

Arbetsgivarrollen post pandemin

Fördjupningsrapport till Kairos Futures studie "Mid-Corona: Livet på andra sidan", för Region Kronoberg
17 maj 2021



Om den här rapporten

Kairos Futures multiklientstudie *Mid-Corona – livet på andra sidan*, som Region Kronoberg är medarrangör i, skildrar morgondagens arbetsliv ur flera olika aspekter, primärt ur ett arbetstagarperspektiv.

För att tillmötesgå behovet av kunskapspåfyllnad i vissa arbetsgivarfrågor som inte täcks av det projektet levereras här en **tilläggsanalys med fokus på övergripande ansvar för arbetsmiljö och IT-miljö ur ett arbetsgivarperspektiv**. Flera av dessa frågor berörs även i huvudstudien, men då främst utifrån ett arbetstagar-perspektiv.

Till grund för rapporten ligger research och expertintervjuer. Eftersom flera av frågorna just nu är under förändring handlar resultatet primärt om att beskriva nuvarande situation, samt hypoteser om i vilken riktning utvecklingen verkar gå. Rapporten har som ambition att utifrån researchen bidra med insikter och resonemang som kan vara guidande och tankeväckande för arbetsgivarrollen i framtiden.



Frågeställningar för rapporten:

Följande frågeställningar från Region Kronoberg söker rapporten svar på:

1. Hur kan man utmana "arbetsmiljöansvaret" "arbetsmiljölagarna", kan man som arbetsgivare kräva en viss nivå på den anställdas arbetsplats? Om den anställda vill arbeta hemifrån, kan arbetsgivaren godkänna det med vissa krav som ex ergonomisk stol, skrivbord, extern skärm mm. på "annan arbetsplats"?
2. Hur påverkas tjänsteresorna? Vad säger lagar och regler?
3. Om en olycka sker på arbetstid då du sitter på "annan plats" än din anställningsplats – vem är ansvarig?
4. Vem/vad är det som begränsar vår arbetsmiljö (lagar, IT miljön mm) (utifrån arbetsgivarens perspektiv)
5. Vilken typ av IT-stöd är nödvändiga för verksamheten vid ex arbete på arbetshubb, annan kontorsarbetsplats, arbeta hemifrån?
6. Molnbaserade kontor: säkerhetsfrågan?
7. Vilka IT-stöd behöver finnas på anställningsplatsen?
8. Finns det goda/dåliga exempel på detta med "annan arbetsplats"? Vad innebär det att vara en anställningsplats istället för arbetsplats? Vad är själva definitionen?
9. Vilka är de ekologiska, sociala och ekonomiska aspekterna för en omställning mot ett mer platsoberoende arbetsliv utifrån arbetsgivarens perspektiv?

Översiktlig disposition:

Vart hittar du svaren?

Rapporten inleds med ett avsnitt om **fysisk arbetsmiljö** (frågeställning 1-3, bilder 5-14)

Därefter följer ett avsnitt om **IT-miljö & flexibelt arbetsliv** (frågeställning 5-8, bilder 15-32).

Avslutningsvis diskuteras **hållbarhetsperspektiven**. (frågeställning 9, bilder 42-46)

Dessutom finns ett avsnitt som på en övergripande nivå diskuterar hur det går att förhålla sig till **frågan om avtal** (bilder 33-37) samt ett framåtriktat förslag på hur personas kan användas för att analysera **vad arbetsgivarerbjudandet behöver innehålla för olika målgrupper** (Bilder 39-41).



Rapporten gör tre grundläggande antaganden om framtidens arbetsliv:

1. **Arbetslivet blir mer platsobundet och flexibelt** – vi går inte tillbaka till läget innan pandemin. Det mesta tyder på att de flesta organisationer har behov av den gemensamma arbetsplatsen – men den blir alltmer *en* pusselbit bland flera i organiserandet av arbetsdagen för medarbetarna. Detta skapar ett förändringstryck som alla arbetsgivare bör förhålla sig till.
2. **Denna övergripande förändring utmanar organisationer i flera dimensioner** – såväl praktiskt och funktionellt som i frågor om arbetsrätt, varumärke och rättvisa etc.
3. **Arbetslivet är nu i ett skede av gradvis omförhandling** efter en plötslig förändringschock. Vi bör utgå ifrån att vi är i ett kontinuerligt framväxande förlopp där alla svar inte är möjliga att förutse i detalj, och att det inte är säkert att uppgörelser som träffas nu blir de långsiktigt hållbara.





Arbetsmiljö

Det här avsnittet handlar om hur den snabba omställningen till distansarbete komplicerat frågan om arbetsmiljö.

Här presenteras och diskuteras nya rön gällande arbetsmiljöansvar och möjligheterna att kontrollera eller ställa krav på arbetsplatser.

Avsnittet behandlar också tjänsteresor och ersättning för att förändra sitt hem.

Lagen betonar dialog och samarbete

I dagens arbetsmiljölagstiftning har arbetsgivaren ansvar för den anställdes arbetsmiljö även om arbetet sker på distans, i hemmet eller på annan plats. Men vid jobb hemifrån eller från en annan plats än det egna kontoret är möjligheten att kontrollera arbetsmiljö begränsad.

Arbetsmiljölagen säger att anställda och arbetsgivare ska samarbeta för att skapa en god arbetsmiljö och i nya skrifter under pandemin betonar arbetsmiljöverket just detta samarbete. Det här kan förstås som att arbetstagaren har ansvar att meddela arbetsmiljöproblem och sådant som inte fungerar som det ska, och arbetsgivaren har där ansvar att vara lyhörd.

Hemmet är en privat sfär där arbetsgivaren inte har rätt att inspektera. Däremot har **arbetsgivaren ansvar för att ta fram goda rutiner för hur arbetet ska utföras** – därav kompromissen att betona dialog och samarbete.

Utdrag ur arbetsmiljölagen, kap 6:

”Arbetsgivare och arbetstagare skall bedriva en på lämpligt sätt organiserad arbetsmiljöverksamhet.

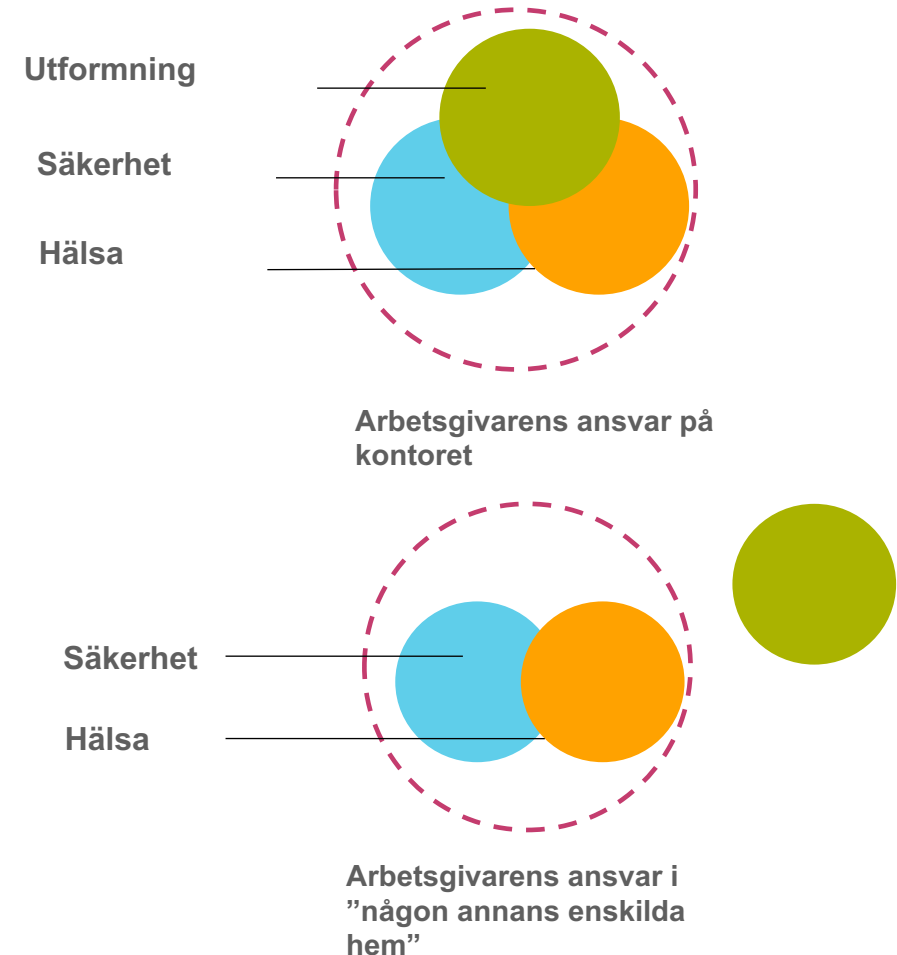
Arbetsmiljölagen säger också att arbetstagaren skall medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Hen skall följa givna föreskrifter samt använda de skyddsanordningar och iaktta den försiktighet i övrigt som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall. Om arbetstagaren finner att arbetet innebär omedelbar och allvarlig fara för liv eller hälsa, skall hen snarast underrätta arbetsgivaren eller skyddsombud. Se 3 kap. 4 § arbetsmiljölagen.”

Kan arbetsgivare ändå kräva en viss nivå på den anställdes hemarbetsplats?

Även om möjligheterna att kontrollera är begränsade kan en arbetsgivare fråga sig om de behöver ställa krav på hemarbetsplatsen utformning för att godkänna jobb hemifrån när det inte längre påbjuds av pandemirekommendationer.

Gällande frågan om vilket ansvar arbetsgivare behöver ta finns fingervisningar i Arbetsmiljöverkets nya föreskrifter för arbetsplatsens utformning som gäller från första januari 2021. Där definieras **arbetsgivarens ansvar över fysisk utformning på de platser arbetsgivaren råder över – platser som arbetsgivaren äger eller hyr.**

Tillsammans med ett fortsatt ansvar för hälsa och säkerhet under arbetsdagen är en möjlig tolkning att arbetsgivaren ansvarar för huvudkontoret och eventuella platser på hubbar arbetsgivaren hyr för anställda som arbetar som satelliter. **Utformningen i hemmet är enligt dessa regler inte arbetsgivarens ansvar, men däremot är de arbetssätt och rutiner som främjar ett hållbart arbete arbetsgivarens ansvar.** Arbetsgivare behöver arbeta med goda rutiner och vanor även för arbetet utanför arbetsplatsen och alltså ta ansvar för beteende i den fysiska miljön snarare än utformningen av den.



Bubblare:

AFS2020:5 kan öka arbetsgivarens ansvar för vissas hemarbetsmiljö

Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om arbetsanpassning som träder i kraft 1 juni 2021:

*Föreskrifterna avser arbetsgivares organisation av arbetsanpassning och tillvägagångssätt, för att vid behov anpassa arbetsmiljön för enskilda arbetstagare. **Föreskrifterna gäller i alla verksamheter där arbetstagare utför arbete för arbetsgivares räkning, när det finns behov av arbetsanpassning, trots de åtgärder som vidtagits i det generella arbetsmiljöarbetet.***

Föreskrifterna i AFS 2020:5 syftar till att ” en arbetstagare, med nedsatt förmåga att utföra sitt vanliga arbete, kan fortsätta arbeta, eller återgå i arbetet. Den används som en förebyggande åtgärd för att undvika ohälsa och sjukfrånvaro, samt vid återgång i arbete efter sjukfrånvaro.”

Detta skulle kunna tolkas som att i en situation som vi har nu där vissa befinner sig i riskgrupp för sjukdomar som inte kan mötas med det generella arbetsmiljöarbetet ökar arbetsgivarens ansvar. Även dessa föreskrifter betonar dialog och samarbete men kan vara värda att undersöka närmare.



ARBETSMILJÖ
VERKET

AFS 2020:5

Arbetsanpassning



Vad menas med arbetsplats, tjänsteställe och anställningsplats?

Vad som definitionsmässigt är arbetsplatsen har gått från självklart till allt mer oklart. Svenskt Näringsliv menade redan i rapporter från 2015 att **fastställandet av tjänsteställe blir allt viktigare i ett mer specialiserat och flexibelt arbetsliv**. Det har accentuerats i pandemin där fler utför arbetet från hemmet.

Tjänstestället bestäms enligt någon av följande tre regler:

- Där arbetstagaren utför huvuddelen av sitt arbete
- Där arbetstagaren hämtar/lämnar/förbereder/avslutar sina arbetsuppgifter
- Den egna bostaden.

I utgångsfallet är det första regeln som tillämpas, om ej tillämplig andra. Tredje (bostaden) är en undantagsregel om de två övriga inte är tillämpliga (exempelvis i en roll där arbetet endast utförs i en digital miljö)

Det är de **faktiska förhållandena som avgör anställningsplats – inte avtalad placeringsort**.

Vid omväxlande arbete ska en helhetsbedömning göras. Skatteverket föreslår 2 år som en rimlig tidsrymd att göra bedömning utifrån.

” En anställd kan bara ha ett tjänsteställe hos en och samma arbetsgivare. Bedömningen görs utifrån hur den anställda faktiskt arbetar, och huvudregeln är att en anställd har tjänstestället där hen arbetar mest”

[...]

När det gäller anställda som under 2020 p.g.a. coronapandemin tillfälligt börjat arbeta huvudsakligen i bostaden i stället för på sitt ordinarie tjänsteställe, t.ex. ett kontor, kvarstår kontoret som tjänsteställe i vart fall under en period av två år

-Skatteverket 2021



Hur påverkar hemarbetet tjänsteresor och andra skattefrågor?

Nils Berg, jurist på Almega menar att **vid permanent distansarbete är hemmet eller hubben den primära avtalade arbetsplatsen. Resor till kontoret kan då bli en tjänsteresa om resan behöver ske utanför arbetstid.**

Beroende på hur avtalet ser ut räknas alltså tjänsteresor från olika plats.

Även anställda som har sitt tjänsteställe i bostaden kan enligt Skatteverket få göra avdrag för tjänsteresor för ett privat periodkort.

Det finns andra skatterelaterade utgifter som påverkas: Exempelvis skriver skatteverket i sin coronainformation att **hemarbetande inte kan dra av för exempelvis kaffe och frukt eftersom det är personalvård kopplat till arbetsplatsen.** I ett blogginlägg för Söderberg och Partners diskuterar skatterådgivare Kent Anderson hur **dessa lagar på sikt behöver ses över när fler har sitt tjänsteställe i hemmet**



Kan arbetstagare kräva ersättning för utrustning i hemmet?

Enligt Almegas arbetsrättsexpert Nils Berg **kan inte arbetstagare rimligen kräva ersättning för kostnader som skulle uppkommit oavsett; hyra, wifi etc.** Däremot kan inte arbetsgivaren kräva en viss standard av wifi på arbetstagarens bekostnad. Krävs en IT-standard över normalnivå menar Nils Berg att det rimligen är arbetsgivaren som får bekosta. Detta stämmer överens med skatteverkets information.

Kommentar:

*Det här är en fråga som kan bli problematisk. Vi kan tänka oss en arbetstagare som har en bra nog uppkoppling att klara videomöten eller Netflix och gaming. Eftermiddagar när fler gör anspråk på uppkopplingen skulle potentiellt kunna begränsa. **Är det rimligt att kräva att den privata uppkopplingen används till arbete och inte familjemedlemmars rekreation?***

En tänkbar lösningar kan exempelvis vara generös tilldelning av mobildata på organisationens abonnemang som back-up.



Om en olycka sker på arbetstid då du sitter på "annan plats" än din anställningsplats – vem är ansvarig?

Ansvaret för arbetsrelaterade olyckor är oförändrat, förflyttningen ut till hemmen talar tydligare för att det behövs tillitsfull dialog för att arbetsgivaren ska veta att arbetet sker på en plats som är lämpad för arbetet som ska utföras – troligtvis i största del arbete som utförs med hjälp av en dator.

Arbetsskadeförsäkringar gäller även hemifrån med den viktiga aspekten att hemarbetet måste vara överenskommet. Olyckan ska också vara kopplad till själv arbetet. I en intervju med tidningen akademikern uttrycker Louisa Hegardt på akademikerförbundet SSR det som att **arbetsgivaren kan ha ansvar för en snubbelolycka i arbetsrelaterat telefonmöte men inte för att bränna sig på kaffebryggaren**

Arbetsmiljöverket:

"Om en arbetstagare skadar sig när den utför ett arbete gör det ingen skillnad var arbetet i fråga utförs – den ska anmälas, enligt Arbetsmiljölagen.

Arbetstagaren ansvarar inte för att anmäla arbetsskador, utan behöver bara berätta för sin chef vad som har hänt."

Vad gäller om jag som arbetsgivare vill permanentera distansarbete?

Om en arbetsgivare vill permanentera distansarbete och det inte är avtalat i anställning menar Nils Berg, arbetsrättsexpert på Almega att **man måste skaffa sig en uppfattning om den yttre gränsen för anställningen** och därefter se om det finns avtalsmässiga detaljer som behöver tolkas eller omförhandlas.

Det finns inga formella hinder för att nyanställa människor helt på distans. Distansarbete kan alltid erbjudas och stöd i form av mallar för distanspolicy finns på Almegas webbplats. De innehåller viktiga punkter att reda ut såsom arbetstid och försäkringsfrågor.



Vad får arbetsgivare övervaka och kontrollera?

En arbetsgivare får inte kontrollera sina anställda hur som helst med ljud och videoupptagning. Nils Berg arbetsrättsexpert på Almega menar att exempelvis ansikten är en känslig personuppgift som regleras av GDPR och dessutom är det ett integritetsintrång.

Arbetsflöden i digitala verktyg är däremot mer okej att övervaka eftersom det handlar om företagets egendom.

Vad gäller misskötsamhet gäller samma lagar som tidigare.

Kommentar:

Den snabba omställningen av arbetslivet har utan tvekan utmanat många ledare som upplever att de tappar kontrollen över arbetsdagarna och sina anställda. Men rörelsen i ledarskap och styrning har varit tydlig under längre tid: mot mer tillitsbaserat och målstyrt arbete med mindre detaljövervakning – stora delar av arbetsstyrkan arbetade också delar av tiden utanför arbetsplatsen innan pandemin.

I en organisation som börjar med distansarbete i större utsträckning kanske tider och rutiner snarare behöver omförhandlas för att passa det nya formatet än att kontorets sätt att göra saker och ting ska överföras digitalt.



IT-Miljö

Det här avsnittet handlar om: Rollen för IT-verktyg och andra stöd som behövs för att få vardagen att fungera på jobbet.

Kontentan är att svaren på vilka IT-stöd som är nödvändiga beror på vilken form av organisation som är önskvärd.

Det visar sig också att molnsäkerhet snabbt blir en storpolitisk fråga när lagar och regler i olika länder skiljer sig.

Därefter görs en schematisk skiss över vilka stöd som behövs för olika platser – i både tid och rum. Till sist presenteras en modell över olika steg av förmåga till platsberoende arbete.

Datasäkerhet och integritetsfrågor blir storpolitik

GDPR reglerar hur EU-medborgares personuppgifter får lagras och överföras. I princip får de inte flyttas från EU utan godkännande. Cloud Act är en amerikansk lag från 2018 där en bred definition av "företag under amerikansk jurisdiktion" ställs under kraven att på uppmaning dela data de hanterar med amerikanska staten – oavsett var den förvaras.

Avtal med leverantörer av moln och andra digitala tjänster kan därför inte endast lita på ett avtal som säger "svenska lagar ska uppfyllas" utan behöver också vara införstådda med att leverantörer kan tvingas välja mellan att bryta amerikansk eller europeisk lag.

Det betyder också att i princip görs all information som överförs med tjänster som Google, Microsoft eller Facebook tillgänglig för främmande makt

Kommentar:

Det här är en viktig framtidsfråga och driver utvecklingen av helt europeiska infrastrukturlösningar och produkter för den digitala miljön. Att jurister uppmanar till "riskbedömningar" talar för en viss försiktighet inför att göra sig beroende av en amerikansk eller annan utomeuropeisk leverantör.



Mänskliga faktorn i fokus för IT-säkerhet

Att lagra data i ett moln som tillhandahålls av tredje part innebär att ge upp kontroll och förlita sig på leverantörens förmåga att skydda datan från intrång och attacker. Detta kompliceras ytterligare av att det finns motstående lagstiftningar exempelvis mellan GDPR och Cloud Act vilket gör att det inte bara är "hackare" som teoretiskt kan försöka komma över data.

Data och cybersäkerhet handlar även till stor del om kultur och insikt om säker datahantering. Något som gjorts tydligt under senare år med flera fall av myndighetsutövare och högt uppsatta politiker som **skickat känslig information till sina privata mailadresser vilket innebär att informationen i praktiken läcker.**

Kommentar:

I ett än mer digitaliserat arbetsliv blir allmänbildning i grundläggande informationssäkerhet en viktig hygienfaktor. En fråga alla bör ställa sig är i vilken grad nya tekniska säkerhetslösningar kan kompensera för den mänskliga faktorn.



Datorspel som det nya konferensrummet?

Zoom, Teams och Google Meet har nyligen blivit del av vardagen för många. Samtidigt har en stor del av befolkningen datorspel som sitt stora intresse, där att koppla upp sig med varandra för att umgås är naturligt.

Det finns flera exempel på företag som har använt sig av datorspel som mötesplatser. Exempelvis runt lägerelden i vilda västern-spelet Red Dead Redemption 2 eller Minecraft där flera spelare kan koppla upp sig för röstsamtal med varandra i en gemensam interaktiv miljö.

Många av vad som kallas **sandlådespel** där **spelare kan spela i en öppen värld oberoende av någon särskild berättelse verkar vara lämpliga för digitala möten** om deltagarna bara kan fås över tröskeln.

De här umgängesformerna är vitt utbredda bland många men har ännu inte tagit steget in i arbetslivet, men principiellt behöver steget inte vara så långt.



Roll och plats styr behov av IT-stöd

I en platsöverskridande arbetsmiljö blir IT-stöden nyckeln för att möjliggöra att medarbetare kan utföra sina roller på ett effektivt och säkert vis.

Utifrån det grundantagandet går det dela upp de behov som IT-stöden behöver möta i dimensionerna Roll och Plats. Vad som behövs för att utföra en roll, och vilken plats arbetet ska utföras på, beror givetvis på verksamhetens innehåll och hur den organiseras.

I en transformation från platsbundet kontor till platsobunden verksamhet är en guidande princip: **funktionerna som tidigare skapats på kontoret behöver en digital motsvarighet – även för sådant som är "bieffekter"** (exempelvis social samvaro).

Här behövs både digitala verktyg och en struktur av IT-stöd för både handhavande, underhåll och säkerhet.

Exempel på hur *aktiviteter som utgör en roll* kan brytas ned:

- *Korrespondens*
- *Kreativt skapande*
- *Möten*
- *Enskilt skapande*
- *Administration*
- *Strategiskt beslutsfattande*

En *roll* byggs upp av olika delar av dessa byggstenar för att kunna utföra en funktion. Ju mer digitalt desto bättre IT-stöd och smartare organisering kring teknikens och platsens möjligheter och begränsningar krävs.

Genom analys av vad som ska utföras, hur det ska ske och var det kan göras kan en organisation sedan erbjuda en palett av verktyg som låter medarbetare utföra sina roller. Förutom innehållet ovanför behöver en arbetsplats också ha funktioner för informationshantering, sociala möten och relationsbyggande.



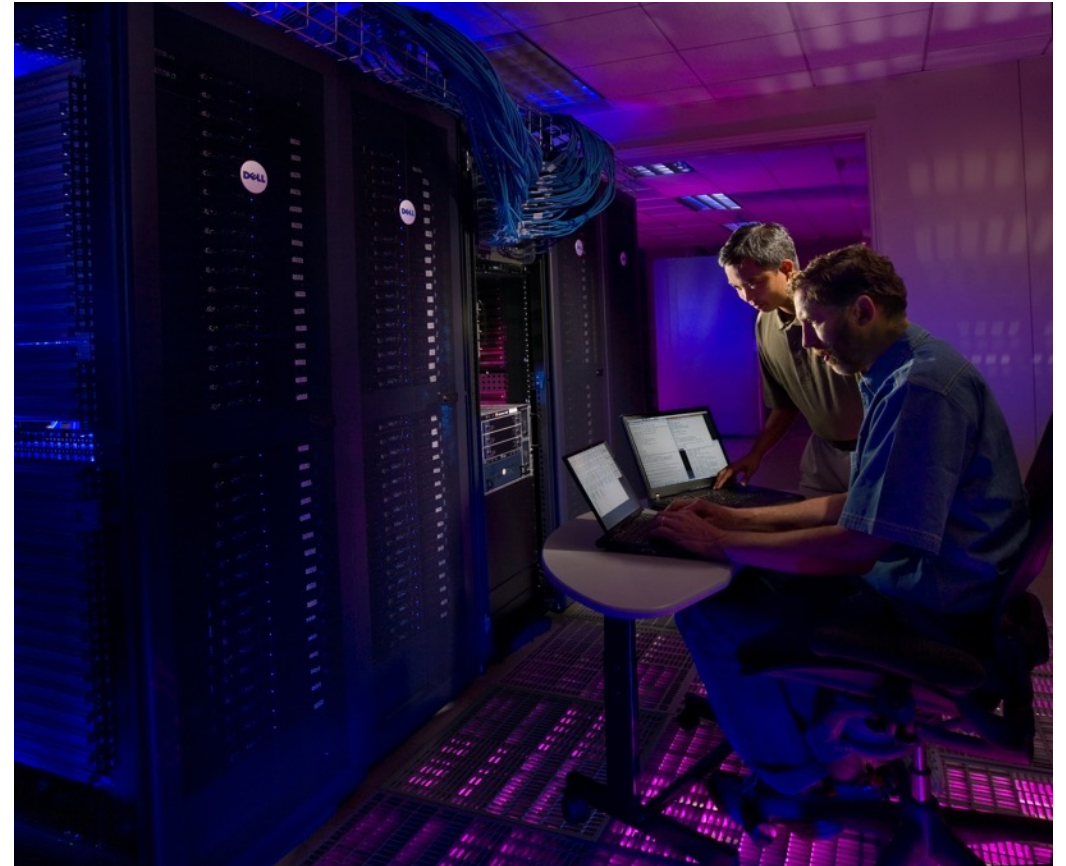
IT-stöd som behöver finnas på anställningsplatsen

Vissa former av arbete kan av säkerhets-, datakrafts- eller andra skäl inte utföras på distans och med hjälp av en molnlösning. En del roller har helt enkelt behov av ett större teknikstöd som finns fysiskt på plats på anställningsplatsen.

Kommentar:

*En rimlig tolkning av ansvar över arbetsmiljö och säkerhet kan vara att **det som av kostnads-, kvalitets- och säkerhetsskäl inte kan utföras i hem eller tredje plats fortsatt hänvisas till kontoret.***

Vad som absolut behöver utföras på anställningsplatsen/verksamhetens egna lokaler kan vara en bra utgångspunkt för dialog kring vilka som kan arbeta på distans och hur ofta.



Exempel på behovsinventering sett till aktivitet & plats

Till höger visas på **hur en behovsinventering kan göras om en roll kan brytas ned i relevanta aktiviteter och de platser där den kan tänkas behövas utföras.**

Skissen ska inte ses som en heltäckande bild utan som ett resonemang kring hur komplexiteten kan börja hanteras.

Innehåll	Kontoret	Hemmet	Hubben
Korrespondens med den egna organisationen	Tal öga-mot-öga Fysiska lappar Mail Samarbetsmjukvara Telefon	Mail Samarbetsmjukvara Telefon	Mail Samarbetsmjukvara Telefon
Kreativt skapande mellan kollegor	Whiteboards Penna & papper Lego, osv	Mural, Miro, Minecraft(?) Videomöten + penna & papper Augmented reality	Mural, Miro, Minecraft(?) Videomöten + penna & papper Augmented reality
Möten	Mötesrum Lunchbordet Kaffe-stationen	Videomöten Samarbetsmjukvara	Telefon (om tyst egen plats finns) Videomöten (om tyst egen plats finns)
Enskilt skapande	Officepaket, adobe-serien osv	Officepaket, adobe-serien osv	Officepaket adobe-serien osv
Administration	Affärssystem	Affärssystem	Affärssystem
Strategiskt beslutsfattande	Öga-mot-öga	Samarbetsmjukvara Telefon Videomöten	Samarbetsmjukvara Telefon (om tyst egen plats finns) Videomöten (om tyst egen plats finns)

Stödbehov beror också på möjlighet att synka i tid

Ett platsobundet arbetsliv kan också kombineras med tidsobundenhet. Det ställer ytterligare krav på tänk till kring hur arbete ska synkroniseras över tid.

Arbete kan ske synkront – det vill säga alla arbetar samtidigt. Klassiskt kontorsarbete med gemensam arbetstid är synkront och platsbundet. Men samma typ av arbete kan ske asynkront – i olika tidszoner eller skift. Det ställer andra krav på support i både form av IT-stöd och i form av ledarskap.

Modellen till höger illustrerar i övergripande form hur olika grader av synkronitet i kombination med olika grad av platsbundenhet betyder olika behov av stöd.

***Tidsobundet/
Asynkront***

***Synkront/
dygnsutjämnande***

Synkront

Självhjälp eller 24/7 service Självdrivet ledarskap	Självhjälp eller 24/7 service Teamdrivet ledarskap ej beroende av realtidskommunikation	Självhjälp eller 24/7 service Teamdrivet ledarskap ej beroende av realtidskommunikation
"Överlämning vid skiftbyte" Jourstöd	"Överlämning vid skiftbyte" Jourstöd	"Överlämning vid skiftbyte" Jourstöd
"Någon att fråga på arbetstid"	"Någon att fråga på arbetstid"	"Någon att fråga digitalt på arbetstid"
<i>Platsbundet på en enskild plats (Solitärt)</i>	<i>Platsbundet med andra platser Fysisk lösning med andra</i>	<i>Platsobundet (Virtuell lösning med andra)</i>

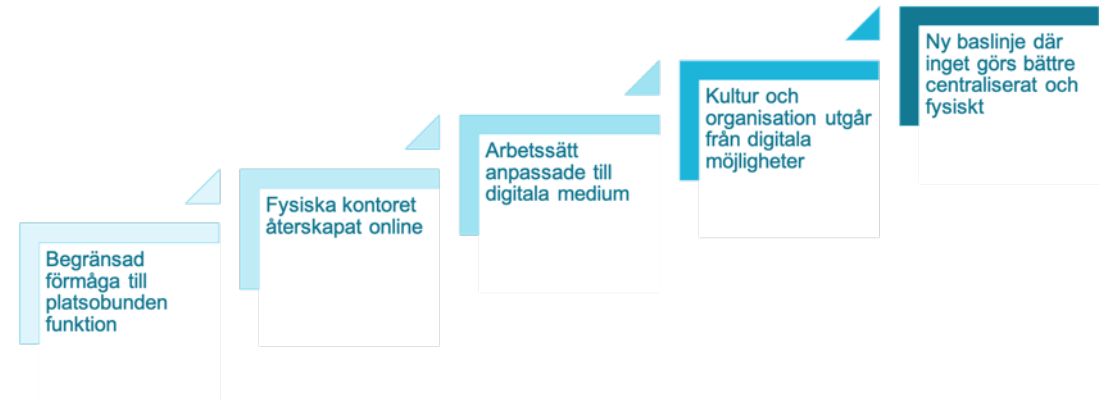


Framtidshypotes: Digitalt distribuerade organisationer blir vanligare

Mycket pekar på att pandemieffekten på hemarbete kommer vara permanent: Fler vill arbeta obunden av den fysiska arbetsplatsen i var fall delar av dagarna. Samtidigt talar utmaningar för chefer, och medarbetares preferenser, för att de flesta kommer vilja ha en hybridmodell där hemarbete kan ge större autonomi och möjlighet att planera sin vardag men kontoret fortfarande är en plats för möten och teamarbete.

Men i flera sektorer där arbetet inte kräver övervakning av fysiska miljöer, eller fysisk interaktion med människor, kan arbetet organiseras helt utan ett fast kontor. I vågskålen för en sådan lösning ligger lägre fasta kostnader för lokaler och möjligheten att rekrytera medarbetare i ett område som begränsas av tidszoner snarare än kollektivtrafik och bostadspriser.

Det fullt distribuerade arbetet kommer med stor sannolikhet bli en viktig del av arbetsmarknaden – och att förstå dess attraktionskraft är viktigt även för den som vill behålla en fast arbetsplats. På nästkommande bilder presenteras en modell över olika grad av platsberoende och resonemang över vad som krävs för att förflytta sig mellan stegen.



Exempel på inflytelserika organisationer som arbetade platsobundet redan innan pandemin:



Fem steg till den distribuerade organisationen

Processen till en helt digitalt distribuerad organisation kan beskrivas i fem steg, där nuvarande kris med uppmaning om hemarbete har kastat flera organisationer upp något av de första trappstegen medan de som redan har mer mognad inför ett kunskapsekonomiskt anpassat arbetsliv snabbare kunnat ställa om. På följande bilder kommer vi se närmare på vad som krävs för att "klättra" i trappan

Snarare än distansarbete (som antyder att det finns en central fysisk punkt att utgå från) handlar distribuerat arbete om att flytta organisationen ut där alla medarbetare befinner sig. Organisering och kommunikation bygger på gemensamma plattformar såsom Slack där planering, kommunikation och beslut kan ske utan gemensam synkning i tid. Det kan beskrivas som **från en organisationsmodell med fabriken som förebild till en organisering anpassad efter kunskaps och mjukvaruekonomins behov.**

En av de stora förespråkarna av en distribuerad modell för arbete är Matt Mullenweg, grundare till bland annat företaget Automattic som ligger bakom wordpress.com. På hans sida [Distributed.blog](https://distributed.blog) går att läsa mer om distribuerat arbete.

1. Begränsad förmåga.

Organisationer med låg beredskap för arbete utanför en sluten fysisk miljö, både tekniskt, organisatoriskt och kulturellt. Produktivitetsförlust och behov av stöd hos många medarbetare

2. Fysiska kontoret digitalt

Nästa steg motsvarar att digitalt återskapa hur arbetet sker på den fysiska platsen – samma rutiner och beslutsformer i ett nytt medium.

3. Arbetssätt anpassade till digitala medium

Ökat användande av lämpliga verktyg – delade dokument, simultanarbete i digitala plattformar såsom Google Docs eller Mural. Teknikmogen möteskultur gör att deltagare i regel inte behöver sättas på mute

4. Kultur & organisation baseras på digitala möjligheter

Organisationer som kan fungera utan arbete synkroniserat till samma tider. Ex: fokus på kvalitet i beslutsfattande genom att avskaffa möten och workshops till förmån för beslutsfattande på digitala ytor. I detta steg är de som föredrar centraliserat arbetsliv ej agendasättande vilket skiftar socialt kapital

5. Nytt paradigm där inget görs bättre centraliserat fysiskt

Nytt läge där centraliserad och fysisk organisation vore en försämring. Produktivt arbete integrerat med hälsa och privatliv.



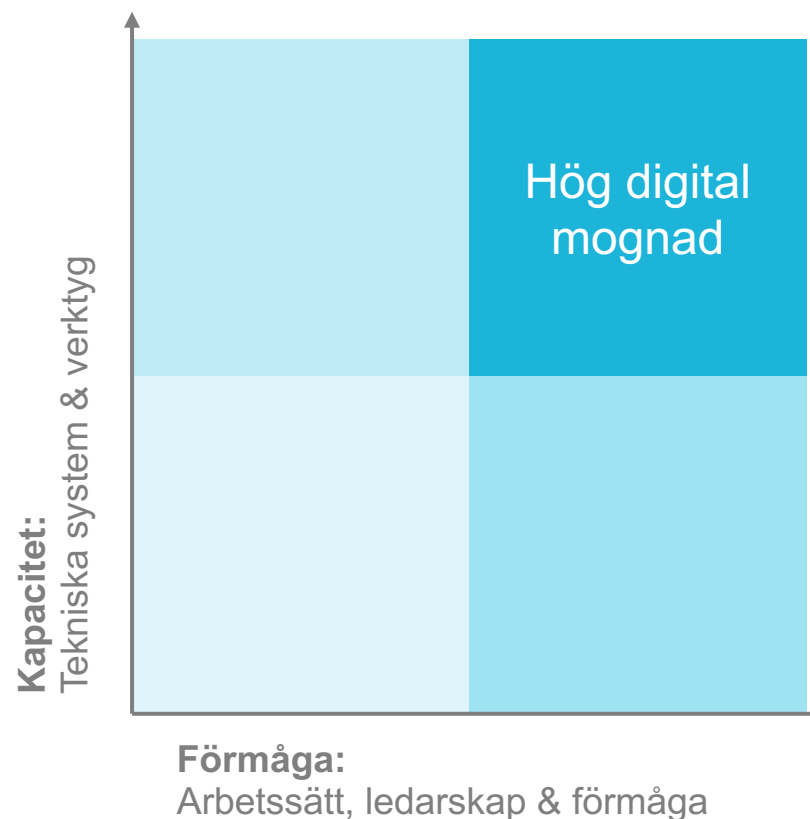
För högre digital mognad krävs samspel mellan teknisk kapacitet och organisatorisk förmåga

För att "klättra" i trappan krävs *förmåga* och *kapacitet*.

De högre trappstegen i den distribuerade tillvaron som beskrivs på bilderna innan kan sägas blivit byggda av ny teknisk kapacitet. Men det kräver förmåga för att tillgodogöras.

Samspelet mellan kapacitet och förmåga kan beskrivas som "digitaliseringens dialektik":

Ny kapacitet kräver ny förmåga, vilket i sin tur sporrar ny innovation när förmågan överstiger kapaciteten



Förmåga

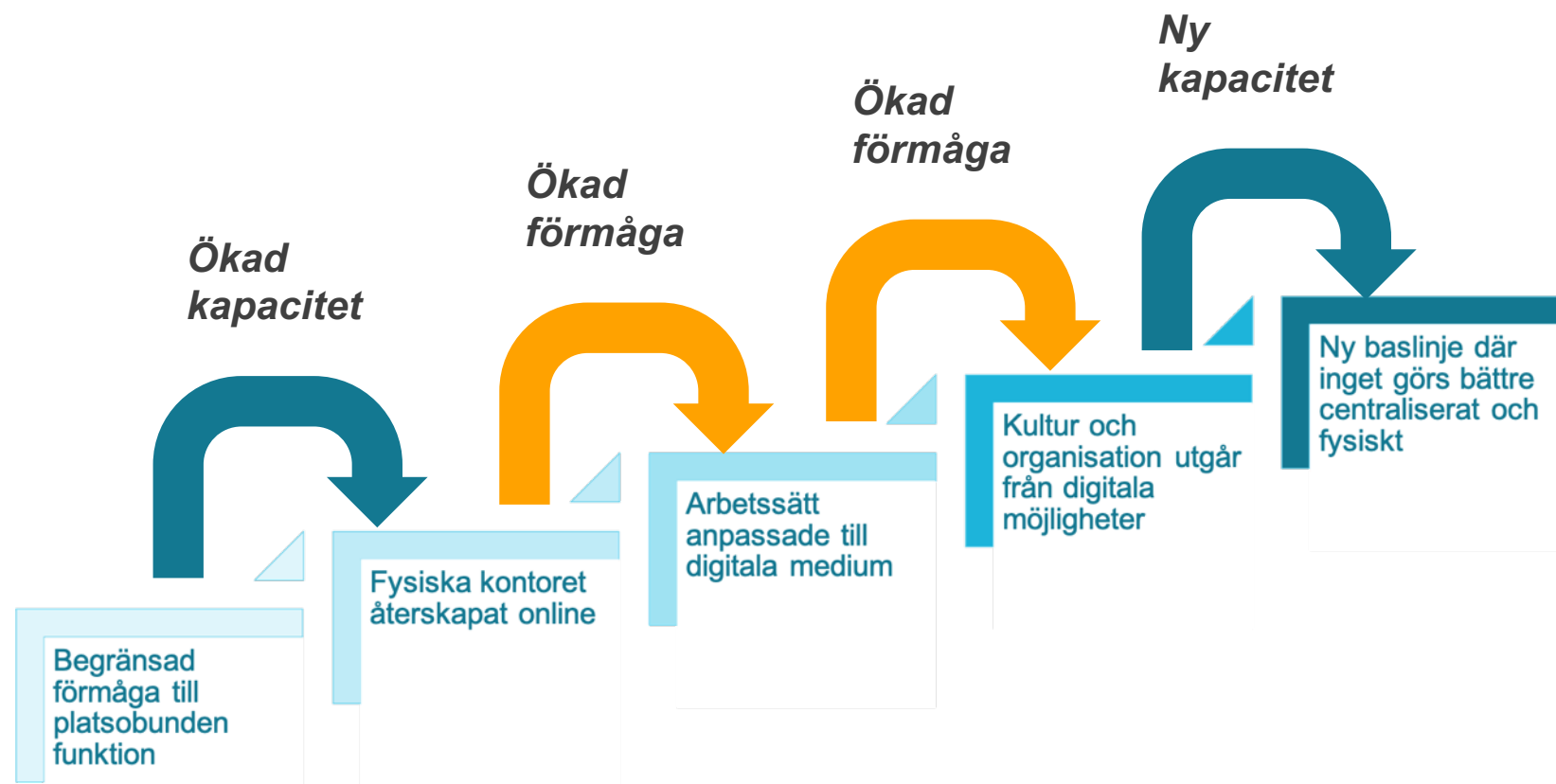
- Gott handhavande
- Gemensamma arbetssätt
- Förståelse och vilja hos ledarskapet
- Säkerhetsmedvetenhet
- Systemförståelse

Kapacitet

- Tillgänglig hårdvara
- Digital infrastruktur: uppkoppling etc.
- Mjukvara
- Användargränssnitt
- Säkerhet

Sammanfattande bild av digitaliseringens dialektik

För den på första steget kan kapaciteten behöva höjas, därefter handlar det om att erövra förmåga att tillgodogöra sig tekniken. När kulturen och organisationen utgår från dess möjligheter finns möjlighet att hitta en ny baslinje där allt utgår från det decentraliserade och platsobundna – vilket kan kräva ytterligare kapacitet när eventuella eftersläntrande delar av verksamhet ska lösas



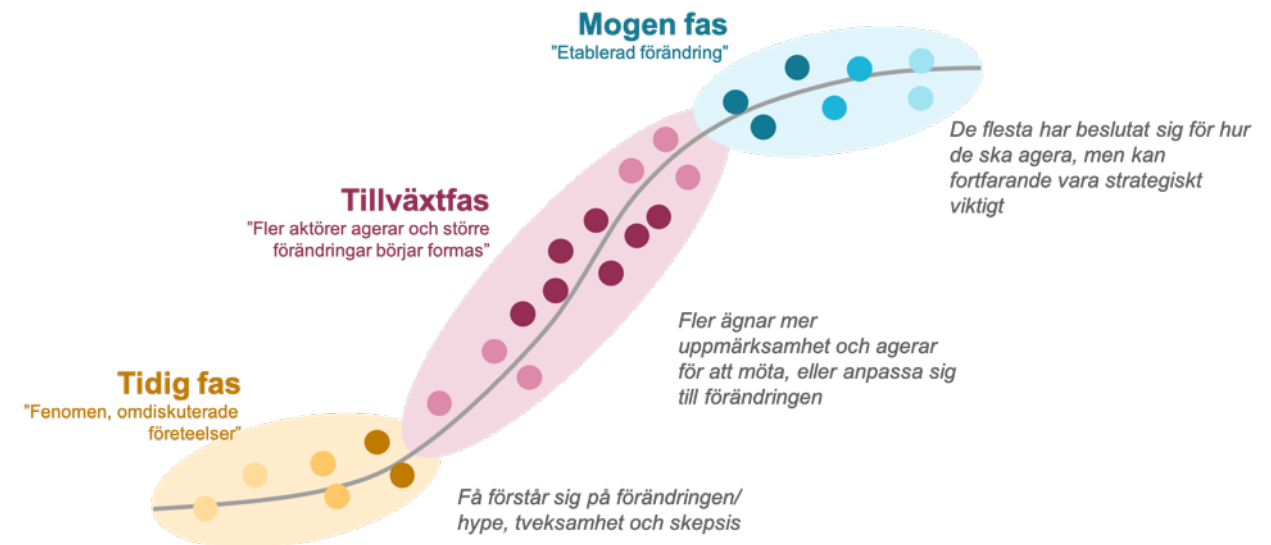
Bra och dåliga exempel i det flexibla arbetslivet

Kombinationen av bättre IT-teknik och uppkoppling med ökad förmåga och vana att samarbeta digitalt har vidgat möjligheterna för hur arbete kan organiseras. Utvecklingen är ny och fortsatt pågående och vi befinner oss nu i en tid av experiment och förhandling om goda vanor.

På en trendkurva befinner sig det flexibla arbetet i "tillväxtfasen" – där goda och dåliga erfarenheter sakta börjar lägga grunden för mogna och bra arbetssätt.

På kommande bilder presenteras några "flippar och floppar" vi redan nu kan lära av bland lösningar för det flexibla arbetslivet med annan plats för arbete än kontoret. De är utvärderade utifrån två viktiga, etablerade och mogna trender inom management för hur bäst leda i den digitala och flexibla världen:

- Från stuprör till tvärfunktionella team
- Från detaljstyrning till tillit och självledarskap



Flipp: Mätning av vad snarare än hur

En tydlig trend bland stora och digitala företag är en rörelse mot mindre detaljstyrning av arbetets "hur" och mer fokus på mål och resultat. Siemens är ett särskilt intressant exempel eftersom de inte är ett företag som fötts i den digitala och agila världen. I sin nya arbetspolicy går man mot mer distansarbete men även mot nya former av ledning och utvärdering: **Från "tid spenderad på kontoret till resultat av arbetet"**.

I pressmeddelandet om den nya policyn säger chefen för Siemens arbetspolicy Roland Busch:

"We trust our employees and empower them to shape their work themselves so that they can achieve the best possible result"

Hur mixen av kontor, hem och hubb ska se ut beror på roll och personliga preferenser – policyn implementerades med omedelbar verkan för 140 000 av företagets kontorsarbetare i 43 länder med stöd i en digital plattform med vägledning för administratörer och chefer.

Siemens val att i stor skala omfamna och experimentera med flexibilitet med både var och hur arbete sker ser vi som en flipp på grund av visad **vision och tillit från högsta ledning**

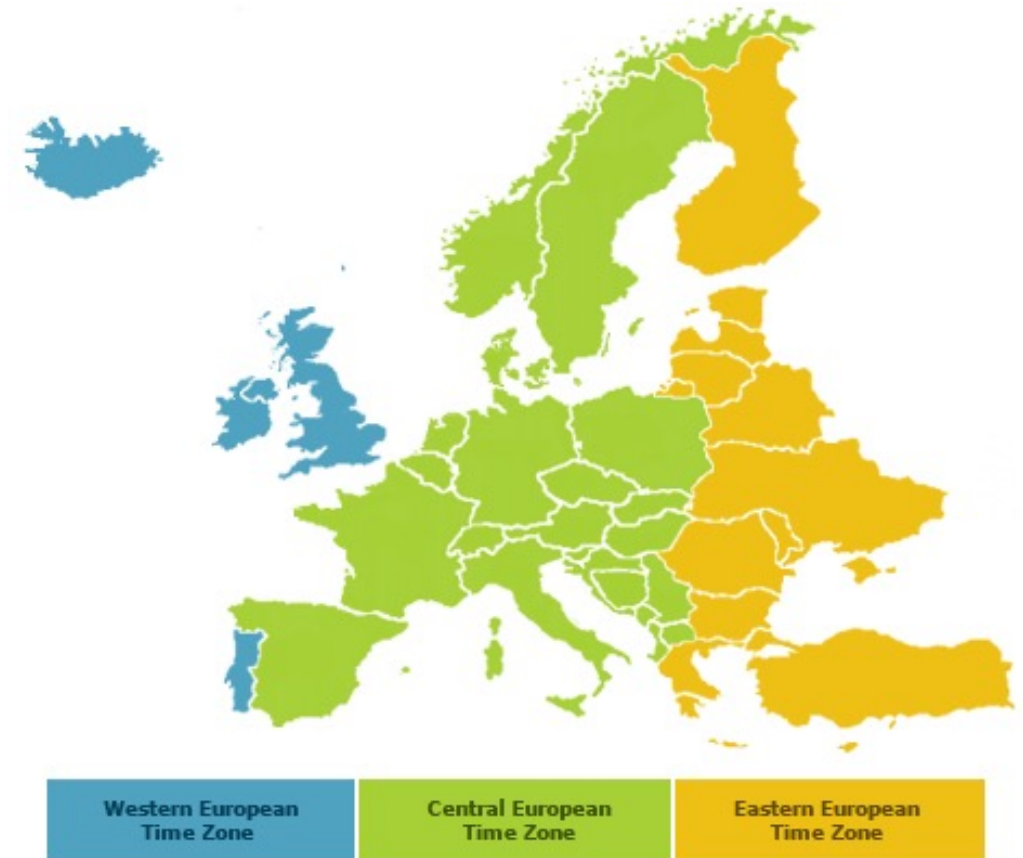


Flipp: Tidszonsbaserade arbetsplatser

Löftet med en digitalt baserad organisation är möjligheten att rekrytera medarbetare från mycket större upptagningsområden i teorin kan en digital organisation anställa människor från hela världen. Men det kan ha praktiska begränsningar för att få internkommunikation att flyta

En pragmatisk trend bland helt distansbaserade organisationer är att begränsa sina anställningar till tidszoner. Ett exempel är finans-startupen Argent som är baserad i London men rekryterar medarbetare "i närliggande tidszoner".

Det är ett exempel på en utveckling som troligt kan bli vanligare: Tidszon är stort nog att öka poolen av potentiella medarbetare men ser till att inte vissa behöver vara uppe i mitt i natten för att vara online under de timmar som medarbetare ska överlappa varandra.

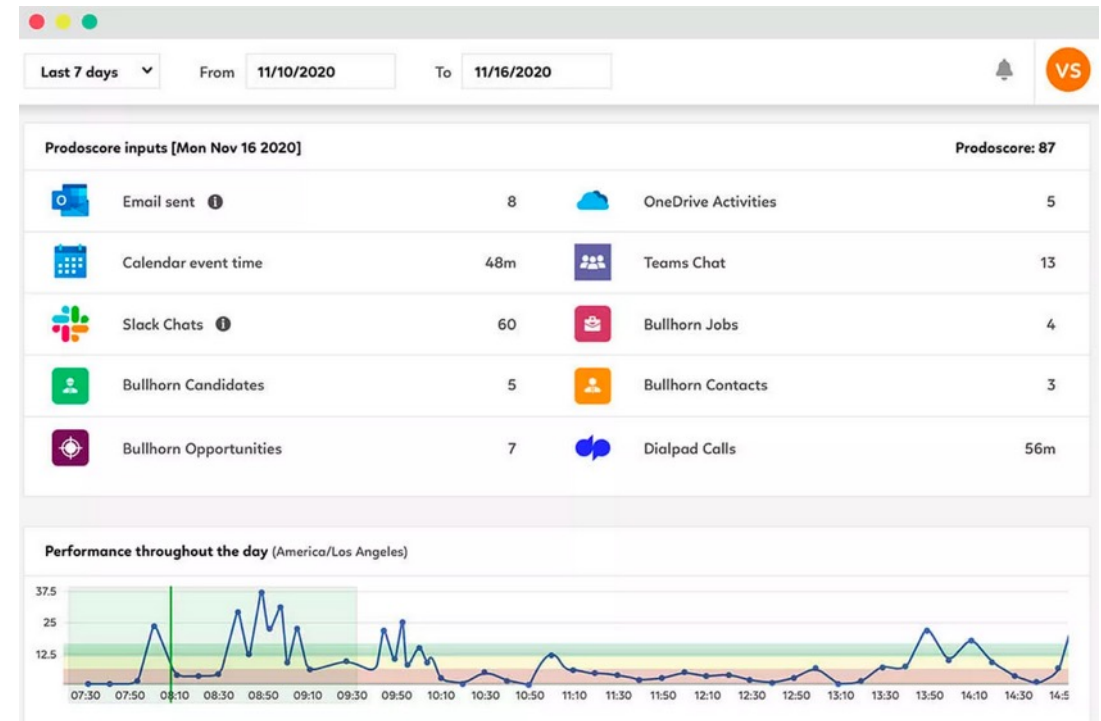


Flopp: Det Orwellska distansarbetet

Mjukvaruföretaget Prodoscore säljer mjukvara som låter företag mäta produktivitet hos sina anställda genom övervakning av hur deras datorer används genom en molnlösning. Programmet mäter mail, röstkommunikation, dokument och flera andra aspekter. Data används sedan för att ge anställda poäng och jämföra de med varandra – i sin marknadsföring menar Prodoscore att programvaran kan installeras och integreras i exempelvis office365 utan att slutanvändaren märker av det.

Prodoscore och liknande programvaror ser övergången till ett mer distansbaserat arbetsliv som möjlighet till stora framtida affärer – men det finns anledning att lyfta ett varningens finger. Utöver de rent etiska aspekterna med övervakning riskerar likställandet av produktivitet med aktivitet som kan mätas att sakta ner och systematiskt förhindra mål och resultatbaserade arbetssätt. **Ett tydligt exempel på brist på insikt om att digitaliseringen av arbetslivet också innebär att mätpunkter och ledarskap behöver anpassas till en ny tillvaro.**

Att försöka återskapa möjligheten till detaljstyrning på distansarbetsplatser är därför att se som en flopp.



Bilden visar Prodoscores övervakningsvy över anställda

Flopp: Livsstilsvampyrer inom Co-Working

Idealet om "Den digitala nomaden" slog igenom 2007 med Tim Ferriss bok "4 hour work week". Sedan dess har de digitala nomaderna växt i antal och så även tjänstesamhället runt dem. När fler nu kommer se sig om efter hubbar eller andra former av co-workingplatser är det värt att se till lärdomar från dessa "early adopters".

Nicholas Barang är något av en kritisk journalist från insidan av de digitala nomadernas tribe och pekar på några varningstecken för co-working:

- De riskerar att vara produktivitetstjuvar utan att tillföra värde – att socialisera med bekanta på co-working är inte jämförbart med värdeskapande möten mellan kollegor.
- Utan god tillgång till enskilda rum tar de betalt för något som lika gärna kan göras på ett café.
- De säljer livsstil och känsla snarare än stöd för arbete: *Ergonomin är tveksam men kaffemaskinen dyr.*

Sammanfattningsvis: social samhörighet och nätverk är i praktiken inte knutet till att betala för en *arbetsplats* – detta behov skulle kunna lösas med andra former av professionella eller hobbyrelaterade nätverk som ses och håller kontakt. Plats för sådana nätverk finns i det offentliga rummet eller billigare via restauranger eller liknande. Värdet av en co-working hubb bör därför utvärderas efter hur mycket bättre det låter arbetet utföras jämfört med hemmet om det är långt till det egna kontoret. De **opportunisterna som inte levererar verkligt värde för sina kunder utan hänvisar till "såhär är livsstilen"** ser vi som en flopp.



Sammanfattningsvis:

Det skapas alltfler case att lära sig av om det plats- och tidsobundna arbetslivet

Distansarbete av olika slag har funnits i flera år men ökat i kritisk massa senaste året. Efter pandemin med mindre krav på social distansering kan vi vänta oss en boom av nya lösningar för distansarbete som mer tar sikte på behoven av social samvaro. Den nya demografin distansarbetare skiljer sig dock från de digitala nomaderna då de flesta är mer rotade och mindre investerade i en back-packerlivsstil.

Dåliga exempel som redan nu kan lära av är co-workingplatser som mer säljer känsla än funktion och lösningar som bygger på övervakning istället för tillit.

Bland goda exempel hör de pragmatiska erfarenheter av distansarbete som sätter nya upptagningsområden: Gemensamt språk och tidszon. Dit hör också Siemens initiativ att övergå till flexibel och distansbaserad organisation och lösa detaljerna längs vägen i dialog med medarbetare. Tillit som utgångspunkt och dialog om arbetsuppgifternas natur och de personliga preferenserna kännetecknar många andra exempel på framgångsrika initiativ att ändra policy om vad som är "arbetsplatsen".





Diskussion om avtal i framtidens arbetsliv

Det här avsnittet handlar om:

Osäkerheter som framtidens avtal mellan arbetsgivare och arbetstagare behöver hantera.

Framtidens avtal behöver hantera att mindre kan tas för givet

De ökade möjligheterna att organisera arbete på nya vis kommer påverka avtal på arbetsmarknaden. Ett antagande om det flexibla arbetslivet är att färre saker kan tas för givet och ses som underförstådda då möjligheterna att göra olika ökar. **En hypotes är därför att behov av tydlighet och specificitet i avtal kommer öka – även för de som väljer en fri och tillåtande flexibilitet.**

I det här avsnittet tecknar vi därför några möjliga framtida avtalskontexter som organisationer kan utgå ifrån. Avtal i framtiden kommer kännetecknas av viktiga vägval inom:

- **Arbetskultur:** Individanpassat eller assimilerande
- **Arbetets innehåll:** Beständigt eller föränderligt
- **Tidsaspekt:** Tillsvidare eller frilans

Beroende på vägval avgörs vad som kan och bör regleras. Exempelvis kan "hur" vara svårt att reglera i en frilansande organisation baserad på distans medans en myndighet eller omvårdande organisation kan behöva ha en assimilerande kultur sett till beteende i möten med allmänhet och patienter.



Det här fotot av Okänd författare licensieras enligt CC BY-SA

Beskrivning av olika kontexter och utfall

Frilans

Frilans har blivit ett alternativ i fler branscher. I vissa fall förknippat med pressade villkor och mer otrygghet och i andra fall med ökad frihet och självbestämmande. Ökande arbetsformer baserade på projekt, distans och samarbeten gör att frilansmodeller kommer vara vanliga inslag i vissa branscher – inte minst bland specialistkompetenser som har möjlighet att välja mellan arbetsgivare.

Tillsvidare

En traditionell och i framtiden fortsatt viktig strategi för kompetensförsörjning är att knyta till sig viktiga anställda i tillsvidareanställningar. Det är en viktig del av den svenska modellen men används också flitigt överallt för att säkra tillgång till nyckelkompetenser. Tillsvidareanställningen är också en ganska grundläggande bit för många trygghetssystem, identitet och kultur på arbetet.

Individanpassat

Det tidigare exemplet med Siemens är ett exempel på steg mot individanpassad företagskultur och avtal vad gäller arbetets plats och genomförande. Andra former av individanpassning kan röra mjuka värden: hur någon talar och för sig blir exempelvis mindre viktigt i helt digitalt distribuerade och resultatstyrda organisationer så länge hen levererar på deadline – se exempelvis hur finansbranschen gått från slips och kostym som måste för kundkontakt till att interagera med investeringsappar som standard, vilket har öppnat för kulturell individanpassning i en bransch som traditionellt har haft hårda normer för vem som passar in.

Assimilerande

Av olika skäl kan en organisation även välja en assimilerande väg vad gäller företagskultur och hur arbete utförs. Ett skäl att fundera på en väg där alla gör lika är rättvisemässiga skäl för att hantera att vissa har uppgifter som inte är lämpade att göra på distans eller att vissa medarbetare har lägre förmåga till distansarbete. Andra former av assimilerande arbetskultur kan ha med kund och brukarkontakter: exempelvis hur en vårdgivare behöver vara på ett visst sätt för att uppfylla sina åtaganden.

Assimilerande företagskultur kan alltså dels handla om att göra lika men också att vara lika – vilket kan motiveras med mer och mindre god anledning. Ett återkommande tema i Kairos Futures expertintervjuer i studier av det flexibla arbetslivet pekar på hur det är lättare att låta människor göra olika där de flesta är lika i grad av självdriven motivation.

Föränderligt

I en intervju berättar Daniel Ek, grundare och vd för Spotify om hur han ser egenvärde i att arbetsuppgifter och roller för anställda inom Spotify förändras över tid – där grundtanken är att skapa besättningar för att lösa problem snarare än att samma människor hanterar samma frågor över längre tid. Det här är ett exempel på "talangfokuserat" angreppssätt där mindre vikt läggs vid formell kompetens och mer för personlig lämplighet för att lösa uppgifter som inkommer. Den här utvecklingen har just nu luft under vingarna av att allt fler kvalificerade uppgifter kan utföras med stöd av smarta system.

Beständigt

Den traditionella modellen för anställning bygger på en tilldelad roll som är beständig över tid. Där är det underförstått att medarbetaren under tiden som anställd ska utföra vissa uppgifter under överskådlig tid. Detta är den grundläggande logiken för många specialiserade professioner: allt ifrån läkare till polis eller snickare. Kompetensen bedöms till stor del utifrån formella kvalifikationer och utbildningar och sedan ger personliga egenskaper och erfarenhet karriärmöjligheter inom skrået.



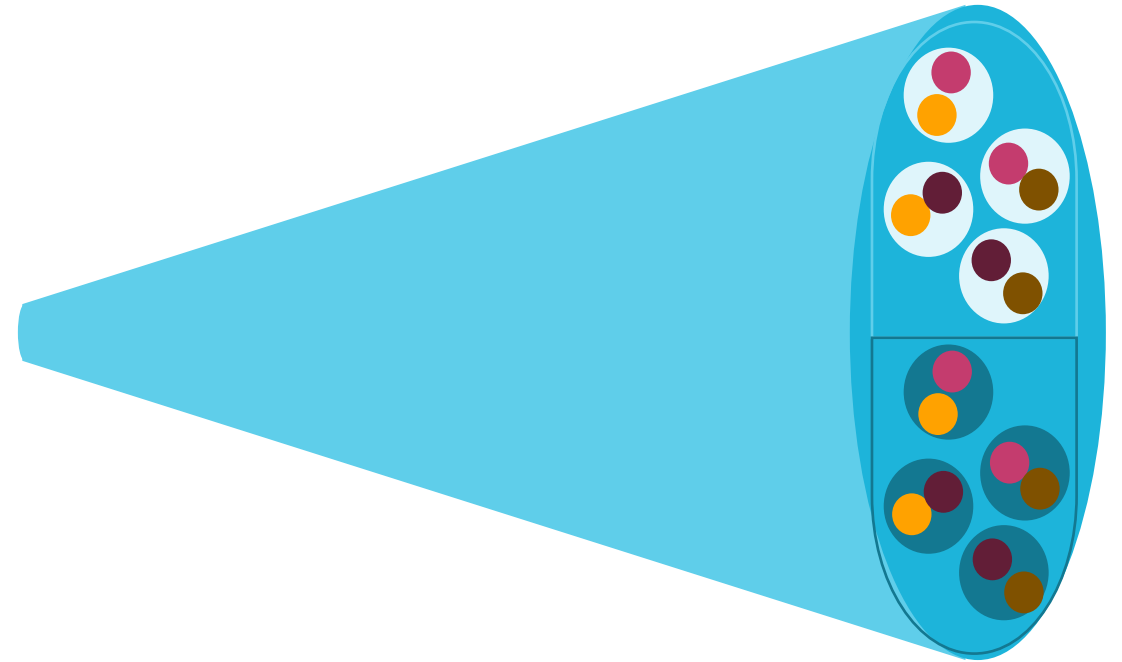
Hur hantera den ökande komplexiteten?

För att illustrera komplexiteten i det framträdande landskapet kan vi fortsätta analysera vägvalen från förra bilden.

Tre vägval med två utfall vardera skapar i sig 24 olika möjlighetshorisonter i olika avtalslandskap (2x2x2x3 kombinationer). Men möjligheten och viljan att välja kommer variera beroende på vilken organisation man är, var man vill vara och hur omvärlden ser ut.

Ett förslag på vidare arbete med avtal i framtiden är därför att analysera nuläget och ett önskat framtida läge för att därefter bättre kunna förstå vilka avtalsmässiga aspekter som blir viktigare för den egna organisationen. Det kan vara ett sätt att medvetet kunna motivera varför organisationen erbjuder de arbetsförhållanden som görs.

Kombinationen av mer möjligheter och en fortsatt globalt sammanlänkad värld gör att **en stark framtidshypotes är att arbetslivet kommer präglas av större olikhet och mångfald sett till avtal och anställningsformer.**



Nu

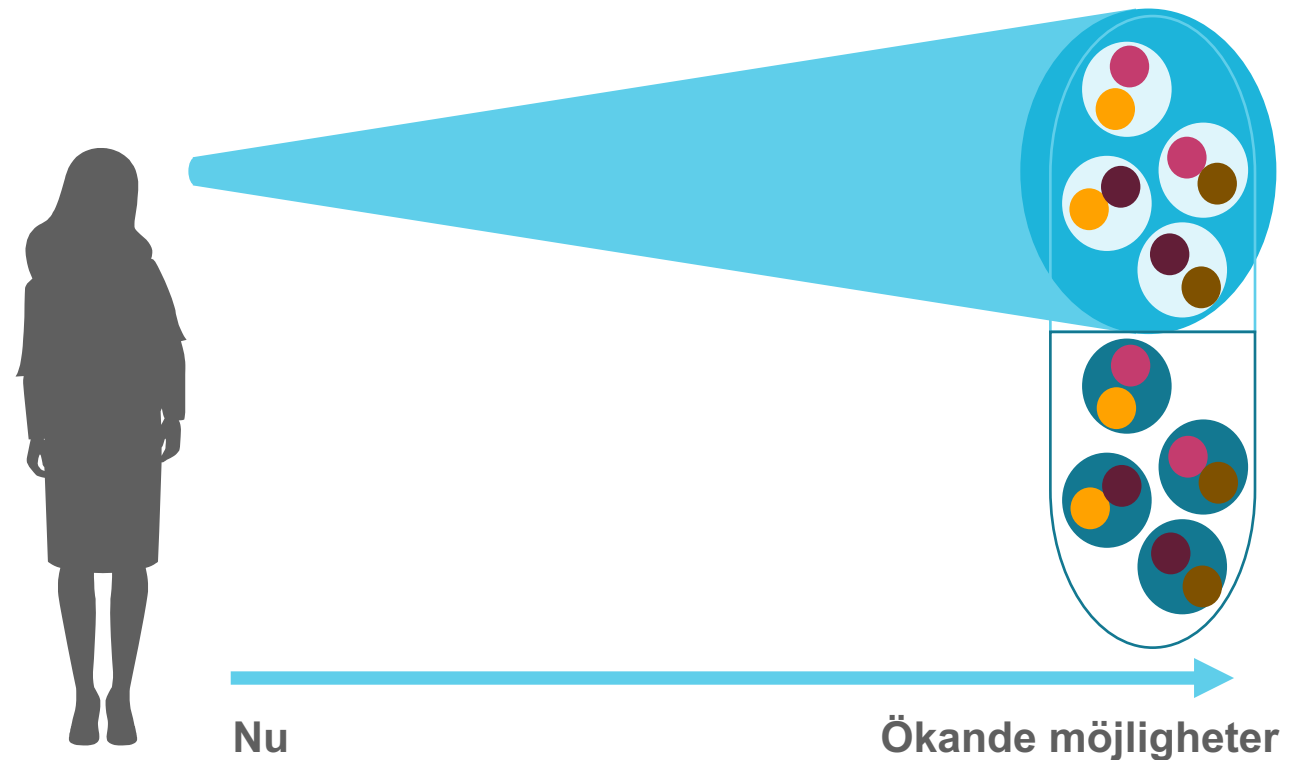
Ökande möjligheter

Bild: Översiktlig illustration över hur de tre vägvalen skapar framtida avtalslandskap med olika behov och ändamål

Ta sikte på en föredragen framtid!

Ökande möjligheter innebär fler vägval. I det här avsnittet har några viktiga sådana presenterats och diskuterats. Framförallt : **allt luckras upp av det digitala och bryts ner till beståndsdelar.** Mycket talar för ett behov av ökad tydlighet för att visa vad de ömsesidiga förväntningarna är – **vilket också i sin tur skapar ett behov av att kunna motivera varför vägvalen har gjorts.** Det pekar mot behov av en tydlig koppling mellan vision, mission och de praktikaliteter som styr varför arbetets utformning blir just som den blir.

Möjligheterna är många vilket betyder att en verksamhet behöver ställa sig "existentiella frågor" **Vilka är vi? Vilka vill vi vara? Vilket stöd behöver våra kritiska roller och vad är viktigt för arbetskraften som kan utföra just de rollerna?** Utifrån sådana frågeställningar kan sedan vägval göras och paketeras till tydliga lösningar som säger: "Såhär gör vi just här"



A photograph of two men with beards and red plaid shirts standing outdoors. The man on the left is bald, wears glasses, and has a thick beard. The man on the right has dark hair, wears sunglasses, and has a very long, full beard. They are both looking towards the camera. The background is a blurred outdoor setting with trees and foliage.

Skapa attraktiva paket med hjälp av personas

Det här avsnittet handlar om: Förslag på hur attraktiva paket för medarbetare kan skapas genom att tänka i termer av personas

Rekommendation:

Sätt "användaren" i centrum för att skapa attraktiva erbjudanden

En bärande idé genom den här rapporten har varit att arbetslivet inte kommer gå tillbaka till hur det var innan pandemin, utan att vi kommer behålla valda delar. En ytterligare insikt är att uppluckringen från plats och fortskridande uppkoppling av människor öppnar för fler former av arbetsliv. Vi såg hur bara tre vägval skapade över ett tjog av möjliga landskap över vad som behöver regleras i avtal. **Ett sätt att angripa problemet är med användarcentrerad design: Där arbetstagaren är användaren som erbjuds attraktiva men tydliga möjligheter.** Individanpassning inom ramarna för tydliga behov hos organisationen är återkommande drag bland flera av de stora organisationer som förändrat sin arbetsplatspolicy i kölvattnet av pandemin.

En väg framåt mot att skapa erbjudanden i framtidens arbetsliv är att ta fram så kallade personas för de behov och roller som organisationen behöver. Personas skapas av kombinationer av kvalitativ och kvantitativ data och representerar viktiga målgrupper. De kan tas fram med antingen demografi, kompetens eller något annat kännetecknande drag som utgångspunkt.

På kommande bilder presenteras **ett förslag på en persona-mall som ger viktiga svar på vad som kan komma vara viktigt i ett attraktivt erbjudande av arbetets utformning.**

Det ifyllda exemplet baseras på Kairos Futures tidigare generations och arbetslivsstudier.

En rekommendation är att skapa post-pandemiska personas som kan informera vilka "paket" av arbetsförhållanden som bör tas fram.



Förslag på personamall:

Mallen kan användas på följande vis:

Utgå från något övergripande ni vet om en grupp medarbetare; exempelvis *"yngre oerfarna men motiverade"*.

Fyll i mallen med både kvantitativa och kvalitativa insikter

Illustration

Behov:

Förväntningar på arbetsgivare:

Namn:

Självbild:

Attityder & drivkrafter:

Generation:

Personaexempel 1: Medarbetarmange



Behov:

Behöver stöd och handledning för att "lära på jobbet" och succesivt ta mer ansvar när självförtroendet ökar

Värderar det sociala och samhörighet på arbetsplatsen
Trygghetssökande men samtidigt frihets

Förväntningar på arbetsgivare:

"Bra chef"
"Positiv och inspirerande atmosfär"
"Min arbetsgivare är minst lika mån om sina medarbetare som sina kunder"
"Min insats uppskattas och uppmärksammas"

Namn:

Medarbetar-
Mange

Generation:

Gen Z

Självbild:

Som många andra i generation Z ser "Mange" på sig själv som en empatisk problemlösare som är något osäker över sin faktiska förmåga.

Attityder & drivkrafter:

Identifierar sig starkt med jobbet

Lägger gärna egentid på utveckling, utbildning eller teambuilding

Flyttbenägen men svag ekonomi

Personaexempel 2: Avvecklande Andrea



Behov:

Funderar på pensionering, men pandemin har gett flera tankeställare. Både av betydelsen av familj och vänner men även det sociala sammanhanget som jobbet ger.

Förväntningar på arbetsgivare:

"Frihet"
"Förtroende"
"Sammanhang"

Namn:

Avvecklande
Andrea

Generation:

Baby Boomer

Självbild:

Ser sig som kompetent och engagerad men att hon har gjort sina hundår, planerar för en aktiv seniortid

Attityder & drivkrafter:

Har stort förtroende för sin arbetsgivare och samhället i stort

Gillar inte alltid förändring eftersom hon står med ena foten utanför dörren till arbetslivet

Hållbarhet i det nya arbetslivet

Det här avsnittet handlar om: Olika aspekter av hållbarhet och hur de kan påverkas av omställningen av arbetslivet.

Distansarbetet får stora samhällseffekter på hållbarhet, men enskilda företag kan få ett bättre "klimatkonto"

Resandet är ett tydligt exempel på hållbarhetskomplexitet i omställningen mot platsbundet arbetsliv. Pandemin bromsade kraftigt mängden resande och effekten på affärsresandet spås bli permanent. Både i Sverige och internationellt talar mycket för att företag kommer ta chansen till kostnadsbesparingar och minskade utsläpp genom att minska mängden resande. Besöksnäring, restaurang och nöjesbranschen är några av landets största arbetsgivare vilket betyder att disruption i dessa branscher får effekter för hela samhället.

I ena vågskålen hamnar minskade utsläpp och en chans att minska klimatavtryck genom att övergå till distansmöten. I andra vågskålen hamnar ekonomiska och sociala effekter på samhället när ex besöksnäringens företag går sämre och dess anställda behöver hitta nya jobb.

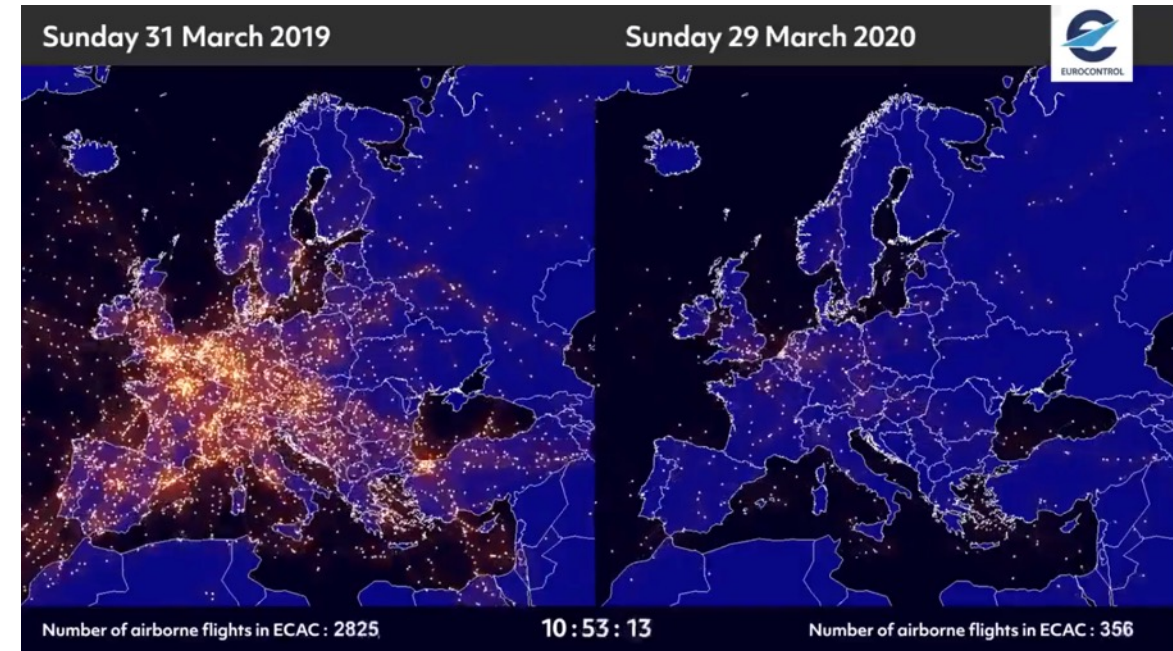
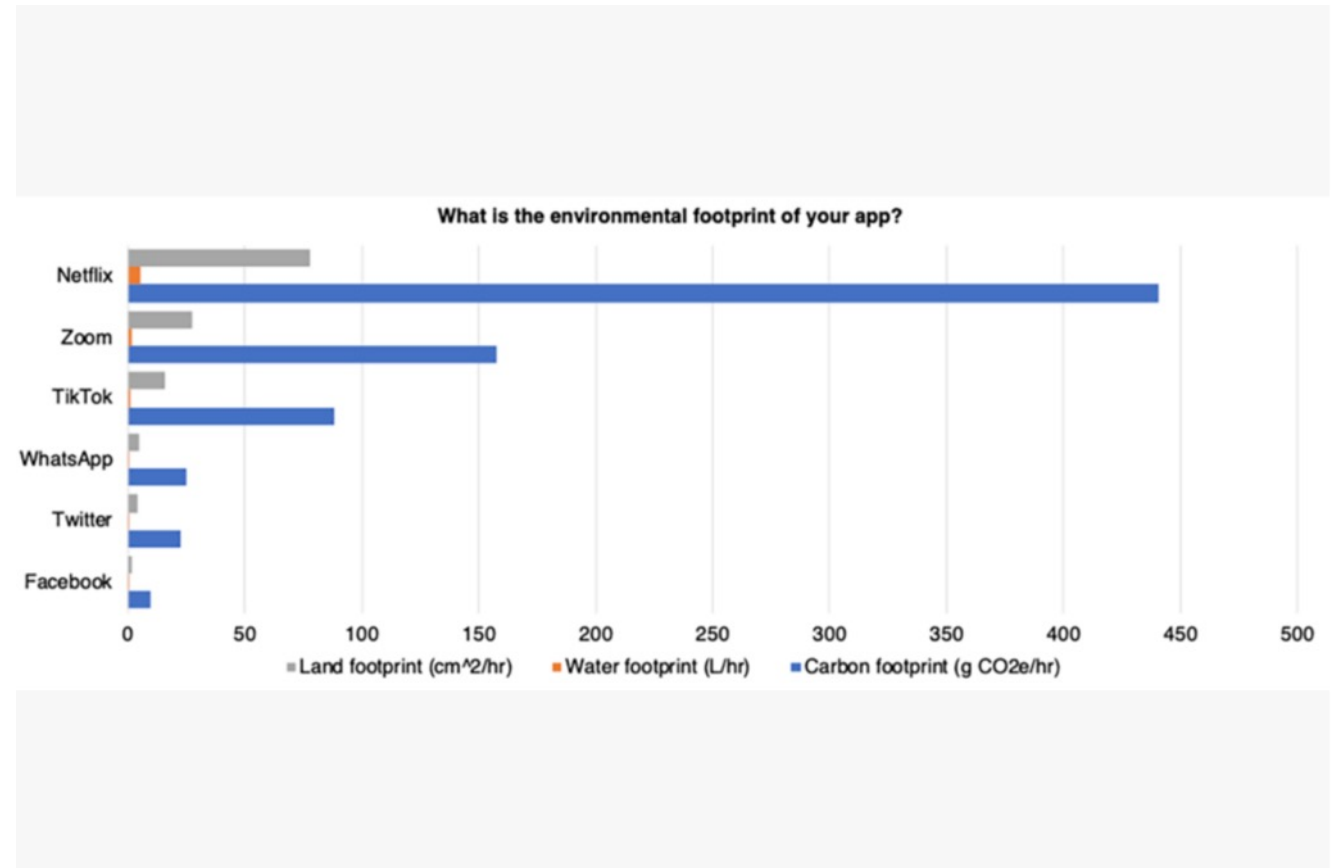


Bild: Skillnader i antal flyg mellan 2019-2020

Bubblare:

Det digitala arbetslivets klimatavtryck

En studie från MIT har undersökt klimatavtrycket från våra digitala tjänster som möjliggjort distansarbetet under pandemin. Enligt deras beräkningar står dagens datahantering på nätet 1 procent av världens energiförbrukning. De menar vidare att distansarbetet under 2021 skulle behöva en skog dubbelt så stor som Portugal för att binda växthusgaserna de ansvarar för. God bildkvalité och stora filer ökar utsläppen, så kanske blir nästa klimatpolicy att återgå till USB-minnen och kommer måhända Netflix bli nästa orsak till klimatångest?

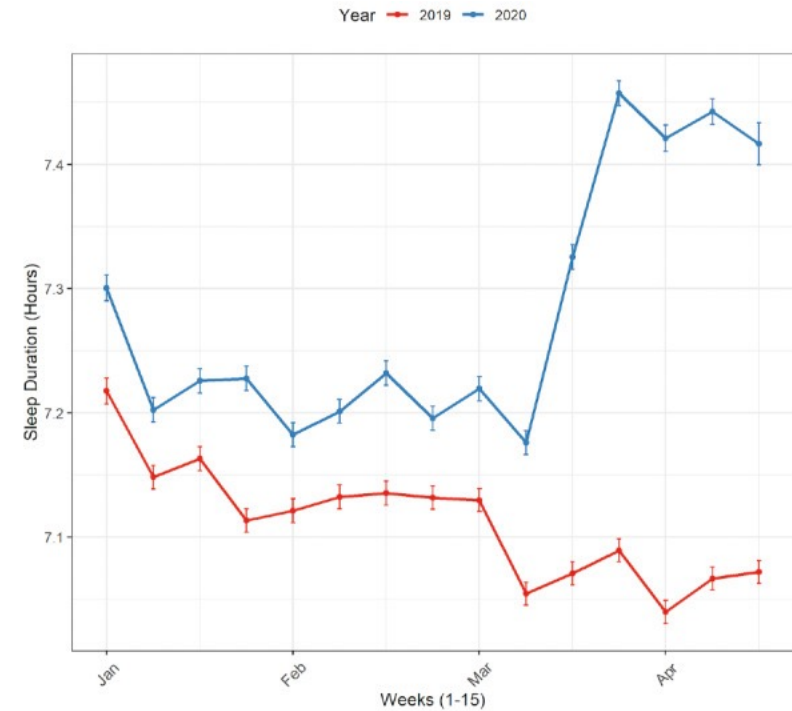


Bubblare:

Mer av världens bästa medicin med flexibelt arbete?

Flera studier tyder på att anställda fått fler minuters sömn under pandemin med arbete hemifrån. En av dem använder data från sömntracking-appen SleepCycle, och visar att användare i ett antal storstäder spenderar i snitt 22 minuter mer till sängs.

Om det stämmer att flexibla arbetsformer leder till mer utvilade medarbetare kan detta ha stora positiva effekter för både hälsa och produktivitet och bidra till både social och ekonomisk hållbarhet.



Estimated sleep duration by month (January to April) in 2019 and in 2020 for the total sample. The I-bars represent the 95% CIs.

Slutsats:

Det hänger på energisystemet och hårdvaran

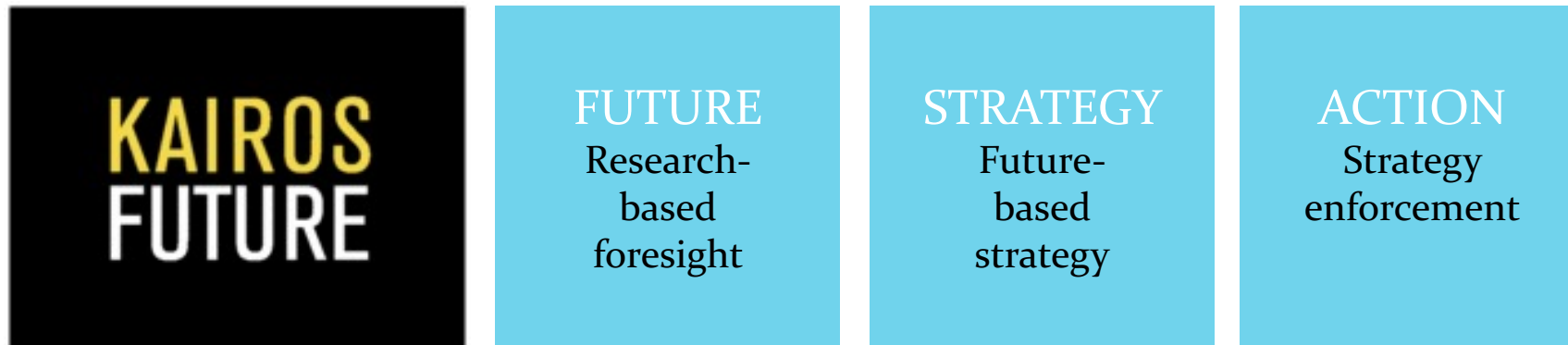
Ett flexiblare arbetsliv verkar kunna föra med sig vinster i social hållbarhet genom minskad stress, ekonomisk smartare platsanvändning och ekologiskt genom minskat resande. **Alla dessa vinster bygger på att effektivt kunna använda den digitala tekniken utan att den gör för stora hållbarhetsavtryck.**

Omställningen till ett mer digitalt arbetsliv som är mer oberoende av plats och tid ställer krav på grön el, det ställer också krav på etisk och grön framställning av den teknik som möjliggör det. En spaning är därför att **hållbarhetstrenden tillsammans med ökad acceptans för det digitala som forum kan i längden än mer öka kraven på hållbarhet och ansvarstagande i alla led.**

Arbetsgivare bör därför ta tillvara på de sociala vinster fler fått upp ögonen för i det flexibla arbetslivet, se vad de behöver stötta med och var de behöver vara tydliga. Därtill blir det allt viktigare att förstå och förhålla sig till hållbarhet i alla led som levererar det som möjliggör den ökade flexibiliteten.



Vi hjälper företag och organisationer att förstå och forma framtiden



Kairos (καιρός)
är det antika grekiska begreppet för
rätt tid eller tid för förändring.

Appendix: Lista med länkar



Länklista ansvar för arbetsmiljö:

Arbetsmiljöverket:

<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/sjukdomar-smitta-och-mikrobiologiska-risker/smittrisker-i-arbetsmiljon/coronaviruset/arbetsmiljon-vid-hemarbete/>

<https://www.av.se/nyheter/2020/arbetsmiljon-vid-hemarbete--ett-samarbete-mellan-arbetsgivare-och-arbetstagare/?hl=hemarbete>

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/arbetsmiljolagen/#4>

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/halla-arbetsmiljo/poddavsnitt-5-som-text22/>

Svenskt Näringsliv:

https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/arbetsmiljo/okad-psykisk-ohalsa-vid-hemarbete_1153167.html

Byggcheferna:

<https://byggcheferna.se/app/uploads/2020/09/Coronarapport2020.pdf>

Intervju med teknikföretagens arbetsmiljöexperter:

<https://www.teknikforetagen.se/nyhetscenter/nyheter/2020/arbetsmiljoansvaret-vid-hemarbete>

Tjänsteställe:

<https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2021.5/326317.html>

https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/btjnih_faststallande-av-tjanstestallepdf_1097899.html/Faststllande+av+Tjnstestlle.pdf



Länklista: Prevent om arbetsmiljö & hälsa

Prevent:

<https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2021/sa-vill-svenska-spel-jobba-efter-pandemin/>

<https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2020/extra-utmaning-att-leda-pa-distans/>

<https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2020/svenska-chefer-om-att-leda-pa-distans/>

<https://www.prevent.se/arbetsliv/tips-och-rad/2020/sa-far-du-mer-fokus/>

<https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2020/de-byggde-en-digital-arbetsplats-fran-start/>

<https://www.prevent.se/arbetsliv/tips-och-rad/2020/sa-undviker-ni-grupptankande-pa-digitala-moten/>

https://www.prevent.se/globalassets/documents/prevent.se/amnesomraden/arbetsorganisation/distansarbete/distansarbete_ifyllningsb ar.pdf

<https://www.prevent.se/amnesomrade/arbetsorganisation/distansarbete/>

<https://www.prevent.se/amnesomrade/arbetsorganisation/distansarbete/tips-och-rad-vid-distansarbete/>

<https://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2021/distansarbete-har-for-att-stanna/>



Flipp & flopp i distansarbetet

- <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-establish-mobile-working-core-component-new-normal>
- <https://www.inc.com/justin-bariso/this-companys-approach-to-remote-work-is-worst-ive-ever-seen-emotional-intelligence.html>
- <https://www.crunchbase.com/organization/prodoscore>
- <https://techrseries.com/interviews/techrseries-interview-with-sam-naficy-ceo-at-prodoscore/>
- <https://techrseries.com/news/prodoscore-and-telarus-announce-partnership-to-provide-key-business-solutions/>
- <https://www.prodoscore.com/how-it-works/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=7hw4bRFmPgo>
- <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-establish-mobile-working-core-component-new-normal>



Hållbarhet & disruption:

<https://fortune.com/2020/10/05/oil-gas-jobs-transition-climate-coronavirus/>

<https://willrobotstakemyjob.com/highest-risk-jobs>

<https://edition.cnn.com/2021/02/26/tech/mcdonalds-drive-thru-artificial-intelligence/index.html>

https://www.researchgate.net/publication/340538369_The_impact_of_automation_on_tourism_and_hospitality_jobs

<https://visita.se/avtal20/>

<https://www.offentligaaffarer.se/2020/02/17/svenskarna-vill-minska-affarsresandet-med-distansmoten/>

<https://www.esri.com/about/newsroom/publications/wherenext/business-travel-decline/>

<https://www.wsj.com/articles/covid-19-pandemics-impact-on-business-travel-hitting-local-economies-11610879401>

<https://webbutik.skr.se/sv/artiklar/besoksnaringen-i-stader-och-pa-landsbygd.html><https://webbutik.skr.se/sv/artiklar/besoksnaringen-i-stader-och-pa-landsbygd.html>

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstallldhet/Branscher/>

<https://www.di.se/nyheter/undersokning-en-majoritet-av-svenskarna-har-fatt-bättre-ekonomi-under-pandemin/>

<https://www.sverigesmiljomal.se/atgardsomraden/transporter-och-tjansteresor/mer-om-transporter/>



Almega & Breakit Webinar med frågestund

Förutom de skrivna publikationerna ställdes frågor angående arbetsgivaransvar och arbetsmiljö till experter på ett webinar arrangerat av Breakit och Almega

- Kat Andersson Moderator
- Ulrika Kohlin Almega
- Nils Berg Almega Arbetsrättsexpert

