

Block 3

Erfarenheter från några Call Center

BITE AB

Tomas Rogalin

Sammanfattning

Tomas Rogalin berättar att BITE startades för 15 år sedan av två personer, men att man växt till att ha fem Call Centers med 1.200 anställda i Sverige. BITE ingår i en multinationell koncern med huvudkontor i Frankrike. BITE startade med utgående telemarketing inriktat på kontakter mellan företag men hanterar numera både ut och ingående samtal och såväl affärs- som konsumentkontakter. Banker och försäkringsbolag är en stor kundgrupp. BITE är inriktat på att ta hand om och utveckla sina kunders kundvård och kundkontakter. I arbetet ingår även utbildning och teknikutveckling. Rogalin förutspår en utveckling från Call Centers till Kontaktcenters och Customer Management Centers.

Jag är representant för den del av branschen som jobbar med telemarketing. Jag ska väldigt kort försöka presentera lite om vår verksamhet.

Vår affärsidé:

- BITE ska vara den bästa partnern på att utveckla kundrelationer genom telemarketing- och teleservicelösningar.
- Vår primära målgrupp är kundintensiva företag och organisationer i Sverige

Det här är vår affärsidé, den korta versionen. Den är väldigt enkel. Vi jobbar med att utveckla kundrelationer. Vi jobbar med marknadsföring. Vi använder utbildad personal. Vi jobbar med de stora företagen i Sverige i nästan alla branscher, stora organisationer och statliga myndigheter. Det är ett brett spektrum av kunder. Vi heter nu BITE Teleperformance. Vi ingår i det internationella konsortiet Teleperformance. Vi har fem Call Centers i Sverige - fyra i Stockholm och ett i Göteborg, ingenting utanför storstäderna.

Förra året var det 1 400 personer som jobbade hos oss. Men totalt handlar det om 300 årsanställda. Vi omsätter i år ungefär 120 miljoner kr på uppdragsverksamheten som vi bedriver. Vi i vår tur är en del av en internationell organisation med fyra Call Center i Norge, två i Finland och ett i Danmark. Totalt har vi 12 Call Centers i Norden. Vi omsätter på ren uppdragsverksamhet nästan en kvarts miljard. Vi ägs till 75 procent av Teleperformance International som har sitt huvudsäte i Frankrike. Hela koncernen omsätter fyra miljarder kronor på ren uppdragsverksamhet i 29 länder i Europa, Nord- och Sydamerika och Asien.

De tjänsterna som vi bedriver:

- Traditionell telemarketing
- Inkommande telemarketing
- Kundservice, help-desk
- Call Center undersökningar
- Konsultation
- Utbildning och träning

När jag säger traditionell så tänker jag inte på hur jag skulle definiera det utan hur det uppfattas, nämligen att vi ringer hem till folk, och vi ringer till företag - det är detta som många förknippar med begreppet telemarketing, utgående marknadsföring via telefon. Men traditionell

telemarketing är stort hos oss. Det är knappt halva, 45 procent, av vår verksamhet. Det är ungefär hälften business-to-business. Vi jobbar med företag som säljer till andra företag, stora dataföretag eller vad det kan vara.

När det handlar om konsumentkontakter representerar vi de stora bankerna och de stora försäkringsbolagen och är deras förlängda arm ut mot kunderna. Det handlar mycket om att vårda kunder, aktivera dem som sitter i sofforna och påminna dem om att kontakta oss.

Statistiskt borde drygt hälften av er som sitter här ha handlat genom inkommande telemarketing. Så omfattande är nu den handel som sker genom 020-nummer och telefonnummer från annonser, från direktreklam etc. Det är i sådan försäljningsverksamhet som vi också deltar.

Fem till tio procent av vår verksamhet är Call Center mätningar i olika former. Att mäta hur ett Call Center fungerar. Vi jobbar med kompetensen på Call Centers, med utbildning och träning av personal som finns på alla Call Centers. Jag kan beskriva det som att vi arbetar med våra kunders kundrelationer. Vi jobbar i alla faser; i marknadsföringsfasen, försäljningen, direkt eftermarknad och, sist men inte minst, på att utveckla kundrelationer som redan är etablerade.

Den sista fjärdedelen består av konsultverksamhet. Vi ser en ganska stor marknadspotential inom det området. Många företag skulle behöva analysera sina kunder och deras behov i högre grad.



Så här vill vi utveckla kundrelationer. Databasen finns i mitten. Med hjälp av ny teknik vill vi stödja våra kunder i marknadsföring, försäljning, eftermarknadsstöd och kundvård. Vi kan kalla det outsourcing genom kundrelationen, inte outsourcing genom kundserviceenheten.

Rent globalt har vi fått höra väldigt mycket siffror. Vi har också lite siffror. Jag tror att man uppskattar att 30.000 människor arbetar inom detta område i Sverige i dag. Om vi skulle ha samma andel av arbetskraften sysselsatt i Call Center som i USA så skulle det vara mångdubbelt fler; 4 % av arbetskraften eller ca. 150.000 anställda. Är det en övergående fluga eller något som

har etablerat sig och kommer att finnas kvar? För mig som har jobbat med dessa frågor i 14 år känns det inte som någon övergående fluga, utan som en etablerad bransch.

I Sverige har branschen under de 15 senaste åren växt med 25-30 % per år. Jag och en kompis startade företaget vid rätt tidpunkt. Det var när det verkligen började ta fart. Under nästa hela 80-talet var det business-to-business och utgående telemarketing som det handlade om. Den inkommande telemarketingverksamheten tog fart när TV3 startade, och annan kommersiell TV. Det fanns ett medium där det blev direkt respons och som genererande beställningar per telefon.

Konsumenttelemarketing tog fart i början på 90-talet och har verkligen exploderat. Det finns naturligtvis många problem här. Mycket på grund av att marknadsföringen inte har gjorts på ett bra sätt. Många drar igång kampanjer utan föregående testning osv. Gör man inte dem blir det inte alltid så bra. Då blir det lätt att man bara försöker nå ut till så många som möjligt och försöker kränga någonting.

Övriga trender

- Fokus på kundservice från 1995
- Outsourcingtrenden pågår nu
- Contact Center pågår nu

Vårt företag har utvecklats sakta men säkert under de första tio åren och mer eskalerande under de sista fem-sex åren. Vi omsätter i år 120 miljoner och räknar med en 30-procentig tillväxt. Den stora biten som har lyft är hanteringen av kundserviceenheter. Vad som har drivit vårt företag är att vi har växt organiskt. Vi har utvecklats tillsammans med våra kunder. Vi har inte jobbat utifrån perspektivet bidrag eller lokalisering på andra orter, utan det är kundnyttan som stått i fokus. Vi har lyckats väldigt bra och har blivit stora. Den externa bilden är en helt annan bild och bygger framför allt på personalen, hantering av personal, management och slutligen på en väldigt, väldigt stark företagskultur.

Byggstenarna i ett Call Center är

- Kundbehov och strategi
- Informationsbehandling och system
- Personal och management

En viktig del är tekniken, där vi också har jobbat mycket nära kunderna och utvecklat mycket själva. Det finns fantastiska möjligheter i applikationer i dag. Kundbehoven och strategierna styr, personalen och management är våra resurser.

De tekniska förutsättningarna för tillväxten är:

- Databaskraft till låg kostnad
- Kraftfull och billig hårdvara
- Sofistikerad mjukvara ger precision och flexibilitet
- Förbättrad Call Center teknik
- CTI, dialer, web-applikationer
- Förbättrat tele-nät
- Kraftfulla och intelligenta lösningar erbjuds

Frågor till Tomas Rogalin:

Fråga: Svenska Dagbladets artikel med uppgiften att hälften av företagen är oseriösa har ju nämnts här. Stämmer det med din bild?

Svar: Det finns så många företag. Jag känner bara till de stora företagen. Där stämmer det inte alls. Självklart finns det någon oseriös, som under konkurrenstrycket tillåter sig konstiga saker och som jobbar väldigt kortsiktigt. När det gäller arbetsförhållanden har jag ingen aning. Jag vet bara att vi - och de andra stora aktörerna i branschen - är oerhört måna om att se till så att personalen har en dräglig tillvaro.

Fråga: Är de arbetsrättsliga förhållandena tillfredsställande, tycker du?

Svar: Nej. Det är ett problem med flexibiliteten, hanteringen av flexibel personal. Vi skulle helt klart önska en högre flexibilitet.

Fråga: Upplever du att det regionalpolitiska stödet har medfört en osund konkurrens?

Svar: När ett företag väljer etablering tror jag inte det avgörande är vilka stöd man får. Jag har stött på det synsättet, men det är inte avgörande i de flesta fallen. Det kan jag inte tänka mig. Det är ett väldigt kortsiktigt synsätt.

Fråga: Ser du några hinder för er utveckling, hur ni ska kunna utveckla företaget och branschen? Finns något som ska tas bort eller läggas till?

Svar: Det finns potentiella hinder i flexibiliteten, arbetslagstiftningen skulle eventuellt behöva ändras. Men, vi har lyckats väldigt bra ändå. Men det finns ett stort potentiellt hinder i lagstiftningen, som Philip Cohen var inne på. Den skulle ju för vår del möjliggöra stora besparingar om vi kunde hantera arbetstid och anställningar mer flexibelt.

Fråga: Skulle parterna kunna göra något själva, tror du?

Svar: Det varierar nog ganska mycket. På lokal nivå beror det i hög grad på personalen.

Geddeholm Call Center

Torbjörn Norée

Sammanfattning

Torbjörn Norée berättar att Geddeholm startades 1986 av en privatperson men är numera uppköpt och ägs av den Finska telekoncernen Sonera. Företaget arbetar enbart med inkommande telefonsamtal och kunderna är bensinbolag, postorderföretag samt tidningar och tidskrifter. Geddeholm finns i Västerås, Eksjö och Stockholm. Man hade tidigare en enhet i Tärnaby som sålde då man fann det olönsamt att ha en så liten enhet på så långt avstånd från den övriga verksamheten. Norée ser en risk att det regionalpolitiska stödet leder till osunda etableringar. Norée tror att utvecklingen går från Call Center till Kontakt Center och Customer Relationship Management. Call Centers tar hand om olika typer av kundkontakter, avlastar klientorganisationen och erbjuder en mer professionell kontakt för kunderna med högre servicenivå.

Jag ska snabbt försöka presentera Geddeholm Call Center och vår verksamhet. Jag själv kom till Geddeholm som VD för drygt ett år sedan. I och med det är jag ganska ny inom Call Center branschen. Jag har en bakgrund inom telekombranschen. Jag kan konstatera att vi är i en oerhört spännande bransch och det händer väldigt mycket. Jag tycker att det är ett väldigt positivt initiativ som IT-kommissionen gör genom att hålla denna hearing och ställa frågan vad vi kan göra för att utveckla branschen ännu mer.

Vi grundades 1986 på Geddeholms gods av Noppe Lewenhaupt. Han insåg att det här med att vara kontaktbar var en ganska bra affärsidé. Han hade märkt att det var mycket lättare att få kontakt med företag i bl a USA. Här i Sverige fanns i stort sett bara televerket som hade något som kallades för telefonvakten. Då började han med en enkel telefonpassningstjänst. Under årens lopp har det här utvecklats mer och mer. I dag jobbar vi främst med kundtjänständer och funktioner. Vår telefonpassningsverksamhet är en mindre del av verksamheten.

1997 sålde Noppe huvuddelen av företaget till Sonera, som är ett börsnoterat företag i Finland. Sonera har ett börsvärde på 1,3 gånger Volvos. De är motsvarigheten till Telia i Finland. Geddeholm finns i dag i Västerås, men inte på själva godset längre. Yrkesinspektionen tycker inte att det var en lämplig lokal. Idag finns vi inne i Västerås. Vi finns även i Eksjö och har ett huvudkontor i Stockholm. I dag är vi 90 anställda och har öppet dygnet runt alla dagar.

Tjänster:

- Avancerad kundtjänst och support
- CRM-koncept och kundvård
- Kampanjer och jourservice
- Telefonpassning
 - Enkel – teleservice
 - Avancerad – växel på distans
- Konsulttjänster och utbildning

Våra tjänster är kundtjänst, support. Vi jobbar alltså som ett outsourcingföretag i kundernas namn och vi jobbar enbart med inkommande förfrågningar - i huvudsak via telefonen. Vi erbjuder också det som jag kallar ett CRM-koncept, dvs "Customer Relationship Management". Det handlar om hur man integrerar kundrelationer, framför allt över Internet, och hur man hanterar kundrelationer och kundorder. Det är ett område som vi märker växer mer och mer. Vi har uppdrag för elektroniska handelsplatser att ge support och guida besökaren vidare från Internet när de ska handla någonting.

Kampanjer, eller inkommande telemarketing, har nämnts tidigare. Vi jobbar med joursevice. Vår telefonpassning finns fortfarande kvar i form av en enkel telefonpassning då man bara behöver vidarekoppla sin telefon eller genom att vi jobbar integrerat med en kunds växel. Vi har även vissa former av konsult- och utbildningstjänster inom Call Center.

De branscher som vi jobbar med är huvudsakligen bensinbolag, postorder och ett antal tidningar - alltifrån dagstidningar till vecko- och månadstidningar. Vi jobbar som kundtjänst åt de här tidningarna. Elektronisk handel kommer mer och mer liksom TV-kanaler och IT-företag. Turism är ett område som också är väldigt intressant, där vi har haft samarbete med Sveriges turistråd. Men, på grund av bidragen fick inte vi uppdraget. Staten gav bara pengar till konceptet, som vi hade testat förra sommaren, om Call Centret låg i Norrland. Vi hade inget Call Center i Norrland så vi fick tacka nej. Så kan det gå.

Organisationer och kommuner jobba vi också med. I Eksjö har vi ett samarbete med Eksjö kommun. Den är den första kommunen i landet som har 24-timmarsservice till sina medborgare. Man kan ringa vilken tid på dygnet som helst och fråga om dagisplatser och liknande. Många ringer in på morgnarna vid fyra-, fem-, sextiden och anmäler sina barn som sjuka till dagis. Inga problem.

Teknisk plattform:

- Meridian växel
- Redundant nät mellan enheterna
- Stödsystem: ärendehantering, bemanning, statistik
- Access till kunders stödsystem: Lan-Lan-koppling, Web-gränssnitt

Vår teknisk plattform är en växel. Den består av en Meridian, inte Ericsson tyvärr. Den har ACD och sådana saker. Vi har ett nät mellan våra enheter med skilda fysiska vägar ifall någon skulle gå ner. Det är viktigt att man har en hög tillgänglighet. Vi har också olika former av stödsystem eller managementsystem där vi kan följa ärenden, bemanning, statistik, allt som är behjälpligt, även i form av CTI. Jag vill inte kalla det för CTI, men det här med ”screen pop ups” och annat spännande har vi. I huvudsak jobbar vi med våra kunders stödsystem. Fast förbindelser till kund använder vi för att säkerställa informationen. Vi använder även ett webgränssnitt. Men det finns tyvärr säkerhetsrisker med detta.

Avgörande för framgång på marknaden:

- 80% människor
- 20% teknik

Jag vill prata lite mer om är vad jag tror är avgörande för framgång på marknaden. Jag ser tre viktiga delar. Självklart blir det tillväxt. Då är det viktigt att vi kan kontrollera lönsamheten. Jag tror på att framgången beror till 80 procent av människor och 20 procent av teknik. Det finns ju väldigt mycket teknik som möjliggör både effektivisering och liknande. Men i huvudsak är ett Call Center - och jag kommer att komma till ett Contact Center - beroende av personalen. Det är viktigt att upprätthålla hög kompetens på personalen, och att hålla så låg personalomsättning som möjligt. Vi hörde ju att personalomsättningen kostar väldigt mycket. Att utveckla och bibehålla personalen tror jag är mycket viktigt. Självklart ska man hänga med i den tekniska utvecklingen, men det är personalen som är viktigast. Jag tror att någon här nämnde att utvecklingen av kompetensen ökar ju mer avancerade frågeställningar som vi får.

Utvecklingen de närmaste 2-3 åren:

- Call Center till Contact Center
- Kundvård och kundrelation
- CRM – Customer relationship Management
- Outsourcing/Co-sourcing
- Offentlig sektor

- Utslagning av mindre och bidragsberoende Call Centers

Utvecklingen de närmsta åren? Vi går från Call Centers till Contact Centers. Tidigare, när vi började med Call Centers, hade man i stort sett en kontaktväg, telefonen, och kundrelationen var ganska stabil. Den var inte så individuell. Ju mer tekniken utvecklas ju mer ökar möjligheterna till kontakter, samtidigt som de individuella kundrelationerna förfinas. Mycket är baserat på tekniken, men för att få det där lilla sista i kundrelationen krävs god kundservice. Det går bara att göra en jämförelse mellan alla elektroniska handelsplatser som öppnar upp.

Jag brukar jämföra det med att man går på Biblioteksgatan här i Stockholm. Där öppnar jättefina butiker. De är flashiga och har den snyggaste designen. De är öppna dygnet runt, men det är ingen expedit som man kan fråga. Ska man skilja sig från mängden krävs att någon tar hand om delar av verksamheten för att få individuella kundrelationer. Det är mot den utvecklingen vi går.

Call Center, Contact Center, kundvård, kundrelationer, CRM. Det är utvecklingen som jag ser i framtiden. Outsourcing eller Co-sourcing, där man tillsammans med ett annat företag fortsätta att utvecklas. Jag tror att den offentliga sektorn är mycket intresserade av denna verksamhet. För ett drygt år sedan belyste en av IT-kommissionens hearingar medborgarservice i offentlig sektor, den hölls i Eksjö. Medborgarservice tror jag kommer, men det är lite trögare.

Däremot tror jag att det finns en risk att vi kommer att få se utslagning av mindre bidragsberoende Call Centers framöver. Det är lite av en Klondyke-marknad. Förr eller senare kommer några att slås ut.

Behov av stimulans:

- Sänk arbetsgivaravgifterna, personalen är största kostnaden
- Regionala bidrag snedvrider konkurrensen och ökar riskerna för utslagning
- Flexibla LAS, ökat behov av tillfälligt- och extra anställda, projektanställning

Jag tror att sänkta arbetsgivaravgifter är en av de stimulansåtgärder som behövs. Personalen är den största kostnaden. Jag läste i en av de få Call Center undersökningarna att 57 % av kostnaderna för Call Center är agenter, plus ytterligare 7 % för annan personal. Det innebär att 60-70 % av kostnaden är personalen. Därför bör man sänka kostnaden genom att t ex sänka arbetsavgifterna för att stimulera branschens tillväxt.

Jag tror att det finns en risk att de regionala bidragen snedvrider konkurrensen och ökar risken för utslagning. Samtidigt som jag ser behov av att se över arbetsmarknadslagarna. Vi har ett behov av tillfällig och extranställd personal.

Frågor till Torbjörn Norée

Fråga: Ni hade ju ett kontor i Tärnaby som etablerades med regionalpolitiskt stöd. Är det utslaget?

Svar: Nej, vi sålde det i våras. Pengarna som fanns kvar av det bidraget har vi betalat tillbaka. Skälet till att vi lämnade Tärnaby var att det helt enkelt kostade för mycket att driva en så pass liten enhet så långt bort. Förbindelsekostnaden från t ex Västerås och Eksjö upp till Tärnaby var tre gånger så höga som förbindelsen var mellan Eksjö och Västerås. Det blev en merkostnad att ha kvar det. Men vi var där i sex år.

Fråga: Om vi får en bredbandsutveckling i Sverige hade vi inte haft det problemet.

Svar: Visst.

Fråga: Vad avgör om ett företag eller myndigheter flyttar ut respektive har kvar sina arbetsuppgifter? Försäkringskassan har ju Call Center eller kundtjänst. De jobbar på samma sätt. Vad är det som avgör om man utlokaliserar ett Call Center företag eller inte?

Svar: Det kan vi prata länge om. Vi har ju ett nära samarbete med Eksjö kommun. Det är inte bara så att de bestämmer att de lägger ut en del av verksamheten på Geddeholm, utan det krävs så mycket mer. Det är ett annat sätt att tänka. Kommunen består av ett antal förvaltningar. Ringer du till 99 % av alla kommuner i dag och frågar om bostadsbidrag t ex , blir du kopplad till den förvaltning som jobbar med bostadsbidrag. Där sitter en handläggare, som för att kunna göra sitt egentliga jobb har en telefontid mellan 9.00 och 9.30. Då kan du få svar på frågan. Här måste man i stället omorganisera även inom kommunen för att få en effektivisering och frigöra resurserna från handläggarna så att de kan göra det som de kanske är utbildade för. Men det krävs att de lämnar ifrån sig informationen. Det krävs väldigt mycket internt arbete inom verksamheten för att det ska lyckas.

Fråga: Ser du att det i framtiden finns något slags virtuellt offentligt torg som sköts av ett Call Center företag dit man kan gå och få svar om både sjukförsäkring och bostadsbidraget och allt annat?

Svar: Jag tror att vi kommer att komma dit, men kanske inte direkt. Vi är en bit på väg.

DigiDoc

Håkan Eliasson vd

Sammanfattning

Håkan Eliasson berättar att Call Center bara är en del av DigiDocs verksamhet, som också omfattar system för administrativa flöden, administrativ service, drift och kommunikation av servrar samt kommunikationslösningar. Eliasson hävdar att DigiDoc är ensam i Sverige om att bygga ihop ärendehanteringssystem med Call Centers. Målet är att bygga en virtuell organisation där personalens kompetens kan användas oavsett var de sitter. En viktig förutsättning för att lyckas med detta är utbyggnad av bredbandsnätet.

Jag är grundare och huvudägare till DigiDoc, en koncern som har funnits i tio år. Jag startade det i Jämtland, Östersund. Numera finns vi väl spridda i Jämtland och i Norrbotten och Stockholm. Vår affärsidé är att effektivisera kundernas verksamhet genom förkortade ledtider i den administrativa handläggningen samt förbättra deras kundservice med hjälp av IT.

Affärsområden

- Call Center
- Infosystem
- Administrativ service
- Drift & kommunikation

Det gör att vi jobbar inom fyra affärsområden: Call Center, infosystem, administrativ service och kommunikation. Jag kommer tillbaka till Call Center senare.

Infosystem innebär att vi sedan ett antal år tillbaka har system för administrativa flöden för att trycka ihop handläggningstiden. Några exempel där är att vi har hand om fakturaflöden för stora företag. Vi bygger alltså systemen med 4-5 användare genom att vi attesterar digitalt. Vi är det papperslösa kontoret.

Administrativ service: vi tar hand om fakturering, orderhantering etc. Drift och kommunikation tar vi hand om och sköter även driften på servrar. Vi ger också konsult hjälp med kommunikationslösningar. Call Center började vi med för drygt två år sedan. Det är en ganska stor del i vår verksamhet. Den handlar mest om teknisk support, alltså inkommande samtal och kundservice i samband med det.

Vi har också sedan ett år tillbaka startat upp i Röyrvik i Norge. I Steinkjer startade vi för en månad sedan, och där bygger vi upp en konsultverksamhet. Men det kommer sannolikt att bli Call Center verksamhet också. I Stockholm och Oslo har vi försäljning, projektledning och teknisk kompetens. Vi vet att kunderna finns i Stockholm och Oslo i huvudsak.

Merparten av de anställda finns i Hackås söder om Östersund. I Östersund har vi också ett trettio-tal anställda som jobbar med systemutveckling liksom i Gäddede, på gränsen upp mot Norge. Sedan har vi ett Call Center i Haparanda, av bl a det skälet att vi vill ha folk som pratar både svenska och finska. 40 % av våra anställda pratar finska. Anledningen är att vi vill in på marknaden i Finland. Det är också möjligt att vi bygger upp verksamhet i Finland. Vårt mål är att ha mindre Call Center enheter i de fyra nordiska länderna inom 1-1,5 år.

I dag är vi 290 anställda. Vi hade en ganska häftig utveckling 1997-98. Mycket av det beror på Call Centren. Omsättningen är på 170 miljoner och soliditeten är bra.

Tankarna i vår verksamhet är att vi vill bygga en organisation där vi använder våra anställdas kompetens på bästa sätt oavsett var de sitter. Vi utvecklar också våra hanteringssystem så att allt blir gjort inom en viss tid, att allt blir dokumenterat automatiskt osv. I och med det finns alltså möjlighet att knyta ihop all personal. Därför har vi investerat i 32 megabits-atm i Sverige.

Det har vi gjort för att vi vill vara flexibla, att vi ska kunna ta stora beställningar från våra kunder - det är de som bestämmer vad vi ska göra och hur mycket. Vi har investerat i ett växelsystem som ser likadant ut i Norge och Sverige med centralort i Hackås.

Videokonferenser och multimedial samverkan i företaget har jag sett som jätteviktigt för kunna arbeta effektivt. Vi kan sätta upp små projekt även med kunderna utan att resa mellan Haparanda och Stockholm eller Oslo och Östersund. Det tar en evinnerlig tid och kostar en förmögenhet.

Viktiga faktorer för utvecklingen:

- Nät/kommunikation
- Möjlighet/kunskap att komma ut på nätte
- Internet/IP/multimedia
- Flexibla anställningsvillkor
- Behålla rätt personal

Vad är viktigt för att stimulera utvecklingen ur vårt perspektiv? Vi måste utveckla nät- och kommunikationsdelarna i olika delar av landet. Vi tycker att det är fel att vi måste betala två miljoner extra varje år för att kunna köra det här stora nätet om vi ska bygga upp en verksamhet i Haparanda, Jönköping eller i Ronneby.

Vad gäller bredband är det bara storstäderna som gäller. Telia och Telenord bryr sig egentligen inte om hur det kommer att gå för de som jobbar på andra ställen. De installerar bara bredband där det finns många kunder. Då får vi dra lasset.

Det är viktigt att vi fortsätter att vara jätteduktiga på att använda PC och Internet i Sverige, det kommer att göra oss framgångsrika. Vi som leverantörer kommer att växa med våra kunder, genom att använda IT, Internet, IP och köra IT-telefoni.

Vi tycker också att man måste se över anställningsvillkoren. Annars tror jag att vi kommer att få det mycket svårt. Det blir lite en chimär med fast anställning. Har vi ingenting att göra har vi inga löner eller pengar. Det är viktigt för oss att behålla rätt personal.

Vi ska kunna erbjuda karriärmöjligheter och omväxling i arbetet. Vi har fyra affärsområden. Jobbar vi väl kan vi använda den här Haparanda-killen eller -tjejen som vill förkovra sig eller ta ett tyngre ansvar inom tekniksidan att jobba tillsammans med Oslo-folket eller stockholmarna. Därmed ska vi kunna attrahera folk som vill jobba i Call Center men kanske bara vill jobba i ett år eller två. Vi har rätt mycket rörelse i företaget internt.

Frågor till Håkan Eliasson

Fråga: Jag hälsade på dig 1995. Då var ni 40 personer. Nu har ni sjudubblat er sedan dess. Det ska bli spännande att se var ni befinner er om några år. Jag tycker att det är ett tydligt uttryck för den vision som jag har talat om lite grann tidigare med bredband till Sverige, ett fibernät över hela landet. Kan du utveckla det här lite mer. Vad skulle det innebära för dig om vi fick bredbandsförbindelser till samma kostnad, oberoende av plats för verksamheten i Sverige?

Svar: Det skulle innebära att vi blev mer flexibla mot marknaden. Det är helt klart.

Fråga: Det skulle betyda mycket, menar du?

Svar: Ja, jag ser fram mot när vi får samma beteende från fler företag, att man slipper att åka utan istället samlar ihop sig snabbt för ett litet eller större projekt. Man kan lösa frågorna oavsett var man är.

Fråga: Ni går ju långt in i företagets administration. Finns några gränser för hur långt era tjänster kan gå in i företagen? Jag hörde något rykte om att ni håller på med att bygga upp en administration för att kunna ta över hela ekonomiredovisningen. Kan ni tänka er ta över hela administrationerna för ett företag?

Svar: Det finns inga begränsningar. Vi är ju inne på det här med leverantörsfakturerhantering. Det är en ganska stor bit av ekonomiadministrationen. Där kan man ju också bygga vidare med helpdesk till ekonomer, till användare som sitter kvar i företaget. Det blir lite mer avancerade system.

Fråga: Du har flexibla anställningsvillkor som ett krav. Hur ska folk klara sin sociala trygghet. Det går ju inte att betala hyra med att kanske ha ett jobb den här veckan. Hur ska man ordna den situationen?

Svar: Det har jag tyvärr inget svar på. Det finns de som är bättre på det. Men, om man har 100 anställda och 40 man i övertalighet är man död inom några månader om man inte har en bra soliditet.

Fråga: Men det har ju alla företag. Vad är det för extra rörlighet som ni behöver?

Svar: Vi fungerar inte riktigt som andra företag. Jobbar man på industrisidan får man order att göra en viss mängd prylar. Gör man det inom en viss tid får man leverera. Men här vet vi inte riktigt hur människors beteende är. Är det en bra fotbollsmatch ringer ingen den kvällen.

SAS

Ann Grivas-Persson

Sammanfattning

Ann Grivas-Persson representerade SAS-direkt, som har en multikanalstrategi med olika distributionskanaler för försäljning av SAS produkter, bl a ett 020-nummer. Själva var hon osäker på om detta verkligen är ett Call Center. Grivas-Persson betonade vikten av bra personal. Det finns många tekniska lösningar, men tekniken är förmodligen bara 20 procent av den här verksamheten. Därför blir utbildning och kompetensutveckling allt viktigare. SAS-direkt har en virtuell organisation med 500 personer som finns på tio ställen i Sverige och dessutom nästan lika många i Norge och Danmark. Detta kräver förändrade ledarroller, ett förtydligt ledarskap. Det kräver också en fokusering på team- och grupporganisation. Metoder och arbetssätt måste bli mer processororienterade.

Jag representerar en annan del av Call Center branschen, Inhouse Call Center verksamhet, eller vad man ska kalla det. Vi har faktiskt ett litet problem; vi vet inte riktigt om vi ska kalla oss Call Center. Därför använder vi namnet SAS Direkt för denna del av vår försäljningsverksamhet.

Inom SAS har vi en multikanalstrategi, som innebär att det finns olika distributionskanaler för försäljning av våra egna produkter och våra partners produkter. Det är kunden som väljer distributionskanal. Antingen har kunden möjlighet att köpa våra produkter, tex flygbiljetter, via en resebyrå eller via våra egna direktkanaler, SAS Direkt.

Kunden kan köpa produkterna via telefon, man ringer ett 020-nummer, det kan man kalla ett Call Center. Kunden kan även gå in till en av våra resebutiker t ex vid Stureplan och köpa en biljett direkt över disk. Eller så kan kunden köpa via Internet, även om vårt produktutbud i dagsläget inte så stort. Eller via nya typer av distributionskanaler.

Inom den del som jag representerar, vår direktförsäljning SAS Direkt, säljer vi våra och våra partners produkter. Vi hanterar också Eurobonus-medlemmar och de "awardresor" som de företar sig. Vi har ungefär fyra miljoner kundkontakter. De är alla inkommande. Det är inte några uppsökande kundkontakter. De flesta av dem sker per telefon, en del sker via fax och email och några skriver fortfarande brev. En del besöker oss också i våra resebutiker. Vi har en försäljning på cirka en miljard kronor per år. Vi finns representerade på dessa ställen: Örnsköldsvik med 110 årstjänster, Östersund 80, Stockholm/Arlanda 60, Sveg 60 och Stockholm/Frösundavik 30. Sedan har vi också våra resebutiker - i Stockholm, Göteborg, Umeå, Malmö och ett litet kontor i Norrköping - där man förutom att hantera kunder som kommer in i butiken också säljer via telefonen. Totalt är det 440 tjänster, lite mer i antal personer, 450-480.

Den tekniska plattform som vi arbetar med är att de här försäljningskontoren är virtuellt sammankopplade med en CTI-plattform som är baserad på en Tandem/Vicorp-lösning. All köhantering sker på Tandemplattformen. Vi har Ericsson MD110-växlar. Vi har talsvarsfunktioner. Sedan har vi ett ATM-nät där datatelefonkommunikation sker.

Vad vi ser som en komponent, som det har talats om här tidigare, är att vi måste satsa på kunddrivna och kostnadseffektiva distributionskanaler. Jag tror att det var Lars Irenius som talade om det. Beroende på vad kunderna efterfrågar för typ av service kan man antingen erbjuda en enklare talsvarsapplikation om man vill ha en upplysning t ex om flyget har landat i tid. Men om man vill köpa en avancerad rundresa för 14 dagar med en kryssning och med hotellerbjudanden är det inte så lätt att göra i en talsvarsapplikation. Då kanske det krävs manuell hantering.

Vi ser några saker som vi måste arbeta med i den här typen av miljö i framtiden. Jag tror att vi visst fortsätter med teknisk utveckling, men som någon talade om här tidigare, är det förmodligen bara 20 procent av den här verksamheten. Vi kommer fortsätta den tekniska utvecklingen med talsvarsapplikationer, olika typer av ärendehantering, bygga system för att både kunna hantera telefonsamtal och faxar och email som kommer in till de olika försäljningskontoren. Vi kommer att titta på SMS om det är en teknisk lösning och se över andra tekniska säljstöd, egenutvecklade applikationer för bokningar etc. Det finns många tekniska lösningar.

En sak som vi måste komplettera med för att få till det här virtuella nätet är utbildning och kompetensutveckling, inte minst på grund av de här nya tekniska lösningarna som kommer. När alltför kunder väljer att kontakta oss via Internet eller vår websida måste vi utbilda alla våra säljare i den nya tekniken. De kanske är väldigt goda säljare men kanske inte så goda surfare. Vi måste också fokusera väldigt mycket mer på en individuell utbildning och kompetensutveckling. Framför allt måste vi förändra våra utbildningsmetoder i den här nya och snabba teknikutvecklingen: titta på computer base-training på kort sikt, på olika individuella utbildningar, klassrumsutbildningar, etc.

Den här typen av verksamhet ställer också krav på organisationen om man har en virtuell organisation med 500 personer som finns på tio ställen i Sverige. Vi har nästan lika många i virtuella nätverk i Norge och Danmark också. Vi har fokuserat på att bilda en skandinavisk organisation där vi så småningom tänker koppla oss samman till ett virtuellt nät i hela Skandinavien. Vi ser att det krävs förändrade ledarroller, ett förtydligt ledarskap i en sådan här distribuerad virtuell organisation. Det kräver också en fokusering på team- och grupporganisation. Vi ser också att vi måste förändra våra metoder och arbetssätt när vi arbetar i en sådan miljö - det måste bli mer processororienterat. Vi måste titta över metoder, arbetssätt, procedurer. Naturligtvis måste man titta över strukturen. Är det kostnadseffektivt att ha en sådan struktur som vi har? Är det bättre/sämre att driva en verksamhet på så här många ställen när man ska ha ett enhetligt arbetssätt? Hur ser man till att man inte får en processdrift när man finns på så många ställen, så att kunden inte upplever att man får en annorlunda behandling om man råkar hamna på ett Call Center i Östersund eller i en butik i Malmö.

Sedan tittar vi naturligtvis på det som vi kallar overflow, att en del av de inkommande samtalen hanteras någon annanstans. Det är som jag sade kanske inom de övriga SAS Direkt-kontoren i Skandinavien. Eller att vi är överför dem till andra delar inom SAS - det kan vara till flygplatserna, eller till andra delar av vår verksamhet i Europa eller World Wide. Vi tittar också på samarbetet med de externa overflowpartners som vi har i dag, t ex vårt samarbete med Kalix Tele24, dit vi skickar en del av samtalen när vi har hög belastning.

Frågor till Ann Grivas-Persson

Fråga: Vad är avgörande för att man utlokaliserar och sprider så mycket? De här strategiska besluten som ni har gjort, vad är det som ni har tänkt på då? Varför har man inte lagt ut det här och tjänat pengar på att sänka kostnader osv?

Svar: Den struktur som vi har i dag är delvis beroende på historiska fakta, att den har legat så här de senaste tio åren. Vi har valt att en gång i tiden etablera oss med stöd på en del av norrlandsorterna. Sedan gick vi samman med Linjeflyg som också hade egna etableringar. Därför ser strukturen ut som den gör i dag. Vad vi naturligtvis tittar på är om det är kostnadseffektivt att ha den här typen av struktur hela tiden? Hur ska vi bygga en organisation anpassad till denna struktur?

Fråga: Vad tror du om framtiden? Kommer ni att lägga ut mer än overflowet till partners eller kommer ni att centralisera er?

Svar: Jag tror att vi knappast kommer att lägga ut mer än overflow, dvs inte hela verksamheter. Däremot ser vi att vi inte klarar alla volymer, t e x peakbelastning och kampanjer. Man kan tänka sig att ta hjälp med overflow för vissa typer av produktsegment, d v s de lätthanterliga segmenten. Men med det ”tunga arbetet” krävs en lång investering i utbildning - det ser vi eftersom det tar ungefär ett år att utbilda en säljare som kan fulla produkten.

Fråga: Du talade en del om behovet av att förändra er, ledarrollen, arbetsmetoder, processinriktat, ändra struktur osv. Om du ser fem år fram i tiden och vi jämför med den verksamhet som ni har då jämfört med i dag, vilken är den största skillnaden?

Svar: Att man konstant måste förändra sig. Jag tror att förändring är det enda konstanta i framtiden.

Fråga: Behovet av att förändra sig är större då?

Svar: Ja, det är stort i dag. Men det blir ännu större hela tiden. Dels för att leva upp till kundens behov av tillgänglighet, marknaden reagerar oerhört snabbt. Det kommer nya tekniker. Att hela tiden kunna motivera personalen, bedriva kompetensutveckling mm, ställer stora krav för att kunna hantera den här typen av utveckling i framtiden.

Fråga: Flexibilitet har vi varit inne på som en viktig egenskap för framtiden. Ser du några stora hinder i dag för att uppnå den här flexibiliteten? Är det något som man från samhällets eller från arbetsmarknadsparternas sida kan göra för att underlätta flexibiliteten?

Svar: Man kan göra mer flexibla anställningsformer, säsongarbete eller årstidsarbete.

Block 4.

Arbetslivets utveckling med Call Center teknik

Managementstrategier och flexibilitetens pris

Jon Rognes, IMIT och Handelshögskolan

Sammanfattning

Jon Rognes, från IMIT och handelshögskolan, menar att skillnaden mellan utvecklingen inom industrin och tjänstesektorn inte är så stor och att man mycket väl kan se Call Centers och outsourcade enheter som tjänstefabriker. Vad gäller ledning och organisation behöver Call Centren inte skilja sig särskilt mycket från dagens industristruktur. Fristående Call Centers kan göra standarduppgifter bättre och billigare, vilket är den traditionella underleverantörsrollen inom industrin. Av den anledningen behövs ingen speciell reglering eller avreglering för Call Centers. Vad som behövs är goda generella förutsättningar för företagande. Utvecklingen kommer troligen att gå mot utlokalisering av enklare delar inom servicesektorn medan mer kvalificerade företagspecifika uppgifter kommer att behållas inom företagen. Marknaden för Externa Call Centers kommer troligtvis att ha en marknad hos medelstora och små företag, medan stora företag själva kan välja att utlokalisera enheter till olika delar av Sverige eller världen.

Jag är forskare vid IMIT och har nyligen doktorerat i företagsekonomi med en avhandling med titeln "Telecommuting Organisational Impact of Homebased Telecommuting". Jag är även knuten till Handelshögskolan i Stockholm, som är lite mer känd för allmänheten. IMIT är en forskningsstiftelse som knyter samman ungefär 150 forskare i Sverige. Jag tänkte prata lite om managementaspekterna kring Call Centers och hur man från företag som använder dem kan tänka kring och definiera det. Det är ett av de här nya begreppen som distansarbete, flexibla kontor. Jag skall försöka ta ett lite bredare perspektiv, kliva tillbaka lite grann och se om man kan hitta likheter snarare än olikheter. Inte så långt tillbaka som de gamla grekerna, men en liten bit tillbaka i tiden.

För hundra år sedan hade vi ett jordbrukssamhälle i Sverige som på relativt kort tid övergick till ett industrisamhälle. Där hade vi till att börja med många små enheter som gjorde allt inom enheten. Fabrikerna hade hela tillverkningen själv. Senare fick vi en utlokalisering, en specialisering, med underleverantörer och ett större nätverk. Ser vi på den här fysiska delen av produkterna i dag blir den allt mindre. Tjänst och service ingår som del i produkten.

Call Centers

- Tele/IT baserad enhet som hanterar (extern) kommunikation/service
- Kundservice, försäljning, teknisk service, administration, tjänsteproduktion

Det gör att kunden får en annan roll än tidigare. Kunden blir egentligen en del av själva produktionsapparaten och kundkontaktarna blir en del av själva produktionen. Kunden får alltså en mycket viktig roll för produktionen. Kanske inte viktigare än tidigare, men en mer aktiv roll som deltagande i själva serviceproduktionen. Där kommer Call Centers, underkontakter och även underleverantörerna av dessa in i bilden. Det beror helt på vilken tjänst man tillhandahåller, på samma sätt som för underleverantörer i industrin. Det finns å ena sidan massproduktion och å andra sidan specifika produkter riktade till en mindre kundgrupp. Det gör att det är svårt att tala om Call Center som ett fenomen. Det är en hel kategori olika aktiviteter.

Drivkrafter

- Ekonomi/slipa egenutveckla/rekrytera/driva
- Fokusering – lägga utvecklingsresurser på kärnverksamhet
- Teknik – möjlighet till nya lösningar
- Utbud från entreprenörer – leverantörer
- Outsourcing ”ligger i tiden” – modeaspekt
- Tillgången på arbetskraft begränsad i vissa områden

Vilka drivkrafter ser man bakom det här? Egentligen kan vi dra en direkt parallell mellan Call Centers, eller utlokalisering av tjänstesektorn, och utlokalisering av produktionsenheter. Vi kan till och med gå så långt att vi ser Call Centers som produktionsenheter. Vi kanske kan utnyttja samma logik, behandla Call Centers och outsorcade enheter som tjänstefabriker. En indirekt fördel i det är att vi plötsligt pratar om något som låter mer seriöst, som något som ger riktiga arbetsplatser.

Call Centers

- Målgrupp
Specifik målgrupp/Stor målgrupp
- Frågeställning/uppgift
Komplexa/enklare frågor
anpassade/standardiserade svar
- Lokalisering
Internt/utlokaliserat

Vi har alltså en ny produktionssektor och underleverantörskultur. Inte helt ny kanske, men klart intressant, särskilt om vi nu ser samma utveckling på industrisidan som på jordbrukssidan där vi redan i dag är nere i ca 25 procent som sysslar med fysisk produktion i Sverige. Jordbruket är nere i ca fyra procent. Den icke-fysiska produktionen blir alltjämt större. Om vi ser Call Centers som en underleverantörsindustri inom den icke-fysiska produktionen pratar vi om en ganska stor del. Vi har då samma logik som vid lokalisering av fabriker. Varför lägger man inte alla fabriker i Stockholm? Då behöver man inte resa. Då har vi inga problem med kommunikationen. Vi slipper alla transporter. Men alla fabriker ligger inte i Stockholm.

Vi har i Call Centers en sektor som inte behöver fysiska transporter och som egentligen har samma funktion som underleverantörer till den fysiska industrin. Där kan man välja att placera dem utanför företaget eller på annan ort på grund av ekonomi. Man slipper utveckla dem själv. Man får samordningsfördelar med andra. Volvo gör inga egna skruvar. De köper skruvar från någon stor skruvfabrik. Så varför göra alla servicefunktioner i företaget?

Effekter av outsourcing

- Funktionalisering
- Specialisering
- Minskar kontakterna med övriga i företaget
- Effektivare på att utföra uppgiften
- Minskad flexibilitet map uppgift
- Ökad flexibilitet map kapacitet (om externt)

Kan man lägga ut servicefunktionerna kan man fokusera den centrala enheten på det som är svårt och viktigt för företaget. Den centrala enheten ligger ofta på en dyr plats, t ex i Stockholm. Det innebär dyra arbetsplatskostnader, dyra lokaler osv. Men idag finns möjlighet att lägga ut delar av produktionen. Tekniken har under de senaste åren gett nya möjligheter som vi inte har sett tidigare inom tjänstesektorn. Det är ungefär samma som standardiseringen vi såg inom industrin på 20-talet. Plötsligt tillverkade man skruv och andra delar enligt en standard, vilket gjorde att var och en inte behövde göra varje detalj unik.

Dessutom har tekniken ekonomisk betydelse. Det är dyrt att byta datasystem och program. Kan man samordna utvecklingen kan man låta en annan part ta hand om den tekniska utvecklingen. Detta är några av drivkrafterna som gör att vi kanske ser en ökad outsourcing av tjänstesektorn.

Vad vi kan se är en ny industristruktur, där industrin i stället producerar service och kan ligga perifert placerad. Som vi sett idag finns redan entreprenörer på området. Det finns också en modeaspekt med i bilden. Det talas idag mycket om downsizing, streamlining, och att man skall satsa på kärnverksamheten, vilket passar väl med outsourcing till Call Centers.

Managementaspekter

- Standardiserad enhet
- Definerat mål
- Lätt att följa upp
- Lägre uppgifts-flexibilitet
- Om "outsourcad" enhet – mer kapacitetsflexibel

Managementmässigt innebär detta en funktionalisering och specialisering. Vi får specialiserade enheter som antingen ligger inom företaget lokaliserade någon annanstans eller som ligger i ett annat företag. Det gör att vi får en effektivare enhet, men en lägre flexibilitet i uppgiften. Däremot kan man få en ökad kapacitetsflexibilitet, om man delar tjänsteenheter med andra. Här har man breddat Call Center från några av de smalare definitionerna till att innefatta underleverantörer av service, av icke-fysiska produkter. Call Centers är alltså inte bara kundkontakter utan det finns även interna kunder i företaget som behöver service och support vilket standardiseras eller eventuellt läggs på andra orter eller enheter. Logiken blir då ännu tydligare om man jämför med underleverantörer till den fysiska industrin.

Kommunikation

- Avstånd kräver väldefinierade uppgifter
- Oklara uppgifter kräver nära kontakt/rik kommunikation för att kunna hanteras väl

Vad ställer då detta för krav på kommunikation, om vi placerar enheter på andra orter. Vad kan vi kommunicera och hur kan vi kommunicera? Avstånd kräver relativt väldefinierade frågeställningar. Kommunikation som berör oklara uppgifter inom t ex produktutvecklingsgrupper eller inom en mycket rörlig sektor av företaget kräver närvaro, kräver direktkontakt. Här är IT ingenting som kan ersätta närvaro. Det leder till att det som kan läggas ut är standardiserade uppgifter eller relativt stabila uppgifter. Det är alltså inte troligt att man placerar mer dynamiska delar av företaget utlokaliserat. Det är heller inte troligt att man placerar utvecklingsavdelningar utlokaliserat. Samma logik gäller som inom underleverantörsindustrin, det är standardkomponenter som lättast köps utifrån.

- **Stabilitet**
Specialiserade, utlokaliserade Call Centers förutsätter stabilitet eller kontinuerligt lärande
- **Lärande**
Utlokalisering försvårar lärande/kunskapsöverföring från övriga organisationen

Man skall dock inte låta sig luras av att det låter enkelt att göra standardprodukter. Det är underleverantörerna till bilindustrin i dag som har några av de mest avancerade processerna. Det är svårt att på ett bra sätt göra massprodukter eller tjänster. Produktutvecklingen rör sig fort och där finns marginaler. Standarduppgifter å andra sidan kräver kompetens på andra områden, att göra något enkelt i stora volymer bättre än någon annan.

Lärande är en viktig del av det här. Man kan se att det är svårigheter med grupplärande om enheten ligger på avstånd från resten av företaget. Om vi utlokaliserar en del av företaget tappar vi kontakt med den centrala delen. Det blir svårare att överföra en mängd kunskap och att få

förändringar att slå igenom i en utlokaliserad del av företaget. Lärandet kommer att ske inom gruppen snarare än mellan grupperna.

Kundkontakter

- Del av produkten/tjänsten
- Blir även en del av produktionsapparaten
- Beror helt på vilken typ av produkt/tjänst man tillhandahåller
Mass-/kundanpassad marknad
Konsument-/företagskontakter
- Inte meningsfullt att diskutera helheten, hela produkten/tjänsten

Det här leder till att man kan definiera två huvudgrupper inom servicesektorn eller inom potentiella Call Centers. Den ena sysslar med mer avancerad verksamhet, specifika målgrupper, företagskontakter kanske snarare än konsumentkontakter, större försäljningsenheter, större produkter, mer dynamiska produkter. Den andra sysslar med en större målgrupp, fler liknande konsumenter eller fler liknande företag där frågorna eller servicen är enklare, något mer allmänna och något mer standardiserade. Den troliga utvecklingen är att den avancerade gruppen kommer att ligga internt och centralt lokaliserat, nära utvecklingsavdelning och nära andra funktioner i företaget som kan hjälpa med de frågor som faller utanför den kompetensutbildning som gruppens personal har.

Rent ledningsmässigt leder det här till en förenkling för företaget, inte en mer komplicerad bild, och kanske inte alls något behov av att utveckla nya ledningssystem. Man köper en tjänst. Man definierar en tjänst. Man blir av problem som man har genom att låta andra hantera detaljstyrningen. Man betalar lite mer för att bli av med en del av de problem och svårigheter man har inom företaget i dag.

Trolig utveckling

- Mest trolig form för utlokalisering: enklare frågor, standardiserade svarsalternativ, varierande målgrupp, relativt stabila över tiden
- Enklare uppgifter – standardiserade funktioner: Outsourcing
- Mer kvalificerade uppgifter – rörliga – företagspecifika: Interna grupper, ev ej centraliserade

För att sammanfatta det hela; en trolig utveckling är en utlokalisering av enklare enheter, enklare delar inom servicesektorn. Mer kvalificerade uppgifter, företagspecifika och rörliga uppgifter, som produktutvecklingsdelen kommer antagligen att ligga internt. Här ser man då skillnaden mellan stora och små företag. Marknaden för externa Call Centers kommer troligtvis att ligga i huvudsak inom medelstora och små företag, medan stora företag själv kan välja att utlokalisera enheter eller delar till mer konkurrenskraftiga delar av Sverige eller världen. Vi behåller de avancerade uppgifter internt, enkla uppgifter kan läggas på annan ort.

Trolig nisch för fristående Call Centers

- Göra standarduppgifter (för flera parter)
- Göra det bättre (billigare) pga:
 - Servicenivå
 - Pålitlighet
 - Kostnadsnivå
 - Stordriftsfördelar
 - Tillgång till lämplig arbetskraft

Nischen för fristående Call Centers är att göra standarduppgifter bättre och ännu billigare, med en traditionell underleverantörsroll liknande en traditionell industrisektorroll. Så logiken behöver inte skilja sig särskilt mycket från den idag rådande vad gäller ledning och vad gäller organisation.

Det leder egentligen in mig på en fråga: Behöver vi ha en reglering? Ja, det är möjligt att vi behöver reglering och avreglering. Men jag ser egentligen inte något som skiljer ifrån andra industriföretag eller annan verksamhet. Så det är ingen speciell reglering för Call Centers. Det som underlättar för industrin och underlättar för att starta företag, driva företag, gäller för Call Centers såväl som för andra verksamheter.

Frågor till Jon Rognes

Fråga: Jag är en gammal systemanalytiker och har erfarenheter av att beskriva företag i enkla moduler. Jag ser ett mardrömsscenario med en isolerad konsument och en isolerad arbetstagare, när de enkla jobben läggs ut på ett virtuellt marknadstorg dagligen och den som kastar in lägsta priset vinner och man får hem arbetsuppgiften till hemmet. Så sitter man där och jobbar tills man är klar Sedan går man hem till det digitala TV-nätet och shoppar upp pengarna själv. Vilka drivkrafter kommer att hålla ihop ett sådant där scenario?

Svar: Jag skulle egentligen vilja vända mig mot hela den här virtuella myten: att man kan lägga ut enkla uppgifter till vem som helst hur som helst.

Fråga: Kan man tänka sig en marknad där enskilda individer blir auktoriserade för att lägga bud på vissa typer av uppgifter t.ex. vissa arbeten hos Försäkringskassan?

Svar: Blir det svårare att flytta tjänsteföretag än att flytta fysisk produktion? Vi har en oerhörd tröghet i ett tjänsteföretag just därför att man har kapitalet och resurserna inbyggda i människorna. Du har transaktionskostnader varje gång som du ska lära dig någonting eller varje gång du tar en ny kontakt, vilket gör att även om du inte har en fast anställning tar du kontakt med samma människor. Du föredrar att arbeta med folk som du känner. Du bygger upp ett nätverk över din grupp. Marknaden för mänskliga relationer är väldigt trögrörlig och ingen byter kontakter från dag till dag.

Fråga: Men man har ju telemarketing där man anställer och där människor..?.. inte får jobb någon annanstans, som tas in. Och det är ju en stor omsättning på den del ställen. Talar inte det emot?

Svar: Du såg samma utveckling under 60-talet i Sverige, att du kunde ta in vem som helst i produktion. Tar du in vem som helst i produktionen så får du en ineffektiv produktion, dålig kvalitet och låg trovärdighet. Lyckas du hålla en mer stabil produktion och producerar bättre kvalitet så kommer du att ha större chans att överleva.

Fråga: Varför behöver man då den här flexibiliteten som alla talar om. Det håller inte riktigt.

Svar: Flexibiliteten och frågan om LAS är egentligen politiska frågor och dem vill jag helst inte diskutera. Men här skiljer sig inte Call Center marknaden mycket från någon av de andra områden som diskuteras.

Fråga: Först en liten, liten detaljfråga bara. Du sade vid något tillfälle att IT inte kan ersätta människors möten?

Svar: IT kommer alltid att vara näst bäst. I vissa fall räcker det med IT-baserad kommunikation.

Fråga: Nåväl, det var en liten parentes. Jag tyckte att det var intressant att göra den här parallellen mellan industriell produktion och tjänsteproduktion vad det gäller att arbeta med underleverantörer. Jag förmodar att man har en ganska god kunskap och ett ganska gott forskningsläge vad gäller industriell produktion och hur de arbetar med underleverantörer. Hur är det inom det området som vi diskuterar i dag, hur upplever du kunskapsläget?

Svar: Det är inte lika gott inom tjänstesektorn som inom industrisektorn.

Fråga: Om du skulle få välja ut tre punkter som du tycker att vi måste förbättra oss på, vilka skulle du peka ut då, om det går på rak arm?

Svar: Kommunikation är ett viktigt område. Hur kan man organisera de diskuterade enheterna? Var, inom vilka frågeställningar, hjälper IT och var hjälper inte IT? Hur kan man värdera närvaro och samlokalisering, och vad kan hanteras med hjälp av IT-baserad kommunikation? En undersökning borde göras av intresset i dag inom industrin att använda underleverantörer inom tjänsteområdet. Man kunde ta fram tydligare paralleller mellan industri- och tjänsteproduktion.

Informations- och kommunikationsteknik och nya organisationsformer

Ewa Gunnarsson, Centrum för Kvinnoforskning vid Stockholms Universitet

Sammanfattning:

Ewa Gunnarsson, menar att lärande och kompetensutveckling är ett problem för alla bemarkande och att det kan bli ett problem för Call Centers och andra moderna flexibla organisationer. Speciella problem gäller för dem som arbetar hemma. Hemmet är inte en könsneutral plats och män är mer intresserade av att jobba hemma än kvinnor. Vi vet för lite om såväl Call Centers som bemarkande i Sverige och vi behöver flera studier. Det finns exempel på bemarkanden i t ex England som vi inte vill ha till Sverige.

Jag kan inte låta bli att lägga på den här OH-bilden med ett citat ur " Kevin Robins i Cyberrummet och världen vi lever i", ur boken "Itransformation" (Hemer och Nilsson, red. 1998).

" Propagandisterna för den virtuella tekniska revolutionen har en tendens att uttrycka sig som om det faktiskt finnes en ny alternativ verklighet; de vill få oss att tro att vi verkligen skulle kunna lämna vår nuvarande värld och utvandra till detta sällare land. Det är som om vi helt enkelt kunde höja oss över nuets frustrerande och gäckande ofullkomlighet. Det är den utopiska frestelsen."

Det är ett intressant citat tycker jag, vilket inte ska tolkas så att jag är emot teknik, för det är jag inte alls. Jag har själv en teknisk bakgrund. Jag vill utfärda en varning för den utopiska frestelsen som vi väldigt lätt håller oss med i de här sammanhangen. Man kan även i vissa forskarsammanhang se en tendens att se möjligheterna utan att egentligen vara förankrad i någon materiell verksamhet.

Jag vill fortsätta med att ta upp en av aspekterna i de nya organisationsformerna som nämnts av föregående talare, dvs. lärandet. Under de år som jag har forskat kring flexibla arbetsformer, distansarbete, eller teleworking som vi har kallat det i ett internationellt projekt, har möjligheter till lärande ständigt kommit upp som något problematiskt. I vår undersökning av frilansarbete hemarbetande översättare framstod det som ett mycket stort problem. Det svåraste med att jobba på det sättet var att försöka få en vettig kompetensutveckling i arbetet. Det framstår som viktigt även i den studie som jag gör nu inom ett stort konsultföretag på en avdelning som omfattas av 20 personer. Jag ser det som den stora utmaningen för det här företaget som har ett så flexibelt arbetssätt. Företaget har anställda konsulter som skickas ut på uppdrag till kunder (andra företag). Konsulterna är med och bygger upp det här konsultföretagets kompetens, den gemensamma kompetensen, vilket ställer nya krav på former för kompetensutveckling i moderna flexibla organisationer.

Jag tycker också att man kan ställa sig frågan: Är Call Center något för alla? Det låter lite som att det är ett idealiskt sätt att arbeta för alla, vilket jag inte tror att det är. Jag tror att man måste problematisera den här bilden betydligt. Jag rekommenderar här en läsning av boken "Virtually Free - Gender, Work and Spatial Choice" (Nutek förlag) som innehåller ett 15-tal inlägg från

forskare där man har problematiserat olika flexibla arbetsformer utifrån olika nivåer; utifrån arbetsplatsen och organisationen, men också utifrån balansen mellan arbete och familj.

Om jag jämför de här frågorna idag och för 10-15 år sedan, kan jag se att man i dag fokuserar väldigt mycket mer på hemmet som arbetsplats. Det här tycker jag måste problematiseras. Det är inte så att hemmet är en könsneutral plats. Det är det väl ingen som tror. Vi kanske kan glädja oss åt att vi är relativt jämställda i Sverige, men det är långt kvar dit.

I de svenska familjerna kan man räkna med att ungefär 13 procent är jämställda. Flyttar vi arbetsplatsen till hemmet måste vi fundera över vad som händer med den könsarbetsdelning som redan idag finns i hemmet. Att ha hemmet som arbetsplats kan ju vara något som är önskvärt under vissa livsfaser, men det får inte vara så att det är den enda möjliga lösningen.

När jag har intervjuat svenska översättare, kvinnliga och manliga, är det intressant att männen tycker att det är spännande att erövra hemmet som arbetsplats - ett nytt rum för arbete. Kvinnorna däremot är mer kritiska. Det här kan ju ha en historisk förklaring. Jag vill dock inte generalisera och säga att det är så alla kvinnor och män tänker. Men det kanske är lättare för män att kliva in i hemmet som en ny arbetsplats, medan det här gamla husmodersidealet står som en skugga bakom ryggen och ställer krav på kvinnorna som arbetar hemma.

Vad gäller Call Center måste man se på olika tillämpningar och verksamheter. Jag skulle verkligen vilja se en kartläggning där man får fram en könsuppdelad statistik på hur många det är som arbetar i Call Center, vad de gör, arbetstider, kompetenskrav, osv. Hur har dessa Call Center uppstått? Är det som avknoppningar från redan existerande företag eller är det helt nya företag som bildas, osv. Vad tänker man ska hända sedan? Tänker man sig en vidare utlokalisering till hemmen? Eller ser man Call Centers som stabila kollektiva arbetsplatser? Det väldigt olika saker, som jag ser det.

För att återkomma till hemmet som arbetsplats vill jag lyfta fram en annan aspekt som utforskats av en kollega, Nicola Armstrong på Nya Zeeland. Hon tittade på familjer där bägge föräldrarna med små barn arbetade hemma. Vad hon upptäckte var att det inte var givet att det är något positivt, sett ur barnens perspektiv. Man kanske kan argumentera att det borde vara det – men det är inte självklart. Det finns ingen svensk undersökning som har tittat på detta. Så det skulle jag gärna vilja se.

Jag har suttit i Distansarbetsutredningen och skrivit en bilaga om distansarbete och jämställdhet. En slutsats som jag drar där och som jag tycker är viktig är att de könsmonster och könssegregeringar som finns på vår arbetsmarknad - dvs. både var kvinnor och män jobbar och var i hierarkin de befinner sig - kommer att mer eller mindre avspeglas även i de här nya formerna. Intressant blir då att titta på var vi kan se brott mot dessa mönster. Vad ser vi för nya organisationsformer där den här segregeringen mellan könen inte uppstår?

På det konsultföretag som jag har studerat finns några spännande drag. De flesta av de manliga konsulter som jag har intervjuat är väldigt måna om att betona att de vill ha en vettig balans mellan arbete och liv, work-life balance. Det innebär att de kan ha flyttat till det här svenska företaget från internationella företag, ibland med bättre lön, just för att få arbeta i ett företag med vad vi kan kalla för en mer svensk balans mellan arbete och fritid/familj.

Jag tror inte att vi så enkelt kan göra internationella jämförelser och dra paralleller till Sverige vad gäller nuvarande och framtida utbredning av Call Center. Att England och USA nått så här långt betyder inte automatiskt att vi följer efter. Jag är inte säker på att det nödvändigtvis blir så. Det kanske inte ens är önskvärt.

Frågor till Ewa Gunnarsson

Fråga: Du pratar om en vettig balans mellan arbete och liv, men hur ska det gå till? Vad är det för institutioner i samhället som ska se till att det blir en vettig balans mellan arbete och fritid?

Svar: Det där är ju i mycket en arbetsmarknadspolitisk fråga. Det finns olika lösningar på det. Men jag tror inte alls att det bara blir ett skräckscenariot av det här. Jag tycker att man bör fokusera på de Call Center-varianterna där arbetsuppgifterna är lågkvalificerade. Om det är de enda möjligheterna som ges vid en utlokalisering är det inte bra. Det är ju ingenting som man önskar att man ska stanna i hela sitt liv. Det är helt okej för en kategori ungdomar som under en begränsad tid vill jobba så, men inte som ett livslångt arbete.

Fråga: Tidigare fyllde Postgirot en funktion för dem utan utbildning. Folk som hade svårt i skolan kom till Postgirot, där de fick arbetslivserfarenhet. De hade massvis med ”mammor” som tog hand om dem och lärde dem arbetsdisciplin, att komma i tid, etc. Så småningom slussades de ut till Posten och till andra ställen. Fyller de enkla uppgifterna vid Call Centren samma funktion som Postgirot gjorde förr?

Svar: De skulle kunna vara så om de gavs möjligheter att klättra och göra karriär i dem. Det är viktigt att man kan höja sin kompetens och gå vidare i en organisation.

Fråga: Är det här någon slags kvinnofälla?

Svar: Det är den ständiga frågan. Man kan ju tycka att delar av det kan vara det om man inte har andra val. I England, t ex, finns kvinnoarbete med arbetsvillkor som jag inte ser som önskvärda i Sverige. Där sitter man och gör sitt arbete i köket med barn omkring sig. Man har ingen barnomsorg. Det här är enda sättet att försörja sig på. Det tycker jag inte är något att sträva efter här hemma. Dessa former ska man se upp för. Men jag ser inte dessa nya organisationsformer generellt som en kvinnofälla.

Fråga: Jag vill komma tillbaka till en fråga som jag ställde till föregående talare. För jag tycker att ni båda två är ett uttryck för att det här finns väldigt stora kunskapsluckor. Man tror, man misstänker, man anar. Om du skulle peka ut de tre största kunskapsluckorna som du tycker är angelägnast att täcka in i det här området, vilka skulle de vara?

Svar: Jag skulle gärna se en kartläggning. Men att den också skulle omfatta fördelningen av kön och vilken typ av arbete, hur de här Call Centren har uppstått och vad man har för statistik på företagen. Är tanken att det ska vara ett självständigt CallCenter eller har det kommit som en arbetsdelning från ett företag internt? Sedan skulle jag vilja se vad det finns för möjligheter till ett lärande och kompetensutveckling i olika Call Centers. Jag tror inte att man alltid kan göra den här enkla uppdelningen mellan kvalificerat och okvalificerat arbete.

På ett försäkringsbolag jag, var det faktiskt så att man försökte göra en arbetsfördelning mellan s k enkel skadehantering och mer komplicerad. Men i många fall behövde man ändå vara en erfaren skadereglerare för att se om ett ärende var enkelt eller komplicerat.

Fråga: De här siffrorna som vi såg före lunch som visar det förmodade antalet anställda inom Call Center-verksamheter, har du sett sådana siffror uppdelade mellan män och kvinnor?

Svar: Nej, det har jag inte gjort. Det är just den här uppdelningen på kön, men också på ålder, jag skulle vilja se. Om jag inte är felinformerad rekryterar de t ex på BITE väldigt många ungdomar som pluggar.

Hållbara arbetsplatser, gränslösa arbetsplatser

Allan Tomingas, Arbetslivsinstitutet

Sammanfattning

Allan Tomingas, Arbetslivsinstitutet, har i samband med en större studie av olika IT-arbetsplatser gjort en arbetsmiljöstudie av ett Call Center. Sammanfattningsvis kan man säga att det här Call Centret har ett bra utbildningssystem för introduktion av sina anställda, men att det finns stora ergonomiska brister på arbetsplatsen. Arbetet är väldigt starkt bundet och styrt. De saknar också kontakter med företagshälsovården. Det går dock inte att dra några generella slutsatser från en undersökning av en arbetsplats. Vidare studier behövs. Sverige är väl rustat vad gäller kompetens inom arbetslivsfrågor och arbetsmiljöfrågor. Vi skulle kunna införa bra Call Centers där man kan uppnå en hållbar arbetsförmåga hos de anställda. Toomingas föreslår att man vid utvecklandet av nya Call Centers borde titta på hur produktionsformer och belöningsystem påverkar arbetsmiljön och arbetsförhållandena för de anställda, och hur detta kan påverka de anställdas hälsa, välbefinnande och produktivitet. Utifrån en sådan granskning skulle man kunna införa någon typ av arbetsmiljöcertifiering.

Jag vill först kommentera att vi har imponerats av den tekniska utvecklingen på området. Men man vet väldigt lite om vad utvecklingen sedan kommer att innebära för de som bemannar dessa system. Jag ska kort berätta om den erfarenhet som vi har från ett pågående ännu inte avslutat projekt. Alla resultat som jag nämner är därför högst preliminära. Det rör sig om en begränsad erfarenhet från ett enda företag. Det är därför tveksamt om de är generaliserbara till Call Center branschen som sådan. Jag tror mig veta att arbetsförhållandena varierar mycket kraftigt.

Det företag som vi har haft erfarenhet är en del av ett stort internationellt konsortium inom Call Center branschen. Den är etablerad sedan några år i Sverige på en mindre ort. De har inte anslutit sig till någon företagshälsovård, vilket kan vara viktigt att påpeka i sammanhanget. Den studie som vi har gjort där omfattar en mindre grupp om 60 personer, hälften kvinnor resp män. Det är en ung grupp, medelålder 26 år, och ca hälften har familj. Andelen eftergymnasial utbildning är ganska låg, 20%. De har fyra års datorvana och två års erfarenhet av Call Center arbete.

Man kan jämföra den gruppen mot övriga IT-användare, eftersom detta är en del av en större studie om IT-arbete i Sverige. Vi har där vänt oss till olika IT-intensiva företag och har nu samlat in data från ca 1 000 personer. De är den referensgrupp som vi har. Dessa är betydligt äldre, 43 år i genomsnitt, med något större andel kvinnor, 56%. Större andel har eftergymnasial utbildning, 50%. Datorvanan bland dem är längre, ca 12 år.

Det arbete som man bedriver på det här Call Centret är traditionellt datorsupportarbete genom telefonsupport. Det är låga krav på förkunskaper. Företaget ger en gedigen internutbildning. De har månadslön och man arbetar åtta timmars arbetspass i tvåskift. Man registrerar samtalstid, pauser osv. Den här registreringen är kontinuerlig och då och då gör man avlyssningar av deras kundbemötande. De får dagliga rapporter om hur de har presterat. Till lönen är det kopplat någon slags bonus som hänger ihop med prestationen. 56% rapporterar övertidsarbete senaste månaden, i snitt 14 timmar. Detta är inte så anmärkningsvärt, de flesta IT-arbetare har övertid, 67%.

Många har dator hemma, 63%, och sitter vid den i genomsnitt 11 tim/månad. Call Center arbetare tar inte med sig arbetet hem utan jobbar på datorn med egna saker, till skillnad från många andra IT-arbetare som tar med sig jobbet hem och fortsätter där.

Jag tänkte komma in lite mer specifikt på det som vi tittat på. Vi har bland annat tittat på den fysiska arbetsmiljön. (Foto visas) Det är stora lokaler som är uppdelade i bås-system, 180x180 cm. Man har lagt ner mycket arbete på att få bra ljud- och ljusförhållanden. Det är

heltäckningsmattor överallt, även på väggarna. Detta kan vara problematiskt ibland vid allergier. Jag kan visa här hur interiören kan se ut. Stora hallar - här är en del av en sådan. Båsuppdelningen ser ni här.

Vad som är speciellt anmärkningsvärt här, tycker jag, är att alla sitter vid samma typ av bord. De går vare sig att höja eller sänka eller på något sätt förändra, oavsett hur lång eller kort man är. Alla sitter på samma sätt. Tittar man lite mer i detalj på det, så ser det ut så här. (Foto visas) Man har en reglerbar stol, ofta flera dataskärmar att jobba med. Har man flera datorer behöver man även flera tangentbord. Man har även datormus och telefon.

Det här är alltså en fast arbetsplatsutformning. Vi frågade speciellt hur man kan ändra arbetsbordets höjd. Man måste då riva hela bålet, för att ändra arbetshöjden. Så det är ingen som har gjort det hittills. Vi har gjort ergonomiska bedömningar av arbetsplatserna. I det här fallet var bordsutformningen olämplig i 100% av fallen. Om man jämför med andra IT-arbetsplatser, bedömdes dessa som olämpliga i 80% av fallen. Något annat som vi speciellt tittade på här, eftersom det är en IT-arbetsplats, är hur man arrangerar med tangentbord och styrdon, i det här fallet datormusen. Den ergonomiska bedömningen var att tangentbordet var icke lämpligt placerad oftare här än på andra IT-arbetsplatser, i 100% mot 60%. På Call Centret hade ca 75% en olämplig datormusplacering, jämfört med 60% bland andra IT-arbetare.

Fråga: Är det fortfarande ETT Call Center?

Svar: Ja, ETT, observera detta.

Som ni såg var det trångt och svårt att justera arbetsplatsen. Man hade svårt att avlasta sina armar. Mus och tangentbord var illa placerade. Man har svårigheter att växla mellan höger och vänster arm. Det är långa avstånd till mus och tangentbord. Summa sumarum är att det uppstår risk för belastning på nacke, skuldra och underarmar, vilket i sin tur kan innebära risk för smärtutveckling och andra besvär.

Sedan kommer vi till det som jag har antytt lite grann, man sitter fixerad länge vid sin dator. Vi har frågat dem: "Vad är den längsta tidsperiod som ni sitter vid datorn utan att ta en paus längre än tio minuter?" Call Center anställda rapporterar överlag längre obrutna arbetspass än övriga IT-arbetare. 35% rapporterar att de sitter 4 timmar eller längre jämfört med 14% bland övriga IT-arbetare. Det var 10% som rapporterar att de sitter mer än sex timmar utan längre paus. Detta tycker vi är anmärkningsvärt.

Vi tittade också på hur ofta de här väldigt långa arbetspassen förekommer. Fyra timmars obrutna arbetspass, det är halva arbetsdagen. Detta sker flera gånger i veckan eller oftare bland 20% av Call Center anställda men i 7% bland övriga IT-arbetare. Det är ungefär 10% som har rapporterat att de dagligen sitter minst fyra timmars obrutna arbetspass. Det är tex hela förmiddagen och hela eftermiddagen. Enda avbrottet är nog lunchen. Däremellan rör de sig kanske inte annat än för att t ex gå på toaletten.

Varför lägger vi så stor vikt vid detta? Jo, därför att man vet att detta är en riskfaktor för utveckling av besvär i rörelseorganen, att sitta så fixerad utan variation.

I övrigt upplever de konstigt nog inte någon stor tidspress i sitt arbete eller att de skulle brista i sina kompetenser. Däremot upplevdes en hög arbetsintensitet, men detta delar man med de övriga i IT-branschen. Det är tydligen något som är beredd att stå ut med. Man rapporterar även att man klarar de uppsatta målen i de flesta fall. Många rapporterar dock att det är jobbigt att vara någon slags klagomur för alla dem som ringer och vill ha hjälp.

Förutom att fråga hur de anställda själva upplever sin arbetssituation och undersöka hur vi som ergonomiska experter bedömt arbetssituationen utifrån att ha observerat arbetet har vi även

samlat in uppgifter om bl a ansträngningsnivå, symptom samt utfört läkarundersökning av dem som nyinsjuknat med besvär från rörelseorganen.

De som jobbar på Call Center rapporterade högre grad av ansträngning i nacke och skuldror än övriga IT-arbetare. En större andel bland Call Center arbetarna rapporterade att de känner sig spända, nervösa, förstämnda, ledsna eller irriterade än andra IT-arbetare. Men de känner sig ungefär lika stressade som de andra. Men det är en ganska hög stressnivå för IT-arbetare i allmänhet.

Det var en mycket stor andel som rapporterar besvär, vanligtvis smärta och värk, från rörelseorganen. Generellt ligger Call Center frekvensen mycket högre än bland övriga IT-arbetare. Till exempel rapporterar mer än varannan på Call Centret, 57%, att de under den senaste månaden har haft minst tre dagars besvär med huvudvärk, jämfört med 33% bland övriga IT-arbetare. Ungefär lika många har besvär i nacken, 56%, och skuldror, 49%, jämfört med 36% bland övriga IT-arbetare. Något färre hade besvär från armar eller händer. Totalt var det 73% av våra Call Center anställda som rapporterade någon form av besvär under minst tre dagar den senaste månaden, mot drygt 60% av övriga IT-arbetare.

Det var inte kortvariga besvär. Vi frågade dem om besvärsförekomst med en enkät en gång i månaden. Sammanfattningsvis var det mer än varannan som inte haft en enda hel friskmånad under den tid som vi har studerat dem.

Till det här kommer att många av dem har rapporterat prestationsnedsättning eller störd sömn på grund av dessa besvär. De har även, tycker jag, en mycket hög frekvens sjukskrivningar senaste månaden, 18%, mot 5% av de övriga IT-arbetarna. Varannan person har tagit mediciner senaste månaden, mot var fjärde av de övriga IT-arbetarna. När vi undersökte vad som utlöste besvären var det många gånger övertidsarbete eller annan extra belastning. En extra belastning kan vara att de sitter två och två i båset när en nyanställd skall tränas in. Då är det ganska trångt.

Slutligen kan man göra en reflektion över hur en bra IT-arbetsplats bör se ut. Det finns bland annat beskrivet i skriften "Arbete vid bildskärm" som Arbetarskyddsstyrelsen ger ut. Man kan titta på några exempel, t ex paragraf fyra: "Arbetsplatsen ska vara dimensionerad, utformad och utrustad så att den arbetande kan inta bekväma arbetsställningar samt variera arbetsställningar och arbetsrörelser". Det går inte här. Det finns inget utrymme för tangentbordet, som den här föreskriften anger. En annan sak man kan titta på är synundersökning: "Arbetsgivare ska se till att arbetstagare som normalt ska arbeta vid bildskärm mer än en timme under arbetsdagen ska genomgå synundersökning". Tittar man på hur många på Call Centret som genomgått lagstadgad synundersökning så var det 10% mot 15% av övriga IT-arbetare.

Men vad som är allra svårast och besvärligast är paragraf sju. "Arbete vid bildskärm som är starkt styrt eller bundet i fysiskt eller psykiskt avseende eller är ensidigt upprepande får normalt inte förekomma". Då undrar man, när man har tittat på hur de jobbar här på Call Centret. "Starkt styrt" - telefonen styr dem hela tiden. "Bundet fysiskt och psykiskt". De sitter i sitt bås. "Ensidigt" - på det sättet att de har ganska få andra uppgifter. Vidare säger paragraf åtta att "Om besvär uppträder trots åtgärder ska arbetet om möjligt ordnas så att den arbetande kan växla till andra mindre ansträngande arbeten. Om detta inte kan ske ska den arbetande få tillräckliga pauser så att besvär inte uppstår i arbetet".

Sammanfattningsvis kan man säga följande om det här Call Centret; att de har ett bra utbildningssystem för introduktion av sina anställda, men att det finns ergonomiska brister på arbetsplatsen. Arbetet är väldigt starkt bundet och styrt. De saknar kontakter med företagshälsovården som kan ge dem råd om hur de kan lösa det här.

Nu har ju föregående talare talat om människan som den viktigaste produktionsfaktorn på Call Centers. Då borde det ligga i allas intresse att man bibehåller de anställdas arbetsförmåga så att den är hållbar. Jag har emellertid visat att det kan finnas en del riskfaktorer.

Föregående talare har även sagt att Sverige är en av de länder som är bäst rustat för att införa Call Centers vad gäller utbildningsnivå, organisationsformer och systemlösningar. Det tror jag nog att vi är. Men jag skulle vilja lägga till en ytterligare faktor, nämligen att Sverige är väl rustat vad gäller kompetens inom arbetslivsfrågor och arbetsmiljöfrågor. Vi skulle kunna införa bra Call Centers där man kan uppnå en hållbar arbetsförmåga hos de anställda.

Här är ett exempel på hur man utformar en bra IT-arbetsplats. (Bild visas) Det är hämtat ur en helt ny guide från Arbetarskyddsstyrelsen. Den visar vilka faktorer som man bör beakta. Vad som kan bli svårt är att åstadkomma på ett Call Center är variation i arbetsuppgifterna. Där får man vara kreativ och flexibel. Variationen borde i ett idealiskt fall uppstå genom att utföra olika arbetsuppgifter inom företaget. Men i vissa fall tror jag att man måste åstadkomma variationer genom att gå utanför företaget, tex kombinera olika arbeten. Det är också viktigt att man beaktar vad man gör på sin fritid.

Allt det här är viktigt. Hur länge man jobbar, hur man är bunden och hur styrt det är.

Sammanfattningsvis skulle jag vilja ge några råd till IT-kommissionen eller någon annan som vill ta upp dessa bollar. När vi utvecklar nya Call Center arbetsplatser måste vi titta på hur produktionsformer och belöningsystem påverkar arbetsmiljön och arbetsförhållandena för de anställda, samt hur detta kan påverka de anställdas hälsa, välbefinnande och produktivitet. Vi har kompetens här i Sverige för en sådan granskning. Resultatet av en sådan granskning skulle kunna vara att man t ex inför någon typ av arbetsmiljöcertifiering. Precis som vi har miljöcertifiering av företag.

Om vi inte uppmärksammar dessa frågor mer finns det en uppenbar risk att vi kommer att producera förtidspensionärer vid våra Call Centers.

Frågor till Allan Tomingas

Fråga: Jag har flera frågor. Först en detaljfråga. Hur har den här studien jämfört övrigt IT-arbete och Call Center arbete? Du har sagt att Call Center arbetet gäller en speciell arbetsplats. Man kan inte generalisera. Är data från de övriga IT-arbetsplatserna också från en enda arbetsplats eller passeras det på någon undersökning av flera sådana?

Svar: Det handlar om en stor variation av IT-arbetsplatser, från myndigheter, försäkringskassor, läkarsekreterare, ingenjörer i olika IT-branscher, lärare mfl.

Fråga: Vad var syftet med den undersökningen som du nu gör på en arbetsplats, som man inte kan generalisera utifrån?

Svar: Syftet var från början inte att titta specifikt på Call Centers utan Call Centers råkade vara en av de många IT-arbetsplatserna i den stora IT-studie som nu pågår. De data som jag här har visat kan sägas vara en "spin off" effekt av den studien.

Fråga: Har jag tolkat dig rätt då om jag säger att den här spin offen som vi fick vid Call Center visar på stora behov av ny kunskap ur ergonomisk synpunkt?

Svar: Jag känner inte till om det gjorts någon studie som visar hur arbetsförhållandena är allmänt på Call Centers. Men eftersom vi i den här delstudien hittat förhållanden som vi tycker verkar vara riskfyllda, kanske det finns anledning att titta på flera.

Fråga: Det var min nästa fråga. Kommer ni att utveckla det här och titta på fler arbetsplatser nu för att förhoppningsvis kunna komma med lite generella synpunkter?

Svar: Inte i första hand. Den här studien skall i första hand slutföras i den utformning som den har givits från början.

Fråga: Men som ett nästa steg?

Svar: Som ett nästa steg är det möjligt, ja.

Fråga: Jag har besökt ett antal Call Centers och jag känner inte igen arbetsmiljön på någon av dem jämfört med den som du visade. Den verkar ha mycket lägre kvalitet. Till exempel har de flesta som jag har sett haft höj- och sänkbara bord så att man kan variera arbetsställningen. Men det här understryker ju bara hur lite vi vet egentligen. Har du anmält den här arbetsplatsen till yrkesinspektionen? Det borde ju vara den första åtgärden.

Svar: Nej, det har vi inte gjort.

Fråga: Men är den här typen av arbetsförhållanden inte ganska vanliga? Om man läser Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter, som är ganska långtgående, är väldigt många arbetsplatser som inte uppfyller deras krav. Och det gäller både Call Center och vanliga dataarbetsplatser. Vad händer när man inte gör det?

Svar: Din fråga är vad som händer när man inte lever upp till den lag som vi har.

Fråga: Ja, precis.

Svar: Till slut kan vi nog komma att få leva upp till den.

Fråga: Är det för få yrkesinspektörer? Det finns ju många arbetsplatser där jag kan säga att det här inte finns.

Svar: Yrkesinspektionens verksamheten har ju kraftigt reducerats med tanke på sina resurser. Men nu vet jag att Arbetarskyddsstyrelsen och Yrkesinspektionen i höst kommer att göra speciella arbetsmiljöinspektioner på IT-platser. Jag har hört och förvissat mig om att man då även kommer att besöka ett antal Call Centers.

Arbetsgivarens syn

Gunnar Ekbrant, Tjänsteföretagen

Sammanfattning

Gunnar Ekbrant representerade Tjänsteföretagen, som organiserar de fristående Call Centerföretagen. Call Centren utgör ingen särskild kategori i förbundets medlemsstatistik och det finns därför inga uppgifter om organisationsgrad och antal anslutna företag. Inbyggda Call Centers är i allmänhet med i den arbetsgivarorganisation som huvudföretaget tillhör. Efterfrågan på Call Centerföretagens tjänster varierar mycket under dygnet, veckan och året. Branschen har därför starka önskemål om större flexibilitet vad gäller anställningsformer och arbetstid än vad nuvarande regler medger. Den frågan är föremål för diskussioner mellan parterna i branschen, men det kan också behövs ändrade lagregler.

Vi har fått några frågor att besvara; organisationsgraden, löne- och anställningsförhållanden, kompetensbehov, problem, behov av reglering och av- reglering. Jag ska dra de här punkterna helt kort. För egen del kom jag i kontakt med den här branschen eller branscherna i början på 90-talet, när företag i branschen började utlokaliseras från kungliga huvudstaden, så någon erfarenhet har jag.

Organisationsgraden inom företaget? Det är väl som livet självt; det är olika. En del Call Centers, som vi har hört, är inbyggda. De är en del av ett företags verksamhet. Vissa ingår i en koncern för att förse bolaget i koncernen med tjänster. Det har vi också sett exempel på. En del serverar dessutom kunder i Sverige eller utomlands och andra center är helt fristående. Några är nya och andra har hållit på ett tag.

Inbyggda Call Centers är i allmänhet medlemmar i den arbetsgivarorganisation som huvudverksamheten är ansluten i. I Svenska Dagbladets fall är det Tidningsutgivarna osv. Bland etablerade Call Centers finns både oorganiserade och organiserade. Rent allmänt är nya verksamheter i högre utsträckning oorganiserade.

En oss mer närliggande fråga är löner och anställningsförhållanden. Vi anser ju att löneförhållanden borde vara företagens och de anställdas ensak och ingenting som vi som arbetsgivarorganisation borde ha någon egentlig synpunkt på. Arbetsmarknaden är en marknad som alla andra. Stelbenta regler påverkar sannolikt utvecklingen negativt.

Vår erfarenhet är att nya branscher sällan har varit löneledande. Det tar tid innan en ny bransch blir lönsam och de anställda får ett högre löneläge. Det här är något som några av er har varit inne på. Men också vad gäller anställningsförhållandet är det viktigt att man åtminstone i ett startskede har utökade möjligheter till flexibla anställningsformer och möjlighet till flexibel arbetstidsförläggning. Det finns i existerande kollektivavtal möjlighet att lösa de här frågorna, att sluta centrala kollektivavtal med möjlighet till lokal anpassning. Det här är något som vår organisation har medverkat till i flera fall. Tillsammans med HTF ser vi över möjligheten att centralt skapa regler för branschen.

Vår synpunkt på det här området är att en stelbent reglering hindrar en dynamisk utveckling. Tjänsterna som vi pratar om säljs ofta med låga marginaler och med kort framförhållning.

Under frågan om kompetensbehov kan man lätt ange datamognad och social kompetens som krav utan att säga för mycket. Företagen sköter, som vi har hört, i stor utsträckning sin kompetensutveckling löpande. På senare tid har vi märkt ett

högre krav på språkkunskaper. Detta har också berörts. Både att vara duktig i det svenska språket, men även att kunna behärska andra språk.

Några speciella problem ur arbetsgivarsynpunkt? Ja, jag har nämnt behov av flexibla regler. Det gör sig alltid särskilt påmint i nya branscher. Ett problem som vi har märkt bland våra medlemmar är att våra kära motparter HTF företrädesvis angriper företag som har kollektivavtal och lämnar andra ifred. Det här kan vara en konkurrensnackdel.

Den sista frågan då, behov av reglering eller stöd i området? Det är dyrt att fastanställa. Regelsystemet som vi har medför långa ledtider, även om uppsägningsreglerna har blivit bättre på senare år. Inom tjänstesektorn är lönekostnaden dominerande. Dagens lagstiftning är stelbent. I en framväxande marknad är det förenat med risker att tillsvidareanställa. Detta vi hört av flera som har yttrat sig under dagen.

Ett område som växer snabbt, bemanningsbranschen, visar ju det här. Det är ett tecken på att utvecklingen springer före lagarna. Vi har alla hört i massmedia hur många det är som har tidsbegränsade anställningar. Utvecklade möjligheter till tidsbegränsade anställningar och flexibla arbetstidsförändringar behövs. Det ger företag möjlighet att växa. Behoven är inte specifika för Call Center branschen, men märks särskilt i den växande tjänstesektorn. Det här var i korthet svaren på de frågor som ni har ställt.

Frågor till Gunnar Ekbrant

Fråga: Sverige har unika möjligheter. Vi har ergonomiska kunskaper om hur arbetsplatser ska vara utformade. Vi har ett IT-kunnande och en spridning av IT som inte andra har. Vi har fortfarande goda partsrelationer. Finns något sätt att utveckla överenskommelsen mellan parterna på ett sådant sätt att man inte hindrar företaget men inte heller vill skapa den här sociala otryggheten? Ser du några behov av ytterligare överenskommelser eller ytterligare arbeten runt dessa frågor?

Svar: Tillsammans med HTF ser vi över möjligheterna. Men man ska också ha respekt för att det finns olika intressen här. Arbetsgivare har av tradition alltid velat ha behov av mer flexibla anställningsförhållanden. Arbetstagarparten vill ogärna släppa ifrån sig det som man har vunnit i andra sammanhang, antingen genom beställd lagstiftning eller de kollektivavtal som finns. Jag vill gärna betona att vi har goda relationer med HTF. Vi har inte under hela dagen kastat kniv på varandra en enda gång. Några tjuvnytt kanske.

Fråga: Vi har tidigare berört dagens artikel i Svenska Dagbladet. Har du någon kommentar till uppgiften att hälften av företagen missköter sig?

Svar: Jag har svårt att ha någon uppfattning om det är hälften av företagen som missköter sig eller inte. Jag blev ju själv uppringd av Anna Danielsson, men det jag sade var väl inte sextigt nog, så mitt namn kom inte med. Det är som alltid annars. Det kan säkert finnas företag, utan att gå in på något, som kan vara mer eller mindre seriöst. Vi ser gärna att facket ger sig på de företagen i stället för våra medlemmar.

Fråga: Du sade att ”en för stelbent reglering inte gynnar utvecklingen”. Tolkar jag dig rätt om du menar att den är för stelbent nu?

Svar: Ja. Vi har anställningsformer som bygger på fast anställning. Detta är gott och väl om man har för avsikt att trygga för dem som redan har anställning. Men vi har inte vågat lagstifta så att arbetsgivare ska våga anställa. Är det så tryggt att vara fast

anställd? Det vet alla som sysslar med det här att man är inte mer anställd än att en anställning kan avbrytas genom arbetsbrist.

I branscher, särskilt där det är - förlåt om jag uttrycker mig vulgärt - snabba lägen, har man behov av att kunna anpassa arbetsstyrkan snabbare och att våga ta in fler, inte bara ta in en och en. Det gör ju att man vågar ta åt sig affärer som kan få företaget att utvecklas. Det här kan vara lite svårt med den lagstiftning som finns. Det ser vi exempel på genom bemanningsbranschens väg och också genom att det finns fler tidsbegränsade anställningar än vad lagen egentligen ger utrymme för.

Fråga: Man regionaliserar, flyttar ut verksamheten för att få arbetskraft och kanske också ökad flexibilitet. Kan det också innebära att man i framtiden kommer att lägga ut jobben utomlands, utanför storstaden och utanför landet?

Svar: Det är en möjlighet som vi inte ska bortse ifrån. Vi lever i en global marknad. Jag vet inte om det här är reellt eller inte, men bl a Klas Eklund, numera chefekonom på SE-Banken, har talat om att det handlar om att ha en attraktiv position för ett land överhuvudtaget för att kunna dra till sig arbetstillfällen. Det handlar ju om att företag ska våga investera och göra anställningar. Blir det för trögt är det möjligt att man söker sig andra vägar.

Fråga: Jag var i Kina och där beskrevs hur de byggde upp en ny Call Center verksamhet riktad mot USA. De hårddrillade kineser i engelska så att de talade perfekt amerikanska. Olika elever lärde sig olika dialekter. Om det kom ett samtal från Texas lotsades det till dem som talade Texas-accent så att folk skulle känna en närhet till dem som de pratade med. De hade naturligtvis ingen aning om att den här kvinnan satt i Kina. Detta är ett exempel på en sådan utveckling som du talar om.

Svar: Vi har ju goda förutsättningar både tekniskt och kompetensmässigt i Sverige. Det finns goda exempel på Call Centers som har växt upp i Sverige och är framgångsrika. Vad som avgör på marginalen vet jag inte, men det som underlättar är ett mer flexibelt regelsystem. Det här är något som våra motparter inte älskar, men det är ändå den utvecklingen som vi går till mötes.

Fråga: Är Call Centers en särskild kategori i ert medlemsregister? Kan du säga något om hur många företag och anställda som är anslutna till er inom den här något diffust definierade branschen?

Svar: Vi håller själva på att se över vad vi menar när vi pratar om Call Centers. Till viss del är det en kategori men ändå inte. Det är en flytande gräns mellan företag som har en integrerad marknadsavdelning, som sysslar med telemarketing, och ett renodlat företag. Vi ser över det men jag har inga siffror på det.

Fackets syn

Tommy Mases, HTF

Sammanfattning

Tommy Mases, HTF, redovisade att organisationsgraden i Call Center branschen är ca 65 procent. Lönerna varierar från 12 500 till 15 000 kronor. Det är ungefär 2 000-3 000 kronor lägre än lönerna i de företag som har sin verksamhet "inhouse". Mases hävdar att hälften av alla Call Center företag är oseriösa och att en sanering av branschen är nödvändig. Han menar också att bidrag och etableringsstöd leder till dåliga och osunda villkor för de anställda och osund konkurrens mellan företagen. Han konstaterar också att det finns uppenbara brister i arbetsmiljön vid vissa Call Centers. Han föreslår en utredning för att undersöka om det finns behov av ett särskilt "företagskörkort" för att komma till rätta med bland annat arbetsmiljöproblemen. Han vill också tillsätta en grupp med en representant från arbetsmarknadens parter där man ser över på vilket sätt de regionala stöden har använts och föreslår särskilda utbildningslinjer för arbeten inom Call Center branschen.

Jag företräder de som arbetar i Call Centers, vilket är en del av den här marknaden. Då är det klart att det kan bli intressekonflikter och att Gunnar Ekbrant och jag ger varandra ett och annat tjuvnyp, men i princip är vi nog överens. Inom HTF har vi tillsatt en grupp för att se över den här branschen.

När jag har suttit och lyssnat här verkar det ungefär som att man skulle beskriva industrin på någon fabrik. Ett Call Center är ju egentligen en arbetsplats. Vad vi vill ha är grepp över den verksamhetsform som bedrivs på dessa arbetsplatser. Vi har också lyssnat på branschen för att titta efter om vi kan hitta gemensamma lösningar på de problem som man här har radat upp.

Många företag i den här branschen lever inom regelsystemet, dem har vi avtal med. Därför har vi lite svårt att förstå att andra inte alls kan följa dem utan vill ha andra och flexiblere system. Efterfrågan går upp och ner, frågan är vem ska ta risken? Är det den anställde eller företaget? På något sätt känns det som om det finns en åsiktsförskjutning i de här sakerna. Jag tror också att vi måste komma överens om hur vi definierar den här branschen, så att vi får ett riktigt underlag när vi diskuterar frågor. Ingen kan i dag säga att vi kan definiera den här branschen än. Det är kvalificerade gissningar. En del säger 23 000 anställda, andra 50 000. På något sätt känns det som om vi måste hitta lösningar på detta problem. Även SCB går bet på antalet. Det finns interna Call Centers och externa. Någon gång måste vi klara ut det här en gång för alla, så att vi vet vad vi talar om.

Med reservation för de felkällor som finns konstaterar vi att vi har en organisationsgrad i den här branschen på 65 procent. Den är växande. Där den är lägre än genomsnittet beror det på att det är nystartade företag som vi inte hunnit besöka ännu. Vad vi vet är att i branscher med likartade arbetsuppgifter är alltid organisationsgraden högre. Det som Gunnar retar sig på, att vi inte har fått tag i företag utanför arbetsgivareorganisationerna. Man brukar alltid ge mig ett exempel som ligger i vår hemstad Växjö och vi är också överens om att detta företag knappast är seriöst. Som sagt var, i det projektet som vi talar om ska vi också försöka hitta ett helhetsgrepp på hela den här branschen så att vi kan skapa likartade villkor. Där ska vi också titta på om vi kan närma oss företagens lösningar vad gäller flexibilitet? Det får dock inte bli så att den anställde får ta hela risken.

Under den här kartläggningsfasen har vi varit ute och intervjuat företag i hela landet, från Blekinge i söder till Lappland i norr. Vi har ställt frågor om varför man har etablerat sig på vissa orter, hur deras problem ser ut osv. Stöden har varit en av orsaken. Det har till och med varit auktion bland kommuner i Norrland om en etablering av 200 arbetstillfällen. Det är det som gör att vi reagerar. Det är inte bara NUTEK som ger stöd, utan även kommunerna. Jag kan berättat för er att vi hittade ett telemarketingföretag som hade varit verksamt i ett år utan en enda krona

i lönekostnad. Det är klart att det förvrider konkurrensläget. Det är inte bra för de etablerade företagen och därmed inte bra för våra medlemmar.

Vi ser också brister i arbetsmiljön. Vi såg här ett exempel. Det frågades efter om det fanns något vitesföreläggande. Det var nog väldigt nära. Yrkesinspektionen har varit inne och beordrat ombyggnad av ett helt Call Center, ett av de större inom branschen. Jag tror att det beror på att det saknas erfarenhet om hur arbetsplatserna skall utformas på Call Centers. Därför finns säkert många exempel där arbetsplatserna måste byggas om så att de blir rätt utrustade. Vi tror på diskussioner med företrädare för den seriösa branschen. Det finns ju branschorganisationer, och vi är överens om att rätta till missförhållandena

På något sätt måste vi se till att de som jag kallar oseriösa eller lycksökare inom branschen inte svärtar ner ryktet för dem som är seriösa. För det finns ju seriösa företagare. Glöm inte bort det! Vi som finns närvarande i den här lokalen företräder ju den seriösa sidan av branschen. Men de gråzoner som finns utanför, de som inte är branschfolk och som vill göra snabba klipp, det är dem jag talar om - de som inte vill tillämpa några som helst regelverk och som kanske utnyttjar arbetssituationer med hög arbetslöshet, främst hos kvinnor på olika orter. Jag tror nog att vi ser det på samma sätt. För vi kan ju inte tillåta, åtminstone inte vi som är fackföreningar, att vi får socialt dumping inom vissa områden som dessutom kan användas för att pressa vinsterna i de etablerade företagen.

När det gäller lönerna är åtminstone våra preliminära siffror att lönerna varierar från 12 500 till 15 000 kronor. Rent statistiskt visar det sig då att de ligger ungefär 2 000-3 000 kronor under vad de här arbetsuppgifterna betalas i de företagen som man flyttar jobben från. Det är väl som Gunnar Ekbrandt sade, att de här lönerna kommer att höjas gradvis, då man lär sig vad de är värda så småningom. Gunnar sade också att vi har slutit avtal som ger viss flexibilitet. Vi kommer nog att fortsätta att sluta sådana.

Inom den här branschen växer det fram anställningsformer som inte följer några avtal. Man kommer till arbetet på morgonen. Finns det något arbete att utföra stannar man kvar och så får man betalt för de timmarna. Finns det inget så går man hem. Frågan är vad skattebetalarna skall tycka då man i sådana fall lämnar över försörjningsbördan till det sociala systemet. Det är det som vi vänder oss emot. Det problemet måste vi gemensamt hitta lösningar på.

Sammanfattningsvis kan vi alltså konstatera att branschen är ung och har lockat till sig vad vi kallar oseriösa företagare. Det finns uppenbara brister i arbetsmiljön. Jag tror att vi måste hitta någon typ av modell för det här, för unga företagare kan inte ha all den kunskap som krävs på det här området. Vi kommer att få vara observanta så att vi inte skapar några låglöneregioner. Jag tror också att om vi inte kan komma till rätta med det här kanske vi får en stämpel på branschen som gör att kvaliteten sjunker.

Vilka förslag har vi då? Med anledning av det som vi har sett under den här kartläggningen vill vi tillsätta en grupp med en representant från arbetsmarknadens parter där man ser över på vilket sätt de regionala stöden har använts. Då menar jag också att vi ska titta på kommunernas sätt att hantera den här frågan. De är på gränsen till vad kommunallagen ger utrymme för på många ställen. Vi som har varit ute har sett många sådana exempel. Jag ska inte nämna företag här, men det är företag som är ytterst oseriösa. Möjligen vill vi också ha en utredning om man ska ha ett särskilt företagskörkort för att komma till rätta med bland annat arbetsmiljöproblemen.

En annan fråga är integritetsskyddet. Jag tror att man kanske bör se över den lagstiftningen. I dag är det så att man gjort upp med den anställde om att man får ha medlyssning via det digitala systemet finns det inspelningsutrustning som klarar upp till 1000 samtal. Hur är integritetsskyddet för den inringande? De skyddas inte med den lagstiftning som vi har i dag. Jag tror inte att man känner till det här problemet.

Vi tror också att man bör ha utbildningslinjer för den här branschen, både på gymnasial och eftergymnasial nivå. Jag vet att Piteå kommun hade en diskussion om ett utbildningspaket på KY-nivå i managementfrågorna. Jag hoppas att vi får se sådana saker. För det här är en ung, lite vildvuxen, bransch som har förutsättningar att lyckas. Men då krävs också att vi ser till att vi behåller det kunskapsförsprång som vi har mot utlandet.

Frågor till Tommy Mases

Fråga: Du sade att vi inte får glömma bort att det finns seriösa företag i den här branschen. Står du fast vid den uppgiften att hälften av företagen i branschen är oseriösa.

Svar: Ja, jag står fast vid den uppgiften. Jag menar att det finns stora och små företag. Vi har ju sagt att vi besökt ett stort antal av företagen. Då menar jag inte bara de stora som finns. Vi pratar om Call Centers. Ett Call Center är en lokal där man arbetar med telefon. Sedan bryr man sig inte om vad branschen är annars. Det är det där som jag tycker att vi måste komma till rätta med, att peka på de svårigheter som vi har med en ung bransch. När jag pratar om Call Center menar jag olika typer av företag. För mig är Call Center mera en teknik än en enhetlig bransch. Pratar man om Call Center mer slarvigt kan det även vara telemarketingföretag.

Fråga: Du sade att löneläget var ungefär 2 000-3 000 kronor lägre än vad motsvarande tjänster var inom de företag som hade lagt ut verksamheten. Men om vi tittar på de företag som har Call Centers inhouse så att säga, SAS och andra som driver det i egen regi men inte där moderbolaget befinner sig, kanske någonstans i Östersund eller vad det kan vara, är det skillnad i löneläget även där?

Svar: Nej. Det är det inte. Inte enligt min statistik.

Fråga: Du nämnde något om integritet. Det är en väldigt aktuell fråga, båda vad gäller allmänheten och personalen. Har ni stött på några problem där man i detalj kan mäta vad personalen producerar.

Svar: Ja, det finns system där företag kan beskriva hur många de anställda har haft i luren, om de varit på toaletten, hur många minuter man fikar o s v - exakt.

Fråga: Men har du känt att det har varit otillbörligt?

Svar: Det har väl varit på gränsen. Men än så länge har vi inte haft anledning att reagera. Det som har gjort att vi har reagerat lite grann är att vi har fått rapporter från en IT-konferens i London där man digitalt kan avlyssna 1 000 samtal samtidigt i ett digitalt inspelningssystem. Då har det ju tagit en vändning som ingen av oss kunnat förutse.

Fråga: Vi hade ju en rejäl diskussion i landet för 20-30 år sedan kring arbetsstudier. Som jag upplever det var det ett blygsamt system jämfört med de möjligheter som utnyttjas i dag, när det gäller att studera arbetstagarna, vad de gör, hur effektiva de är, när de går på toaletten osv.

Svar: Jo, men det är ju så. I och med att man är inkopplat i ett system, du loggar in och loggar ut, finns möjlighet att mäta det vare sig du vill eller inte.

Fråga: Sysselsättningseffekten är inte att förringa när arbetslösheten är stor. Hur kan facket och staten hjälpa till för att medverka till fler jobb? Behövs utbildning, överenskommelser, forskning?

Svar: Jag tror att vi i första hand skall satsa på utbildningssidan, att få eftergymnasiala utbildningar inom det här området och främst i managementfrågor. Jag tror att Arbetsgivareföreningen och vi är ense om att det behövs utbildning.

Fråga: Du hade ett förslag på en grupp, som skulle se över hur stödformerna fungerar, företagskörkort, integritetsskydd och utbildningslinjer. Det här med stödformerna skulle jag vilja fråga lite om. Du låter lite kritiskt på den punkten, att det har missbrukats osv. Har du någon uppfattning om det är i undantagsfall eller är det mer än regel än undantag att det här används på fel sätt?

Svar: När man ser missbruk reagerar man. Det finns ju många stödformer som är bra. Man ska inte ta bort det ena eller andra. Jag vet att Arbetsgivareföreningens senaste utredningar tycker att man bör börja fundera lite grann på hur de här stödformerna används. Då tycker jag att det är dags att vi försöker hitta en samstämmighet även på det här området. Men jag vill då inte bara titta på statliga stödformer. NUTEK har ju sina regler, så också Länsarbetsnämnderna. Någonstans finns en gråzon. Vi ser att även kommunerna går in med stödformer med lokaler, gratis arbetsredskap osv. Det är det som gör att vi börjar fundera på det här. De snedvrider konkurrensen. Därför måste vi se över den här frågan. Ska vi lösa det här problemet en gång för alla, så kanske vi ska ha en grupp som ser över det här och blir överens om hur det här ska gå till mellan fack, arbetsgivareorganisation, stat och kommun.

IT-kommissionens ledamöter

Björn Rosengren

näringsminister (ordförande)

e-post: bjorn.rosengren@itkommissionen.se

Lisbeth Gustafsson

direktör, Postnet

e-post: lisbeth.gustafsson@postnet.se

Birgitta Frejhagen

VD, InfoKomp

e-post: birgitta.frejhagen@infokomp.se

Lars Ilshammar

doktorand, Örebro universitet

e-post: lars.ilshammar@hum.oru.se

Helejna Larsson

projektledare, Semcon

e-post: helejna.larsson@semcon.se

Marie Persson Björkman

industriattaché, Sveriges Tekniska Attachéer

e-post: marie.persson-bjorkman@sf.statt.se

Peter Seipel

professor, Stockholms universitet

e-post: peter.seipel@juridicum.su.se

Rolf Skoglund, verkställande direktör

ID Invest

e-post: rolf@ideainvest.com

Hans Wallberg

samordnings- och utvecklingsansvarig, SUNET

e-post: hans.wallberg@umdac.umu.se

IT-kommissionens sekretariat

Christer Marking, kanslichef
telefon: 08-405 20 23
e-post: christer.marking@itkommissionen.se

Bo Beckeström, projektledare
EU-frågor, nytt företagande & livslångt lärande
telefon: 08-405 36 83
e-post: bo.beckestrom@itkommissionen.se

Jan Berner, projektledare
IT-infrastruktur
telefon: 08-405 47 01
e-post: jan.berner@itkommissionen.se

Anne-Marie Eklund Löwinder, projektledare
IT-infrastruktur och informationssäkerhet
telefon: 08-405 33 67
e-post: anne-marie eklund-lowinder@itkommissionen.se

Gunnar Hedborg, projektledare
Utbildningsfrågor
telefon: 08-405 47 76
e-post: gunnar.hedborg@itkommissionen.se

Karin Larsson, projektledare
Informations- och webbansvarig, demokratifrågor
telefon: 08-405 19 55
e-post: karin.larsson@itkommissionen.se

Kjell Skoglund, projektledare
Juridik
telefon: 08-405 34 71
e-post: kjell.skoglund@itkommissionen.se

Maini Langpohl, assistent
Ekonomi och administration
telefon: 08-405 18 51
e-post: maini.langpohl@itkommissionen.se

Rapporter

IT-kommissionens arbetsprogram, SOU 1995:68

Delbetänkande om kommissionens övervägande och prioriteringar samt arbetsprogram. 34 sidor. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Kommunikation utan gränser

- rapport från IT-kommissionen, juni 1995

Skriften är ett sammandrag av kommissionens arbetsprogram. 15 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

Communication Without Frontiers

- report by the Swedish IT-Commission, June 1995

Engelsk översättning av sammandraget. 15 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

Så kan Sverige utveckla en framgångsrik programvaruindustri inför 2000-talet

Rapport 1/96. 25 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51

IT-mått. Hur kan IT-användning beskrivas?

Av Nils-Göran Olve & Carl-Johan Westin, CEPRO AB. Rapport 2/96. 65 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

När det regnar manna från himlen, har den fattige ingen sked. Om IT och handikapp.

Rapport 3/96. 32 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

Kvinnor och IT

Rapport 4/96. 41 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

Rättsinformation och IT - Svårigheternas advokater eller möjligheternas ambassadörer?

Rapport 5/96. 60 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

ERROR, När IT inte fungerar

- en rapport om IT och dess användbarhet

Av Per Gustafsson på uppdrag av IT-kommissionen. Rapport 6/96. 50 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

IT-kommissionens hearing om infrastrukturen för information och kommunikation.

Dokumentation från IT-kommissionens hearing den 5-6 juni 1996. Rapport 7/96. 127 sidor. Kan beställas hos IT-kommissionen. Fax: 08-650 65 16. Telefon: 08-405 18 51.

Affärsnyttan med Internet

Sammanfattning av det seminarium som anordnades av IT-kommissionen, Swebizz och Sveriges Tekniska Attachéer den 4 juni 1996. Rapport 8/96. Rapporten är publicerad på IT-kommissionens webbplats: www.itkommissionen.se

IT-problem inför 2000-skiftet, SOU 1997:12

Referat och slutsatser från en hearing anordnad av IT-kommissionen den 18 december 1996. Rapport 1/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Digital demokr@ti, SOU 1997:23

Ett seminarium om Teknik, demokrati och delaktighet den 8 november 1996 anordnat av Folkomröstningsutredningen, IT-kommissionen och Kommunikationsforskningsberedningen. Rapport 2/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Kristallkulan - 13 röster om framtiden, SOU 1997:31

Rapport 3/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

IT och miljön - en samling goda exempel, SOU 1996: 178

Rapport 4/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Sverige inför epokskiftet, SOU 1997:63

Rapport 5/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Sweden in the Information Society, SOU 1997:67

The Swedish IT Commission report 5/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Säker elektronisk kommunikation, SOU 1997:73

Referat från ett seminarium anordnat av IT-kommissionen, Närings- och handelsdepartementet och SEIS den 11 december 1996. Rapport 6/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

IT-kommissionens hearing om den nya medie- och programvaruindustrin, SOU 1997:124

Andrakammarsalen, Riksdagen. Rapport 7/97. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

IT och regional utveckling

- 120 exempel från Sveriges län, SOU 1998:19

Rapport 1/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

IT-kommissionens hearing om infrastrukturen för digitala medier, SOU 1998:20

Referat från en hearing anordnad av IT-kommissionen den 24 oktober 1997. Rapport 2/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Problem med inbäddade system inför 2000-skiftet, SOU 1998:21

Hearing anordnad av IT-kommissionen i samverkan med Industriförbundet och Statskontoret 1997-11-14. Rapport 3/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Identifiering och identitet i digitala miljöer, SOU 1998:36

Referat från en hearing den 12 november 1997. Rapport 4/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Hur offensiv IT-användning kan skapa tillväxt för mindre företag, SOU 1998:54

Ett rådslag anordnat av IT-kommissionen på uppdrag av Kommunikationsdepartementet, Närings- och handelsdepartementet och Industriförbundet 1997-11-18. Rapport 5/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

IT och nationalstaten, SOU 1998:58

Fyra framtidsscenarier. Rapport 6/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Skolan, IT och det livslånga lärandet, SOU 1998:70

Hearing anordnad av Utbildningsdepartementet och IT-kommissionen 1997-12-04. Rapport 7/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Nya tider, nya förutsättningar..., SOU 1998:65

Rapport 8/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

IT och regional utveckling -Erfarenheter från tre hearingar under mars 1998, SOU 1998:79

Rapport 9/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Rättsinformation och IT, SOU 1998:109

Rapport från två seminarier 1996 och 1998 anordnade av IT-kommissionen och Stiftelsen för rättsinformation Rapport 10/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

God etik på nätet, SOU 1998:133

Hearing anordnad av IT-kommissionen i samarbete med Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling, Röda Korsets Idé- och utbildningscenter, ISOC-SE, SUNET, Telenordia, Telia, Tele2, IT-Företagen och BitoS. Rapport 11/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

Hur skall man finansiera välfärden i det globaliserade IT-samhället? SOU 1998:153

Ett samtal om IT-utveckling och offentlig ekonomi anordnat av IT-kommissionen och ESO. Rapport 12/98. Kan beställas hos Fritzes kundtjänst. Fax: 08-690 91 91. Telefon: 08-690 91 90.

**PC:n är död - länge leve PC:n!
- nya möjligheter för Sverige, SOU 1999:86**

En rapport från hearingen "Efter PC:n" anordnad av IT-kommissionen i juni 1999. Rapport 1/99. Kan beställas från Fakta Info Direkt. Fax: 08-587 671 71. Telefon: 08-587 671 00. E-post: order@faktainfo.se Webbplats: www.faktainfo.se

Framtidssäker IT-infrastruktur för Sverige, SOU 1999:134

En rapport från hearingen "Kommunikation till alla alltid Visioner och strategier om en ny svensk infrastruktur". Rapport 2/99. Kan beställas från Fakta Info Direkt. Fax: 08-587 671 71. Telefon: 08-587 671 00. E-post: order@faktainfo.se Webbplats: www.faktainfo.se

**Från callcenter till kontaktcenter
SOU 1999:138**

Trender, möjligheter och problem En rapport från hearingen "Hemma bra men borta bäst?". Rapport 3/99. Kan beställas från Fakta Info Direkt. Fax: 08-587 671 71. Telefon: 08-587 671 00. E-post: order@faktainfo.se Webbplats: www.faktainfo.se

Rapporter utgivna på uppdrag av eller i samarbete med IT-kommissionen

Data om IT i Sverige

Statistisk sammanställning om IT gjord av Statistiska Centralbyrån på uppdrag av IT-kommissionen. Kan beställas från SCB Förlag, 701 89 Örebro. Fax: 019-17 69 32. Telefon: 019-17 68 00.

Datorvanor 1995

Undersökning av svenska folkets datorvanor utförd av Statistiska Centralbyrån på uppdrag av IT-kommissionen. 102 sidor. Kan beställas från SCB Förlag, 701 89 Örebro. Fax: 019-17 69 32. Telefon: 019-17 68 00.

IT världen runt - Nationella initiativ

Undersökning av Sveriges Tekniska Attachéer på uppdrag av IT-kommissionen och Näringsdepartementet. Kan beställas från STATT, Box 5282, 102 46 Stockholm.

IT världen runt - Regionala initiativ

Undersökning av Sveriges Tekniska Attachéer på uppdrag av IT-kommissionen och Näringsdepartementet. Stencil.

IT världen runt - Statligt stöd till mjukvaruindustrin

Undersökning av Sveriges Tekniska Attachéer på uppdrag av IT-kommissionen och Näringsdepartementet. Stencil.

Europeiska Unionen

- IT, telekommunikation och nya medier

En kartläggning och analys gjord av Statskontoret på uppdrag av IT-kommissionen. 111 sidor.

Statens offentliga utredningar 1999

Kronologisk förteckning

1. Nya förmånsrättsregler + Bilagor. Ju.
 2. Steriliseringsfrågan i Sverige 1935-1975. Ekonomisk ersättning. S.
 3. Yrkesfiskets konkurrenssituation. Jo.
 4. God sed i forskningen. U.
 5. Effektiva värme- och miljölösningar. N.
 6. Effektivare Totalförsvarsstöd i Östersjöområdet. Fö.
 7. Märk väl! Fi.
 8. Invandrarskap och medborgarskap. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 9. Att slakta ett får i Guds namn. Om religionsfrihet och demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 10. Demokratins förgörare. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 11. Bör demokratin avnationaliseras? Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 12. Elektronisk demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 13. Etik och demokratisk statskonst. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 14. Den framtida kommersiella lokalradion. Ku.
 15. Nytt system för prövning av hyres- och arrendemål. Ju.
 16. Ökad rättssäkerhet i asylärenden. UD.
 17. Garantipension och Bosättningstillägg för personer födda år 1937 eller tidigare. S.
 18. Frågor till det industriella samhället. Ku.
 19. Artikel 7 i EG:s varumärkesdirektiv. Ändringar i varumärkeslagen. Ju.
 20. Sverige och judarnas tillgångar. UD.
 21. Lindqvists nia – nio vägar att utveckla bemötandet av personer med funktionshinder. S.
 22. Den skyddade provinsen. En essä om demokratins värde och värdighet. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 23. Utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. Förslag till inriktning av nya mål 3 inom EG:s strukturfonder. N.
 24. EG:s strukturstöd. Ny organisation för de geografiskt avgränsade strukturfondsprogrammen. N.
 25. Samerna – ett ursprungsfolk i Sverige. Fi.
 26. Införsel av beskattade varor. Fi.
 27. Delta – Utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättningen. N.
 28. Kontantmetod för småföretagare. Fi.
 29. Internationell konflikthantering – att förbereda sig tillsammans. Fö.
 30. Yttrandefriheten och konkurrensen – Förslag till mediekoncentrationslag. m m. Ku.
 31. Tillsyn över advokater m m. Ju.
 32. Utvecklingssamarbete på rättsområdet. Ju.
 33. Bo tryggt – Betala rätt. Särskilda boendeformer för äldre samt avgifter för äldre- och handikappomsorg. S.
 34. Svenskt medborgarskap. Ku.
 35. Fastighetsmäklarnämnden – effektivare tillsyn. Fi.
 36. Likvidation av aktiebolag. Ju.
 37. Underrättelsetjänsten – en översyn. Fö.
 38. Följdlleveranser i samband med export av krigsmateriel. UD.
 39. Vuxenutbildning för alla? Andra året med Kunskapslyftet. U.
 40. Demokratin i den offentliga sektorns förändring. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 41. Bevara dokumentärfilmens kulturarv. Åtgärdsförslag samt förslag till ett centrum för dokumentärfilm och en filmvårdscentral. Ku.
 42. Ny luftfartslag. N.
 43. Oberoende, ägande och tillsyn i revisionsverksamhet. Ju.
 44. Öppen elmarknad. N.
 45. Slutförvaring av kärnavfall. Kommunerna och platsvalsprocessen. M.
 46. Ökade socialbidrag. En studie om inkomster och socialbidrag åren 1990 till 1996. S.
 47. Mervärdesskatt – Frivillig skattskyldighet. Fi.
 48. Lära av Estonia. Den andra delrapporten och slutredovisning. N.
 49. Invandrare som företagare. Ku.
 50. Skydds jakt på varg. M.
 51. Smittskydd, samhälle och individ. Del A+B. S.
 52. Inkomstprövning av bostadstillägg till pensionärer. S.
 53. Ekonomisk brottslighet och sekretess. Ju.
 54. En ny tullag. Fi.
 55. Konvergens och förändring. Samordning av lagstiftningen för medie- och telesektorerna. Ku.
 56. Globaliseringen och demokratin. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 57. Rikstrafiken – En ny myndighet. N.
 58. Löser juridiken demokratins problem? Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 59. Begränsad fastighetsskatt. Fi.
 60. Kundvänligare taxi. N.
 61. Brottsförebyggande arbete i landets kommuner. Ju.
 62. Bilen, miljön och säkerheten. Fi.
 63. Att lära och leda – En lärarutbildning för samverkan och utveckling. U.
 64. Representativ demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
-

Statens offentliga utredningar 1999

Kronologisk förteckning

65. Barnombudsmannen – företrädare för barn och ungdomar. S.
 66. God vård på lika villkor? – om statens styrning av hälso- och sjukvården + 2 bilagor. S.
 67. KÄRNAVFALL – metod – plats – miljökonsekvens. KASAMs yttrande över SKBs FUD-program 98. M.
 68. Brandkatastrofen i Göteborg. Drabbade Medier Myndigheter. Ku.
 69. Individ och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. N.
 70. Gentekniknämnden. U.
 71. Oseriösa bostadsförmedlare. S.
 72. Boendesociala effekter av konkurser och rekonstruktioner – bostadsrättsföreningar och egnahem. S.
 73. Handikappombudsmannens framtida förutsättningar och arbetsuppgifter. S.
 74. Demokratin och det gemensamma bästa. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 75. Rätt plats för vindkraften. Del 1 och Del 2. M.
 76. Maktindelning. Forskarvolym I. Demokratiutredningen. Ju.
 77. Demokratiteori och medborgarskap. Forskarvolym II. Demokratiutredningen. Ju.
 78. Jordbruk och miljönytta – nytt miljöprogram för jordbruket. Jo.
 79. Källskatt på utdelning och royalty till begränsat skattskyldiga. Fi.
 80. Demokratiopinioner. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 81. Förhandlingsersättning till hyresgästorganisation. Ju.
 82. Vårdslös kreditgivning samt sekretess i banker m.m. Fi.
 83. Globalisering. Forskarvolym IX. Demokratiutredningen. Ju.
 84. Civilsamhället. Forskarvolym VIII. Demokratiutredningen. Ju.
 85. Bredband för tillväxt i hela landet. Närings-, regional- och välfärdspolitiska aspekter på IT-infrastrukturen. N.
 86. PC:n är död – länge leve PC:n! Nya möjligheter för Sverige. En rapport från hearingen "Efter PC:n" anordnad av IT-kommissionen juni 1999. N.
 87. Vagnbolag för järnvägen. N.
 88. Granskningskommissionens betänkande i anledning av Brottsutredningen efter mordet på statsminister Olof Palme. Ju.
 89. Statsbidrag till handikapporganisationer. S.
 90. Narkotikastatistik. Om samhällets behov av information om narkotikautveckling. S.
 91. En översyn av jämställdhetslagen. N.
 92. Premiär för personval. Ju.
 93. Det unga folkstyret. Forskarvolym VI. Demokratiutredningen. Ju.
 94. Förmåner och ökade levnadskostnader. Fi.
 95. Småskalig elproduktion samt mätning och debitering av elförbrukning. N.
 96. Statistikreformen. Utvärdering och förslag till utveckling. Bilaga: Uppsatser skrivna för utvärderingen av reformen. Ju.
 97. Socialtjänst i utveckling. Del A och B – Bilagor. S.
 98. Likvärdiga villkor? U.
 99. Översyn av stiftelsen för internationell rapportering av läkemedelsbiverkningar. S.
 100. Bibeln – texterna. Gamla testamentet I. Volym 1. Gamla testamentet II. Volym 2. Tillägg till Gamla testamentet. De apokryfa eller deuterokanoniska skrifterna. Volym 3. Nya testamentet. Volym 4. Ku.
 101. Olydiga medborgare. Om flyktinggömmare och djurrättsaktivister. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 102. Ansvarsfördelning för internationella program på utbildnings- och ungdomsområdet. U.
 103. Regionreform på försök – första stegen mot en ny regional samhällsorganisation. Ju.
 104. Nya samboregler. Ju.
 105. Skatt – Tull – Exekution – Normer för behandling av personuppgifter. Fi.
 106. Konsumenterna och IT – en utredning om datorer, handel och marknadsföring. Fi.
 107. Nya mål 3 för utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. N.
 108. Handläggning av ungdomsmål – en utvärdering av 1995 års ungdomsmålsreform. Ju.
 109. Behandling av personuppgifter inom socialtjänsten. S.
 110. Ledande forskning – för säkerhets skull. Fö.
 111. Att söka kostnadseffektiva lösningar inom klimatområdet. N.
 112. Civilsamhället som demokratins arena. Några kritiska reflektioner. Demokratiutredningens skriftserie. Ju.
 113. Medborgarnas erfarenheter. Forskarvolym V. Demokratiutredningen. Ju.
 114. Mat som medicin. S.
 115. Handel med gas i konkurrens. N.
-

Statens offentliga utredningar 1999

Kronologisk förteckning

116. Den regionala samhällsorganisationen i vissa europeiska stater.
En översättning i urval av antologin *The Intermediate Level of Government in European States. Complexity versus democracy?* Ju.
 117. IT i demokratins tjänst. Forskarvolym VII.
Demokratiutredningen. Ju.
 118. Kommunal uppdragsverksamhet inom kollektivtrafiken – utvärdering av försöksverksamheten. Ju.
 119. Utvärderingen av KY. U.
 120. Från en art till en annan – transplantation från djur till människa. S.
 121. Avkorporatisering och lobbyism.
Forskarvolym XIII. Demokratiutredningen. Ju.
 122. KY – Kvalificerad yrkesutbildning. U.
 123. Mötesplats för design och konsthantverk. Ku.
 124. Konsumentprisindex. Ju.
 125. Näringslivsutveckling i Östersjöregionen. UD.
 126. Politikens medialisering. Forskarvolym III.
Demokratiutredningen. Ju.
 127. Gröna nyckeltal – följ den ekologiska omställningen. M.
 128. Ja till fyrverkerier – men med färre skador. Fö.
 129. Demokratins estetik. Forskarvolym IV.
Demokratiutredningen. Ju.
 130. Demokratins trotjänare – lokalt partiarbete förr och nu. Forskarvolym X.
Demokratiutredningen. Ju.
 131. När marknaden bestämmer. Forskarvolym XI.
Demokratiutredningen. Ju.
 132. Valdeltagande i förändring. Forskarvolym XII.
Demokratiutredningen. Ju.
 133. Kommunkontosystemet och rättvisan – moms, kommunerna och konkurrensen. Fi.
 134. Framtidssäker IT-infrastruktur för Sverige. N.
 135. Stöd till Örebro universitetet och Södertörns högskola för förbättring av ledning, kontroll och ekonomiadministrativa funktioner. U.
 136. Personval 1998.
En utvärdering av personvalsreformen. Ju.
 137. Hälsa på lika villkor – andra steget mot nationella folkhälsomål. S.
 138. Från callcenter till kontaktcenter.
Trender, möjligheter och problem. N.
-

Statens offentliga utredningar 1999

Systematisk förteckning

Justitiedepartementet

Nya förmånsrättsregler + Bilagor. [1]
Invandrarskap och medborgarskap. Demokratiutredningens skriftserie. [8]
Att slakta ett får i Guds namn. Om religionsfrihet och demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [9]
Demokratins förgörare.
Demokratiutredningens skriftserie. [10]
Bör demokratin avnationaliseras?
Demokratiutredningens skriftserie. [11]
Elektronisk demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [12]
Etik och demokratisk statskonst.
Demokratiutredningens skriftserie. [13]
Nytt system för prövning av hyres- och arrendemål. [15]
Artikel 7 i EG:s varumärkesdirektiv.
Ändringar i varumärkeslagen. [19]
Den skyddade provinsen. En essä om demokratins värde och värdighet. Demokratiutredningens skriftserie [22]
Tillsyn över advokater m m. [31]
Utvecklingssamarbete på rättsområdet. [32]
Likvidation av aktiebolag. [36]
Demokratin i den offentliga sektorns förändring.
Demokratiutredningens skriftserie. [40]
Oberoende, ägande och tillsyn i revisionsverksamhet. [43]
Ekonomisk brottslighet och sekretess. [53]
Globalisering och demokratin.
Demokratiutredningens skriftserie. [56]
Löser juridiken demokratins problem?
Demokratiutredningens skriftserie. [58]
Brottsförebyggande arbete i landets kommuner. [61]
Representativ demokrati. Demokratiutredningens skriftserie. [64]
Demokratin och det gemensamma bästa. Demokratiutredningens skriftserie. [74]
Maktdelning. Forskarvolym I. Demokratiutredningen. [76]
Demokratiteori och medborgarskap. Forskarvolym II. Demokratiutredningen. [77]
Demokratiopinioner.
Demokratiutredningens skriftserie. [80]
Förhandlingsersättning till hyresgästorganisation. [81]
Globalisering. Forskarvolym IX. Demokratiutredningen. [83]
Civilsamhället. Forskarvolym VIII. Demokratiutredningen. [84]
Granskningskommissionens betänkande i anledning av Brottsutredningen efter mordet på statsminister Olof Palme. [88]

Premiär för personval. [92]
Det unga Folkstyret. Forskarvolym VI.
Demokratiutredningen. [93]
Statistikreformen. – Utvärdering och förslag till utveckling. Bilaga: Uppsatser skrivna för utvärderingen av reformen. [96]
Olydiga medborgare. Om flyktinggömmare och djurrättsaktivister.
Demokratiutredningens skriftserie. [101]
Regionreform på försök – första stegen mot en ny regional samhällsorganisation. [103]
Nya samboregler. [104]
Handläggning av ungdomsmål-en utvärdering av 1995 års ungdomsomsorgsreform. [108]
Civilsamhället som demokratins arena. Några kritiska reflektioner. Demokratiutredningens skriftserie. [112]
Medborgarnas erfarenheter. Forskarvolym V.
Demokratiutredningen. [113]
Den regionala samhällsorganisationen i vissa europeiska stater. En översättning i urval av antologin *The Intermediate Level of Government in European States. Complexity versus democracy.* [116]
IT i demokratins tjänst. Forskarvolym VII.
Demokratiutredningen. [117]
Kommunal uppdragsverksamhet inom kollektivtrafiken – utvärdering av försöksverksamheten. [118]
Avkorporativisering och lobbyism. Forskarvolym XIII.
Demokratiutredningen. [121]
Konsumentprisindex. [124]
Politikens medialisering. Forskarvolym III.
Demokratiutredningen. [126]
Demokratins estetik. Forskarvolym IV.
Demokratiutredningen. [129]
Demokratins trotjänare – lokalt partiarbete förr och nu. Forskarvolym X. Demokratiutredningen. [130]
När marknaden bestämmer. Forskarvolym XI.
Demokratiutredningen. [131]
Valdeltagande i förändring. Forskarvolym XII.
Demokratiutredningen. [132]
Personval 1998.
En utvärdering av personvalsreformen. [136]

Utrikesdepartementet

Ökad rättssäkerhet i asylärenden. [16]
Sverige och judarnas tillgångar. [20]
Följdliveranser i samband med export av krigsmateriel. [38]
Näringslivetsutveckling i Östersjöregionen. [125]

Statens offentliga utredningar 1999

Systematisk förteckning

Försvarsdepartementet

Effektivare Totalförsvarstöd i Östersjöområdet. [6]
Internationell konflikthantering – att förbereda sig tillsammans. [29]
Underrättelsetjänsten – en översyn. [37]
Ledande forskning – för säkerhets skull. [110]
Ja till fyrverkerier – men med färre skador. [128]

Socialdepartementet

Steriliseringsfrågan i Sverige 1935-1975. Ekonomisk ersättning. [2]
Garantipension och Bosättningstillägg för personer födda år 1937 eller tidigare. [17]
Lindqvists nia – nio vägar att utveckla bemötandet av personer med funktionshinder. [21]
Bo tryggt – Betala rätt. Särskilda boendeformer för äldre samt avgifter för äldre- och handikappomsorg. [33]
Ökade socialbidrag. En studie om inkomster och socialbidrag åren 1990 till 1996. [46]
Smittskydd, samhälle och individ. Del A+B. [51]
Inkomstprövning av bostadstillägg till pensionärer. [52]
Barnombudsmannen – företrädare för barn och ungdomar. [65]
God vård på lika villkor? – om statens styrning av hälso- och sjukvården + 2 bilagor. [66]
Oseriösa bostadsförmedlare. [71]
Boendesociala effekter av konkurser och rekonstruktioner – bostadsrättsföreningar och egnahem. [72]
Handikappombudsmannens framtida förutsättningar och arbetsuppgifter. [73]
Statsbidrag till handikapporganisationer. [89]
Narkotikastatistik. Om samhällets behov av information om narkotikautveckling. [90]
Socialtjänst i utveckling. Del A och B – Bilagor. [97]
Översyn av stiftelsen för internationell rapportering av läkemedelsbiverkningar. [99]
Behandling av personuppgifter inom socialtjänsten. [109]
Mat som medicin. [114]
Från en art till en annan – transplantation från djur till människa. [120]
Hälsa på lika villkor – andra steget mot nationella folkhälsomål. [137]

Finansdepartementet

Märk väl! [7]
Införsel av beskattade varor. [26]
Kontantmetod för småföretagare. [28]

Fastighetsmäklarnämnden – effektivare tillsyn. [35]
Mervärdesskatt – Frivillig skattskyldighet. [47]
En ny tullag. [54]
Begränsad fastighetsskatt. [59]
Bilen, miljön och säkerheten. [62]
Källskatt på utdelning och royalty till begränsat skattskyldiga. [79]
Vårdslös kreditgivning samt sekretess i banker m.m. [82]
Förmåner och ökade levnadskostnader. [94]
Skatt – Tull – Exekution – Normer för behandling av personuppgifter. [105]
Konsumenterna och IT – en utredning om datorer, handel och marknadsföring. [106]
Kommunkontosystemet och rättvisan – moms, kommunerna och konkurrensen. [133]
Effektivare offentlig upphandling.

Utbildningsdepartementet

God sed i forskningen. [4]
Vuxenutbildning för alla? Andra året med Kunskapslyftet. [39]
Att lära och leda – En lärarutbildning för samverkan och utveckling. [63]
Gentekniknämnden. [70]
Likvärdiga villkor. [98]
Ansvarsfördelning för internationella program på utbildnings- och ungdomsområdet. [102]
Utvärderingen av KY. [119]
KY – Kvalificerad yrkesutbildning. [122]
Stöd till Örebro universitet och Södertörns högskola för förbättring av ledning, kontroll och ekonomiadministrativa funktioner. [135]
Från kunskapslyftet till en strategi för livslångt lärande.

Jordbruksdepartementet

Yrkesfiskets konkurrenssituation. [3]
Samerna – ett ursprungsfolk i Sverige. [25]
Jordbruk och miljönytta – nytt miljöprogram för jordbruket. [78]

Kulturdepartementet

Den framtida kommersiella lokalradion. [14]
Frågor till det industriella samhället. [18]
Yttrandefriheten och konkurrensen – Förslag till mediekoncentrationslag m. m. [30]
Svenskt medborgarskap. [34]
Bevara dokumentärfilmens kulturarv. Åtgärdsförslag samt förslag till ett centrum för dokumentärfilm och en filmvårdscentral. [41]

Statens offentliga utredningar 1999

Systematisk förteckning

Invandrare som företagare. [49]
Konvergens och förändring. Samordning av lagstiftningen för medie- och telesektorer. [55]
Brandkatastrofen i Göteborg.
Drabbade Medier Myndigheter. [68]
Bibeln – texterna.
 Gamla testamentet I. Volym 1.
 Gamla testamentet II. Volym 2.
 Tillägg till Gamla testamentet. De apokryfa eller deuterokanoniska skrifterna. Volym 3.
 Nya testamentet. Volym 4. [100]
Mötesplats för design och konsthantverk. [123]

Näringsdepartementet

Effektiva värme- och miljölösningar. [5]
Utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet.
Förslag till inriktning av nya mål 3 inom EG:s strukturfonder. [23]
EG:s strukturstöd. Ny organisation för de geografiskt avgränsade strukturfondsprogrammen. [24]
Delta – Utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättningen. [27]
Ny luftfartslag. [42]
Öppen elmarknad. [44]
Lära av Estonia. Den andra delrapporten och slutredovisning. [48]
Rikstrafiken – En ny myndighet. [57]
Kundvänligare taxi. [60]
Individen och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000. [69]
Bredband för tillväxt i hela landet. Närings-, regional- och välfärdspolitiska aspekter på IT-infrastrukturen. [85]
PC:n är död – länge leve PC:n! Nya möjligheter för Sverige. En rapport från hearingen "Efter PC:n" anordnad av IT-kommissionen juni 1999. [86]
Vagnbolag för järnvägen. [87]
En översyn av jämställdhetslagen. [91]
Småskalig elproduktion samt mätning och debitering av elförbrukning. [95]
Nya mål 3 för utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet. [107]
Att söka kostnadseffektiva lösningar inom klimatområdet. [111]
Handel med gas i konkurrens. [115]
Framtidssäker IT-infrastruktur för Sverige. [134]
Från callcenter till kontaktcenter.
Trender, möjligheter och problem. [138]

Miljödepartementet

Slutförvaring av kärnavfall. Kommunerna och platsvalsprocessen. [45]
Skydds jakt på varg. [50]
KÄRNAVFALL – metod – plats – miljökonsekvens.
KASAMs yttrande över SKBs FUD-program 98. [67]
Rätt plats för vindkraften. Del 1 och Del 2. [75]
Gröna nyckeltal – följ den ekologiska omställningen. [127]