



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN
Royal Swedish Academy of Engineering Sciences

6 maj 2004

Framgångsrika Friska Företag (3F) **- ett nationellt program för värdeskapande personalutveckling**

Sammanfattning

Arbetslivet i Sverige har förändrats kraftigt det senaste decenniet. Strukturomvandling, internationalisering, öppnande av nya marknader, ny teknik (med t.ex. snabbare kommunikationer), allt kortare produktionscykler m.m. har gett näringslivet nya affärsmöjligheter men också nya utmaningar. Denna utveckling får samtidigt flera viktiga konsekvenser för en rad funktioner i företagen. Det har framför allt att göra med ledningsstrategier och processer för att kontinuerligt utveckla företagens mänskliga resurser genom organisation, arbetsinnehåll, lärande och kompetensutveckling, värdeskapande, motivation och deltagande, kommunikation och sociala relationer. För att säkerställa en långsiktig god företagsutveckling blir det allt viktigare att utveckla och hållbarhetssäkra företagens humankapital.

En samlad slutsats från IVAs tidigare projekt Ett Friskt Arbetsliv är att företagen framöver har mycket att vinna på att ägna betydligt större kraft åt att skapa kreativa miljöer för att främja affärsutveckling, produktivitet och sin förmåga till förnyelse. Behovet av kunskapsutveckling i akademisk mening när det gäller dessa frågor förefaller vara relativt väl tillgodosett. Däremot är insatserna för att förmedla handfasta erfarenheter från företag till företag i syfte att skapa nätverk för ömsesidigt lärande relativt begränsade.

Fokus i programmet Framgångsrika Friska Företag ligger i värdeskapande personalutveckling. Målet är att systematiskt utnyttja de kunskaper som kan hämtas från forskningen och de praktiska erfarenheter som vunnits i många svenska företag för att såväl stärka produktivitet och konkurrenskraft som att utveckla goda och stimulerande arbetsförhållanden. Målet är vidare att organisera ett skapande utbyte mellan företag för att lägga grund för lokala utvecklingsprocesser i de medverkande företagen, samt att vid behov bistå företagen med information och rådgivning från etablerad vetenskaplig expertis.

För att programmet ska bli lyckosamt behövs en bred uppslutning av aktörer från näringslivet, forskningsvärlden och myndigheter. IVA-projektet CONNECT och det sätt man där arbetat med regionala nätverk är en förebild för hur detta program kan läggas upp.

En stor del av förstudiens arbete har bestått i att genom kontakter med olika aktörer samla idéer om hur detta program bör läggas upp för att bli framgångsrikt. Förstudien har finansierats av AFA och VINNOVA.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
Utgångspunkter för 3F programmet	3
Arbetsgång.....	4
Tidsplan	7
Organisation och deltagare	8
Kommunikation.....	9
Uppföljning av programmet	9

Utgångspunkter för 3F programmet

Fokus i programmet Framgångsrika Friska Företag ligger i värdeskapande personalutveckling som en del i arbetet för hållbar utveckling. Två tydliga utgångspunkter kan pekas ut för projektet:

I: Att stödja värdeskapande personalutveckling

Det primära syftet med programmet är att stödja och sprida ett systematiskt personalstrategiskt arbete till fler företag och därmed bidra till att skapa fler föregångsföretag. Genom att projektet dels arbetar med enskilda företag, dels bygger på att arbetet genomförs i nätverk, genomgår flera företag parallellt samma process och kan lära av varandra.

Målet är att bistå företagen med analyshjälp, information och rådgivning från etablerad vetenskaplig expertis och att därigenom delge resultat och kunskap från forskningsfronten. Vidare att organisera ett skapande utbyte mellan företag för att lägga grunden för lokala utvecklingsprocesser i de medverkande företagen.

Projektet vill alltså systematiskt utnyttja de kunskaper som kan hämtas både från forskningen och de praktiska erfarenheter som vunnits i många svenska företag för att stärka produktivitet och konkurrenskraft samtidigt som det utvecklas goda och stimulerande arbetsförhållanden med friska och motiverade medarbetare. Projektet syftar alltså till att utveckla företagets verksamhet med utnyttjande av befintlig kunskap, men också att sprida kunskap - inte primärt till att utveckla ny kunskap och/eller flytta forskningsfronten framåt.

II: Samband friskhet och framgång?

Trots denna handlingsinriktade utgångspunkt syftar projektet också till att på ett analytiskt sätt söka belysa frågan om hur långsiktig lönsamhet för en verksamhet förhåller sig till organisationers långsiktiga personalstrategiska utvecklingsarbete. Annorlunda uttryckt är projektet intresserat av att, trots alla metodsvårigheter (t.ex. svårigheten med att isolera enskilda faktorer vid en analys), ställa sig frågan på vilket sätt det är möjligt att koppla ett företags "kondition" (t.ex. mätt i långsiktigt personalstrategiskt utvecklingsarbete och/eller de anställdas hälsotillstånd) till ett företags långsiktiga "framgång" (t.ex. mätt i lönsamhet).

Denna fråga är i sig en stor utmaning som dessutom kanske i många stycken fortfarande kan anses obesvarad, även om olika hypoteser existerar. IVA tror sig inte kunna ge denna fråga ett slutgiltigt svar. Projektet avser dock, trots berörda svårigheter, att parallellt med att stödja ett pågående utvecklingsarbete belysa just denna fråga, bland annat med hjälp av analys av de i projektet ingående företagen samt genom nätverksdiskussioner och olika forskarkonferenser. Mer specifikt är följande två aspekter i fokus för analysen:

- Kan betydelsen av ett företags tradition (långsiktighet) inom området förtydligas?
- Kan betydelsen av ett starkt engagemang hos en företagsledning för personalstrategiskt utvecklingsarbete förtydligas?

Dessa aspekter belyses i den inledande analysen av de ingående företagen men utgör också en central fråga för nätverket av företag respektive de forskare som kommer att knytas till projektet.

Projektet avser också att ha ett öppet förhållningssätt till forskarsamfundets övriga intresse, både av att följa projektet som sådant och att studera enskilda företag.

Några av de deltagande företagen kommer på så sätt både att delta i projektet och att vara analysobjekt för forskare som kommer att följa genomförandeprocessen i arbetet för friska företag. Syftet med dessa analyser är flerfaldigt: att belysa de två aspekterna som berörts ovan och att lära mer om hur övergripande frågor som personalstrategi och hälsa kan få genomslag i organisationer av olika storlek och karaktär. Vidare är det viktigt att dra lärdomar av detta för att i ett bredare arbete fokusera på de faktorer som kan få fler företag att se fördelarna och med att ytterligare utveckla samspelet mellan organisation och medarbetare.

Arbetsgång

Företag - i nätverk och enskilt

IVA vill i ett första steg testa programmet i *en region*. Avsikten är dock att bygga fler nätverk inom landet, preliminärt fem stycken (Västkusten, Skåne, Mälardalen, Dalarna och Norr-/Västerbotten).

Som första region har valet fallit på Västkusten med Göteborg som centrum. I regionen finns flera företag som redan varit engagerade i utvecklingsarbete av det slag 3F omfattar. AB Volvo, som bland annat utgjorde ett centralt praktikfall i Ett Friskt Arbetsliv, är ett framträdande exempel. Värö Bruk har också genomfört ett omfattande förändringsarbete inom ramen för AFA:s program för ett friskare arbetsliv med hjälp av AHA-modellen. I Göteborgsregionen samt vid högskolan i Halmstad finns vidare flera FoU-centra som sedan länge arbetat inom det område 3F omfattar. Region Västkusten är vidare en viktig industriregion i Sverige med en omfattande provkarta på företag med olika inriktning.

I dag finns tio företag på västkusten som vill delta i programmet och ytterligare ca tio som IVA för diskussioner med. Leif Johansson, AB Volvo, är också beredd att ställa upp som ordförande för projektet som helhet. Följande företag är klara:

AB Volvo	Tonny Johansson/Kjell Svensson, personaldir.
Ericsson	Annika Fornäs, personaldir.
Semcon	Hans Johansson, Vd
Schenker	
Scandiakonsult	Bent Johannesson, Vd
Södra Cell – Värö	Hans-Eric Bengtsson, personalchef
SKF	Claes Pollnow, HR-chef Sverige
Sahlgrenska sjukhuset	Stig Lindholm, personaldir.
White Arkitekter	

Det första nätverket av företag består som synes av en bred skara företag, från tillverkande företag till konsultföretag. Även offentliga organ ingår. Sammansättningen av nätverket gör arbetet konkurrensneutralt samtidigt som den lokala anknytningen gör det lätt att utbyta erfarenheter. Företagen i nätverket genomgår ett systematiskt arbetsmiljöarbete med *analys, åtgärder* och *uppföljning* utifrån lämplig metod.

Ambitionen är också att genom konferenser och seminarier sprida erfarenheter till andra företag i regionen, såväl små som medelstora och stora företag.

Arbetsgång, ur företagets perspektiv

En förutsättning för att företag ska erbjudas att delta i samverkansprogrammet 3F är att företagsledningen ger uttryck för en önskan om att utveckla sin organisation och förbinder sig att *avsätta resurser* för att företrädare för företagen ska kunna delta i arbetet.

I de regionala nätverken läggs fokus på åtgärder som företagen själva och med metodstöd kan genomföra för att förbättra samspelet mellan organisation och individ för att därmed förbättra produktivitet och hälsa. Detta görs genom att deltagande företag ges verktyg för arbetsmetodik, lokala samtal om utveckling och expertstöd som kan bistå i förändringsarbetet samt de gemensamma nätverksträffarna. Detta stöd utgörs därigenom både av projektledning, andra företag, av forskare och andra experter.

När det gäller arbetsgången hos företagen är siktet inställt på att fokusera insatserna till frågor rörande ledarskap och arbetsorganisation, kompetensutveckling samt sjukfrånvaromönster och rehabilitering. En viktig utgångspunkt är att insatserna skall gynna en långsiktigt hållbar utveckling. Den kortsiktiga lösningen av akuta problem får pågå parallellt, men ingår inte i projektet. Valet av insatsområden för projektet som helhet måste dock balanseras med företagets prioriteringar. Detta innebär att den arbetsgång som beskrivs nedan får betraktas som en första och ur projektets synvinkel naturlig modell, dock inte en slutligt fastställd arbetsgång. En exakt beskrivning av hur arbetet kommer att genomföras utvecklas i samråd med nätverket och styrgruppen för projektet. Det är dessutom en viktig uppgift för styrgruppen att successivt styra just denna process. En naturlig första fråga för styrgruppens arbete är sålunda att med utgångspunkt från denna beskrivning mera definitivt fastställa projektets arbetsgång.

Steg 1: Analysfasen

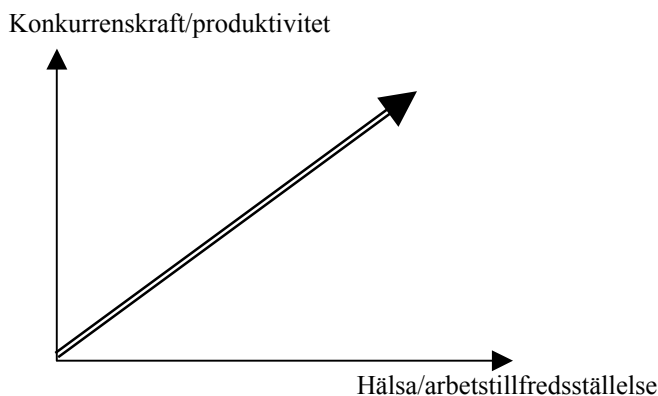
Syftet med analysfasen är att dels fastställa de ingående företagets ambitioner och individuella utvecklingsplaner, dels fastställa nätverkets ambition och utvecklingsplan.

Analysfasen påbörjas genom att de medverkande företagets kontaktpersoner träffas. Syftet med denna inledande träff är att redovisa praktiska erfarenheter som redan finns att tillgå (t ex erfarenheter från Volvo och/eller Värö Bruk), delge resultat av existerande relevant FoU samt diskutera projektets arbetsgång (med utgångspunkt i rådande projektplan).

Efter den första nätverksträffen genomför varje företag tillsammans med projektledningen en analys. Det första steget i analysen innebär att företagsledningen tillsammans med projektledningen åstadkommer en lägesbeskrivning. Man klarlägger också företagets tradition inom området samt analyserar på vilket sätt redan eventuellt genomfört arbete resulterat i mätbara effekter på lönsamhet och konkurrenskraft och/eller arbetstillfredsställelse och minskad sjukfrånvaro.

Denna analys utgör sedan en utgångspunkt för respektive företags fortsatta arbete. Slutsatserna från analysarbetet delges även nätverket.

Syftet med de inledande företagsanalyserna är sålunda såväl att hjälpa företagen (och nätverket) att utveckla en arbetsplan som att bidra till projektets övergripande analys. Vad gäller analysen kan den preliminärt illustreras som att identifiera faktorer både på x- och y-axeln som på en gång kan befärma dessa mål, med strävan att gå i pilens riktning.



Under denna fas undersöks, i samråd med företagsledningen, även om ett företags erfarenheter kan förmedlas till och nyttiggöras av andra på ett mera systematiskt sätt och om rent av företaget i fråga bör studeras djupare, t ex av en expertgrupp/forskare.

Steg 2: Åtgärdsfasen

Under det andra steget redovisar varje företag inledningsvis sin nuvarande problemprofil, respektive sina önskemål och ambitioner/planer för fortsatt utveckling.

På detta sätt erhålls även en bild av vilka problem som dominerar bland företagen i nätverket som helhet, vilket behövs för att projektledningen skall kunna bedöma vilket expertstöd som kan behövas, både i enskilda fall och för nätverket som helhet.

En parallell åtgärd är att ta kontakt med en nyckelgrupp forskare, i första hand i den berörda regionen, som kan hjälpa till att dels få fram erforderligt expertstöd till företagen, dels hjälpa till i metodfrågor och i den vetenskapliga redovisningen och framför allt ge möjligheter att belysa och påvisa samband mellan åtgärder av olika slag och resultat i form av ökad lönsamhet och/eller arbetstillfredsställelse, minskad frånvaro etc.

Efter denna inledning fastställs både fortsatta individuella utvecklingsplaner (mellan företag och projektledning) och fortsatt arbetsgång för nätverket som helhet (mellan nätverket och projektledning). Tidplaner och utvärderingsprinciper fastställs också under detta steg.

Projektledningen avser att stötta de deltagande företagen så att frågan om hållbar utveckling kan bli en strategisk fråga. Eftersom detta måste ske anpassat för respektive företag och för nätverket som helhet är det svårt att redan nu beskriva arbetsgången mer detaljerat. Det personalstrategiska arbetet kan t.ex. komma att integreras i arbetet för hållbar utveckling. Det kan bli en fråga om strategisk utveckling för ledningen likaväl som att enskilda arbetsinsatser inom t.ex. arbetsorganisatorisk förnyelse, ökad förebyggande hälsovård eller införande av program för att förhindra utbrändhet kan komma att genomföras.

Steg 3: Uppföljning av företagens arbete

Resultatet av företagens (och nätverkens) arbete mäts både före, under och efter projektets genomförande. Syftet med mätningarna är trefaldigt:

- Utgöra underlag för jämförelser mellan deltagarna i nätverket (både inledningsvis under analysfasen och under projektets gång)

- Fungera som sporre för de enskilda företagens kontinuerliga arbete
- Kontinuerlig utvärdering av projektet som helhet

En naturlig utgångspunkt för projektledningen är att redan under projektets tidiga fas i samråd både med företagen i nätverken och experter/forskare, diskutera existerande mätmodeller och med utgångspunkt i dessa utveckla/tillämpa mätmetoder som är relevanta för just detta projekts ändamål.

Arbetsgång ur projektledningens perspektiv

Projektledningens huvudsakliga uppgift är att fungera som ”motor” under projektets arbetsgång. I praktiken innebär detta att projektledningens uppgifter, bortsett från att leda projektet på grundval av riktlinjer från styrgruppen, bland annat handlar om att rekrytera företag, bistå i inledande analyser, planlägga/genomföra nätverksträffar, kontakta och engagera forskare i projektet, arrangera seminarier, agera bollplank/pådrivare gentemot företagen samt att sammanställa temarapporter.

Arbetsgång ur nätverkets perspektiv

Nätverket syftar till att skapa en plattform för kunskapsöverföring mellan företag, experter och projektledning. Indirekt kommer även nätverken att fungera som pådrivare i processen, som sådan.

Idéseminarier

Parallellt med arbetet i företagen och nätverket drivs som berörts ovan ett antal öppna seminarier på olika teman som källa till idéer och inspiration. Dessa seminarier kan dels beröra de analysfrågor som poängterats ovan, dvs. frågor om kopplingen ”frisk” – ”framgångsrik”, dels andra frågor som företagen själva upplever som relevanta och aktuella. Det kan t.ex. handla om traditionernas och långsiktighetens betydelse för friska, framgångsrika företag, kopplingen lönsamhet – personalstrategiskt utvecklingsarbete, betydelsen av ett starkt engagemang hos en företagsledning, mätmetoder respektive om ledarskap, organisation eller fysisk och psykisk arbetsmiljö.

Konferenserna används som idégivare och inspiratörer till företagen, nätverken och projektledningen men också för att dra nytta av rådande kunskapsläge inom forskningen vad gäller just de aspekter som berörts.

Vid dessa konferenser bör också de företag som ingår i de regionala nätverken ges möjlighet att presentera lärdomarna av sitt arbete. Konferenserna dokumenteras i temarapporter.

Tidsplan

Förutsatt att projektet i denna första fas genomförs på ca ett och ett halvt år kan tidsplanen för första nätverket i korthet beskrivas så här:

	Regionala företagsnätverk	Konferenser	Styrgrupp/arbetsgrupp	Expertgrupp
Våren 2004	- Rekrytera företag till nätverken (besök. regionala		- Organisera styrgrupp, arbetsgrupp och expertgrupp	

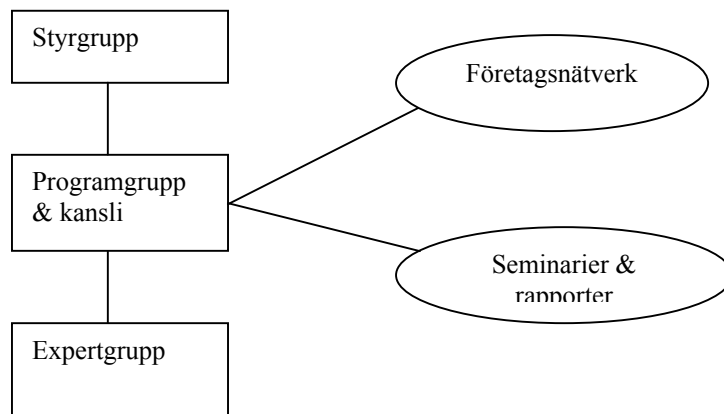
	seminarier m.m.) - Analys av företagens utgångsläge		- Första möte i styrgruppen	
Hösten 2004	Företagsnätverket börjar arbeta med sitt egna personalstrategiska arbete (mål och åtgärder)	idékonferens	- Ett styrgruppsmöte Om projektet visar sig fungera bra fortsätter sondering med flera regioner	- analys av företag
Våren 2005	Företagsnätverken gör en första uppföljning av sitt arbete, vad har åstadkommit jämfört med utgångsläget	En högnivå-konferens	- Två styrgruppsmöten - Uppföljning av arbetet - Erfarenheterna sammanställs i en rapport	- Fortsatt analys av två företag - Stödja företagen med kompetens
Övrigt	Nätverket bör bestå av 15-20 företag i samma region, från olika branscher och av olika storlek.	Dessa aktiviteter dokumenteras i rapportform	Styrgruppen träffas 2-3 ggr/år och arb. gruppen träffas löpande	

Organisation och deltagare

Samverkansprogrammet 3F behöver en bred samverkan för att bli framgångsrikt. Programmet bör därför nära samverka med olika aktörer med kunskap och nätverk inom affärsutveckling, arbetsmiljöområdet och miljöområdet.

Programmet leds av en representativ styrgrupp med 6-7 personer från näringslivet, arbetsmarknadens parter, staten och forskningen. Styrgruppens uppgift är att säkerställa en god kvalitet på programmet. Styrgruppen träffas förslagsvis minst en gång i halvåret.

FIGUR 5. ORGANISATION AV SAMVERKANSPROGRAMMET 3F.



Det löpande arbetet leds av en programgrupp som består av personer från samverkande organisationer, forskare samt IVA-medarbetare. Gruppen bör träffas ca en gång per månad. Det löpande arbetet genomförs av ett kansli som organiseras av IVA i samverkan med andra intressenter. Regionalt rekryteras projektledare för att håll ihop de olika nätverken.

En expertgrupp som kan bistå företagen i deras arbete knyts till programmet. Kompetens inom områden som t.ex. ledarskap och organisation, hälsa, arbetsmiljö och förändringsprocesser behövs i denna grupp. Denna grupp utgörs förslagsvis av några från programgruppen, sekretariatet samt ytterligare ett antal experter från samverkande organisationer, universitet/högskolor, konsulter m.fl.

Övriga intressenter, som vill följa programmet utan att delta, bör erbjudas att delta vid de öppna seminarier och konferenser som kommer att anordnas.

Kommunikation

Då programmet syftar till att skapa nätverk mellan företag och hjälpa involverade aktörer att lära av andra är kommunikation centralt. De nationella seminierna är av stor vikt för att bidra till debatten om hur företag på ett framgångsrikt kan göra de sociala frågorna, dvs. både arbetsklimat och hållbar utveckling, till en strategisk fråga. En stor del av verksamheten i programmet kommer därför att vara utåtriktad i form av regionala seminarier och nationella konferenser.

Information om arbetet och resultat från nätverket kommer att presenteras på IVA: s hemsida (www.iva.se). Resultatet av programmet som helhet presenteras i en rapport om resultaten från programmet samt ett antal rapporter från de nationella konferenserna.

Uppföljning av programmet

Styrgruppen beslutar om projektplan och budget.

Projektledningen är ansvarig för budget och denna följs upp av styrgruppen. Projektledningen har också ansvar för att tider, redovisningar mm. görs på ett korrekt sätt. Finansiärerna finns representerade i styr- eller programgrupp för att få kontinuerlig insyn och möjlighet att lämna synpunkter på programmet under arbetets gång.

I slutet av programmet ska en utvärdering göras av hur arbetssättet med nätverk för att stimulera till personalstrategiskt arbete genom fungerat. Utifrån denna uppföljning kan förslag lämnas på fortsatt arbete.