

GRI-rapport 2002:8

Posten Futurum

**- Utvärdering av verksamheten
i Postens omställningsorganisation**

Ola Sabel

Sammanfattning

Förutsättningarna för Postens verksamhet har förändrats under en följd av år. Posten bedriver en affärsverksamhet i bolagsform under konkurrenstryck, och dessa villkor har ställt krav på omstrukturering av organisationen. Posten Futurum är Postens omställningsorganisation med huvuduppgift att stödja övertalig personal och skapa möjligheter till sysselsättning utanför Posten. Posten Futurum har en viktig roll i samband med omstruktureringen av kontorsnätet, men övertalig personal kommer från alla delar av Posten.

Rapportens huvudsyfte är att analysera Postens Futurums verksamhet med ekonomiska utgångspunkter. Hantering av övertalighet i Futurum jämförs med annan hantering av övertalighet. Analysen bygger på Posten Futurums verksamhet under perioden 2000-01-01 t o m 2002-03-31. Slutsatserna kan således inte utgöra underlag för slutgiltiga bedömningar av Postens Futurums verksamhet.

Resultat av analysen kan sammanfattas i följande;

- En kombination av uppsägningar, avtalspensioneringar och avgångsvederlag – vilket är den övertalighetshantering Posten tidigare har tillämpat - hade inneburit 80% - 100% högre kostnader jämfört med utvecklingslösningarna i Posten Futurum.
- Posten Futurum har medfört betydande mervärden för Posten, bl a genom att uppsägningar har kunnat undvikas. En avveckling utan uppsägningar innebär mindre produktionsstörningar, mindre kompetensförluster, ökad good-will, osv. Posten Futurum betyder också att Posten som företag bygger upp kompetens, organisation, nätverk och system för att hantera övertalighet.
- Posten Futurum innebär fördelar för individ och samhälle jämfört med ett alternativ som domineras av uppsägningar. Övertaliga får ny sysselsättning, och riskerna för arbetslöshet och utslagning minskar. För samhället uppstår gynnsamma effekter såväl genom en ökad produktion som genom mindre offentlig konsumtion. Posten Futurum kan genom sin roll för Postens omstrukturering också bidra till en strukturomvandling som i förlängningen ökar den ekonomiska tillväxten.

Posten Futurum - Utvärdering av verksamheten i Postens omställningsorganisation

Bakgrund

Posten har genomgått genomgripande förändringar under 1980- och 1990-talen. Marknadsexponering och konkurrens har blivit en ny verklighet och affärsverket Postverket har omvandlats till bolag. Posten har tappat volymer för varje år under en följd av år; för postkontoren handlar det om en årlig transaktionsminskning på c:a 15%. I denna situation har personalminskningar varit nödvändiga, och antalet personer i Kassatjänst har halverats under en 10-årsperiod, samtidigt som även andra delar av Posten har tvingats till personalminskningar. Neddragningen har genomförts med hjälp av naturlig avgång, avtalspensioneringar, avgångsvederlag och uppsägningar. Nya omstruktureringar är också att vänta; Postens VD uttrycker¹ att det omvandlingstryck Posten och postservicen i allt högre grad kommer att utsättas för, liknar situationen för telekom-branschen med den skillnaden att Posten ligger c:a 10 år efter i utvecklingen. Nya former för postservice, användande av ny teknik och nya marknadsförhållanden med bl a utlandsetableringar är att vänta.

Personalminskningarna genomfördes under 1990-talet decentraliserat och med lokala chefer som ansvariga. Dessa hade verktyg till sitt förfogande; i första hand uppsägningar, avtalspensioneringar och avgångsvederlag. Med insikten om Posten stod inför en mycket stor uppgift med omstrukturering av kontorsnätet – initierades i slutet av 1990-talet en diskussion inom Posten om att ta ett samlat grepp om övertalighetshanteringen och skapa en omställningsorganisation som kunde hantera hela koncernens omställningsbehov.

Resultatet av diskussionerna blev bildandet av omställningsorganisationen Posten Futurum. Huvuduppgiften för Posten Futurum är att skapa möjligheter till ny verksamhet utanför Posten för övertalig personal² Posten Futurum har en viktig roll i

¹ Artikel i DN 2002-04-09

² Postens VD - Lennart Grabe – uttryckte i Postens interntidning 1999 Futurums uppgift som att "...meningen med Futurum är att alla i arbetsför ålder som är övertaliga i Posten skall ges möjligheter att på ett effektivt och snabbt sätt och genom individuella lösningar, få ett nytt arbete som anställd eller i egen verksamhet..."

samband med omstruktureringen av kontorsnätet, men övertalig personal kommer från alla delar av Posten.

Posten Futurum startade sin verksamhet i januari 2000. Preliminärt anges årsskiftet 2003/2004 som avslutningstidpunkt för projektet. Postens successivt utsträckta mandat till Posten Futurum är en bekräftelse på att man för en lång tid behöver en omfattande omställningskapacitet, kompetens och organisation för att hantera stora omställningar.

Posten som konkurrensutsatt företag blir utöver strukturproblemen också utsatt för konjunkturavmattningen, vilken man som många andra företag måste möta med bl a kostnadsreduceringar.

Utvärderingens syfte

Rapportens huvudsyfte är att analysera en period av Postens Futurums verksamhet med ekonomiska utgångspunkter. Hantering av övertalighet i Futurum jämförs med annan hantering av övertalighet. Analysen omfattar perioden 2000-01-01 t o m 2002-03-31 och genomförs som en jämförelse mellan övertalighetshanteringen inom Posten Futurum och ett referensalternativ. Nivån för kalkylen är i första hand företaget. Effekter för individ och samhälle beskrivs översiktligt.

Referensalternativen har formats i en dialog med Posten så som möjliga sätt att hantera övertalighet. Utgångspunkten är tidigare former för hantering av övertalighet inom Posten, och de bedömningar om vilka möjligheter som står till buds idag och i den nära framtiden. Referensalternativen bygger på två olika antaganden som bildar ett intervall av kostnader för jämförelse med Posten Futurum.

Utvärderingens primära uppgift är således att besvara frågan om en satsning som Posten Futurum är lönsam för företaget jämfört med ett alternativa sätt att hantera samma volym övertalighet. Analysen omfattar inte hela Futurums verksamhetsperiod, och slutsatserna är därför inte en slutgiltig bedömning av Futurum.

Posten Futurums verksamhet i relation till andra avvecklingsorganisationer

Posten Futurum arbetar med att skapa externa lösningar för övertalig personal inom ramen för en särskild organisatorisk enhet. Futurum har en styrelse, en organisation med en central administrativ enhet i Stockholm och regionala coacher i landet.

Verksamheten i Posten Futurum bygger på en prognos på totalt 4000-5000 deltagare, varav föreliggande uppföljning omfattar c:a 1400 personer. Den prognosticerade omfattningen placerar Futurum bland de stora avvecklingsorganisationerna, jämförbar med t ex Telia division Personalförsörjning.

Möjligheterna att ta emot stora – och ökande – mängder personal, har byggts in i organisation och arbetssätt. Verksamheten bygger på de regionalt ansvariga coacherna, men en del av arbetet med deltagarna utförs av externa aktörer, i första hand Trygghetsrådet. Detta ger en flexibilitet och möjligheter att öka volymen. Såväl coacherna som den centrala administrationen samverkar med en rad externa aktörer; arbetsmarknadsmyndigheter, utbildningsanordnare, m fl.

Verksamheten bygger på ett ansöknings- och urvalsförfarande. Övertalig personal som är intresserad av Futurum har möjligheter att söka till och bli antagna som deltagare. De övergår då från den enhet där de tidigare har arbetat till Futurumorganisationen med ett kontrakt som innebär uppsägning från Posten på grund av arbetsbrist och att Posten Futurums ansvar är maximalt 18 månader.

Postens skapande av Posten Futurum ligger i linje med de lösningar som många andra svenska företag valt för att lösa omställningsbehov och övertalighetssituationer.³ Företagen har också på ett konkret sätt dragit nytta av varandras erfarenheter vid konstruktionen av den egna avvecklingsorganisationen⁴. Posten Futurum har förädlat koncept samtidigt som man har lagt till nya delar. Det finns t ex en tydlighet i Futurumlösningen i det att personal som går in i Futurum blir uppsagda på grund av arbetsbrist.

³ Inom Telia, Vattenfall, Förenings sparbanken, Volvo, Ericsson, m fl

⁴ Hansson, R.; "Personalförsörjningsmodellen – ett projekt i tiden" – övertalighetshantering i Telia, Sv Strukturforskningsinstitutet HB, Stockholm 2000

Rolfer, B.; "Den goda rörligheten – kompetensväxling och kretslopp för nya jobb", Nya Jobb & företag, rapport nr 5, Svenska EU-programkontoret, NUTEK, RALF, 1999

Sabel, O.; "Personalekonomisk utvärdering av Vattenfalls Kompetensväxlingsprojekt", CORE WP 1, 2000

För deltagaren är det en entydigt extern lösning, och man har en period under vilken man med olika former av stöd skall skapa en ny utkomst.

En särskilt viktig utgångspunkt för Posten Futurum är att man hanterar omstrukturering och personalavveckling under lång tid och under omständigheter som får betraktas som kontroversiella och väl exponerade för allmänheten. Därmed har imagefrågan och den goda personalpolitiken stått i förgrunden. Postens strukturförändringar – och därmed även rationaliseringarna – är politiserade.

I likhet med de förhållandena inom Telia Division Personalförsörjning, bygger Posten Futurum på en samverkan inom företaget mellan arbetsgivare och fackliga organisationer.⁵ Det centrala avtalet ger ett ramverk som reglerar hanteringen av övertalighet på övergripande nivå, och som med utgångspunkt från detta ramverk ger ett lokalt handlingsutrymme. Uppläggningsen ger en flexibilitet och snabbare process jämfört med de tidigare lokalt baserade förhandlingarna.

Ur facklig synvinkel har den frivilliga anslutningen till Futurum varit en viktig utgångspunkt för att göra avsteg från en strikt hantering enligt Lagen om anställningsskydd. På enheter med identifierad övertalighet har således en frivillig sökning till Futurum tillämpats.

Samverkan inom företagen mellan arbetsgivare och personalorganisationer som ett framgångsrecept, har varit en naturlig utgångspunkt med den tradition som finns på den svenska arbetsmarknaden, och den är också en viktig utgångspunkt för transparens och informationsflöde; faktorer som i internationella jämförelser⁶ visat sig vara nycklar till framgång. Samverkan för framgångsrika omställningsprocesser handlar därtill om ett nära samarbete med aktörer i företagets omvärld.

⁵ Utöver Telia har bl a Föreningssparbanken arbetat på detta sätt

⁶ Cameron, K., S., Freeman, S. J., Mishra, A. K., "Downsizing and Redesigning Organizations", ur Huber, G. P. and Glick, W H (ed), *Organizational Change and Redesign: "Ideas and Insights for improving Performance"*, Oxford University Press, NYC 1993

Posten Futurum har skapats för att kunna ha en långsiktig roll i Postens omstrukturering och omställningsprocess. Detta ligger i linje med de behov av effektiva anpassningsåtgärder som identifierats på både svensk och internationell arbetsmarknad⁷ som ett svar på kravet att genomföra anpassningar företagsekonomiskt effektivt, samtidigt som de sociala och samhällsekonomiska kostnaderna för omstruktureringar måste begränsas. En kontinuerlig och långsiktig utveckling av anpassningsförmåga och omställningskapacitet svarar också mot behovet av ett bättre samspel mellan affärsutveckling och kompetensförsörjning som i ett längre perspektiv kan minska behovet av personalavveckling⁸.

Den ideala – men orealistiska – situationen med denna utgångspunkt vore givetvis att anpassningsprocesser av detta slag kunde undvikas. En mer realistisk målsättning är att organisationer utvecklar sin anpassningsförmåga men framför allt blir allt bättre på att arbeta proaktivt⁹. Ett sådant förhållningssätt stämmer väl överens med de diskussioner om företagens sociala ansvar¹⁰ som blivit intensivare i en avmattad konjunktur. En viktig slutsats från denna diskussion – och som också är tillämplig när det gäller Posten Futurum – är att en utveckling av omställningsprocesser och anpassningsförmåga med stor sannolikhet är lönsam för såväl företag som samhälle och individ.

Posten följer med Posten Futurum det mönster som säger att uppsägningar riskerar att bli dyrbara rationaliseringsåtgärder för företagen, jämfört med de alternativ som bygger på andra kombinationer av åtgärder. I allmänhet bygger dessa alternativ på att resurser avsätts som kan användas för utvecklingsinsatser och/eller avgångsersättningar. Avtalspensioneringar har också varit en vanlig form för att hantera övertalighet.

⁷ European High Commission; "High Level Group on Economic and Social Implications of Industrial Change", 1998

⁸ Forskningsprogram inom CORE/GRI vid handelshögskolan i Göteborg

⁹ Se artikel GP 30/8 2001

¹⁰ Rolfer, B.; "Den goda rörligheten – kompetensväxling och kretslopp för nya jobb", Nya Jobb & företag, rapport nr 5, Svenska EU-programkontoret, NUTEK, RALF, 1999

Frågan om **avtalspensioneringar** har fått en särskild aktualitet på en samhällsekonomisk nivå. Vid EU – toppmötet i Barcelona (mars 2002) framfördes behovet av en höjning av pensionsåldern med 5 år inom EU mot bakgrund av en ökande livslängd och en allt större försörjningsbörda för de produktiva. Tankar har förts fram om att en sådan höjning av pensionsåldern skulle stimuleras med bättre pensionsutfall. Eventuella beslut i denna riktning skulle kunna få stora återverkningar i Sverige som har en reell pensionsålder på mellan 58 och 60 år idag. Ett första steg har markerats av medlemsländerna med att man avser att begränsa förtidspensioneringen kraftigt. Företagens egna beslut om avtalspensioneringar på bred front ter sig i detta sammanhang som motsägelsefulla och komplicerade.

Verkligheten i företagen säger dock att man i många organisationer under senare år blivit mer restriktiva med avtalspensioneringar genom att de ger kompetensförluster och dyrbara lösningar för företaget. Upprepade avtalspensioneringar som blir en del av personalpolitiken, riskerar också att skapa förväntningar inom ett företag¹¹ om pensionsvillkor som i praktiken innebär en reell sänkning av pensionsåldern. I förlängningen kan en åldersstruktur som saknar äldre medarbetare permanentas. Om avtalspensionering erbjuds från 58 års ålder, eller lägre, medför detta att personalen redan vid dryga 50-års ålder, fokuserar på tillvaron utanför företaget. Oavsett vilka värderingar man lägger på detta förhållande, kan det komma i konflikt med de föresatser om mångfald – åldersmässig, etnisk, osv – som många organisationer säger sig företräda. Ett argument i sammanhanget med bäring på företagets affärsprocesser är att mångfalden i personalen har en direkt koppling till förmågan att möta och förstå kunderna.

Flera företag¹² arbetar nu med denna fråga på ett delvis nytt sätt genom att lyfta fram möjligheten till seniora karriärer med nedtrappningsmöjligheter, alternativa arbetsuppgifter och deltidspensionering. Posten¹³ har etablerat Resurspoolen 58 + som ett sätt att värna om medarbetare som närmar sig pensionen. De som går in i Resurspoolen garanteras arbete till ordinarie pensionsålder. Medarbetarna hyrs ut till enheter inom Posten och även externt om medarbetaren så vill. Viss utbildning kan erbjudas för att

¹¹ Jfr Telia, Föreningssparbanken SEB

¹² Telia, Föreningssparbanken

¹³ Resurspoolen 58+ ligger inte formellt inom Futurum-konceptet

pröva nya jobb, och Posten diskuterar också möjligheten att införa delpensionslösningar. Lösningar liknande Resurspoolen har etablerats i andra företag¹⁴.

Avgångsverderlag har av många företag använts parallellt med avtalspensionering.. Avgångsvederlagen har – oftast relaterat till individens anställningstid och/eller förhandlingsstyrka – legat på en nivå mellan 12 och 24 månadslöner¹⁵. I likhet med förhållandet med avtalspensioneringar, kan frikostigt användande av avgångsersättningar medföra risker för företag och individer. En tendens¹⁶ säger att yngre, kompetent personal med goda möjligheter till nytt externt arbete, väljer en avgångsersättning om sådana erbjuds generellt. Det finns också en risk för att personal med svårigheter på arbetsmarknaden skickas ut med en ersättning som inte kan bli en varaktig lösning.

De utvecklingslösningar som Posten Futurum och andra omställningsorganisationer representerar, kan ses som att delar av de resurser som avgångsersättningarna och avtalspensioneringar motsvarar, används på ett sätt som är mer ansvarsfullt och som ger bättre avkastning för företag, individ och samhälle. Det blir ett aktivt sätt att arbeta med övertaligheten som dessutom medför andra mervärden, i stället för att "köpa sig fri" från problemen.

Studier av downsizing

Downsizing framhålls som en av de vanligaste och mest genomgripande organisatoriska förändringarna under 1980 och 1990-talen, samtidigt som det som forskningsområde inte intar någon framträdande plats¹⁷. I en svensk explorativ studie¹⁸ konstateras därtill att downsizing inom den statliga sektorn inte studerats i nämnvärd omfattning. I denna studie påpekar Palm i likhet med Cameron¹⁹ att trots att downsizing som organisatoriskt fenomen har existerat under lång tid och i stor skala, är vår kunskap begränsad om hur dessa processer påverkar företag, individer och samhälle. Andra studier kommer fram

¹⁴ Bl a inom Telia

¹⁵ Se Sabel, O.; "Utvärdering av Televerkets Utvecklingsprojekt", AVK/IMIT, Göteborg 1993

¹⁶ Se Sabel 1993; a. a.

¹⁷ Cameron, K S, "Investigating organizational downsizing – fundamental issues", I Human Resources Management nr 33(2), pp.183-188, 1998

¹⁸ Palm, I.; "Statliga sektorn I omvandling – en explorative studie", ALI, 1999

¹⁹ Cameron, 1998 a. a.

till liknande slutsatser²⁰. Studier av ekonomiska och organisatoriska konsekvenser av downsizing har framför allt genomförts i USA²¹.

Studier av downsizing är mot denna bakgrund mycket angelägna, framför allt när det gäller att analysera effekterna av de stora personalneddragningar som har genomförts under senare år i konjunktturnedgångens spår.

Företagen fokuserar kostnadsreduceringar, vilket till stora delar handlar om personalneddragningar och utförsäljningar/nedläggningar. Kostnadsreduceringarna förväntas leda till högre vinster och högre värdering på aktiemarknaden. En kritik har vuxit fram mot vad många betraktar som en kortsiktighet som inte förmår se till företagets utveckling på lång sikt.

En viktig fråga att besvara är givetvis om de påstådda sambanden verkligen föreligger; dvs leder downsizing till kostnadsreduceringar och förbättrade resultat/ lönsamhet? Det finns inga enkelt svar på dessa frågor, men i amerikanska studier²² av downsizing i företag framhålls att de kortsiktigt positiva effekterna på produktivitet och vinst är begränsade. Inte heller på lång sikt kan påvisas något entydigt samband mellan de kostnadsreduceringar som har uppkommit genom downsizing och vinstnivå i företagen. Cascio²³ och Cameron²⁴ framhåller att downsizing är framgångsrik om den sätts i en helhetsperspektiv och är en del av ett större antal åtgärder som syftar till att utveckla företaget och dessa anställda; förändringar av arbetsorganisation och organisationsstruktur, kompetensutveckling, påverkan av företagskultur, ett målmedvetet med arbete med företagets innovationer och marknad²⁵.

²⁰ Littler, C. R.; "Comparing the Downsizing Experience of three Countries: A Restructuring Cycle?", ur Burke, R., Cooper, G.; "The Organization in Crisis", Downsizing, Restructuring and Privatization", Blackwell Business, Mass. USA, 2000

²¹ se Cascio, W.; "Downsizing: What do We Know? What Have We Learned?" ur Academy of Management Executive 1993, Vol 7, No 1

²² Se AMA Survey; "Corporate downsizing. Job Elimination and Job Creation" 1996 undersökningen innefattar 1441 amerikanska bolag som genomgått down-sizing processer och Cascio 1993

²³ Cascio 1993, a.a..

²⁴ Cameron, K. S., Freeman, S. J., Mishra, A. K., "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", ur Academy of Management Executive, 1991, vol 5

²⁵ Statistics Canada 1997

Cameron²⁶ framhåller särskilt betydelsen av att man i en downsizingprocess måste klara av att både ta ansvar för den personal som skall avvecklas och den personal som skall vara kvar och utgöra organisationens framtid. Neddragningsprocesser som genomförs på ett sätt som uppfattas som negativt av personalen kan skapa överlevnadsstrategier. Upprepas erfarenheten skapas en stor andel överlevare i organisationen, personer som lägger merparten av sin energi på att finna vägar och strategier för att undvika att rationaliseras bort i nästa neddragningsprocess.

Med dessa resultat som bakgrund är väl genomförda downsizingprocesser en angelägenhet inte bara för de som behöver en ny utkomst, utan också för hela organisationens framtid. Posten, liksom många andra organisationer, har insett detta samband och följaktligen lagt stor vikt vid att den downsizing som genomförs skall kunna inrymmas i en god personalpolitik. För Posten Futurum blir detta dessutom av särskild vikt om det under den relativt sett långa projektiden – kopplad till en lång omstruktureringsfas - skall vara möjligt att motverka "överlevnadssyndrom" och andra negativa handlingsmönster och strategier inom företaget.

²⁶ Cameron, K. S; "Downsizing, Quality and Performance", från Cole, R.E.; (ed): "The Death and Life of the American Quality Movement", Oxford University Press, NYC 1995. Se även "Serving the American Public: Best Practices in Downsizing", Benchmarking study report, September 1997, National Performance review

Posten Futurums mål

Inledning

Posten Futurum har ställt upp resultatmål uttryckta som;

- 70% av deltagarna skall ha en extern lösning av något slag inom en 10-månaders period, och 100% inom 18 månader
- Deltagare som lämnar Posten och Posten Futurum skall ha en positiv bild av Posten som arbetsgivare

Målen innebär att såväl effekter för den enskilde deltagaren som förbättrat ekonomiskt resultat och framgångsrik processhantering fokuseras, och att både kortsiktiga och långsiktiga effekter måste kunna uppnås. Downsizing blir med detta synsätt en fråga om att driva framgångsrika förändringsprocesser mer än bara ett sätt att åstadkomma rationaliseringseffekter.²⁷

Måluppfyllelse - Verksamhetsmått

Verksamheten inom Posten Futurum följs upp regelbundet och med ett antal olika verksamhetsmått. Nedan presenteras ett urval av dessa baserat på situationen i mars 2002.

- I mars 2002 ligger måluppfyllelsen när det gäller avvecklingstakt på drygt 70% lösningar inom 10 månader, och 93% uppnådda lösningar inom 18 månader
- Den genomsnittliga tiden för en deltagare i Futurum var i mars 2002 10,1 månader
- Totalt hade 837 deltagare fått lösningar i mars 2002 enligt nedanstående uppställning:

○ Nytt arbete utanför Posten	361
○ Startat eget företag	66
○ Studier	410
- Såväl arbeten som studier uppvisar en mycket stor spännvidd med ett stort antal inriktningar, yrken och sektorer representerade. De nya arbeten som deltagare i Futurum har fått är nästan uteslutande tillsvidareanställningar.

²⁷ Se National Performance Review; "Serving the American Public: Best Practice in Downsizing", sept 1997

- Efter 10 månaders studier inom Futurum, går 58% vidare till fortsatta studier, medan 32% har fått nytt arbete och 10% har inte fått arbete.
- Drygt 50% av deltagarna (52% i mars 2002) kommer från postkontoren, resterande från utdelning (18%) och övriga verksamheter (30%).
- 70% av deltagarna i Futurum är kvinnor, med en medelålder på 45,2 år.
- 41% av deltagarna har en anställningstid på 15-24 år, och 21% har anställningstid på mellan 25 och 34 år.
- 62% av de som fått nytt jobb har fått högre eller lika lön jämfört med den de hade i Posten, medan 38% har fått lägre lön.
- I en undersökning av de personer som har startat eget företag, genomförd på 29 personer tre månader efter slutdatum i Futurum, framkommer att 5 av dessa 29 inte driver sina företag vidare av olika skäl. Majoriteten (83%) fortsätter således sina projekt med varierande framgång.

Uppföljningen indikerar att Futurum har en hög grad av måluppfyllelse (93%) på ett av de centrala målen, nämligen att skapa lösningar för deltagarna inom 18 månader. En lika väsentlig information är att den genomsnittliga tiden en deltagare tillbringar i Futurum fram till lösning är 10,1 månader, dvs betydligt kortare tid än vad en normal uppsägningsprocedur (15-24 månader) omfattar.

En förenklad och generaliserad bild av deltagaren i Futurum säger att denna är en medelålders kvinna från postkontor med lång anställningstid inom Posten. Eventuella föreställningar/fördomar om att denna grupp skulle vara svårplacerad på arbetsmarknaden kommer på skam genom Futurums resultat. Coachernas kontakter med företag belägger också att kassapersonalen i själva verket är en eftertraktad grupp; man har kompetens när det gäller kassahantering, vana vid tät kundkontakt, osv, egenskaper som är viktiga i många verksamheter.

Den regionala uppföljningen är svår att dra slutsatser från på den lokala nivån. Aggregerat till de tre kategorierna "Storstad", "Tillväxtregioner" samt "Övriga landet" kan man utläsa att skillnaderna mellan regionerna är begränsade när det gäller andelen deltagare som funnit lösningar. Det finns således ingen grund för att tala om ett speciellt "glesbygds"- eller "Norrlandsproblem" i betydelsen att det skulle vara svårare att skapa lösningar för personer från dessa områden.

Posten Futurum har etablerat samarbete med utbildningsanordnare som innebär att deltagare erbjuds distansutbildningsplatser på utbildningar med mycket goda möjligheter till arbete efter utbildningen. Exempel på sådana är; pedagogassistentutbildning i samarbete med lärarhögskolan, läkarsekreterarutbildning i samarbete med Lernia och ekonomiassistentutbildning i samarbete med Företagspoolen.

Deltagarnas uppfattning

Uppföljning på individnivå är ett viktigt men svårhanterligt utvecklingsområde. Uppföljningen av de personer som går igenom olika företags utvecklingsorganisationer har av naturliga skäl varit begränsad. Det handlar om att följa personer över tid som är i annan verksamhet och således inte längre under företagets ansvar. Detta gör uppgiften mer lämpad för utomståendes – exempelvis forskares - utvärdering. Futurums långa utsträckning i tiden ger samtidigt en god möjlighet att följa de första fasernas övertaliga över en relativt lång tidsperiod. Uppföljning av de som har startat egna företag är ett sådant exempel. Avgångsintervjuer med deltagarna är ett annat.

Posten Futurum (FU) har ställt frågor till deltagare/Intervjupersoner (DEL) som har lämnat Posten Futurum. Svarsfrekvensen ligger på ca 60%. Resultaten fördelar sig enligt nedanstående tabell. Svaren har angivits på en skala från 1-5, där 5 det mest positiva omdömet.

Andel 3-5

- DEL:s bild av posten som arbetsgivare	81 %
- DEL:s uppfattning av utvecklingsinsatserna inom FU	94 %
- Möjligheterna att få kontakt med repr för FU	98 %
- Tydlighet i kommunikationen i FU	98 %
- Professionalitet i FU:s agerande	98 %
- Totalbild av FU	98 %

Ett förbehåll för slutsatser är att något underlag för en bortfallsanalys inte föreligger. Resultaten ger en indikation på att deltagarna ser mycket positivt på verksamheten i Posten Futurum och det sätt på vilket man blivit bemött där, samtidigt som synen på Posten som arbetsgivare är mindre positiv. Detta bör tolkas som att Futurum bedriver en bra verksamhet som får goda recensioner av deltagarna. Samtidigt visar denna bild på

en överensstämmelse med andra resultat²⁸ som säger att den som är övertalig och skall lämna organisationen får en positiv bild av avvecklingsorganisationen som en hjälpare, medan arbetsgivaren får mer negativa reaktioner och blir fokus för det missnöje som flertalet medarbetare trots allt känner i samband med en personalned- dragning.

²⁸ se Sabel, 1993, a. a.

Ekonomiska effekter av Posten Futurum

Inledning

Skapandet av en organisation som Posten Futurum bygger på övertygelsen att övertaligheten löses snabbare och effektivare genom att man satsar extra resurser på utveckling/utbildning och matchning under en begränsad tid i stället för att tillämpa uppsägning. De kortsiktiga vinsterna av denna investering är i första hand minskade årliga driftskostnader.

Ett viktigt förbehåll för ett bra ekonomiskt utfall för företaget på medellång sikt är givetvis att de positiva effekterna av rationaliseringen uteblir om man i ett företag kompenserar personalminskning genom inköp av konsulter eller på annat sätt, vilket har visat sig vara en vanlig situation.²⁹ När det gäller Posten finns inte möjligheter att bedöma dessa eventuella effekter inom ramen för denna uppföljning. Det som talar för att en sådan risk inte bör vara överhängande är att övertaligheten och avvecklingen till stor del omfattar verksamhet som Posten inte längre avser att ägna sig åt i nuvarande former. Avvecklingen av personal vid postkontoren är ett led i en omfattande strukturrationalisering som innebär en avveckling av kontorsnätet i dess hittillsvarande form. Den nya strukturen för postservice som ersätter kontorsnätet, ändrar förutsättningarna, och personalkonsekvenserna av detta låter sig inte värderas inom ramen för denna analys.

Ur företagets synvinkel är avvecklingsprocessens möjligheter att snabbare minska driftskostnaderna således av stor vikt. En annan viktig faktor är träffsäkerheten med avseende på kompetens och ålder. Uppsägning enligt LAS riskerar att ge betydande kompetensförluster och därtill en skev åldersfördelning. I denna mening är uppsägningen ett trubbigt instrument med dålig träffsäkerhet, vilket i sig motiverar företagen att använda sig av andra metoder för personalavveckling.

En ambition att belysa effekterna av en downsizingprocess som den Posten Futurum representerar, måste således försöka täcka in alla ekonomiska effekter och inte bara kortsiktiga kostnadsbesparingar som en följd av personalneddragningar. Det är samtidigt mycket svårt att överblicka alla effekter på medellång och lång sikt. Detta gäller i

²⁹ Se AMA Survey; 1996; a. a., och Cascio 1993, a. a.

särskild hög grad de långsiktiga effekterna av olika handlingsalternativ som inte låter sig operationaliseras, men som likväl ger utrymme för en ekonomisk tolkning.

Erfarenheter från down-sizing-processer³⁰ visar att företag i den kortsiktiga jakten på kostnader ofta förbiser de långsiktiga effekterna av downsizing, samtidigt som man inte inser behoven av utveckling för företagets framtid.³¹ En särskild problematik ligger i att många företag har ett krav på sig att visa på snabba resultat som kan bidra till att hålla aktiekurserna uppe.

Kostnader för Posten Futurum

Beräkningen utgår från att Posten Futurum skapar lösningar för 1400 personer i form av annat externt arbete, studier eller annan lösning. Beräkningen (prognos) bygger på det antal deltagare som har kommit in i Futurum från starten t o m 31/3 2002, och de faktiska kostnader man har haft för deltagare som har lämnat Futurum.

Baserat på genomsnittliga kostnader för löner och utvecklingskostnader för Futurumdeltagare under perioden 2000-01-01 t o m 2002-03-31 (lönekostnader för deltagare och coacher, administrativa kostnader, individuella utvecklingskostnader, mm) blir totala kostnaden för en deltagare 35.700 kr per månad.

Deltagarna har i genomsnitt tillbringat drygt 10 månader (10,11) i Futurum, vilket ger en kostnad per person på **361.000 kr**. Detta ger **i kalkylerad totalkostnad för 1400 deltagare på 505 Mkr**.

Posten Futurum har engagerat Trygghetsrådet i arbetet med de övertaliga. Kostnaden för detta har täckts genom de avgifter (andel av lönesumman) som Posten i likhet med alla företag anslutna till TRR har betalat. Detta betyder att kostnaden är neutral i jämförelse med flertalet andra företag³².

³⁰ Cameron 1991, a. a.

³¹ Se Edström, A., Sabel, O. "Hur skapas magra organisationer och hur undviker man negativa effekter?", ur "Magra organisationer i arbetslivet – avveckla eller utveckla?" RALF 2000

³² Exempelvis Telia, Vattenfall

Posten har således denna kostnad oavsett vilken övertalighetshantering man väljer, och i jämförelsen mellan Futurum och referensalternativ förändras inte slutsatserna. Ett argument är dock givetvis att användandet av TRR:s resurser i detta sammanhang representerar ett ekonomiskt fördelaktigt alternativ, eftersom man får avkastning på de medel man redan har betalat in. Det är samtidigt viktigt att betona att den historiska kopplingen till TRR inte har varit avgörande för Postens utformning av Futurum.

Kostnader för referensalternativ

Jämförelsealternativen är ett alternativt sätt att lösa övertaligheten som av Posten har bedömts som realistiskt mot bakgrund av vilka möjligheter som står till buds idag och inom den nära framtiden och hur Posten tidigare har hanterat personalavveckling. Historien visar att olika kombinationer av naturlig avgång, uppsägningar, avgångsersättningar och avtalspensioneringar har använts³³ för att hantera övertalighet inom Posten.

Referensalternativet formuleras här som två olika alternativ där båda har samma andel uppsägning, men som skiljer sig åt med olika andelar avtalspensioneringar och avgångsvederlag. Det finns inget självklart svar på om det ena eller andra alternativet kan bedömas som det mest realistiska. I stället kan alternativen se som två ytterpunkter som bildar ett intervall inom vilket en alternativ lösning med stor sannolikhet skulle hamna.

Kategori	Antal personer	
	Alt. A	Alt. B
- Uppsägning	840 (60 %)	840 (60 %)
- Pensionslösning	420 (30 %)	140 (10 %)
- Avgångsvederlag	140 (10 %)	420 (30 %)
Totalt	1400 (100 %)	1400 (100 %)

³³ Se exempelvis uppsägningar från Postgirot i mitten av 1990-talet, beskrivna av Näslund, I., Västerlund, M.; Avveckling – en fallstudie från Postgirot, Uppsala universitet, rapport pedagogiska institutionen, 247/1995

Beräkning av kostnaderna för detta alternativ utgår från en schablonkostnad för en anställd i Posten, vilken inkluderar lönekostnad, administration, övriga personalkostnader, lokaler, mm. Vidare uppskattas att en uppsägningsprocess tar c:a 15 månader, under vilken berörd personal antas ha en lägre produktivitet³⁴. Från det att övertalighet identifieras till dess att personal lämnar organisationen³⁵. Kostnaderna för avtalspensioneringar bygger på tidigare erfarenheter inom Posten, vilket också gäller för avgångsvederlag som beräknas till att i genomsnitt omfatta 18 månadslöner³⁶. I kalkylen ligger också kostnader för en ökning av sjukfrånvaron på 5%, liksom ökande administrativa kostnader i samband med uppsägningar.

En beräkning av produktionsbortfall på 1% av omsättningen har också tillförts. Denna innefattar kostnader för bad-will och övrig kundpåverkan. Produktionsbortfall motiveras i första hand av att avvecklingen i referensalternativet till största delen genomförs genom uppsägning, och av att deltagarna i Futurum under den studerade perioden i princip kommer från hela Postens organisation, vilket är en grund för antagandet att hela företaget skulle komma att påverkas.

Antagandena har stöd i de slutsatser som har dragits i studier av andra avvecklingsprocesser³⁷. De antaganden som har gjorts är snarare något mer försiktiga än i jämförbara kalkyler.³⁸

³⁴ För Postens del antas en produktivitet som utgör en tredjedel av full produktivitet. För en diskussion; se Sabel, O, "Televerkets Utvecklingsprojekt", IMIT/AVK 1993 och Hansson, R.; "Personalförsörjningsmodellen – ett projekt i tiden", 1999.

³⁵ Resultat från andra studier (Sabel, 1993, 2000 och 2001 Hansson, 2000) antyder att 18 till 24 månader låg alternativkostnad för övertaliga

³⁶ Antagandet bygger på tidigare erfarenheter i Posten och andra företag

³⁷ se bl a Hansson, R.;1999, a. a., Sabel, 1993 a. a, Sabel, 2000, a. a., "Serving the American Public: Best Practices in Downsizing", Benchmarking study report, September 1997, National Performance review

³⁸ Se exempelvis Sabel 1993, 2000 och 2001, Hansson 2000, AMA-survey, 1996

Beräknade kostnader (Mkr) för referensalternativet fördelar sig enligt följande;

	Alt A	Alt. B
- Kostnader för 840 uppsagda	323	323
- Kostnader för Avgångsvederlag	76	228
- Kostnader för avtalspensioneringar	371	124
- Kostnader för ökad sjukfrånvaro	45	45
- Förhandlingskostnader, mm, i samband med uppsäg.	31	31
- Produktionsbortfall	158	158
Totalt	1004	909

Räknat per övertalig ger detta en kalkylerad genomsnittlig kostnad på 717.000 kr i alternativ A. och 649.000 kr i Alt. B

Erfarenheten säger att omställningsprocesser i allmänhet och uppsägningar i synnerhet ger effekter i form av ökad sjukfrånvaro och påverkan av produktionen. I det längre perspektivet kan en bad-will effekt förväntas. Förändringarna inom Posten är i hög grad exponerade i samhällsdebatten, vilket ökar sannolikheten för betydande bad-will effekter om inte omstruktureringen sköts på ett sätt som accepteras av kunder och övrig omvärld.

Detta förhållande medför att Postens omstrukturering – framför allt när det gäller förändringarna inom kontorsnätet - är mer politiserad än kanske någon annan omstrukturering har varit under senare år. Alla rörelser bevakas och det som uppfattas som felsteg får stort genomslag. I likhet med förhållandena när det gäller Telias omstrukturering och affärsutveckling, kommer Posten i brännpunkten för omvandlingen av den svenska infrastrukturen och servicen från ett politiskt/regionalt ansvar till en affärslogik som inte kan styras med samma hänsyn.

Slutsatser av kostnadsjämförelse

En jämförelse mellan övertalighetshanteringen i Posten Futurum och intervallen för referensalternativen visar att de senare hade inneburit mellan 80% och 100% högre kostnader än Posten Futurum.

Den personalavveckling som genomfördes 1994/95 hade en fördelning på c:a 30% uppsägningar, 40% pensionslösningar och 30% avgångsvederlag. Om denna fördelning tillämpas i den aktuella kalkylen, hade den inneburit kostnader som hade hamnat inom intervallet och således också den varit väsentligt mer kostsam än Futurum-lösningen.

Slutsatserna ligger i linje med vad som framkommit i andra studier av avvecklingsprocesser³⁹; effektivt drivna downsizingprocesser och kompetensväxlingsprocesser som bygger på utveckling/utbildning och olika former av stöd för individen är lönsamma för företagen i förhållande till downsizing som domineras av olika kombinationer av uppsägningar, avtalspensioneringar och avgångsvederlag.

Utöver intervallskattningen ovan kan ytterligare känslighetsanalys visa att huvudslutsatsen om Posten Futurum håller även om man bortser från antagandena om produktionsstörningar i referensalternativen. Det är dock ett vanligt och belagt⁴⁰ antagande att framför allt uppsägningar påverkar produktionen negativt. Hur stora dessa effekter är beror på en rad omständigheter; omställningens omfattning, produktionens karaktär, marknadssituationen, osv⁴¹.

Framför allt en hög andel pensionslösningar påverkar kalkylen negativt eftersom dessa är kostsamma lösningar, men även andra kombinationer blir snabbt olönsamma i jämförelse med en utvecklingslösning som till begränsade utvecklingskostnader kan få ner genomloppshastigheten till ett genomsnitt på 10 månader.

Postens egen bedömning – som också talar till Futurums fördel – är att existensen av Posten Futurum också har bidragit till att snabba upp den externa personalrörligheten totalt sett inom Posten.

³⁹ Telia, Föreningssparbanken, Posten, SJ, Banverket, Vägverket, Försvaret, m fl. Cameron 1991 och 1993 och Cascio 1993 visar exempel på samma downsizing strategi i amerikanska företag. Se också Sabel 1993, a. a. och 2000, a. a. och Hansson 2000, a. a.

⁴⁰ Hansson 2000, a.a. Sabel 1993 och 2000, a.a., AMA Survey 1998, a.a.

⁴¹ Se Sabel 2000, a. a. och AMA Survey, 19898, a. a.

Övriga effekter

Slutsatserna från jämförelsen mellan Posten Futurum och referensalternativet i det ovanstående är i första hand en jämförelse av kostnaderna för två vägar att uppnå samma rationaliseringseffekt. Vägvalen får också andra konsekvenser.

De långsiktiga konsekvenserna av ett alternativ som domineras av uppsägningar, är sannolikt till övervägande del av negativ natur. Utöver kompetensförluster kan organisationen påverkas av överlevnadsminne av de negativa processerna, och för potentiell ny personal blir givetvis en organisations upprepade uppsägningar en negativ faktor.

Good-will har under senare år i stor utsträckning diskuterats i termer av varumärkesvärde. Väl inarbetade varumärken representerar mycket stora värden, som inte kan riskeras genom exempelvis en oskickligt hanterad omställningsprocess. Upprepade uppsägningar bedöms med denna utgångspunkt inte rymmas inom ramen för en god varumärkesvård⁴²

Värdet av den kompetens och organisering som uppbyggandet av Futurum innebär har inte tagits med i kalkylen, i första hand för att det är svårt att få en rimlig precision i en sådan skattning. Det betyder naturligtvis inte att denna effekt inte existerar. Givet att Posten som företag kommer att genomgå betydande omstruktureringar under en relativt lång period, blir värdet av omställningskompetens och förmågan att organisera omställning väsentligt.

Förankring och acceptans bland personalen är avgörande för att det skall vara möjligt att spela en långsiktig roll i downsizing och kompetensväxling. Posten Futurum har tagit fasta på detta genom att lägga mycket stor vikt vid de personalpolitiska aspekterna och imagefrågan, och man har byggt under detta genom urvalsförfarandet som innebär att personal inte placeras i Futurum – i stället måste man ansöka om denna möjlighet.

Hur genomförandet av avvecklingsprocesser går till har således stor betydelse för vilka spänningar och processer man skapar i organisationen i avvecklingens efterföljd⁴³.

⁴² Se artikel om downsizing I "Mitt i arbetslivet", November 2001

⁴³ Se Cascio 1993, a. a., Sabel 2000 a. a., Hansson 2000 a. a., Littler 2000 a. a., Cameron 1993 a. a.

Defensiva strategier⁴⁴ och överlevnadsstrategier riskerar att få en grogrund i en organisation som inte har skapat former för att hantera både övertaliga som skall lämna organisationen, och den personal som skall vara kvar.

Debatten kring personalminskningar och nedläggningar⁴⁵ av företag och som har förts under 2001 och 2002 har fokuserat företagets ansvar och vilka spelregler som är rimliga inom ramen för en god personalpolitik och affärsetik. Inom ramen för förhandlingarna om införandet av IKS – individuella kompetenskonton, har också förslag uppkommit om att företagen skulle sätta av resurser på ett "omställningskonto". Företagens ansvar i kombination med förutsättningar för en effektiv strukturomvandling har därtill diskuterats inom ramen för EU⁴⁶.

Sammantaget pekar detta i riktningen att företagen – utöver de tydliga vinster man uppnår genom en god personalpolitik – också kan uppnå en konkurrensfördel när företagen i allt högre grad av kunder, leverantörer och aktiebörs kan komma att värderas för sin omställningsförmåga och sitt sociala ansvar. Kombinationen ökat socialt ansvar och miljöansvar lyfts också fram som en ny företagsetik⁴⁷.

För Posten Futurums del är det rimligt att anta att denna komponent är särskilt betydelsefull också av det skälet att Posten är hårt exponerat som företag, och att alla förändringar nog följs av allmänhet och media. De strukturförändringar som genomförs och de personalförändringar som är kopplade till dem, blir mot denna bakgrund centrala processer med stor strategisk betydelse.

Den strategiska vikt Posten lägger vid ett framgångsrikt Futurum markeras också av det faktum att ordföranden i Postens styrelse också är ordförande i Posten Futurums styrelse.

⁴⁴ Kylén, S.; "Interaktionsmönster i arbetsgrupper – offensiva och defensiva handlingsrutiner", Psykologiska institut, FENIX forskningsprogram, Göteborg 1999

⁴⁵ exempelvis kring Ericsson, nedläggningshotet över däckfabriken i Gislaved, m fl

⁴⁶ European High Commission, 1998; a.a.

⁴⁷ Se artikel i DN, s. C. 2, 2002-04-09

Effekter för individ och samhälle

Posten Futurums syfte är att skapa lösningar för övertalig personal utan att använda uppsägning som metod. Det är ett välkänt faktum att personalavveckling med utgångspunkt från företaget och med stöd och utvecklingsinsatser för individen i olika former, ger ett bättre utfall för individ och samhälle än uppsägningar gör. Uppsägningar leder i högre grad till längre arbetslöshetsperioder och i värsta fall till utslagning och situationer med permanent arbetslöshet.

Om – vilket för postens Futurums del torde vara tydligt – en avvecklingsorganisation får dessa effekter är vinsterna för individen uppenbara. Risken för arbetslöshet och utslagning minskar, och positiva hälso- och inkomsteffekter kan förväntas.

Kunskapen om dessa förhållande är väl spridd bland arbetsmarknadsaktörer och politiker, vilket motiverar samverkan och gemensamma satsningar för att underlätta utveckling till ny sysselsättning för individen.

Minskande perioder av arbetslöshet innebär samhällsekonomiska vinster i produktionen, och vinster uppkommer därtill genom minskade offentliga utgifter (sjukvård, socialtjänst, arbetsmarknadspolitik, mm). Stat och kommun kan också förvänta sig högre skatteintäkter.

Ytterligare en samhällsekonomisk effekt uppkommer i det att effektiva omställningsprocesser⁴⁸ kan bidra till att öka takten i en nödvändig strukturomvandling, vilket i så fall i sin tur bidrar till att öka den ekonomiska tillväxten. "Kunskapsekonomin" eller "kompetensekonomin" ställer krav på flexibilitet och stor anpassningsförmåga när det gäller kompetens och arbetsstyrka. Den långsiktiga ambitionen hos många företag idag är därför att bygga in förutsättningar för en sådan flexibilitet genom välutvecklade former för kompetensväxling och kompetensutveckling.

Sammantaget innebär Posten Futurum och likartade omställningsorganisationer, betydande vinster för individ och samhälle, jämförda med de neddragningsprocesser som domineras av uppsägningar, avtalspensioneringar och avgångsvederlag.

⁴⁸ Se European High Commission 1998; a. a.

Referenser

Aronsson, T., Malmqvist, C., Nystrand, S.; "Personalavveckling och personalekonomi", Arbetskyddsmyndigheten, Stockholm 1992

Cameron, K., S., Freeman, S. J., Mishra, A. K., "Downsizing and Redesigning Organizations", ur Huber, G. P. and Glick, W. H. (ed), *Organizational Change and Redesign: "Ideas and Insights for improving Performance"*, Oxford University Press, NYC 1993

Cameron, K. S., "Investigating organizational downsizing – fundamental issues", *Human Resources Management* nr 33(2), pp.183-188, 1994

Cameron, K. S.; "Downsizing, Quality and Performance", från Cole, R.E.; (ed): "The Death and Life of the American Quality Movement", Oxford University Press, NYC 1995

Cameron, K. S., Freeman, S. J., Mishra, A. K., "Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions", ur *Academy of Management Executive*, 1991, vol 5

Cameron, K. S.; "Downsizing, Quality and Performance", från Cole, R.E.; (ed): "The Death and Life of the American Quality Movement", Oxford University Press, NYC 1995. Se även "Serving the American Public: Best Practices in Downsizing", Benchmarking study report, September 1997, *National Performance review*

Cascio, W. ; *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw – Hill, NYC, 1989

Cascio, W.; "Downsizing: What do We Know ? What Have We Learned ?" ur *Academy of Management Executive* 1993, Vol 7, No 1

Cascio, W., "Costing Human Resources", PWS Kent Publishing Company, Boston 1991

Cascio, W.; *The guide to Responsible Restructuring*", Alliance for Redesigning Government, National Academy of Public Administration, 1998

Czarniawska, B.& Sevón, G. (Eds.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, 1996

Edström, A., Sabel, O. "Hur skapas magra organisationer och hur undviker man negativa effekter ?", ur "Magra organisationer i arbetslivet – avveckla eller utveckla ?", RALF 2000

Fitz-Enz, J., "Human Value Management", Jossey-Bass, San Francisco, 1990

Flamholtz, E.; "Human Resource Accounting", Jossey-Bass, San Francisco 1989

Hansson, R.; "Personalförsörjningsmodellen – ett projekt i tiden" – övertalighetshantering i Telia, Sv Strukturforskningsinstitutet HB, Stockholm 2000

Kylén, S.; "Interaktionsmönster i arbetsgrupper – offensiva och defensiva handlingsrutiner", Psykologiska institutet, FENIX forskningsprogram, Göteborg 1999

Legge, K. *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, Macmillan Press Ltd, London. 1995

Littler, C. R.; "Comparing the Downsizing Experience of three Countries: A Restructuring Cycle ?", ur Burke, R., Cooper, G.; "The Organization in Crisis", Downsizing, Restructuring and Privatization", Blackwell Business, Mass. USA, 2000

Rolfer, B.; "Den goda rörligheten – kompetensväxling och kretslopp för nya jobb", Nya Jobb & företag, rapport nr 5, Svenska EU-programkontoret, NUTEK, RALF, 1999

Sabel, O.; "Televerkets Utvecklingsprojekt" – om personalavveckling och kompetensutveckling, IMIT/AVK, Göteborg 1993

Sabel, O. ; rapport om Telias visionsarbete 2001; arbetsrapport 1995

Sabel, O.; "Personalekonomisk utvärdering av Vattenfalls Kompetensväxlingspro- jekt", CORE WP 1, 2000

Sabel, O. "Personalminskning och kompetensväxling inom Vattenfall – uppföljning av ett omställningsprojekt", CORE/GRI, rapport 2001:9

"Nettoeffekt av uppsägning – en statsfinansiell kalkyl", Arbetsmarknadsstyrelsens utredningsenhet, AMS 1993:7

European High Commission; "High Level Group on Economic and Social Implications of Industrial Change", Interim Report 1998

"Best Practices in Downsizing" – Serving the American Public, National Performance Review, September 1997

Bergström, O. "Externalization of Employees – Thinking about going somewhere else", CORE WP, mars 2000

"Vad får du när du blir sparkad ?", SEKO-magasinet, april 1996

"Corporate Downsizing, Job Elimination and Job Creation" The AMA Survey 1996, American Management Association, NYC 1996

Sattler, T., Mullen, J.; "Bracing for the Impact of Downsizing", Fitness Management Magazine, LA USA, Vol. 12, No. 10

Johansson, U.; "Increasing the Transparency of Investments in Intagibles", Personnel Economics Institute, School of Business, Stockholm University 1997

Atwood, J., Coke, E., Cooper, C., Loria, K.; "Has Downsizing gone too far ?" University of North Florida, Jacksonville, Florida, USA, Dec. 1995

Artikel i Dagens Nyheter; s. C. 2, 2002-04-09

Artikel i Göteborgsposten; 30/8 2001