få in dessa frågor i den finansiella rapporteringen. Utmaningen ligger till stor del i att få marknadsövervakningsmyndigheter att avgöra om den information man får verkligen går att lita på; är det en ekvation som investerare kan lita på, rör det sig verkligen om vinst? Här finns mycket att göra, och jag tror att vägen framåt är att försöka skapa en form av internationell samsyn. Här finns ett alldeles utmärkt utgångsläge för ett svenskt initiativ. Undviker man att gå in i vinstbegreppet, och istället fokuserar på att det är information som vi gemensamt ska försöka få fram, så har vi en klar vision för området. En klar vision med tydliga exempel är värdefull. Denna kan Sverige skapa och föra vidare.

ANN-SOFI: Ja, Sverige är ett land som är framåt, vi har bra struktur och relativt god insyn i företag. Så detta är helt klart ett område som vi har goda förutsättningar att ta tag i.

Hur skulle ett sådant initiativ i så fall se ut?

JAN: 3Fs ordförande Leif Johansson är vice ordförande i European Round Table, där



drygt 40 stora europeiska företag ingår. Där finns medverkan från företag som har intresse av dessa frågor. Där finns också politiska kontakter. Här kan man starta! Det behövs en drivande eldsjäl i frågan.

PATRIK: Jag ser att det också handlar om ett medvetandegörande av denna typ av nyckeltal ner i organisationerna: "what you measure is what you get". Så fort du har en mätmodell, kommer företag att börja mäta sig mot den. Finns det en internationell standard som fungerar kommer alla företag att försöka benchmarka mot den.

Om man går in för att komma igång, att skapa ett minsta motstånd, vad ska man då börja med att mäta?

JAN: Det handlar inte så mycket om vad man börjar med att mäta utan det handlar mer om syftet, vart man vill nå, vilket mål man har. Därför kan benchmarkingorganisationer vara bra att börja med.

PATRIK: Finns det index, motsvarande kvalitetsindex som exempelvis ISO 9001, I4 001 etc, där man som företag kan mäta och se var företaget ligger på indexskalan, då blir det intressant. Det blir ett sätt för företaget

att visa att vi klarar ett antal uppställda krav. Kan man hitta några motsvarande index för personalsidan, så skulle investerare säkert se ett värde i detta. Vilka nyckeltal är relevanta? Det kan handla om att mäta hur medarbetare mår ur ett antal dimensioner. Det vore bra om man kan få sådana modeller standardiserade. Men visst är det en utmaning. Bolag är så otroligt heterogena i sin karaktär.

ANN-SOFI: Ja, det är ju många gånger en utmaning att få bolag inom samma koncern att använda samma mätmetod och verktyg.

JAN: Den största utmaningen ligger i att objektivt mäta, så att det blir trovärdiga nyckeltal!

»Så fort du har en mätmodell, kommer företag att börja mäta sig mot den.«

Nationellt seminarium: **Värdera med personalekonomiska nyckeltal**

Viktigaste tillgången syns inte i balansräkningen

Tillgångar och skulder redovisas noga i bokslut enligt fastställd nomenklatur. Värdet på den viktigaste och förmodligen största resursen, humankapitalet, lyser däremot med sin frånvaro. Generellt gångbara mått saknas. Åtminstone inom större organisationer ökar intresset för ekonomiska nyckeltal relaterade till personalen.

Sjuktal, kompetens, attityder till chefer och arbetsplats samt prestation på individ- och gruppnivå är några faktorer som påverkar framtidsutsikterna för alla verksamheter.

Men hur allt detta ska mätas och värderas är långt ifrån självklart. Investeringar med syfte att exempelvis förbättra personalens hälsa är lättare att genomföra om det går att bevisa att de är lönsamma i ekonomiska termer.

För att reda ut begreppen arrangerade 3F i april 2009 seminariet Värdera med personalekonomiska nyckeltal.

Personalrelaterade nyckeltal är inte bara av intresse för det egna företaget eller organisationen. För en extern köpsugen investerare borde de vara av stor vikt. Det menade Patrik Tigerschiöld, vd för börsnoterade Skanditek, ett bolag med affärsidén att förvalta främst industriföretag.

Patrik Tigerschiöld är styrelseordförande i åtskilliga av de bolag som har Skanditek som ägare. Vid 3F-seminariet i april 2009 delade han med sig av följande:

– Hälften av tiden i styrelserna diskuterar vi frågor om kompetens. Och om vi ska investera i ett företag avgörs beslutet till stor del av hur vi bedömer kompetensen och ledningen i bolaget. Men vid förhandlingarna deltar aldrig personalchefen, sa Patrik Tigerschiöld.

Trots att just förhållanden som har med personal, i vid mening, att göra menade Patrik Tigerschiöld att de personalekonomiska nyckeltal som eventuellt finns inte påverkar ett beslut om investering. De är undermåliga som beslutsunderlag.

– Men redovisar bolaget stor omsättning av personal och chefer är det en varningsflagga, sa Patrik Tigerschiöld.

Patrik Tigerschiöld ansåg även att revisorer borde ägna stor uppmärksamhet åt just personalekonomiska nyckeltal, framför allt sådana som belyser ledningskompetens.

Läs seminariedokumentation på www.iva.se/3f.



PATRIK TIGERSCHIÖLD

Mentometerfrågor

Under 3F-seminariet om personalekonomiska nyckeltal fick de drygt 100 åhörarna tillfälle att via mentometerfrågor tycka till om ämnet för dagen. Svaren indikerar att det finns mycket o gjort på detta område.

Hur många nyckeltal relaterade till medarbetare används inom din organisation?

Inga	11,3 %
1-5	30,6 %
6-10	8,1 %
Mer än 11	3,2 %
Vet ej	46,8 %

Använder ni nyckeltal för utveckling av ledare?

Ja	26,3 %
Nej	42,1 %
Vet ej	31,6 %

Vem tar initiativet till att införa och följa upp nyckeltal i din organisation?

HR-chef	15,7 %
VD/företagsledning	45,1 %
Ekonomichef	5,9 %
Vet ej	33,3 %

Varför tar er organisation fram nyckeltal och följer upp dem?

Skapar ett mervärde för det strategiska arbetet inom organisationen	54,5 %
Något som HR-avdelningen har hittat på	1,8 %
Krav från ägare/uppdragsgivare	7,3 %
Vet ej	36,4 %

Är det OK att införa nyckeltal som kan ses som kontroversiella för att styra verksamheten?

Absolut	14,5 %
Ja, men beror på detaljnivå för individen	40,0 %
Tveksamt	36,4 %
Ingen åsikt	9,1 %

Hur tror du att svenska organisationer ligger till i jämförelse med till exempel USA, Kanada och Australien?

Kommit längre	20,4 %
Ligger efter	53,7 %
Ingen skillnad	5,6 %
Vet ej	20,4 %

Är nyckeltal för organisationsunika för att kunna standardiseras på internationell nivå?

Ja, upptill varje organisation	7,4 %
Kan variera men det borde gå att hitta en minsta gemensam nämnare	57,4 %
Nej, alla typer av organisationer bör kunna använda samma	33,3 %
Vet ej	1,9 %

I vilken utsträckning har HR-chefen kontakt med nyckelkund/investerare/ägare?

Kontinuerlig kontakt	7,4 %
När det efterfrågas (exempelvis av VD)	35,2 %
Sällan eller aldrig	38,9 %
Vet ej	18,5 %

Bör fler jämförbara nyckeltal som redovisar organisationens konkurrenskraft finnas med i företagets årsredovisning?

Ja	85,2 %
Nej, det räcker bra med dem som används	0,0 %
Vet ej	14,8 %

Intervju med **Angelica Björkbom**, hälsochef Posten:

Nyckeltal visar vägen till rätt insatser

Hos Posten finns måltal för sjukfrånvaro som följs upp på samma sätt som andra ekonomiska nyckeltal i företagets ekonomiska rapporter. Sedan tre år är det Postens finansdirektör som presenterar sjukfrånvaron i samband med kvartalsrapporteringen.

– Posten har idag måltal för de tre fokusområdena inom HR; hälsa, medarbetarskap och ledarskap. Det är koncerngemensamma måltal som följs upp för hela koncernen. Måltalen är alla chefer från vd hela vägen ut i organisationen tvungna att redovisa. De får tala om hur de ligger till och vad de har gjort för att sänka sjukfrånvaron. Genom att måltalen följs upp i hela hierarkin blir det tryck i frågan, säger Angelica Björkbom.

– Vi har gjort en koppling till sjukfrånvarotalet genom att lägga upp en sjukkostnads-kalkyl för att räkna ut hur mycket sänkningen av sjukfrånvaron ger i pengar, säger Angelica. Vi har kunnat se att för varje procentenhet som vi har minskat sjukfrånvaron de senaste åren, har vi tjänat cirka 100 miljoner kronor per år. När jag anställdes på Posten var sjukfrånvaron bland de anställda 9,2 procent. Idag är den 5,1 procent. Vårt mål är att ha en sjukfrånvaro på fem procent 2011.

Förutom de direkta kostnaderna för sjukfrånvaron, sänks även andra kostnader. Premien som Posten betalar in till den företagsinterna försäkringsföreningen, som betalar ut en tilläggsförsäkring vid långtids-

sjukskrivning, har sjunkit drastiskt de senaste åren. Föreningen har även färre ärenden att hantera.

– 2004 var premien som Posten betalar till försäkringsföreningen skyhögt. Föreningen var också tvungen att ständigt begära in mer premiepengar från Posten för att klara av utbetalningarna. Idag är det tvärtom, föreningen har kunnat sänka premien, säger Angelica.

Kostnaderna för Postens tjänst för personer som trots rehabilitering inte kan arbeta kvar har också sjunkit, då det är färre personer som behöver en så kallad "omstart".

– Vi försöker ständigt hitta nyckeltal som visar vad vi investerar och hur mycket vi får tillbaka, säger Angelica.

Posten utarbetar nu en nyckeltalsrapport som redovisas en gång per halvår. Den visar vilka nyckeltal som kan användas proaktivt när det gäller de tre fokusområdena hälsa, medarbetarskap och ledarskap.

– Här har vi möjlighet att göra korstabuleringar mellan de tre områdena för att se hur de påverkar varandra och på vilket sätt vi ska sätta in de rätta insatserna för att få en god utveckling, säger Angelica.

För Posten är sambandet mellan ledarskap och medarbetarskap självklart.

– Bra ledarskap är oerhört viktigt, säger Angelica. Men det är också viktigt med gott medarbetarskap – att medarbetaren känner sig delaktig men också tar ett ansvar för helheten. Hur får vi medarbetare att känna sig engagerade?

En gång om året genomförs en medarbetarundersökning där Posten får fram ett ledarskapsindex och ett medarbetarskapsindex, där en hälsodel ingår. Viktiga faktorer för gott ledarskap som man tittar på i undersökningen är lyhördhet, kommunikativt ledarskap, samarbete, utvecklande och delegerande. Faktorer som är viktiga för ett gott medarbetarskap och som medarbetarna utvärderas utifrån är kundfokus, affärsmässighet, goda relationer, förtroende/kvalitet och eget ansvar.

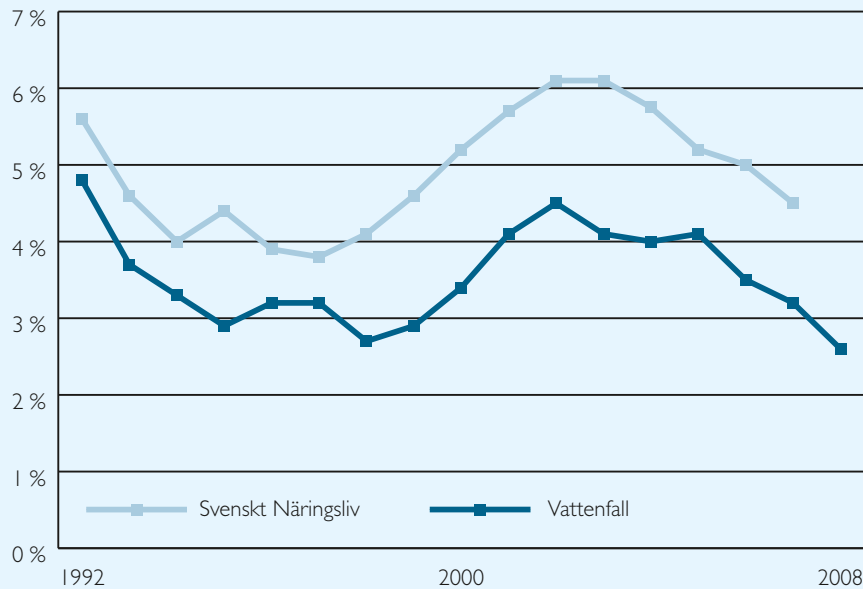
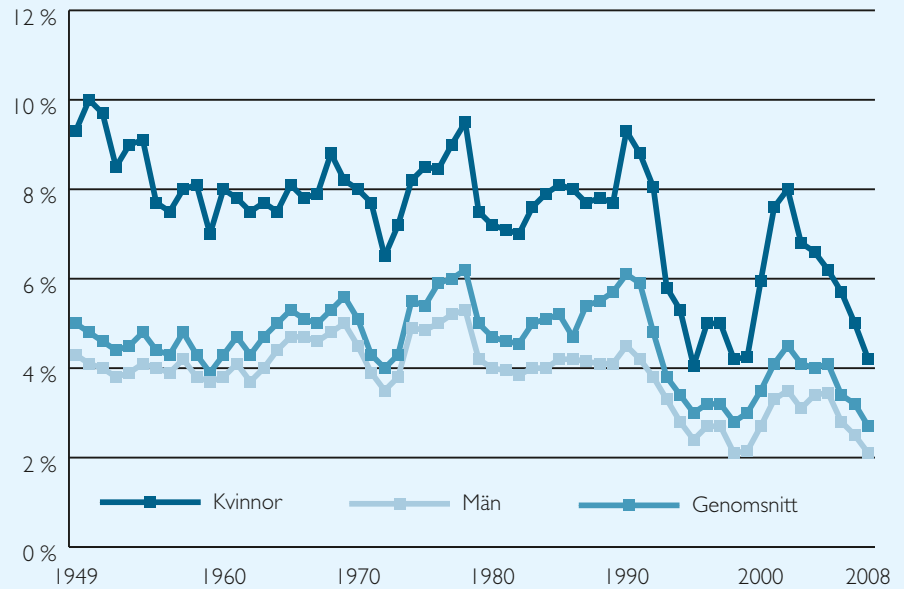
– Vi ser att det finns ett starkt samband mellan ett starkt ledarskap och ett starkt medarbetarskap. Med den här kartbilden av våra chefer får vi ett gott underlag för att hitta de goda förebilderna. Det finns även en tydlig koppling mellan starkt ledarskap och låg sjukfrånvaro, säger Angelica.

Sedan några år tillbaka gör Posten ett hälsobokslut varje år, innehållande siffror och nyckeltal samt en redogörelse för hälsoarbetet som genomförts under året. Syftet med hälsobokslutet är att följa upp det som är gjort och inspirera framåt.



STORSLAM FÖR POSTEN PÅ KOMPETENSGALAN: Vid Kompetensgalan 2009 fick Posten två utmärkelser. Vinsten i kategorin Årets HR-chef tillföll Postens personaldirektör Marie Hallander Larsson (numera Swedbank) och priset till årets hälsofrämjande ledarskap gick till Angelica Björkbom, hälsochef på Posten. Juryns motivering till Angelica Björkboms utnämning löd: "I en föga glamorös arbetsmiljö har den här personen, målmedvetet och enträget, drivit ett framgångsrikt arbete med hälsofrågor på bred front. Hon har därmed bidragit till att dessa frågor blivit en naturlig del i företagets kultur. Tack vare ett starkt personligt engagemang har vederbörande levererat konkreta, övertygande och mätbara resultat. Därmed har hon skapat en modell för hälsoarbete som bör vara en förebild för varje organisation."

Vattenfall sjukfrånvaro 1949–2008



Sjukfrånvaro Vattenfall och Svenskt Näringsliv 1992–2008

Intervju med **Lars Asplund**, personalchef på Vattenfall Business Group Norden:

Stora pengar att tjäna på lägre sjukfrånvaro

Vattenfall har mätt sjukfrånvaro och olycksfallsfrekvens ända sedan 1940-talet. Det gör att företaget har god historisk överblick tack vare extremt långa mätserier. Kring år 2000 pekade sjuktalen uppåt, inte bara hos Vattenfall utan i hela det svenska samhället. I detta skede inledde Vattenfall ett projekt med fokus på långtidssjuka. En del av arbetet gick ut på att kartlägga vad som bidrog till den höga sjukfrånvaron. Lars Asplund, personalchef, Vattenfall Business Group Norden berättar.

– I ett stort projekt försökte vi räkna ut vad sjukfrånvaron kostar, eller snarare vad vi tjänar på att sänka sjukfrånvaron. I kalkylen lade vi in alla kostnader för sjukfrånvaron – det vill säga allt ifrån kostnader för att ta in och lära upp en vikarie till vad det kostar oss att ha en person sjukskriven.

Uträkningarna visade att för varje tiondel procentenhet företaget, som då hade 10 000 anställda, sänkte sjukfrånvaron tjänade företaget mellan 3–5 miljoner kronor. Om företaget sänkte sjukfrånvaron med en procentenhet rörde det sig alltså om besparingar på 30–50 miljoner kronor.

– Det var en typisk sak där vi från HR kunde visa att vi genom ett antal HR-insatser kan tjäna in pengar något kopiöst. Att kämpa för

att sänka sjukfrånvaron är en utmaning som alla företagsledningarna jobbar med. När vi fick siffrorna blev det en otrolig aha-upplevelse för alla; är det så mycket vi tjänar på det!

Siffrorna blev ett av de starkaste argumenten för att få pengar till ett projekt som krävde en insats på fyra miljoner kronor. En summa som först ansågs alltför stor. Lars Asplund berättar:

– 4 miljoner kronor, är du galen, hur ska du få in detta?! Men med bakgrundsiffrorna kunde jag lätt visa hur vi kunde tjäna in det. Jag kunde dessutom visa hur vi fått fram siffrorna.

Projektet resulterade bland annat i satsningar på företagets långtidssjukskrivna medarbetare; att greppa dem, se orsakerna

bakom sjukskrivningarna och arbeta för att få tillbaka dem i tjänst. Företaget har även jobbat med att göra chefer mer uppmärksamma på både korttids- och långtidssjukfrånvaron.

En annan aspekt på arbetsmiljöfrågorna är säkerhetskulturen. Vattenfall har alltid varit måna om att ha en god säkerhetskultur. Enligt Lars Asplund har företaget aldrig backat för att satsa pengar på säkerhetsutrustning. Det för med sig och sprider en säkerhetskultur. Beteenden kan dock förändras över tid. För några år sedan började olycksfallskurvan peka uppåt.

– Vi kunde se att det berodde på en typ av jargong som utvecklats, där de äldre inte längre tyckte att de behövde bry sig. Där har vi jobbat mycket med att se till att de äldre istället blir förebilder och vi har gått in på beteendet kring skyddsutrustning. Vi har tagit upp gamla regler som ser till att vi får ett säkerhetsmedvetande och en säkerhetskultur. Nu arbetar vi mycket med att återinföra den gamla goda säkerhetskulturen i företaget, berättar Lars Asplund.

Nu har Vattenfall lyckats böja kurvan. Den pekar inte längre uppåt.

Så skapas Framgångsrika Friska Företag

Sammanfattningsvis har 3F-projektet gått ut på att matcha praktisk erfarenhet från företag, som arbetar metodiskt för att skapa hälsosamma arbetsförhållanden, med kunskaper från forskning inom området. Ett mål har varit att bidra med konkreta resultat som visar att personalfrämjande åtgärder är lönsamma. En mängd aktiviteter har bidragit till att samla belägg.

Ett annat mål har varit att inspirera till erfarenhetsutbyte. Just erfarenhetsutbyte utgör en central kärna för projektet; 3F bygger i mångt och mycket på de erfarenheter som enskilda individer, utifrån sin vardag som arbetslivsforskare, företagsledare eller HR-specialister har bidragit med. Genom att samla tankar och reflektioner om vad som varit bra vill vi fortsätta inspirera. Genom att utvärdera projektmodellen och dela med oss av konkreta tips hoppas vi bana vägen för andra som vill följa detta projekts exempel.

Varsågod att kopiera!

Nätverksmodellen utvärderad

Vad har ledningsföreträdare, HR-chefer och personalspecialister fått ut av 3F? –3Fs nätverksmodell har en mycket intressant metodik för spridning av forskningsresultat i professionella nätverk för att skapa effekter hos deltagande företag, säger Gunnar Selin, anlitad av IVA för att utvärdera 3F-projektet.

Läs mer på sid 76–77

Röster om 3F

3F bygger på samverkan och nätverkande – dels samverkan företag emellan, dels samverkan mellan företag och forskare. Ta del av synpunkter, erfarenheter och tankar om 3F tagna direkt ur nätverksrepresentanternas munnar.

Läs mer på sid 78–85

Från ”ett friskt arbetsliv” till 3F

Gunn Johansson har varit 3Fs engagerade huvudprojektledare. Som professor emerita inom arbetslivsforskning kan hon summera och utvärdera på ett sätt som få andra klarar. Ta del av huvudprojektledarens personliga erfarenheter och reflektioner.

Läs mer på sid 86–87

Erfarenheter värda att notera

I utvärderingen av 3F vittnar medverkande företag om värdet av en engagerad och initierad projektledare. 3Fs projektledning får genomgående goda omdömen. Här delar de med sig av sina erfarenheter av projektet.

Läs mer på sid 88–89

Så skapas Framgångsrika Friska Företag

Vi har samlat några av erfarenheterna från 3F i en checklista. Denna finns för alla som vill inspireras av, följa upp, starta och driva projekt med målet att se personalen som företagets främsta resurs.

Läs mer på sid 90–91

3F i siffror

Ett trettiotal företag har medverkat i 3F, en mängd forskare har bidragit till insikter via projekt, seminarier och träffar etc. 3F har också omfattat en mängd aktiviteter. Vi har samlat uppgifter om allt som pågått under projektetiden. Läs mer om vilka, var, när och hur.

Läs mer på sid 92–93

Utvärdering genomförd av **Gunnar Selin**, vd för KonsultAkademin:

Nätverksmodellen får positivt gensvar

Den nätverksmodell som använts i 3F-projektet är mycket intressant för spridning av forskningsresultat i professionella nätverk. Modellen bidrar till positiva, lärande utbyten och ett ökat engagemang för värdeskapande personalarbete hos deltagande företag. Inte minst sätter man stort värde på den "forskningsmäklarroll" som IVA utgjort i detta projekt. Det visar utvärderingen av den nätverksmodell som 3F-projektet byggt på.

Utvärderingen är genomförd av Gunnar Selin, vd för KonsultAkademin, som har en lång erfarenhet som chef och konsult inom ledarutveckling. På uppdrag av 3F har Gunnar Selin utvärderat vad ledningsföreträdare, HR-chefer, personalspecialister och medverkande forskare har fått ut av 3F. Vad har de haft för nytta av att ingå i dessa nätverk?

– 3Fs nätverksmodell har en mycket intressant metodik för spridning av forskningsresultat i professionella nätverk för att skapa effekter hos deltagande företag. Samtliga intervjuade har uttryckt sig positivt och alla anser sig ha fått ut något i förhållande till sina förväntningar. En sak som ofta återkommit i intervjuerna är att nätverkarna känner att de har fått bekräftelse på att de är på rätt spår. Och känner man att man är på rätt spår så väljer man att gå vidare, säger Gunnar Selin.

Utvärderingen genomfördes våren 2009 och baseras på djupintervjuer med 34 del-

tagare från 26 nätverksföretag samt 14 forskare inom ämnets centrala områden. Projektledningen har också intervjuats och fått ge sin syn på arbetsmetodiken.

Generellt framkommer en mycket positiv inställning till nätverksarbetet. Enligt medverkande företag och forskare har IVA som forskningsmäklare utträttat ett omfattande och synnerligen värdefullt arbete genom att skapa en brygga mellan forskning och företag.

Utvärderingen visar också goda omdömen för projektledarna, som haft en viktig roll som motor och sammanhållande länk under hela projekttiden. Projektledarna har hanterat sin ledarroll på ett sätt som stimulerat erfarenhetsutbytet, förmedlat relevant forskning och stöttat förändringar i deltagarföretaget, vilket har upplevts som mycket givande. Många anser att nätverk av denna typ har små förutsättningar att leva vidare av egen kraft. Projektledaren fyller en central funktion för fortsatt engagemang.

Det som saknats i 3F är en analysmodell för företagsinternt behov. En sådan analysmodell hade varit till nytta dels för att skapa tydliga förutsättningar för de deltagande företagen, dels för att kunna ställa tydligare krav på att deltagande företag skulle initiera och driva forskningsrelaterade projekt inom ramen för 3F. En analysmodell hade också kunnat bidra till att identifiera behov av ny forskning inom området. Utvärderingen visar att det strategiska ledningsperspektivet gradvis går förlorat, med risken att det successivt blir en underordnad fråga, då man saknar en företagsledningsförankrad analys av behoven inom området. För framtida utveckling av projektmodellen anser många att en sådan analysmodell kan bidra till konkretisering och tydligare resultat.

Engagemang och åtaganden från den högsta ledningen är centralt. Här visar utvärderingen att ett samspel mellan olika aktiviteter är nödvändigt för att upprätthålla engagemang på alla nivåer i medverkande företag under projektets gång. Genom att regelbundet lyfta frågor som berörs i nätverken till ledningsnivå vid vd-möten, nationella seminarier och liknande aktiviteter kan man skapa det engagemang och utbyte som krävs.

Fem faktorer kan identifieras som grund för nätverkets förutsättningar och dynamik. Sammanfattningen är baserad på utvärderingen av nätverksmodellen. För den som är intresserad finns utvärderingen i sin helhet att ta del av på www.iva.se/3F.

Faktor 1: SYFTET

Ett syfte med 3Fs nätverksmodell har varit att skapa ett lärande som är relevant för det deltagande företaget. Syftet har också varit att förmedla forskningsresultat i ämnesområdet och att stimulera användningen av denna forskning.

Enligt deltagarna är syftet uppnått. Nära nog samtliga deltagare sätter betydelsen av de förmedlade forskningsresultaten högt på listan över vad som uppnåtts genom nätverksarbetet. Många vittnar om att mötet med forskare och andra företagsrepresentanter har stärkt deras egen övertygelse, "att man är på rätt väg", och inriktning i arbetet. IVAs förmåga att identifiera intressant forskning och intressanta forskare/föreläsare har också uppskattats.

3F har initierat nya forskningsprojekt inom nätverkskretsen, men inte i den omfattning som ursprungligen förväntades från programledningen. Utmaningen att matcha företagans behov mot forskare som kan bidra till företagsspecifika behov består. 3F har dock genererat flera positiva erfarenheter.

Faktor 2: ÄMNET

Ämnesområdet är omfattande och kan innefatta både företagsledningsaspekter, traditionellt arbetsmiljöarbete, motivationshöjande insatser, klassisk och nydanande personalvård och förebyggande friskvård.

Under projektets livstid har ämnena som diskuterats gått från visionära och strategiska till mer sakliga och metodiska frågor. Ett skäl kan vara att deltagarna från början huvudsakligen utgjordes av företagsledare och HR-chefer. Mot projektets slut har nätverket till stor

del utgjorts av HR-specialister och HR-chefer. Se vidare under faktor 3.

Hur ett hälsofrämjande ledarskap, med allt som det innefattar; kan utvecklas utifrån medverkan i 3F kräver en mer långsiktig utvärdering.

Faktor 3: DELTAGARE

3F-nätverket har bestått av ledningsrepresentanter; HR-chefer och HR-specialister.

Erfarenheterna visar att en stabil kärna av deltagare som regelbundet kommer på träffarna är en förutsättning för ett långvarigt och framgångsrikt nätverksarbete. Det har varit positivt med en blandning av företag, både bransch- och storleksmässigt.

Under projektets gång har frågeställningarna övergått från strategiska ledningsfrågor till HR-funktionsfrågor; vilket också påverkat sammansättningen i nätverken. Deltagandet har gradvis delegerats till mer specialiserade HR-funktionärer. Utvärderingen visar att varje stafettväxling i det deltagande företaget gör att gruppens känsla av att känna varandra tunnast ut.

Faktor 4: FORSKAREN

Inom 3F har forskaren varit en resurs i rollen som föreläsare vid nätverksträffar och/eller på nationella seminarier; i rollen som forskare utifrån företagsspecifika behov och som inspiratör till ny forskning.

Att få företag att själva identifiera sitt behov av ny forskning inom detta område har varit en av projektets ambitioner. Det kan konstateras att utmaningen består. Utmaningen handlar dels om att matcha forskare med viss inriktning mot rätt representanter från deltagarföretagen, dels om att företagen både kan och vill frigöra tid och ekonomiska resurser för forskningen.

Att i början av projektet låta en analysmodell identifiera företagsspecifika behov hade underlättat i matchningen mellan företag och forskare. En stark rekommendation för de som

vill följa i 3Fs spår är således att hitta en tydlig analysmodell. Med en sådan kan företag bättre uppfatta sitt behov och forskare kan tydligare se vilken kunskap de kan tillföra företaget.

Faktor 5: PROJEKTLEDAREN

Deltagandet i nätverket bygger på frivillighet, vilket kräver att man hittar ett upplägg som engagerar; utvecklar och löpande tillför mer värde för samtliga medverkande. På projektledaren faller ansvaret att sätta en inriktning och arbetsmetodik som gör att varje möte får ett lärande och stimulerande upplägg. Projektledaren har också en central uppgift i rollen som forskningsmäklare.

Projektledarna inom 3F får genomgående bra omdömen för hanteringen av sin roll, för sin forskningsmäklarroll och även för sättet att stimulera nätverksmöten och förändring.

Ta del av projektledarnas erfarenheter och reflektioner på sid 88 och check-listan på sid 90.



Intervju med **Erik Hermansson**, personalchef på ProfilGruppen:

3F har öppnat upp forskarvärlden

Det allra största värdet med 3F har för Erik Hermansson, personalchef på ProfilGruppen, varit kontakten med forskarvärlden. En fortsättning på 3F kan bli en betydande kraft för framåtriktad forskning inom HR, och bidra till att göra Sveriges arbetsliv till en referens i världen.

Erik Hermansson, personalchef på ProfilGruppen som tillverkar och marknadsför aluminiumprofiler, är mycket positiv till 3F-projektet. ProfilGruppen har varit med i 3F Syd sedan starten.

– Nätverksträffarna har varit bra på flera sätt. Det allra största värdet för min del har varit att få kontakt med forskarvärlden. Att få möjlighet att lyssna på och diskutera med framstående forskare i en grupp om 5-6 personer har varit fantastiskt. Det är en möjlighet som sällan ges. Många projekt har varit mycket intressanta och lärorika att ta del av och har väckt tankar och idéer om tillämpningar i vårt företag, säger Erik.

3F har öppnat upp forskarvärlden inom ledarskap, arbetsrelaterad ohälsa, jämställdhet, kompetensutveckling och förändringsarbete och vad som finns där för Erik. Han lyfter även fram gränssnittet mellan näringslivet och den akademiska världen; och betydelsen av att hitta bra arbetssätt när det gäller detta viktiga samspel.

– I ett par exempel har forskare skapat metoder utifrån sina forskningsresultat, vilka fungerar bra som konsulterbjudande, och med detta

som grund bedriver de nu konsultverksamhet. Det är intressant att som personalchef få kontakt med den här typen av bolag där verksamheten vilar på väl ansedd forskning, säger Erik.

– Att nätverka med andra företag har också varit värdefullt. Det ger näring till yrkeskåren, fortsätter Erik, och nämner ett antal intressanta och givande diskussioner som har förts på olika nätverksträffar.

Trots att företagen i 3F Syd har skiljt sig åt ganska mycket, både i storlek och verksamhet, har de kunnat lära av varandra, tycker Erik. Han är även positiv till 3F-projektets upplägg med nätverksträffar lagom många gånger om året kombinerat med nationella seminarier i Stockholm eller Göteborg. Det är en nödvändighet att göra en geografisk indelning av nätverken så att resvägen till nätverksträffarna inte blir för lång.

– Den geografiska indelningen är bra, eller till och med nödvändig. Långa resor försvårar möjligheten att närvara vid nätverksträffar. De operativa frågorna har varit krävande, inte minst i den rådande lågkonjunkturen, och att avsätta en heldag har emellanåt varit förknipat med stora svårigheter; säger Erik.

Erik poängterar att det är viktigt att ha rätt person som projektledare. Projektledaren har en nyckelroll i att få ihop upptagna människors agendor; fånga upp intressanta teman och upprätthålla intresset för nätverket. Det ska vara en person som lyckas hålla samman nätverket. Den här typen av nätverk kan inte leva av sig självt och projektledarens egna nätverk – inte minst inom forskarvärlden – har stor betydelse i sammanhanget.

– Vi har haft en mycket bra projektledare, säger Erik.

Erik är positiv till en fortsättning på 3F.

– Sedan Arbetslivsinstitutet lades ner sommaren 2007 har det uppstått en lucka när det gäller forskning och utveckling kring arbetslivsfrågor i Sverige. Den luckan måste fyllas på något sätt.

Här kan en fortsättning av 3F fylla en funktion; det kan bli en betydande kraft för framåtriktad forskning inom HR och bidra till att göra Sveriges arbetsliv till en referens i världen, enligt Erik.

– Möjligheten/Utmaningen för 3F blir att hitta en modell där man i ett nära samarbete med näringslivet hittar rätt forskningsområden, och att industri och näringsliv har en öppenhet att släppa in forskare i sina verksamheter; säger Erik.

När det gäller att hitta idéer och modeller för hur en fortsättning av 3F kan se ut är han positiv till att vara delaktig om det behövs.



*»Man behöver
den här typen av
impulser utifrån
några gånger per år.
Man laddas med
nya insikter, och blir
inspirerad.«*

Erik Hermansson

Intervju med **Ingegerd Bengtsson**, personalchef, Spenshults sjukhus:

Samverkan genomsyrar verksamheten

På Spenshult, ett specialistsjukhus för reumatologisk vård beläget utanför Halmstad, är forskning och utveckling, och samverkan med högskolor och universitet en naturlig del av verksamheten.

– Samverkan med universitet och högskolor genomsyrar hela vår verksamhet, säger Ingegerd Bengtsson, personalchef på Spenshults sjukhus. Om vi behöver hjälp utifrån är det naturligt för oss att vända oss till den akademiska världen. Forskning är mycket viktig för vårt renommé.

Att vara öppen, klar och tydlig från början är enligt Ingegerd faktorer som är mycket viktiga för att samverkan ska fungera bra. Att definiera reglerna från början, bestämma och dokumentera så att du själv vet vilka förväntningarna är.

– Vad vill vi, vad vill ni, vad kan vi göra tillsammans? Hur mycket tid tar det från oss? Om det till exempel är en högskola som kontaktar oss är det viktigt att veta hur mycket tid vi måste lägga ned. Det är bättre att säga nej än att det blir fel, säger Ingegerd.

Spenshult samarbetar genom sitt FoU-centrum mycket nära Högskolan i Halmstad och ingår tillsammans med högskolan i den så kallade "Hälsoteknikalliansen", som även innefattar andra företag inom hälsa och hälsoteknik, som till exempel medicinteknikföretaget Getinge. Ett exempel på det

samarbetet är en forskarstuderande inom biomekanik som tagit fram en mätutrustning som hon genom samarbete med Spenshult kunde testa på reumatiker och där resultatet presenterades i en doktorsavhandling. Detta samarbete fortsätter nu med nya projekt. Spenshult har genom FoU-centrum även fyra medarbetare som just nu genomför forskarutbildning på doktorandnivå i samarbete med Lunds Universitet och Högskolan i Jönköping. Medarbetare på Spenshult föreläser även regelbundet på utbildningar som ges vid högskolor och universitet runt om i landet.

Nyligen genomförde Personalvetarprogrammet vid Högskolan i Halmstad en enkätundersökning om förändringsvilja bland kökspersonalen hos Spenshult.

Spenshult medverkar vid många olika konferenser, och hade sex posters antagna till reumatologernas senaste årliga internationella kongress.

– Vi har ett gott namn, är efterfrågade och har duktiga föreläsare. En bidragande faktor är också att vi har mycket utåtriktade verksamhets- och forskningschefer som pratar

mycket om Spenshult. Att vi har patienter som är nöjda med oss bidrar också till vårt goda rykte. De talar gott om oss, vilket skapar en god spiral. Ytterligare en faktor är att det finns en stolthet hos våra medarbetare att arbeta på Spenshult och att låta kunskapen komma fram. Spenshult har alltid varit mycket positiva till forskning och har försökt hjälpa till med pengar för att få till det, säger Ingegerd.

Spenshult har varit med i nätverket 3F Syd.

– Att få kontakt med forskare inom ledarskap och HR-området har varit intressant för mig, då jag inte haft kontakt med den typen av forskare tidigare. Det har jag haft förmånen att ta del av via 3F, säger Ingegerd.

Ett annat värde Ingegerd ser i 3F är hur hon fått upp ögonen för hur långt Spenshult har kommit när det gäller samverkan med den akademiska världen jämfört med många andra företag. Det har blivit uppenbart vid nätverksträffarna.

– För Spenshult är samverkan så självklar, och en del av vår verksamhet, medan det för andra verkar så tillkrånglat att få till samverkan. Givetvis beror det på att vår verksamhet i sig är så akademisk. Att få bekräftelse på att man ligger långt framme kan vara nog så viktigt att inse, säger Ingegerd.

»Att få kontakt med forskare inom ledarskap och HR-området har varit intressant för mig. Det har jag haft förmånen att ta del av via 3F.«

Ingegerd Bengtsson

FAKTA OM SPENSHULT: Spenshult är Sveriges enda specialistsjukhus för reumatologisk vård, utredning och rehabilitering. Forsknings- och utvecklingsarbetet på Spenshult har en lång tradition. Sjukhuset har hittills främst verkat inom fyra områden: reumatikersjukhus, yrkesinriktad rehabilitering, FoU-verksamhet samt utbildningscentrum. Verksamheten har sedan februari 2007 utökats med reumakirurgisk och handkirurgisk verksamhet med målsättningen att bli ett "Centre of Excellence" i Skandinavien. 250 personer arbetar på Spenshults sjukhus, varav tio personer på FoU-centrum.

Röster om 3F...

I utvärderingen av 3F vittnar många om att detta projekt bidragit till unika möten, inte minst då forskning mött praktik på ett givande sätt. 3F bygger på en nätverksmodell där medverkande företag i mångt och mycket bidragit till projektets agenda och innehåll. Här har vi samlat erfarenheter av 3F och tips om hur modellen kan utvecklas.



Sabis AB har deltagit i 3F Mälardalen. **Madeleine Brehmer**, vice vd och affärsområdeschef restauranger har varit nätverkskontakt för 3F:

"För oss har 3F varit ett sätt att säkerställa att vi verkligen har rätt kunskap och arbetar med rätt saker. Att lära oss vilka frågor som andra företag brinner för när det gäller hälsa. Det personliga nätverk som skapats genom 3F är mycket värdefullt. De externa personer som kommit och föreläst har ytterligare byggt på nätverket och kunskapen."

Mercatus Engineering AB har deltagit i 3F Syd. Så här säger vd **Anders Adolfsén** om värdet av att delta i 3F:

"Det största och viktigaste för mig har varit att få en bekräftelse på att det finns fler företag som tänker som vi och som ser att det finns en potential att arbeta på detta sätt."

"Det sätt som vi driver företag på och som också 3F-projektet lyfter upp, är att man kan lyfta ett företag genom värdeskapande personalarbete, att företaget kan tjäna pengar på det. Det finns mycket pengar att tjäna på att ha en kompetent och välmående personal. Att gå med i nätverk som 3F kan ge det stöd som behövs för att gå vidare med sitt eget företag. Det är ofta det som är bra med nätverk."

Anders Adolfséns tips till andra som vill arbeta enligt 3F-modellen:

"För att nätverk som 3F ska fungera måste deltagarna ha ett engagemang. Om man ska lyckas måste man ha resurser att avsätta för att vara med på träffar etc. Det kan bli ett problem om man känner att tiden inte räcker till. Jag har inget svar på hur man ska lösa det. Det är dock viktigt att som företagsrepresentant tänka på att om vi ska gå med i ett nätverk och få ut något av det, då gäller det att vi kan avsätta tid till det."

Yvonne Pokropek,
Personaldirektör, Schenker
North, som ingått i 3F Väst
säger:

"Att arbeta med friskvård tillsammans med både forskare och andra stora företag ger arbetet helt nya dimensioner. Den största kreativiteten kommer ur diskussioner mellan människor."

Tonny Johansson, vd Alviva
AB, ett av nätverksföretagen i
3F Väst säger:

"Det har varit ett värdefullt samarbete inom utvecklingsprojektet 3F, dels mellan nätverksrepresentanter, dels med forskare. Det är angeläget att alla erfarenheter och kunskaper nu också kan gagna alla arbetstagare och arbetsgivare i Sverige."

Fresh, som deltagit i 3F Syd, har deltagit i två olika 3F-projekt; "varumärkesprojektet" och "föräldraledighetsprojektet". Så här säger **Patrik Dahlberg**, vd för Fresh om 3F:

"3F var ett nätverk där jag kände att vi kunde få någonting tillbaka. Det fanns många företag i nätverket som jag inte haft kontakt med tidigare som jag kände hade kompetens som vi kunde lära oss av. Det kanske allra intressantaste från 3F har varit de diskussioner vi haft med andra företagsledare. Istället för att läsa en självbiografi om en framgångsrik företagsledare, kan man gå med i nätverk som 3F och få många erfarenheter från flera företagare med olika bakgrund och erfarenheter. Det har varit mycket intressant!"

"Föräldraledighetsprojektet, som genomfördes med hjälp av forskare och examensarbetare från psykologiska institutionen vid Lunds universitet, kändes självklart att vara med i. Att skapa en arbetsmiljö som uppmuntrar föräldraledighet för båda föräldrarna finns med i vår policy. Både jag och min VD-kollega Peter har varit pappalediga som företagsledare, så vi kände att vi hade erfarenhet att tillföra till det projektet. Det är viktigt för mig att vara ett gott föredöme för blivande pappor på Fresh. Jag vill gärna dela med mig av min erfarenhet av hur man får det att fungera."

"Varumärkesbyggande intresserar mig generellt, så det var inte svårt att säga ja till att vara med i varumärkesprojektet."



Jan Berglund, ansvarig inom Arbetsmiljö & Hälsa, Vattenfall Business Group Nordic, som deltagit i 3F Mälardalen säger:

"Kombinationen praktik – vi gör så här, hur gör ni? – och forskningen, med kontakter med forskare har varit unik."

Saab Microwave Systems har ingått i 3F Väst. Där finns **Annica Fornäs**, Vice President Human Resources, Quality & Operational Excellence. Annica har mycket positiva erfarenheter av att vara med som nätverksföretag:

"Erfarenhetsutbytet med andra företag i nätverket har varit mycket värdefullt. Att få reaktioner, feedback och bekräftelse på det vi gör från en grupp bestående av så erfarna och kompetenta personer, stärker och ger kraft att driva frågor som man jobbar vidare med. Man kan stämma av och få feedback på om man är på rätt väg."

"Att få kontakt med forskare har också varit mycket betydelsefullt. Jag har fått kontakt med Chalmers och Handelshögskolan i Göteborg igen och föreläser då och då på Handelshögskolan i Göteborg."

Så här återger **Monica Bergqvist**, Personalchef, Ramböll Sverige, det samlade värdet av 3F:

"Nätverket har varit värdefullt då det har gett tillfälle till att träffa kollegor från framgångsrika friska företag samt till att utbyta kunskap. Det har även varit bra att få ta del av föreläsningar, debatter och intressanta forskningsprojekt."

ABB har deltagit i 3F Mälardalen. Så här säger **Lena Westerholm**, miljöspecialist, om värdet av 3F:

"3F-projektet är verkligen ett sätt att skapa kontakter. Det har varit en oerhörd styrka att möta kollegor från helt olika branscher och ändå finna att vi har så många frågeställningar som är desamma, och att vi därigenom kan lära av varandra. Vi har även kunnat hjälpa varandra utanför de projekt och diskussioner som vi haft på själva nätverksträffarna."

"Vi på ABB har inte själva arbetat direkt med forskare i något 3F-projekt, men vi har tagit del av resultaten från andras projekt. Vi lärde oss mycket av att få ta del av exempelvis 3F-projektet som gjordes inom NCC. Vi kunde dra paralleller från NCC-projektet till vår egen verksamhet."

"3F har visat att vi kan dra nytta av externa forskningsresultat. Vi som företag är till exempel inte experter på psykosocial arbetsmiljö. Där har vi behov av extern kompetens. Vi bedriver ingen egen forskning om hur vi kan skapa långsiktigt värdeskapande personalarbete, utan vi är beroende av externa aktörer som bedriver forskning och har kompetensen. Vi kan bidra med underlag, men andra måste forska."

Hugo Westerlund, forskare vid Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet, har medverkat i 3F-projektet "Hållbart ledarskap i byggbranschen", som genomfördes i samverkan med 3F-företaget NCC. Så här ser Hugo Westerlund på projekt och nätverk såsom IVAs 3F-projekt:

"Projekt som IVAs 3F är nödvändigt och bra för forskare. Det är 'kittet' mellan forskarvärlden och näringslivet, både för kontakten men även finansiellt. Forskare vill ofta inte utföra rena uppdrag för företag, vi är inte konsulter. Nätverk som 3F skapar förståelse för forskning hos näringslivet och vice versa. 3F gav oss också möjlighet att se tvärs genom olika företag och branscher."

"Jag tror att nätverk som 3F kan ha en avgörande betydelse för kontakten och samarbetet mellan den akademiska världen och näringslivet. Som forskare har jag haft stor nytta av 3F. NCC-projektet drogs igång tack vare 3F. Jag medverkade vid 3F-träffar och vi fick feedback på vårt arbete."

Vad kunde ha gjorts bättre?

"Om forskare hade ingått i nätverket på samma sätt som företagen, hade nyttan blivit ännu större. Då hade forskare blivit mer involverade i nätverket, vilket kanske hade kunnat generera nya projekt."

Spenshult har varit med i 3F Syd sedan nätverkets start 2006. Hos Spenshult finns **Ingegerd Bengtsson**, som har arbetat med personalfrågor sedan 1981. Här är några av hennes erfarenheter och tips från 3F:

"För mig personligen har 3F-träffarna gett mig tid att reflektera – vilket man sällan har möjlighet till idag. Det är viktigt att hinna reflektera ibland och genom 3F har jag kunnat göra det tillsammans med andra när jag själv inte haft tid till det."

"För att nätverksarbetet ska fungera väl är det viktigt att informera alla parter från början om vad som förväntas när det gäller till exempel, tidsåtgång, förberedelser, deltagande etc."

"Ett tips är att man som deltagare skriver ett kontrakt med sig själv när man bestämmer sig för att delta, att man ska engagera sig och verkligen delta. Det handlar till stor del om din egen inställning hur mycket ett projekt ger."

Therese Envall, HR Specialist, Atlet AB, ett av nätverksföretagen i 3F Väst säger:

"3F har gett oss tillgång till de senaste aktuella ämnena som vi annars inte fått insyn i på samma sätt."

Forskningsassistent **Margaretha Hartzell**, utbildad företagsekonom, har tidigare arbetat med marknadsföring. När hon skolade om sig till folkhälsovetare kom hon under utbildningen i kontakt med Töres Teorell och Hugo Westerlund vid Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet. De frågade henne om hon ville hålla i forskningsstudien om platschefer hos NCC, ett projekt i 3Fs regi.

"Jag, som tidigare inte sysslat med forskning, fick en god inblick i forskarvärlden och fick ännu mer respekt för att forskningen fyller en viktig funktion i samhället. Jag har en annan inställning till fakta, undersökningar, medierapportering etc. Samtidigt kunde jag se att det finns ett stort glapp mellan den akademiska världen och näringslivet. Inom vissa branscher är samverkan tätare och fungerar mer naturligt – till exempel i läkemedelsbranschen och i teknikföretag."

"3F kan främja forskning på så sätt att det kan inspirera företag att kontakta forskare inom områden som är relevanta för företaget."



Så här återger **Stig Lindholm**, Personalstrateg, Västra Götalandsregionen, det samlade värdet av 3F:

"Att få ta del av andra företags erfarenheter inom dessa viktiga områden och förhoppningsvis själv kunna bidra med egna har betytt mycket för vår organisation."

Charlotte Lundgren, Vice President Human Resources, Astra Tech AB, som ingått i 3F Väst säger:

”Medverkan i 3F har gett oss viktig draghjälp i vårt arbete med att nå en ökad frisknärvaro. Genom att från första början engagera ledningen i de deltagande företagen har vi fört upp de här viktiga frågorna på rätt nivå. Projektet har i väldigt hög grad stadfäst kopplingen mellan det friska och det framgångsrika.”

”Öppenheten i nätverket har gjort att alla har delat med sig av goda idéer och exempel, vilket varit väldigt värdefullt.”



Företaget Awapatent har varit med i 3F Syd. Så här säger företagets vd **Magnus Hallin** om värdet av att medverka i 3F:

”Det som vi framförallt fått ut av nätverket är erfarenhetsutbytet med andra företag. Det har varit värdefullt att genom nätverksträffar få input från andra företag. Att få erfarenheter från hur framgångsrika företag arbetar, och se hur det kan användas i vårt företag.”

Ulla Åhrlin, arbetsmiljösamordnare på Schenker Sverige, har tidigare arbetat inom högskolan. Där har hon känt frustration av att inte nå ut till näringslivet, att sitta i en ”skyddad verkstad”. Här är några av hennes erfarenheter av 3F:

”3F är ett bra sätt att öka samarbetet. IVA har en viktig roll som ’forskningsmäklare’.”

”Det behövs mer samarbete och brobyggande mellan näringslivet och den akademiska världen. Det skulle vara till fördel dels för oss i näringslivet att ta del av ny kunskap. Men även nyttigt för forskarna att förstå vilka behov som finns i näringslivet. Det kan inte vara alltför teoretiskt. Man måste även lägga in empiri.”

”Att vara med i 3F-nätverket har varit väldigt nyttigt för mig, i synnerhet som jag var ny inom min funktion när jag kom med i 3F-nätverket. Det var nyttigt för mig att lära mig genom att se hur andra företag arbetar med frågorna.”



Angelica Björkbom, hälsochef på Posten, har varit med i 3Fs nätverk i Mälardalen sedan starten 2005. Hon har haft stort värde av 3F-nätverket. Här är några av hennes erfarenheter av 3F:

”Att få ett nätverk, kontakter och kunskap om hur andra företag jobbar med hälsofrågor har gett mig mycket. Inom nätverket har vi lärt känna varandra och de olika verksamheterna. Utöver de fysiska träffarna har vi kunnat stämma av olika frågor och ventilera olika problem per e-post. Eftersom vi lärt känna varandra, vet man vem man ställer frågan till, och den som svarar vet vem som får svaret. Vi litar på varandra i nätverket och vet att de andra hanterar informationen på ett bra sätt.”

Posten har inte dragit igång några specifika forskningsprojekt under 3F-tiden. Det betyder dock inte att Posten inte kommer att starta något projekt framöver.

Angelica Björkboms tips till andra som vill jobba på samma sätt:

”Det är viktigt att vara mycket tydlig när man startar ett nätverk; vad är tanken och vad vill vi uppnå med nätverket. Det är trevligt att träffa nya människor men man har inte tid att vara med i hur många nätverk som helst. Nätverket måste ha ett tydligt syfte.”

”Det är också viktigt att initiativtagarna är tydliga med att meddela vilka resurser deltagarna förväntas gå in med i ett nätverksprojekt. Om man räknar med att det blir kostnader, behöver man ha klarat ut det i förväg.”

”IVA hade en tydlig ambition att involvera högsta ledningen i projektet, men kanske räcker det att VD har gett sitt godkännande till att det är en viktig fråga. Det viktiga är att nätverksrepresentanten har mandat att driva frågor och ingå i nätverket.”



*»För företag borde samverkan
med HR-forskare vara lika
naturligt som samverkan med
teknikforskare.«*

Gunn Johansson

Reflektioner av **Gunn Johansson**, huvudprojektledare för 3F:

I mötet mellan teori och praktik...

3Fs huvudprojektledare Gunn Johansson är professor emerita inom arbetspsykologi och har varit verksam inom detta område sedan 1970-talet. Med början under 1990-talet har ett genomgående tema för hennes forskning varit arbetets förändrade karaktär bland annat betraktat ur ett stressperspektiv och utifrån frågan om balans mellan arbetsliv och privatliv. Med en så gedigen bakgrund inom arbetslivsforskning är Gunn Johansson väl lämpad att utvärdera vad ett projekt som 3F har åstadkommit ur flera perspektiv. Här följer några personliga reflektioner från tiden som huvudprojektledare för 3F.

Utgångspunkt i praktiken – teorin hjälper till.

Traditionella akademiska villkor kräver att man rör sig vid en forskningsfront. Man ska göra troligt att ett projekt kan ge nytt tillskott till kunskaps pusslet. Man börjar med befintlig kunskap, parar med välgrundad teori och tar sin hypotes till praktikens värld för att testa. Bara så kan man konkurrera om forskningsanslag. I 3F ville vi göra tvärtom – och med företagsledningars stöd och engagemang. Praktiken har valt sina forskningsteman och erbjudits forskare som bollplank i planeringen av konkreta projekt. Det har skett oberoende av var forskningsfronterna har gått. Efter 35 år av huvudsakligen traditionell akademisk forskning blev 3Fs arbetssätt en spännande och inspirerande erfarenhet för mig. Det gick inte av sig självt. Jag blev förvånad över nätverksföretagets inledande osäkerhet att föreslå teman – man led kanske av något slags Nobelpriskomplex tills man förstod att även enkla och vardagliga problem är värda att beforskas. När man väl kom igång blev det i allmänhet en mycket givande dialog. Forskaren fick med sin forskningserfarenhet och teoretiska tankeredskap hjälpa till att mejsla fram en ända-

målsenlig frågeställning. Både processen och resultaten har uppenbarligen uppskattats av båda parter.

Hälsoskapande och värdeskapande personalarbete.

I 3Fs ambition ingick att visa goda exempel på hur evidensbaserat personalarbete befämjar inte bara hälsa och välbefinnande utan också goda affärer. Min generation arbetslivsforskare har fått vara med om viktiga genombrott när det gäller kunskap om vad som är hälsofrämjande. Både forskare och praktiker vet numera att psykosociala arbetsvillkor påverkar både psykisk och kroppslig hälsa. Det som är hälsofrämjande är naturligtvis också värdeskapande eftersom det minskar kostnader för sjukfrånvaro och rehabilitering. Men för god konkurrenskraft räcker det inte att medarbetarna är friska och på jobbet. För god konkurrenskraft krävs också att vi är stimulerade och engagerade i våra arbetsuppgifter. Detta dubbla perspektiv har varit en huvudlinje i 3F, det har varit vår övertygelse att båda aspekterna måste beaktas för att främja individens, organisationens och samhällets intressen. När det gäller det hälsofrämjande

personalarbetet har vi i 3F kunnat se hur kunskaper etableras och evidensbaserade arbetsmetoder blir tillgängliga. För att utveckla redskap för den värdeskapande utvecklingen behövs fortsatt forskning, inte minst för att det så kallade humankapitalet ska kunna redovisas till sitt verkliga värde. Här behövs ett närmande mellan beteendevetenskapliga och ekonomiska vetenskapsdiscipliner.

IVA som kompetent och neutral plattform.

Vid ingången till 2000-talet hade en del parts-gemensamma organ där arbetsmiljö- och arbetsorganisationsfrågor tidigare behandlats avvecklats eller försvagats. En avsevärd minskning av tillgången på forskningsmedel medverkade också till att debatt och samverkan kring arbetslivets utveckling tappade kraft. I det läget har IVA framstått som ett relativt neutralt forum för diskussion och aktion. IVAs goda kontakter med både näringsliv och forskning har varit en förutsättning för arbetet i 3F, och få – om några – andra instanser skulle under denna tid ha kunnat samla de kompetenser och den finansiering som krävts för genomförandet.

Samlade erfarenheter från projektledarna **Teresa Jonek**, **Johan Mellnäs** och **Johan Schuber**:

Erfarenheter värda att notera

Utvärderingen av nätverksmodellen vittnar om att projektledarnas insatser i respektive nätverk varit centrala för nätverksarbetet. Flera företag har uttryckt uppskattning i fråga om projektledarnas förmåga att driva nätverksarbetet. Här följer några personliga reflektioner från projektledarna.



TERESA JONEK

TERESA JONEK var projektledare för 3F Väst från projektstarten 2004 och fram till hösten 2008. När 3F startades 2004 låg frågor om ohälsa och sjukskrivningar högt på dagordningen och var därför högt prioriterade. Teresa Jonek tror att det var centralt för att snabbt etablera projektet och få ett högt engagemang långt upp i de medverkande organisationerna.

Vad var mest positivt med 3F?

– Under perioden har det varit en positiv utveckling i synsättet på de frågor 3F tar upp. Insikten om att alla vinner på värdeskapande personalarbete är närmast en självklarhet idag, säger Teresa Jonek.

– En annan aspekt är den öppenhet och det förtroende som funnits mellan deltagarna i nätverket, något som jag noterade med viss förvåning. Jag ser denna tillit som något uteslutande positivt, säger Teresa Jonek.

Berätta om några utmaningar och lärdomar från 3F?

– Ambitionen med nätverken var bland

annat att lära av varandra. En försvårande faktor för att fullt ut kunna ta del av varandras erfarenheter var att deltagarna befann sig på olika beslutsnivåer. Blandningen av olika beslutsnivåer, från rent strategiska till mer operativa ansvarsområden, gjorde att nätverksträffarnas diskussioner många gånger låg långt ifrån agendan för styrgruppsmötena.

– Det var dock aldrig problem med att företagen/organisationerna kom från olika branscher, snarare var det berikande för diskussionerna, säger Teresa Jonek.

– Från projektledningen hade vi gärna sett fler forskningsinriktade projekt inom ramen för 3F. Förmodligen hade vi skapat fler sådana projekt om vi på ett tidigt stadium identifierat och fastställt forskningsrelaterade delområden och projektplaner, säger Teresa Jonek.

JOHAN MELLNÄS har varit projektledare för 3F Mälardalen sedan nätverket startades sensommaren 2005 och har även varit projektledare för 3F Väst sedan oktober 2008. När han började som projektledare för nätverket i Mälardalen hade han en lista på cirka tio företag som uttryckt intresse av att vara med i nätverket. Företagen i Mälardalen var nyfikna på det arbete som redan påbörjats i 3F Väst.



JOHAN MELLNÄS

Vad var mest positivt med 3F?

– Mest positivt har varit alla spännande möten med nätverkare och forskare. Mötena har varit otroligt inspirerande och lärorika.

När det gäller positiva erfarenheter, lyfter Johan Mellnäs även gärna fram två 3F-projekt: Hållbart ledarskap i byggsektorn inom NCC och Hydrokulturen i vardagsarbetet inom företaget Norsk Hydro. (Se sid 56 och 27).

– NCC-projektet är ett bra exempel på hur ett stort företag genom 3F hittar ett forum för att förverkliga en idé, som här blev projektet Friskfaktorer hos platschefer. Norsk Hydros uppsatsprojekt som föredrogs företagets högsta ledning och engagemanget hos personaldirektören, som var företagets representant i 3F, bör också nämnas som ett givande resultat av 3F, säger Johan Mellnäs.

Vad var mest utmanande?

– Det råder inte några tveksamheter om intresset för frågorna bland dem som med-

verkat i nätverken, men den tid de haft för att engagera sig har varierat stort. Utmaningar i betydelsen problem på vägen, eller svår lösta frågor, är nog främst vissa nätverkares engagemang, eller snarare bristen på engagemang. Utmaningen för en projektledare som leder en grupp människor som egentligen inte förbundit sig att leverera någonting, är hur drivande och krävande man kan vara. Så här i efterhand skulle jag ha gått in på ett tidigare stadium med några av företagen och tydligare uppmanat dem att ta ställning – är ni med, kommer ni att engagera er aktivt, eller inte?, säger Johan Mellnäs.

JOHAN SCHUBER har varit projektledare för 3F Syd sedan nätverket startades 2006. Detta nätverk tillkom med målsättning att etablera ett nätverk för små och medelstora företag från olika branscher i södra Sverige. I etablerandefasen lades stor möda på rekryteringen av företag, inte minst för att skapa ett nätverk där företagets högsta ledning engagerade sig.

Vad var mest positivt med 3F?

– Många företag saknar bra kanaler för att tillgodogöra sig de senaste forskningsrönen. Här har IVA verkat som forskningsmäklare. Jag tror att det har varit särskilt uppskattat att kunna diskutera med relevanta forskare vad rönen egentligen innebär för den egna verksamheten. Att nätverksträffarna har erbjudit 3F-företagen "access" till forskare utifrån behov som definierats genom idéinventering av företagen själva har varit centralt för engagemanget i nätverket, säger Johan Schuber.

Ett projekt där Johan Schuber sett att frågorna har blivit som mest synliggjorda är "varumärkesprojektet" (se sid 20).

– Med hjälp av forskarna Johan Anselmsson och Frans Melin vid Ekonomihögskolan,

Lunds universitet, har vi kunnat se hur ett företags strategiska personalarbete kan bli synligt och hur det påverkar varumärkesutvecklingen. Det är ett unikt projekt och nydanande forskning som är värt att gå vidare med, säger Johan Schuber.

Vilka var de viktigaste lärdomarna?

– Det är viktigt att projekt med fokus på personalutveckling drivs på samma sätt, med samma krav på "return on investment", som andra FoU-projekt. Jag tror också att det är viktigt att koppla initiativ som 3F till företagets affärsplan – för "commitment" på högsta nivå.

– Forskarnas och näringslivets olika uppfattning om ledtider är också värt att notera. Forskare som medverkar i denna typ av projekt behöver vara införstådda med detta och får gärna bidra med effektutvärderingsverktyg som svarar mot företagets ledtider, säger Johan Schuber.



JOHAN SCHUBER

Checklista

I utvärderingen av 3F har vi fått många utsagor om vad som fungerat bra och mindre bra under projektets gång. Projektledningen har också haft anledning att fundera över framgångsfaktorer. 3F har i mångt och mycket gått ut på att inspirera och underlätta för samverkan; dels samverkan företag emellan, dels samverkan mellan företag och forskare. För den som vill skapa nätverk på liknande premisser, med liknande syfte och mål som 3F, har vi samlat erfarenheter av själva nätverksmodellen och processen bakom den i ett antal punkter.



VARFÖR GÖR VI DETTA?

- Utgå från en väl utvecklad och förankrad projektplan med tydligt mål och syfte.
- Som projektledare, se till att högsta ledning och nätverksrepresentanter inom medverkande företag är väl underrättade om projektets syfte och mål.
- Se också till att det finns ett åtagande om medverkan och ett aktivt engagemang för projektet hos medverkande företags högsta ledning.

VAR SKA VI VARA?

- Goda förutsättningar för regelbunden närvaro i nätverksmöten och projektaktiviteter är av stort värde. Skapa därför nätverk i regioner där det finns enkla och effektiva färdvägar mellan deltagande företag.
- Cirkulera gärna värdskapet för nätverksträffarna mellan medverkande företag. Det är uppskattat att besöka varandras arbetsplatser och att "hemma hos sig själv" få dela med sig av erfarenheter.

VEM SKA VARA MED?

- Skapa nätverk där deltagarna har liknande befattningsnivå och inriktning på sina tjänster. Blanda dock gärna branscher; ju större mix av branschrepresentation i nätverket, desto bättre.

- Blanda gärna representanter från offentlig och privat sektor. Frågeställningar och problemområden är ofta lika. Diskussioner som uppstår till följd av eventuella skillnader är många gånger berikande för nätverket.

VEM SKA GÖRA VAD?

- Som projektledare, var mycket tydlig med vilket engagemang du förväntar dig av deltagarna i nätverket. Tydlighet i fråga om förväntningar underlättar för rak kommunikation under projektets gång.
- Tillit är en viktig faktor för ett öppet diskussionsklimat. Hög och regelbunden närvaro från samtliga nätverksrepresentanter vid projektaktiviteter förbättrar förutsättningarna för en öppen dialog.
- Ändrade förutsättningar kan leda till bristande engagemang. När förutsättningar hos deltagande företag ändras (till exempel i samband med varsel/personalavgångar, ägarbyten, snabb expansion etc) är det därför bra om det finns ett klimat som underlättar öppen diskussion inom nätverket. Här kan nätverket bli en tillgång och styrka snarare än något som upptar tid och engagemang.
- Ett nätverk drivs inte av sig självt. Det behöver en sammanhållande person som koordinerar aktiviteter, ser till att möten blir av, bidrar med förslag till teman och håller kontakter/ relationer igång. Projektledarens engagemang är avgörande för nätverkets resultat.

Fakta: Framgångsrika Friska Företag

3Fs historia går längre tillbaka än de fem år som projektet pågått. Redan 1998 tog IVA initiativ till projektet "Ett friskt arbetsliv", vars samlade slutsats blev att svenska företag har mycket att vinna på att avsätta mer resurser åt värdeskapande personalarbete. Med slutsatserna från "Ett friskt arbetsliv" i ryggen sattes målen för projektet Framgångsrika Friska Företag. Projektet, med ett upplägg av ett nationellt program för värdeskapande personalarbete, satte som mål att systematiskt utnyttja kunskaper från forskningen och praktiska erfarenheter från näringslivet via nätverk för ömsesidigt lärande. För att programmet skulle bli lyckosamt behövdes en bred uppslutning av aktörer från näringslivet, forskningsvärlden och myndigheter. IVA-projektet CONNECT och det sätt man där arbetat med regionala nätverk fick agera förebild för hur detta program skulle läggas upp. Med finansiellt stöd från AFA, Alecta och Vinnova startade projektet genom etablerandet av 3Fs första nätverk: 3F Väst. På IVA etablerades en projektgrupp med huvudprojektledare och delprojektledare för respektive nätverk. Successivt har 3F byggts ut med ytterligare två nätverk: 3F Mälardalen (med start 2005) och 3F Syd (med start 2006). Här följer uppgifter om medverkande personer, företag och organisationer samt information om de aktiviteter som genererats under projektiden.

Styrgruppen har utgjorts av:

Ordförande **Leif Johansson**, vd och koncernchef AB Volvo

Vice ordförande **Kjell Svenson**, senior advisor, AB Volvo

Mats Engwall, professor, INDEK, KTH

Olle Isaksson, professor, Sahlgrenska Sjukhuset

Gunn Johansson, huvudprojektledare 3F, IVAs avd VI

Pär Larsson, handläggare, VINNOVA

Björn O. Nilsson, vd IVA

Patrik Tigerschiöld, vd Skanditek Industriförvaltning

Torgny Wännström, f.d. vd AFA

Samt även:

Marie Gothin, chef, Marknad och Kommunikation, Alecta (t.o.m. sept 2009)

Bjarne Mumm, vd Åhléns AB

Bo Oscarsson, IVAs avd VI

Lena Treschow Torell (t.o.m. aug 2008)

Projektgruppen har utgjorts av:

Gunn Johansson, huvudprojektledare

Kirsti Häcki, projektassistent

Teresa Jonek, projektledare för 3F Väst (t.o.m. okt 2008)

Johan Mellnäs, projektledare 3F Väst och Mälardalen

Johan Schuber, projektledare 3F Syd

Eva Stattin, kommunikationsansvarig

Samt även:

Gunilla Björksiöö, redaktör för projektets verksamhetsrapport

Pelle Isaksson, formgivare av nyhetsbrev och verksamhetsrapport

Ingrid Jansson, projektassistent (t.o.m. 2007)

Hampus Lindh, kommunikatör (t.o.m. okt 2007)

Jenny Rosenius, frilansjournalist och redaktör för nyhetsbrev och seminariedokumentation

I 3F Väst har följande företag medverkat:

Astra Tech AB, Atlet, Göteborgs universitet, Ramböll Sverige AB,

Saab Microwave Systems AB, Sahlgrenska sjukhuset, Schenker AB,

Södra Cell Värö, AB Volvo/Volvo Logistics, Volvo Personvagnar och Västra Götalandsregionen.

I 3F Mälardalen har följande företag medverkat:

ABB Sverige AB, Acando AB, NCC AB, Norsk Hydro Olje AB, Posten AB, Sabis, Swedbank AB, Vattenfall AB.

I 3F Syd har följande företag medverkat:

Alfa Laval AB, Awapatent AB, BioInvent International AB, Fresh AB, HP Tronic, Länsstyrelsen i Kronobergs län, Mercatus Engineering AB, Musiclink AB, Pilkington Automotive AB, ProfilGruppen Extrusion AB, Spenshult AB, Södra Cell Mönsterås.

Antalet genomförda nätverksträffar:

3F Väst

År 2004=8, år 2005=10, år 2006=6, år 2007=6, år 2008=5, år 2009=4. Totalt 39 nätverksträffar.

3F Mälardalen

År 2005=2, år 2006=7, år 2007=5, år 2008=6, år 2009=4. Totalt 24 nätverksträffar.

3F Syd

År 2006=4, år 2007=3, år 2008=5, år 2009=1. Totalt 13 nätverksträffar.

Följande befattningar har medverkat i projektets nätverk:

Personalchefer/HR-chefer=16

Personal- och arbetsmiljöspecialister=8

VD:ar=5

Övriga befattningar: Hälsochef (1), Personal- och kompetensförsörjning (1), Marknadschef (1), Produktionschef (1), enhetschef samhällsutv.enheten (1), Avdelningsdirektör (1).

Antal forskare som medverkat och projekt som direkt relaterat till 3F: 13 st

Under projekttiden har nio nationella seminarier arrangerats:

13 okt 2004: *Arbete, hälsa och verksamhetsstyrning*, cirka 80 deltagare, AB Volvo, Torslanda.

10 nov 2005: *Sömnens betydelse för prestation och hälsa*, cirka 100 deltagare, IVA.

7 juni 2006: *Lyckat ledarskap – i med- och motgång, idag och imorgon*, 75 deltagare, IVA. Se www.ivawebb.se/3f/download/ledarskapssem_20060607.pdf.

6 dec 2006: *Det psykologiska kontraktet*, 85 deltagare IVA. Se www.ivawebb.se/3f/download/3f_psykologiska_kontrakt_20061206.pdf.

24 apr 2007: *Var går gränsen*, 80 deltagare IVA.

10 juni 2008: *Svensk Management – värd att satsa på?*, cirka 100 deltagare IVA. Se www.iva.se/upload/Verksamhet/Projekt/3F/IVA-3f-seminariedokumentation-20080610.pdf

3 sept 2008: *Livsstil i Väst – det goda exemplet*, cirka 90 deltagare, IVA. Se www.iva.se/upload/Verksamhet/Projekt/3F/3f-seminariedokumentation-20080902.pdf

21 apr 2009: *Att styra och värdera med personalekonomiska nyckeltal*, cirka 100 deltagare, IVA. Se www.iva.se/PageFiles/0/200904-IVA-3f-seminariedokumentation-20090421-E.pdf

29 juni 2009: *Personalen stärker varumärket!*, cirka 120 deltagare, Almedalen.

Dessutom har 3F medverkat i följande arrangemang:

13 nov 2007: *Nätverksöverskridande dag: Arbetsglädje, företagskultur och produktivitet*, AB Volvo Torslanda. Se www.ivawebb.se/3f/network_day.asp, www.ivawebb.se/3f/download/Kjell_pres_2007.pdf.

28 februari 2008: *3F-seminarium på Wellnessmässan*, Svenska Mässan, Göteborg.

15 maj 2008: *3F-seminarium på IVA Väst*, Volvos HK, Torslanda.

20–21 maj 2008: 3F deltar i mässan *Arbetsmiljö o Hälsa Elmiamässan, Jönköping* med monter och lunchseminarium.

Under projektperioden har 11 forskningsinriktade projekt genomförts. Publika resultat av genomförda projekt finns för nedladdning på www.iva.se/3f. Där finns även övrig dokumentation i form av nyhetsbrev, seminariedokumentation och annat som genererats under projektets gång.

© Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, 2009
Box 5073, 102 42 Stockholm
Tfn: 08-791 29 00
Fax: 08-611 56 23
E-post: info@iva.se
Webbplats: www.iva.se

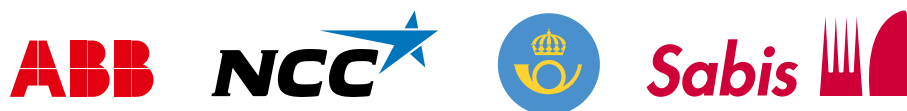
IVA-M: 412
ISSN: 1100-5645
ISBN: 978-91-7082-814-0

PROJEKTLEDNING: Eva Stattin, IVA
REDAKTÖR: Gunilla Björksiö, 4good AB
TEXT: Gunilla Björksiö & Eva Stattin
TEXTUNDERLAG: Gunn Johansson, Pär Larsson,
Johan Mellnäs, Jenny Rosenius & Pär Rönnberg
FORM: Pelle Isaksson & Eva Stattin
ORIGINAL: Pelle Isaksson
TRYCK: EO Grafiska AB

FOTOGRAFIER: AB Volvo, Lasse Lychnell, Brand
Orientation Index, Pawel Flato, Fresh AB,
Mercatus AB, Ester Sorri, Vattenfall AB,
Awapatent/Carl Ljungberg, Saab Microwave
Systems, Swedbank AB, Gunilla Björksiö,
Karolinska Institutet, Posten AB, Schenker AB,
NCC AB, Matilda Dehlin Skanditek/Mats Liljendahl,
Posten AB, Profilgruppen AB, Stockholms
universitet, Teknikdelegationen, Pär Rönnberg.

Nätverksföretagen

3F Mälardalen



3F Syd



3F Väst





KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSÅKADEMIEN

Framgångsrika Friska Företag, 3F, har finansierats av

