

NR 2006:5

# FöretagSAM

En jämförelse av två modeller för implementering  
av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag

*Ing-Marie Andersson, Gunnar Rosén och Lars Klusell*

ARBETE OCH HÄLSA | VETENSKAPLIG SKRIFTSERIE

ISBN 91-7045-792-1 ISSN 0346-7821



## **Arbete och Hälsa**

Arbete och Hälsa är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. Serien innehåller arbeten av såväl institutets egna medarbetare som andra forskare inom och utom landet. I Arbete och Hälsa publiceras vetenskapliga originalarbeten, doktorsavhandlingar, kriteriedokument och litteraturöversikter.

Arbete och Hälsa har en bred målgrupp och ser gärna artiklar inom skilda områden. Språket är i första hand engelska, men även svenska manus är välkomna.

Instruktioner och mall för utformning av manus finns att hämta på Arbetslivsinstitutets hemsida <http://www.arbetslivsinstitutet.se/>

Där finns också sammanfattningar på svenska och engelska samt rapporter i fulltext tillgängliga från och med 1997 års utgivning.

### **ARBETE OCH HÄLSA**

---

Redaktör: Staffan Marklund

Redaktion: Marita Christmansson, Kjell Holmberg,  
Birgitta Meding, Bo Melin och Ewa Wigaeus  
Tornqvist

© Arbetslivsinstitutet & författare 2006

Arbetslivsinstitutet,  
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-792-1

ISSN 0346-7821

<http://www.arbetslivsinstitutet.se/>

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

## Förord

Projektet FöretagSAM har sitt ursprung i de diskussioner som under år 2000 inleddes mellan Arbetslivsinstitutet, Högskolan Dalarna samt de lokala parterna på arbetsmarknaden i Dalarna. Diskussionerna syftade till att finna samverkansmöjligheter och ett av resultaten blev ett projekt där 27 företag, inom främst tillverkningsindustrin, kartlades avseende arbetsmiljöstatus.

Projektet FöretagSAM påbörjades under hösten 2002 och slutfördes 2004. Projektet har ekonomiskt stöttats av Arbetsmiljöverket genom Arbetslivsinstitutet, Högskolan Dalarna, Länsstyrelsen Dalarna samt EU strukturfonder Mål 1 och Mål 2 genom att...-projektet.

Det omfattande fältarbetet har förutom av undertecknade utförts av Kristina Gunnarsson, Arbets- och miljömedicin vid Akademiska sjukhuset i Uppsala, Leif Juringe, Arbetslivsinstitutet samt Ulla-Kari Pontén, Stegvis AB. Projektet har letts av Lars Klusell, Stegvis AB.

Sammantaget har 14 tillverkningsföretag medverkat i projektet. Företagen har representerat fler olika branscher och storlekar, inget av företagen har dock haft mer än 50 anställda.

Till projektet har knutits en referensgrupp av personer med stora kunskaper inom arbetsmiljöområdet och med förankring i Bergslagsregionen.

Författarna vill framföra sitt varma tack till alla de företag och deras representanter som medverkat i projektet. I samverkan med dessa företag och deras engagerade medarbetare samt en aktiv och kunnig referensgrupp har projektet FöretagSAM kunnat genomföras med goda och intressanta resultat som följd.

Stockholm i december 2005

Ing-Marie Andersson

Gunnar Rosén

# Innehåll

Förord	
Bakgrund	1
Syfte och mål	3
Material	4
Metoder	7
Projektgrupp	7
Styr- och referensgrupp	7
SAM-cirklarna	7
Implementeringsmodeller	8
Handledarmodellen	9
Nätverksmodellen	11
Nyhetsbrev	13
Utvärdering	13
Resultat	16
Implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM	16
SAM-status	16
Handledarföretagen	20
Nätverksföretagen	33
Referensföretagen	39
Diskussion	40
Urval av företag	40
Val av SAM-implementeringsmetod	41
Undersöknings-/utvärderingsmetod	42
Framsteg i SAM	42
Resulterade utvecklad SAM i säkrare och bättre arbetsmiljöer?	44
Vad kan man realistiskt förvänta? Finns det en optimal nivå?	46
Framgångsfaktorer och stötestenar	47
Vad får det kosta?	50
Slutsatser	50
Förslag till arbetsmodell	51
Sammanfattning	52
Summary	53
Referenser	55
Bilaga 1	57
Bilaga 2	58
Bilaga 3	59
Bilaga 4	61

## Bakgrund

Sedan 1991 finns krav om internkontroll införda i den svenska arbetsmiljölagen (Arbetskyddsstyrelsen, 1991). Kraven preciserades i föreskrifter från Arbetsmiljöverket om "Internkontroll av arbetsmiljön" 1992 och har därefter omarbetats i olika omgångar till de föreskrifter om "Systematiskt arbetsmiljöarbete" (SAM) som gäller idag (Arbetsmiljöverket, 2003b). Den utveckling av kraven som skett har bland annat styrts av konstateranden att mindre företag haft särskilda svårigheter att leva upp till lagens krav.

Trots att lagstiftningen nu funnits i mer än tio år har det visat sig vara svårt att få genomslag och då särskilt i små företag. Ett antal olika undersökningar som belyser detta problem har genomförts med olika metoder men med liknande slutsatser. Arbetsmiljöverket genomförde under 1998 en undersökning på 400 små företag (upp till 50 anställda). På dessa företag hade särskilda tillsynsinsatser genomförts 1996 som inriktats mot internkontroll. År 1996 saknade hälften av företagen internkontroll och den siffran hade 1998 förbättrats till var tredje. Man konstaterade då att inspektionens informationsinsats förbättrat läget (Lewin, 2000).

Besök av arbetsmiljöinspektörer har varit sällsynta bland de små företagen. Det faktum att företagen kan påräkna ett besök var tionde år eller ibland mer sällan i kombination med att man sällan själva tar aktiv kontakt för rådgivning, innebär att tillsynsmyndigheten får liten betydelse som drivkraft i sammanhanget (Antonsson m fl., 2002).

År 2002 genomförde Arbetsmiljöverket en enkätundersökning inom alla typer och storlekar av organisationer och kunde då konstatera att 41 procent av arbetsgivarna ansåg att SAM var infört och fungerar, ett resultat som var 11 procentenheter bättre än vid en liknande undersökning ett år tidigare. Bland skyddsombuden ansåg endast 29 procent att SAM var infört och fungerade (Blomquist & Johnsson, 2003).

Att lagstiftning inte är tillräckligt för att få systematik i arbetsmiljöarbetet är alltså uppenbart och knappast heller överraskande. Hydén har beskrivit arbetsmiljölagsstiftningen som en intervenerande lagstiftning som "opererar i en fientlig miljö som spontant inte kan påräkna efterlevnad" (Hydén, 2004). Hydén konstaterar vidare att strategier för att bekämpa arbetsmiljöproblemen måste växa fram inifrån samt att samhället kan vara med att stödja på olika sätt.

Andemeningen i lagstiftningen om SAM är att arbetsgivarna på ett systematiskt sätt, integrerat i den övriga verksamheten, skall identifiera och åtgärda risker i arbetet. Det kan dock finnas en risk att en strävan efter att skapa rutiner tar överhanden över avsikten med arbetsmiljöarbetet, att minska riskerna. Antonsson har diskuterat i vad mån SAM kan ses som en utvecklingsstrategi för små företag (Antonsson, 2004). Hon konstaterar där att SAM möjligen är mer nödvändigt än bra:

Nödvärdigt eftersom det knappast går att säga att företag inte skall arbeta systematiskt med arbetsmiljön. Bra resultat är det dock tveksamt om SAM kan ge i den stora gruppen av små företag.

Lagstiftning om SAM har följts upp med ett stort antal informationsinsatser och utbildningar, framförallt från Arbetsmiljöverket men också från andra centrala organisationer som Prevent och AFA, parterna och branschorganisationerna. Olika varianter av stödmaterial har utvecklats.

Med syftet att driva gemensamma forskarstödda utvecklingsprojekt inleddes 2000 en bred samverkan mellan Arbetslivsinstitutet och regionen Dalarna. Samverkan hade initialt en inriktning mot de mindre tillverkningsföretagens utvecklingsmöjligheter. Projektet inriktades inledningsvis mot den av mindre industri-företagare uttalade oron för att i framtiden klara personalrekrytering. Framtida omfattande pensionsavgångar kombinerat med ett kraftigt minskat intresse bland ungdomar för att söka sig till industriutbildningar utgjorde grunden för denna oro (Andersson & Rosén, 2005). En inledande studie kring ungdomars syn på arbete indikerade att vad som normalt räknas in under begreppet arbetsmiljö hade stor betydelse vid yrkesvalet (Hedlund m fl., 2003). Av flera skäl, förutom arbets-hälsospekten, var det därför viktigt för tillverkningsindustrin att arbeta för att utveckla arbetsmiljön.

Under våren 2000 kallades av den anledningen representanter för mindre tillverkningsföretag i Dalarna till ett möte för att diskutera kring behov av satsningar med syftet att stärka arbetsmiljöarbetet. Det beslutades att genomföra en inledande undersökning som skulle läggas till grund för fortsatta initiativ inom länet. Undersökning som genomfördes under 2001 vid 27 mindre tillverkningsföretag i Dalarna innefattade en detaljerad genomgång av arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet på företagen (Gunnarsson m fl., 2004). Resultaten visade att 18 av företagen inte alls infört SAM. Fem företag hade kommit relativt långt på väg men inget kunde sägas ha ett helt fungerande SAM. Resterande fyra hade bara påbörjat ett arbete som ännu inte hunnit ge resultat.

Efter diskussioner av resultaten i den arbetsgrupp som bildats beslutades att undersöka möjligheterna att öka aktiviteterna för att förbättra situationen vad gällde införandet av SAM i länet. Arbetet har sin utgångspunkt i det åtgärdsprogram i elva punkter för bättre arbetsmiljö och tydligare arbetsgivaransvar som regeringen presenterade i budgetpropositionen 2001/02. Arbetsmiljöverket fick regeringens uppdrag att, i samverkan med Arbetslivsinstitutet, genomföra metodutvecklingen, varvid villkoren för småföretagen särskilt skulle uppmärksammas (Arbetslivsinstitutet, 2004b). Kontakter togs därför med institutets projektgrupp i Dalarna för att undersöka möjligheterna till samverkan. Det beslutades att de projektplaner som fanns i Dalarna skulle anpassas för att också uppfylla de av regeringen uttalade behoven. Föreliggande rapport redovisar erfarenheter från det FoU-projekt som blev resultatet.

## Syfte och mål

Projektets övergripande syfte har varit att praktiskt prova och utvärdera två olika modeller för implementering av SAM på mindre tillverkningsföretag samt att göra en jämförelse med företag där inga yttre initiativ tas. Ett syfte har också varit att pröva hur regler och föreskrifter är anpassade till små tillverkningsföretag och huruvida SAM ger möjlighet till en dynamisk utvecklingsprocess.

Delmål för de företag som ingått i projektet har varit:

- att förbättra arbetsmiljöarbetet och arbetsmiljön så att krav i regelverk och föreskrifter uppfylls
- att anställda skall ges möjlighet att kompetensutvecklas/lära sig på arbetsplatsen
- att arbetsmiljöerna på deltagande arbetsplatser är attraktiva, inspirerande och kan utgöra föredömen för andra arbetsplatser i regionen.

## Material

Urval av företag till projektet har skett i två omgångar. Målsättningen i projektet var att minst tio företag skulle medverka och under hösten 2002 genomfördes det mer omfattande arbetet med syfte att rekrytera dessa företag. Målgruppen var de 27 företag (Gunnarsson m fl., 2004) som medverkat i den arbetsmiljökartläggning som genomförts av Arbetslivsinstitutet och Arbets- och miljömedicin, Akademiska sjukhuset, Uppsala under 2001 och då främst de tio företag som visat ett uttalat intresse av att medverka i ett fortsatt projekt runt arbetsmiljön inom det egna företaget.

Rekryteringen pågick under perioden oktober 2002 till februari 2003 och utfördes genom telefonsamtal och möten ute på företagen. Totalt kontaktades 20 tillverkningsföretag och av dessa accepterade elva (företag B-G, K-M, O-P tabell 1) att medverka i projektet. Företagen I, H och A kom att rekryteras till projektet i ett senare skede.

Av de elva företagen som kom att ingå i projektets aktiva del hade åtta inte påbörjat SAM (SAM-status = 1) vilket är en något högre andel än bland övriga 16 som ingick i urvalet. Tre av de elva företagen hade vid projektstart SAM-status = 2 eller 3 medan sex av övriga nio i urvalsgruppen hade kommit lika långt. De företag som ingick hade alltså ett aningen sämre utgångsläge vad gäller SAM jämfört med hela urvalsgruppen.

De nio företag som tackade nej till att medverka i projektet redovisas i tabell 2.

Under sensommaren/hösten 2003 genomfördes den andra rekryteringsomgången. Målsättningen var att skapa en referensgrupp av företag utifrån följande kriterier: Företagen skall storleksmässigt och branschmässigt likna de elva företag som medverkat i studien. Företagen skall inom de senaste tolv månaderna ha fått besök av arbetsmiljöinspektionen och då fått ett inspektionsmeddelande där kraven har varit "heltäckande" utifrån SAM och där SAM-status är satt (Arbetsmiljöverket, 2003a).

Dessa företag identifierades via Arbetsmiljöverket i Falu distrikt. I den första sökomgången fann man bara två företag och sökområdet utökades då tidsmässigt till att omfatta 20 månader bakåt. Resultatet blev att fem företag valdes ut för att kontaktas. Två av dessa företag ville inte medverka i projektet medan tre var positiva (företag I, H, A tabell 1).



**Tabell 1.** Företag som medverkat i projektet och finns i elva av Dalarnas kommuner.

Företag	Verksamhet	Ägande	Antal anställda	Företags-hälsovård	Kvalitets-system	Skydds-ombud
Aktivt medverkande företag						
B	Mekanisk industri	Aktiebolag	20	Ja	Ja	Ja
C	Träindustri	Aktiebolag	16	Ja	Ja	Ja
D	Mekanisk industri	Aktiebolag	16	Ja	Ja	Ja
E	Tegelbruk	Aktiebolag	4	Nej	Nej	Nej
F	Mekanisk industri	Aktiebolag	30	Nej	Nej	Ja
G	Träindustri	Aktiebolag	13	Ja	Nej <sup>1</sup>	Ja
K	Metallindustri	Aktiebolag	20	Ja	Nej <sup>1</sup>	Ja
L	Mekanisk industri	Koncern	32	Ja	Nej <sup>1</sup>	Nej <sup>2</sup>
M	Pelletstillverkare	Koncern	6	Nej	-	Nej
O	Mekanisk industri	Aktiebolag	40	Ja	Ja	Ja
P	Gummiindustri	Koncern	8	Ja	-	Ja
Företag i referensgrupp						
A	Träindustri	Aktiebolag	16	Ja	-	Ja
H	Träind./Bygghandel	Koncern	42	Ja	-	Ja
I	Mekanisk industri	Aktiebolag	6	Nej	-	Nej

1) Företaget arbetar efter kvalitetsledningssystem men är inte certifierat.

2) Företaget samverkar regelbundet med regionalt skyddsombud.

”-” i kolumn om kvalitetssystem innebär att uppgift saknas.

**Tabell 2.** Företag som tackande nej till att medverka i projektet och deras motiveringar.

Företag	Motivering/skäl
Företag i Malung	Företaget var först mycket intresserade av att medverka men efter att projektet redovisats i företagets styrgrupp gav företaget beskedet att man hade en produktionstopp framför sig och därmed inte hade resurser att sätta av för projektet.
Företag i Borlänge	Företagets Vd menade att man redan arbetar med SAM på ett effektivt sätt, kanske inte "enligt boken" men på ett sätt som passar företaget.
Företag i Leksand	Företaget hade produktions- och lönsamhetsproblem och prioriterade andra yrkesutbildningar för sin personal än att arbeta med SAM.
Företag i Krylbo	Företagets chef var långtidssjukskriven och den tillförordnade chefen ville/kunde inte ta beslut om medverkan i projektet.
Företag i Furudal	Efter interna diskussioner på företaget meddelade man att de redan har kommit en bit på väg med SAM och att de inte behövde någon hjälp utifrån.
Företag i Insjön	Företaget stod inför en omfattande omstrukturering med nedläggning av den enhet i Insjön som projektet kontaktade. Företagets Vd, som var projektets kontaktperson, hade lämnat företaget. Vid kontakter med moderbolaget erhöles ingen positiv respons. Kontakten med företaget "rann helt enkelt ut i sanden".
Företag i Borlänge	Företaget tackade nej då man menade att man själva arbetade med SAM och inte behövde hjälp.
Företag i Vansbro	Företaget arbetar med ett kvalitetsprogram enligt ISO under kommande två kvartal och har inte tid eller ork att ta på sig något mera.
Företag i Dala Järna	Företaget är omstrukturerat och har ny ägare. Företagets Vd osäker på sin framtida roll och ville/kunde inte ta beslut om medverkan i projektet.

## Metoder

### Projektgrupp

Projektarbetet har genomförts av en projektgrupp med sex deltagare från Arbetslivsinstitutet i Stockholm, Arbets- och miljömedicin vid Akademiska sjukhuset i Uppsala samt StegVis AB i Borlänge.

Projektgruppen har delats upp i två separata delar, en praktikdel och en forskningsdel. Praktikdelen (fyra personer) har omfattat projektledning, projektadministration samt allt det praktiska utvecklings- och förändringsarbetet i samverkan med deltagande företag. Forskningsdelen (två personer) har haft målsättningen att ur vetenskaplig synvinkel följa projektet samt utvärdera resultaten från de olika modeller som prövats hos företagen. I rapporten används begreppen praktikergrupp och forskargrupp.

Under projektets gång har forskargruppen inte delgivit praktikergruppen de olika resultat som stegvis tagits fram under arbetet. Anledningen har varit att en sådan kunskap eventuellt skulle kunna påverka det praktiska arbetet och verka styrande för de insatser som har genomförts.

### Styr- och referensgrupp

Projektet har haft en styrgrupp om sex ledamöter från Arbetslivsinstitutet Stockholm, Arbets- och miljömedicin Uppsala, Högskolan Dalarna Falun samt Stegvis AB Borlänge. Gruppen som haft till uppgift att, bevaka att projektets mål uppnås, godkänna ingående aktiviteter och delprojekt, formulera beslut i viktiga principfrågor och vid behov föreslå omprioriteringar av projektets praktikdel. Gruppen har träffats vid fyra tillfällen under projektiden.

En referensgrupp bestående av sex personer främst från Dalarna och Bergslagen samt med kunskaper inom arbetsmiljöområdet knöts tidigt till projektet. Ledamöterna var anställda vid Arbetsmiljöservice Dalarna AB, ApeL-projektet, Arbetsmiljöverket, Fors Bruk, Metall avd. 63, Småföretagsenheten vid Yrkes- och miljömedicinska kliniken i Örebro och representerade följande yrkeskategorier; arbetsmiljöingenjör (två), facklig förtroendeman, forskare, företagsläkare, tillsynsdirektör. Gruppens uppgift i projektet var att granska och lämna synpunkter och rekommendationer till projektgruppens utredningar och förslag.

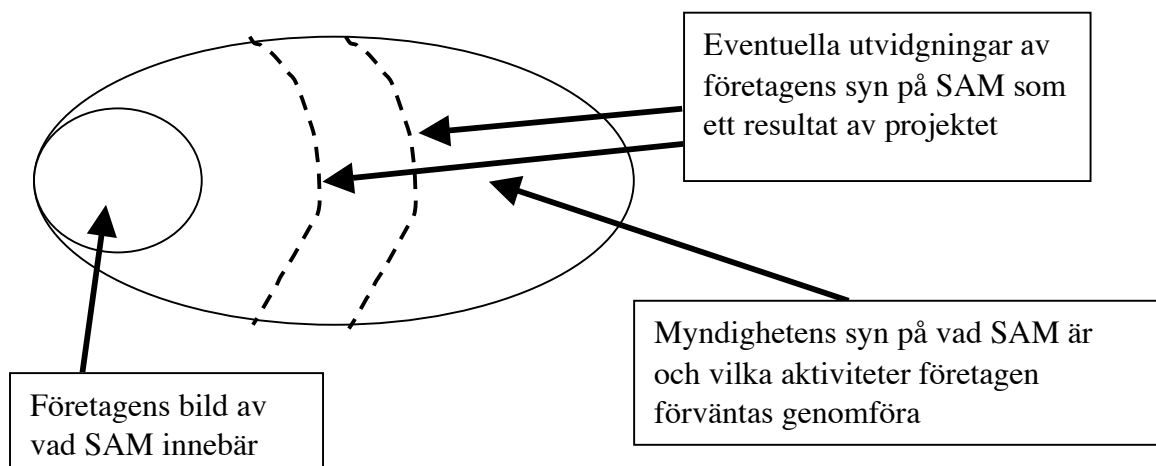
### SAM-cirklarna

I projektets inledning formulerades en hypotes i projektgruppen om att begreppet "Systematiskt arbetsmiljöarbete" har olika innehåll för olika aktörer. Hypotesen bestod i antagandet att bilden av, och innehållet i SAM var betydligt mindre utifrån vad företagen ansåg i relation till myndighetens syn på innehållet i SAM. För att förtydliga hypotesen skapades "SAM-cirklarna" enligt figur 1. För att i projektet definiera "hela SAM-cirkeln" gjordes för varje företag/bransch, en

genomgång och sammanställning av alla de föreskrifter som var aktuella samt alla aktiviteter som finns beskrivna i föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete.

För alla företag som ingår i projektet finns ett antal generella föreskrifter oberoende av bransch som kan sägas utgöra en grund i "hela SAM-cirkeln". Som hjälp till företagen har Arbetsmiljöverket sammanställt ett grundpaket där dessa ingår. Grundpaketet innehåller; arbetsmiljölagen, arbetstidslagen, aktiebolag och fysiska personer som arbetsgivare, arbetsmiljöansvar och straffansvar samt 16 föreskrifter i AFS serien från Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket, 2005).

Grundpaketet kan sedan kompletteras med speciellt framtagna branshpaket. Inom projektet var två av dessa aktuella, träindustripaketet och verkstadspaketet. Träindustripaketet innehåller tio och verkstadspaketet 21 kompletterande föreskrifter från Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket, 2005).



**Figur 1.** Bilden illustrerar hur omfattningen av arbetsmiljölagstiftningen kan uppfattas som en delmängd av den faktiska omfattningen. Streckade linjer markerar ett tänkt närmande till kraven.

### Implementeringsmodeller

Under vintern 2002/2003 besökte praktikergruppen företagen och presenterade de två modeller som skulle användas i projektet. Målsättningen var att varje företag själva skulle få välja arbetsmodell utifrån företagets egna förutsättningar avseende företagskultur, arbetsorganisation, produktionssystem etc. Praktikergruppen hade sammanställt ett presentationsmaterial, dels om projektet, dess målsättningar etc., men även ett underlag för att presentera de två modellerna på ett så likvärdigt sätt som möjligt. Eftersom resursen arbetstid är en kritisk faktor, speciellt för mindre företag, så hade projektet tagit fram en teoretisk sammanställning över de krav på personella resurser som de olika modellerna innebar. Beräkningen var gjord på en tänkt personalstyrka av 15 personer då den storleken utgjorde ett medeltal av antalet anställda hos företagen. Då inga erfarenheter ännu fanns av det verkliga

resurskravet så presenterades tidsuppskattningen på ett sådant sätt att de olika delposterna blev tydliga och kunde diskuteras utifrån varje företags speciella förutsättningar.

Företagen informerades även om att det för båda modellerna tillkommer ett antal övriga aktiviteter som inte kunde specificeras i för tid men att företagen måste vara medvetna om och beredda att sätta till resurser för detta. Exempel på sådana aktiviteter är; att läsa igenom Arbetsmiljöverkets föreskrifter, förstå deras innebörd och vilka krav som ställs på företaget, genomföra riskanalys samt kontakter med FHV och hantverkare. Ett annat exempel är att medverka i intervjuer och samtal i samband med forskargruppens besök för utvärdering av projektet. Företagen gjordes medvetna om att de skulle stå för sina egna kostnader men att någon ytterligare avgift för medverkan i projektet inte skulle tas ut.

### *Handledarmodellen*

Handledarmodellen utgår från en metod och ett material som är framtaget av Småföretagsenheten vid Yrkes- och miljömedicin, Universitetssjukhuset i Örebro (Småföretagsenheten, 2003). "SAMarbete i det lilla företaget" är en metod som hjälper företag att starta och driva systematiskt arbetsmiljöarbete. Till metoden hör ett material i form av en pärm, en cd-skiva och en handledarmanual. Pärm och cd-skivan blir företagets arbetsmaterial/verktygslåda. Den innehåller checklistor, blanketter, instruktioner, dagordningar, faktablad m.m. för det systematiska arbetsmiljöarbetet. SAMarbetet startar med att handledaren hjälper företaget att komma igång. Arbetet genomförs enskilt på varje företag och samtliga medarbetare deltar. Handledaren genomför fyra arbetsmöten á en och en halv timme och för de tre första med cirka två månaders mellanrum på arbetsplatsen. Alla på företaget förväntas delta i och genomföra arbetsuppgifter med stöd av arbetsmaterial i pärm och på cd:n mellan arbetsmötena. Resultaten redovisas vid nästkommande arbetsmöte. Vid den första träffen går man igenom arbetsmaterialet pratar om policy för arbetsmiljön och arbetsmiljöundersökningar. I samband med möte två diskuterar man en egen arbetsmiljöpolicy samt hur arbetsgivaren kan fördela arbetsuppgifter till medarbetarna. De arbetsmiljöundersökningar man arbetat med mellan möte ett och två blir underlag till den handlingsplan som skapas. Vid möte tre ger handledaren information om uppföljning av åtgärder och hur man skapar rutiner. Möte tre avslutas med att alla på arbetsplatsen skriftligt (blankett som ingår i modellens arbetsmaterial) får utvärdera ett antal påståenden om arbetsmodellen och det resultat den gett. Ett år efter det att projektet startat på företaget genomför handledaren det fjärde mötet som är ett revisionsmöte. Detta sker bland annat genom att en "checklista systematiskt arbetsmiljöarbete" (checklistan ingår i modellens arbetsmaterial) med 16 frågor besvaras med ja eller nej. Handledaren gör en bedömning vid mötet och fyller i svaren i samband med företagets redovisning och kompletterande diskussioner.

Några speciella egenskaper som kan vara av värde att lyfta fram för handledarmodellen är att arbetet sker under handledning och med stöd av en arbetspärm och en cd. Materialet är lättarbetat genom till exempel färdiga checklistor och hand-

ledningen kan ge viss trygghet. Företaget har goda möjligheter att påverka planeringen genom att välja lämplig tid för arbetsmöten. Arbetet utvärderas efter ett år.

**Tabell 3.** Handledarmodellen. Tidsåtgång med mera beräknat på 15 anställda på ett tillverkningsföretag

Aktivitet	Medverkande personer	Uppskattad tidsåtgång tim/person	Total arbetstid timmar	Övrigt
<b>Introduktion</b>				
Uppstartsmöte	Chef och SO	1,5	3	Genomgång av handbok och utbildning
<b>Arbetsmöte 1</b>				
Möte på företaget	Samtliga	1,5	23	
<b>Arbete mellan möte 1 och 2</b>				
Arbetsmiljörund	Chef och SO	3	6	
Arbetsmiljöpärm	Chef och SO	1,5	3	
Olika uppgifter	Anställda	0,25	3	
<b>Arbetsmöte 2</b>				
Möte på företaget	Samtliga	1,5	23	
<b>Arbete mellan möte 2 och 3</b>				
Handlingsplan	Chef och SO	2	4	
Arbetsmiljöpolicy	Chef	2	2	
Arbetsplatsträff	Samtliga	1	15	
<b>Arbetsmöte 3</b>				
Möte på företaget	Samtliga	1,5	23	
<b>Arbete mellan möte 3 och 4</b>				
Arbetsplatsträffar för att hålla SAM levande. 15 min/mån	Samtliga	4	48	
<b>Arbetsmöte 4</b>				
Möte på företaget	Samtliga	1,5	23	Efter 1 år
<b>Total arbetstid ca:</b>			<b>176<sup>1</sup></b>	
<b>Varav för Chef och SO</b>			<b>38<sup>1</sup></b>	

1) Tidsuppskattningen enligt tabellen innehåller inte sådana aktiviteter som exempelvis kan uppstå som följd av resultatet från en skyddsround. Om skyddsrounden resulterar i att ny belysning måste till i en lokal så uppstår arbete med att upphandla elektriker, planeringstid etc. Den tid som alla sådana aktiviteter tar ligger utanför tidsberäkningen i tabellen.

### *Nätverksmodellen*

I nätverksmodellen var tanken att flera företag inom en region samverkar med syftet att införa systematiskt arbetsmiljöarbete på det egna företaget. Att nätverksmodellen kom att etableras i Mora-Orsa-området har till viss del sin grund i att de två företag som först valde modell var lokaliserade till denna del av Dalarna. Denna information kom sedan att delges övriga företag – att ett nätverk var under uppbyggnad i Mora-området.

Chef/arbetsgivarrepresentant och skyddsombud/personalrepresentant förväntades medverka i tio nätverksmöten under ett år. Inledningsvis hölls mötena var tredje vecka för att senare glesas ut i tiden. En handledare höll i programmet för mötena och var dessutom tillgänglig för varje enskilt företag mellan mötena. Mötena genomfördes under två timmar på sen eftermiddag. De tre första mötena hölls på neutral plats och därefter cirkulerade resterande möten med undantag av det sista på de olika företagen. Varje möte hade ett tema och en expert som föreläsare runt ett arbetsmiljöämne. Mötena har haft följande teman; SAM ur myndighetsperspektiv, erfarenheter från att arbeta i nätverk, paralleller mellan medicinska aspekter och SAM, begreppet arbetsfriska, yrkeshygieniska metoder och mätningar, riskanalyser, kemikalier och hur man tolkar reglerna, rehabilitering, hälsoekonomi. Efter föreläsningarna delades nätverket in i två arbetsgrupper som diskuterade en frågeställning med utgångspunkt från föreläsningen. Resultatet redovisades gemensamt. På mötena redovisade företagen också vad som hänt på det egna företaget sedan förra mötet samt vad man planerar att göra till nästa möte. Tillbaka på det egna företaget förväntades representanterna involvera övriga medarbetare på arbetsplatsen för att företagets egen drivkraft skulle medverka till ett bra resultat. Hela arbetet med att införa SAM på de enskilda företagen avrapporteras i samband med möte tio. Några veckor före möte tio fick företagen en frågelista med punkter som skulle redovisas på mötet. Dessa var:

- Handlingsplan – aktiviteter/genomförande/uppföljning
- Arbetsmiljöpolicy – genomförande/förankring
- Arbetsplatsträffar – genomförande/frågeställningar
- Arbetsmiljöuppgifter – fördelning och ansvar
- Rutiner – vad/skriftliga/efterlevnad
- Hälsa/tillbud/olycksfall
- Det årliga arbetsmiljömötet – planering/uppföljning
- Vad som är svårt och vad som är lätt i arbetet
- Annat som ni tycker omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

I samband med mötet gjorde handledaren en bedömning och fyllde i samma ”checklista systematiskt arbetsmiljöarbete”, för respektive företag, som användes i handledarmodellen.

Några speciella egenskaper som kan vara av värde att lyfta fram för nätverksmodellen är att kontakter med andra företag kan ge möjligheter till utbyte av erfarenheter runt SAM men också inom andra områden. Deltagarna får en bred arbetsmiljöutbildning på 30 timmar. I samband med träffarna bygger deltagarna

upp ett personligt kontaktnät med experter inom arbetsmiljöområdet samtidigt som träffarna ger förutsättningar för en kontinuerlig uppföljning av SAM-arbetet på de enskilda arbetsplatserna.

**Tabell 4.** Nätverksmodellen för FöretagSAM beräknat på 15 anställda på ett tillverkningsföretag

Aktivitet personer tim/person	Medverkande tidsåtgång timmar	Uppskattad arbetstid	Total	Övrigt
<b>Träff 1</b> Uppstartsmöte med samtliga företag i nätverket	Chef och SO	4	8	Mötet sker i en lokal i närområdet
<b>Träff 1:1</b> Interninformation på varje deltagande företag om projektet	Samtliga och handledaren	0,5	8	I samband med personalmöte
<b>Träff 2</b> Plattformsmöte – att bygga tillit och relationer Lunch-17.00	Chef och SO	5	10	Att arbeta i nätverk Arbetsmiljöverket informerar om SAM
<b>Träff 3–10</b> Olika aktiviteter och utbildningsinsatser	Chef och SO	3	48	Tätare möte under 1:a halvåret
<b>Arbete mellan nätverksmöten</b> Egen arbetstid med SAM ½ dag mellan varje möte	Chef och SO	36	72	Arbetsmiljörond, arbetsmiljöperm, handlingsplan, arbetsmiljöpolicy, arbetsplatsträffar, etc.
Engagemang av egen personal under SAM-året 30 min/mån under 10 mån	Anställda	5	65	Arbetsplatsträffar, utredningar etc. Hålla SAM levande
<b>Total arbetstid ca:</b>			<b>211<sup>1</sup></b>	
<b>Varav för Chef och SO</b>			<b>139<sup>1</sup></b>	

1) Tidsuppskattningen enligt tabellen innehåller inte sådana aktiviteter som kan exempelvis kan uppstå som följd utav resultatet från en skyddsron. Om skyddsronen resulterar i att ny belysning måste till i en lokal så uppstår arbete med att upphandla elektriker, planeringstid etc. Den tid som alla sådana aktiviteter tar ligger utanför tidsberäkningen i tabellen.



## Nyhetsbrev

Under projekttiden har projektledaren producerat åtta nyhetsbrev i färg som getts ut var tredje månad i form av en A4 med text på båda sidor. Dessa har informerat om olika innehåll och steg i projektet, presenterat projektdeltagare och deras arbete, lyft fram nyheter inom SAM-området samt korta beskrivningar om andra relevanta projekt med anknytning till projektet.

Nyhetsbreven har skickats ut till alla medverkande företag samt till representeranter i lednings- och styrgrupp. Kostnaden för dessa har täckts av projektet.

## Utvärdering

Som en del i utvärderingen har praktikergruppen dokumenterat alla kontakter med företagen i en "loggbok". Resultatredovisningen från varje företag baseras inledningsvis på dessa anteckningar. Gruppen har dessutom bedömt varje företags SAM-status enligt en fyrgradig skala (1–4) vid projektets början och ytterligare en gång vid projektets slut (Arbetsmiljöverket, 2003a). 1 innebär att SAM saknas, 2 att SAM påbörjats, 3 att SAM fungerar och 4 att SAM fungerar och ger effekt. För att nivå 3 ska vara uppnådd ska följande ske på företaget; undersökning, riskbedömning, åtgärder och handlingsplan görs regelbundet och dokumenteras. Arbetsmiljöpolicy, rutiner och uppgiftsfördelning har tagits fram. Arbetstagarna ges möjlighet att medverka. Arbetsmiljöaspekter beaktas vid beslut som påverkar arbetsmiljön. För att nå nivå 4 gäller följande, företaget ska aktivt jobba enligt nivå 3 och det ska ha gett effekt i form av fortlöpande arbetsmiljöförbättringar.

En andra del av utvärderingen genomfördes i samband med revisionsmötet. Baserad på den framställning och den skriftliga dokumentation som företaget redovisade, värderades företaget med stöd av "checklista systematiskt arbetsmiljöarbete" som tagits fram av Småföretagsenheten vid Universitetssjukhuset i Örebro (Karlsson & Oliv, 2000) och som ingår som arbetsmaterial i handledarmodellen. Samma värdering genomfördes på nätverksföretagen i samband med möte tio. Dessa värderingar gjordes av praktikergruppen.

En tredje del i utvärderingen har inneburit att forskargruppen vid tre tillfällen besökt de elva företagen som arbetat enligt handledar- eller nätverksmodellen i projektet. Det första besöket genomfördes (januari-februari 2003) direkt efter det att företagen valt modell men innan några möten eller aktiviteter där personalen var involverad genomförts. Inför det första besöket kontaktades chef eller annan ansvarig på företaget för att ge information om planerade besök och för att få hjälp att välja ut några arbetstagare som kunde representera arbetsplatsen. Antalet har varierat från en till åtta personer beroende på företagets storlek. Vid första besöket hade forskargruppen och de utvalda personalrepresentanterna ett gemensamt samtal om ett antal arbetsmiljörelaterade frågor (bilaga 1). Samtalet varade cirka en timme. En av forskarna förde samtalet och den andra ansvarade för anteckningar. I direkt anslutning till mötet analyserades resultatet av forskargruppen. Minnesanteckningar skrevs och arbetsplatsen bedömdes inom fyra områden och enligt en skala i fem steg (bilaga 2). De fyra områdena är kännedom om

lagstiftning, riskbedömning, arbetsmiljökunskaper i företaget, användning av extern kompetens från FHV eller liknande.

Det andra besöket på arbetsplatserna genomfördes (oktober-november 2003) efter det att möte tre i handledarmodellen och möte nio i nätverksmodellen genomförts. Företaget kontaktades för bokning av mötestid med samma grupp personal som vid det första besöket. Besöket och efterföljande bedömning genomfördes på samma sätt och under lika lång tid som vid det första tillfället.

Ett tredje och sista besök genomfördes på alla elva företagen cirka ett halvt år (i huvudsak hösten 2004) efter det att ett avslutande revisionsmöte genomförts. I samband med att tid för besöket avtalades så framfördes önskemål om att få träffa samma personalgrupp som vid de tidigare besöken men också att få ett samtal med chefen respektive skyddsombudet på företaget. Samtalet med personalgruppen inleddes med att de enskilt genom att kryssa för ett alternativ per område fick göra en egen bedömning av de fyra områdena kändedom om lagstiftning, riskbedömning, arbetsmiljökunskaper i företaget, användning av extern kompetens från FHV eller liknande. Frågeformulären samlades in utan granskning av resultaten. Därefter genomfördes en gruppdiskussion runt samma frågor som vid de två tidigare mötena. Efter detta genomfördes en diskussion på max en timme vardera med chef och skyddsombud. Skyddsombuden svarade skriftligt på samma frågeformulär som den övriga personalgruppen följt av en öppen diskussion om synen på det systematiska arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen. Diskussionen med chefen fördes utifrån ett antal arbetsmiljörelaterade frågor (bilaga 3). På samma sätt som vid tidigare besök sammanfattade och bedömde forskargruppen arbetsplatsen i direkt anslutning till besöket.

Forskargruppen besökte de tre referensföretagen och hade cirka en timmes öppen diskussion om SAM och arbetsmiljörelaterade frågor med chefen och där efter ett gruppsamtal med några (två till fyra) anställda (bilaga 1). På ett av företagen var det inte möjligt att få kontakt med chefen. Direkt efter besöken analyserades resultaten och minnesanteckningar skrevs varefter arbetsplatserna bedömdes inom samma fyra områden som vid övriga företagsbesök.

Som en sista del i utvärderingen genomfördes ett avslutande besök på de företagen som deltagit i handledarmodellen respektive nätverksmodellen. Besöken var en halv dag vardera och genomfördes under perioden september-mars år 2004–2005 av representanter från Arbetslivsinstitutet i Stockholm, Arbets- och miljömedicin Akademiska sjukhuset i Uppsala och i vissa fall även det regionala skyddsombudet. Två företag (B, E) var inte möjliga att besöka under den aktuella perioden. Dessutom besöktes ytterligare tolv av de ursprungliga 27 företagen i studien från 2001 (Gunnarsson m fl., 2004). I dessa ingick sju av dem som tackat nej till att medverka i här redovisat projekt. Fyra av de ursprungliga 27 företagen har inte besökts på grund av att företagen har upphört eller att de enligt uppgift på telefon inte har gjort något arbete med SAM sedan det förra besöket 2001.

Vid företagsbesöken träffade gruppen först arbetsgivaren och i förekommande fall det lokala skyddsombudet för en strukturerad intervju om hur företaget arbetade med det systematiska arbetsmiljöarbetet.

För att bedöma hur företagen hanterar sina arbetsmiljöfrågor diskuterades följande frågor; arbetsmiljöverkets föreskrifter, arbetsmiljöpolicy, arbetsmiljörond, arbetsmiljömätningar, handlingsplan, personalmöten, fördelning av arbetsmiljöuppgifter, chefens arbetsmiljöutbildning, skyddsombudets arbetsmiljöutbildning, personalens arbetsmiljöutbildning, besök från arbetsmiljöinspektionen, besök från regionala skyddsombud, anslutning till företagshälsovård, olyckor och tillbud med tillhörande rapportering samt om företaget fått information om SAM och i så fall av vem.

Som avslutning och för att få en egen uppfattning om företagets arbetsmiljö besöktes sedan företagets produktionsavdelning.

## Resultat

### Implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM

I vad mån en organisation haft framgång i en strävan att införa ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan beskrivas på olika sätt. Inledningsvis redovisas praktikergruppens värdering av SAM enligt två olika modeller, dels Arbetsmiljöverkets 4-gradiga klassningssystem SAM-status (Arbetsmiljöverket, 2003a) och dels enligt en checklista för systematiskt arbetsmiljöarbete som tagits fram av Småföretagsenheten vid Universitetssjukhuset i Örebro (Karlsson & Oliv, 2000).

#### *SAM-status*

I tabell 5 redovisas resultaten av den klassning av SAM-status som gjorts av praktikergruppen före projektets start respektive vid dess avslutning ett år senare.

**Tabell 5.** Praktikergruppens bedömning av SAM-status vid företagen som arbetat enligt handledarmodellen (sju företag) respektive nätverksmodellen (fyra företag). Företag K och M har inte fullföljt projektet. SAM-status 1 innebär att SAM saknas. SAM-status 2 innebär att SAM påbörjats. SAM-status 3 innebär att SAM fungerar och SAM-status 4 att det dessutom ger effekt.

Företag	SAM-status vid projektets början	SAM-status vid projektets slut
Handledarföretag		
O	2 på väg mot 3	3 på väg mot 4
E	1	2 på väg mot 3
G	1	3
K	1	2
B	1	3
L	1	3
C	1	3
Nätverksföretag		
F	2	2 på väg mot 3
P	1	3
D	2	3
M	1	2

I samband med revisionsmötet på handledarföretagen, baserat på den framställning och den skriftliga dokumentation som företaget redovisade, värderades företaget av praktikergruppen med stöd av ”checklista systematiskt arbetsmiljöarbete”. Samma värdering genomfördes på nätverksföretagen i samband med möte tio.

Checklistan innefattar 16 frågor med anknytning till SAM, alltifrån om personalen känner till arbetsmiljöpolicyn till hur dokumentation genomförs. Checklistan användes av praktikergruppen på alla företag efter avslutat projekt. Undantag var de två företag som inte fullföljde projektet. Checklistan användes därför på

sex företag enligt handledarmodellen och tre enligt nätverksmodellen. Resultaten redovisas i tabell 6.

Handledarföretagen uppfyllde kraven i checklistan i genomsnitt till 91 procent (icke tillämpliga borträknade) medan nätverksföretagen uppfyllde kraven till 81 procent. Tio av de 16 frågorna kunde (när det var tillämpligt) besvaras med ett ja

**Tabell 6.** Resultat av praktikergruppens värdering av SAM i samband med revisionsmöte på sex av företagen som medverkat i handledarmodellen och tre företag som medverkat i nätverksmodellen. Svar som avviker från ja kommenteras för varje företag i texten. Markering i tabellen, ”-” innebär ”inte tillämpligt”.

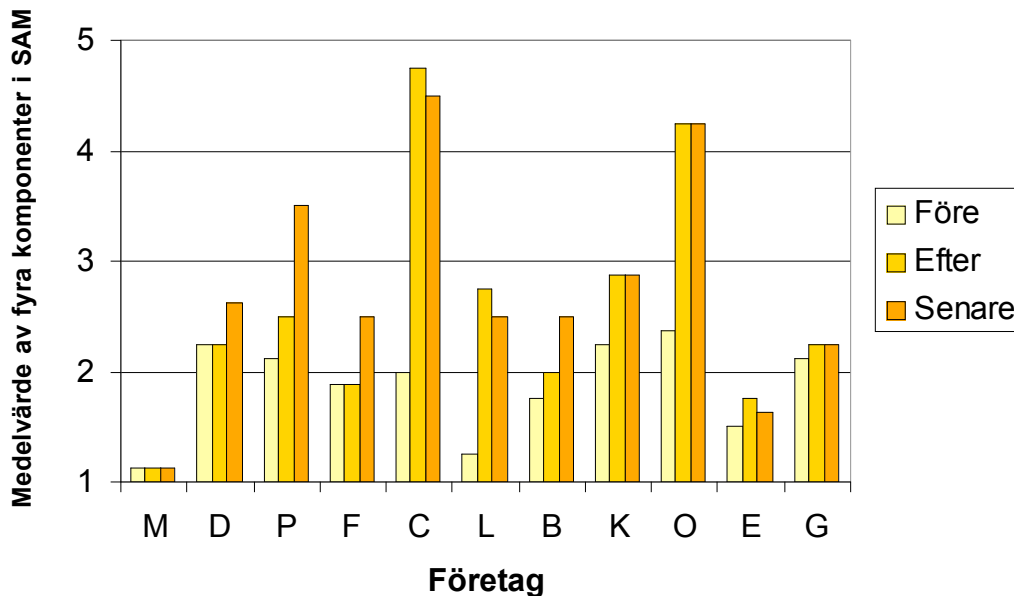
Fråga	O	E	G	B	L	C	F	P	D
Känner all personal till arbetsmiljöpolicyen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Har följderna för arbetsmiljön beaktats vid ändrad eller ny verksamhet?	Ja	-	Ja	Ja	Ja	Ja	-	-	-
Finns rutiner för ev. inhyrd eller uthyrd personal?	Ja	Ja	-	Ja	Ja	-	Ja	-	-
Görs systematisk undersökning av risker och brister i arbetsmiljön fortlöpande?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Anmäls och utreds ohälsa, olycksfall och allvarliga tillbud? Sker sammanställning årligen?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Görs en handlingsplan på tidplanerade arbetsmiljöärenden varje år?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
Görs uppföljning att åtgärder är genomförda och har gett avsedd effekt?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Är rutinerna för det systematiska arbetsmiljöarbetet aktuella?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Utförs fördelade arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt?	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	-	Ja
Finns balans mellan uppgifter, resurser, befogenheter och kunskaper?	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja
Görs planering, genomförande och uppföljning av eventuella anpassnings och rehabiliteringsärenden?	-	-	-	Ja	-	Ja	Ja	Ja	Ja
Sker det systematiska arbetsmiljöarbetet i samarbete med arbetstagarna?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Har chefer och arbetsledare kunskap om aktuella arbetsmiljöregler?	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Görs översyn och revision av det systematiska arbetsmiljöarbetets uppläggning varje år?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
<i>Planering, ledning och uppföljning</i>									
Anlitas hjälp utifrån då kompetensen i den egna verksamheten inte räcker till?	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Dokumenteras arbetsmiljön då arbetsstället har minst 10 arbetstagare? Arbetsmiljöpolicy, rutiner, uppgiftsfördelning, handlingsplan, uppföljning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

av samtliga nio företag. De frågor i checklistan som uppfylldes sämst (flest antal nej) var:

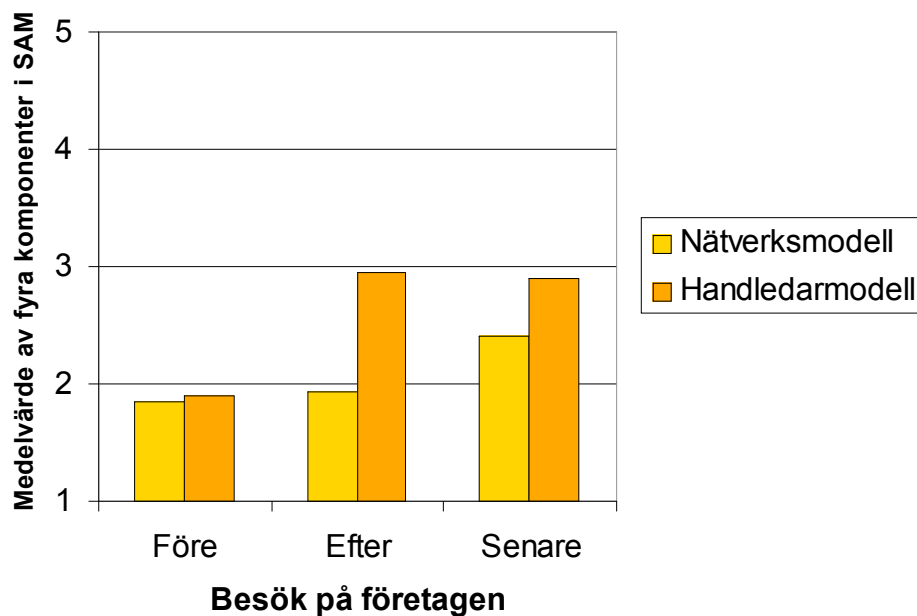
- Finns balans mellan uppgifter, resurser, befogenheter och kunskaper?
- Utförs fördelade arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt?
- Har chefer och arbetsledare kunskap om aktuella arbetsmiljöregler?
- Görs översyn och revision av det systematiska arbetsmiljöarbetets upp-  
läggning varje år?

I figur 2 redovisas forskargruppens bedömning av det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt bilaga 2. Figur 2 visar att på företag M har ingen förändring skett under projektet och på tre företag är förändringen liten (D, E, G). På två företag C och O är förändringen stor.

Den största förändringen i gruppen handledarföretag kunde mätas direkt efter avslutad utbildning för att sedan ligga kvar på samma nivå ett halvt år senare. För gruppen nätverksföretag (figur 3) kunde den största förändringen avläsas i samband med den sista bedömningen ett halvt år efter avslutat projekt.



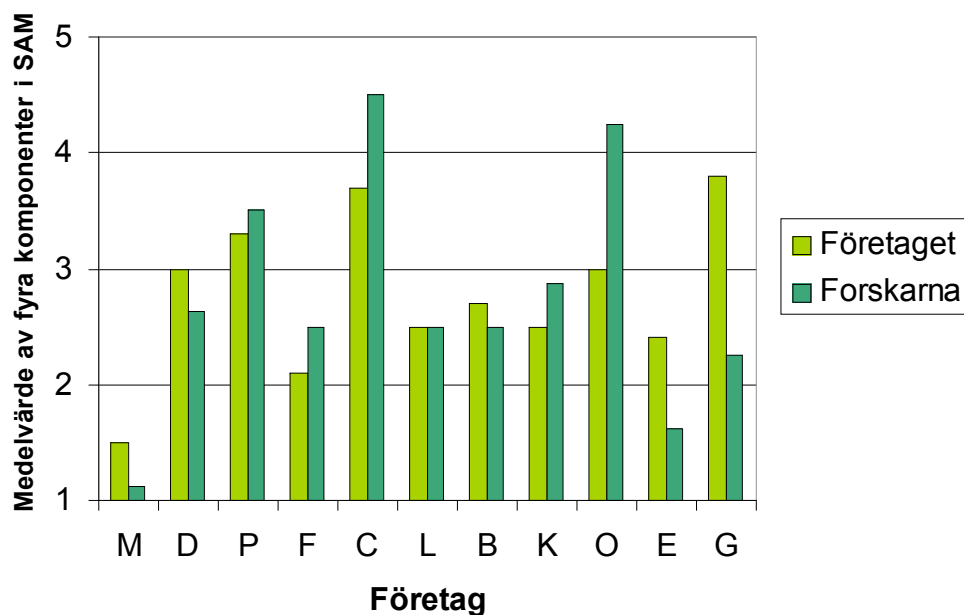
**Figur 2.** Forskargruppens bedömning av det systematiska arbetsmiljöarbetet på nätverksföretagen (M, D, P, F) och handledarföretagen (C, L, B, K, O, E, G) före projektet start, direkt efter genomförda utbildningar samt ett halvt år efter avslutat projekt. Redovisade värden avser medelvärden av hur väl (på en skala 1–5) de fyra komponenterna kännedom om lagstiftning, riskbedömning, arbetsmiljökunskap och användning av extern arbetsmiljökompetens varit uppfyllda.



**Figur 3.** Forskargruppens bedömning av det systematiska arbetsmiljöarbetet uppdelat på nätverksföretagen och handledarföretagen, före projektet start, direkt efter genomförda utbildningar samt ett halvt år efter avslutat projekt. Redovisade värden avser medelvärden av hur väl (på en skala 1–5) de fyra komponenterna kännedom om lagstiftning, riskbedömning, arbetsmiljökunskap och användning av extern arbetsmiljökompetens varit uppfyllda.

Bedömningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet som delar av företags egen personal och skyddsombud<sup>1</sup> genomförde är som medelvärde för alla företag 2,8. Detta överensstämde helt med forskargruppens bedömning. Nätverksföretagen bedömdes något lägre än handledarföretagen av såväl personal/skyddsombud som forskargruppen. Bedömningarna för de båda grupperna redovisas för varje företag i figur 4.

<sup>1</sup> På företag K endast en arbetsledare.



**Figur 4.** Företagens egna och forskargruppens bedömning av det systematiska arbetsmiljöarbetet på nätverksföretagen (M, D, P, F) och handledarföretagen (C, L, B, K, O, E, G) ett halvt år efter avslutat projekt. Redovisade värden avser medelvärden av hur väl (på en skala 1–5) de fyra komponenterna kännedom om lagstiftning, riskbedömning, arbetsmiljökunskap och användning av extern arbetsmiljökompetens varit uppfyllda.

#### *Handledarföretagen*

I samband med det tredje mötet på företagen ombads all personal att ta ställning till elva olika påståenden som berörde genomförandet och resultatet av det projekt de deltog i. Enstaka personer som av olika själ var frånvarande i samband med mötet har inte svarat. Resultaten redovisas i tabell 7 för de sex företag som fullföljde projektet.

De påståenden som i genomsnitt rankades högst på företagen var att ”En på företaget ansvarar för pärmen...” och ”Jag kommer att arbeta för en god arbetsmiljö...”. De påståenden som rankades lägst var att ”Det var bra förhållande mellan teori och praktiska ...”, ”Jag upplevde att arbetsuppgifterna mellan träffarna var givande” och ”Undersökningen med checklistorna fungerade bra”. I genomsnitt angav personalen på företag C och O högst värden och företag L lägst. Den helt dominerande delen av svaren återfanns inom det område som innebar att man instämde.

Vid samma tillfälle fick också cheferna ta ställning till två påståenden på samma sätt. Dessa påståenden var ”Metoden är så enkel att vi nu själva kan fortsätta att arbeta med SAM” och ”Företaget kommer att arbeta aktivt med SAM”. Flertalet chefer instämde helt med båda påståendena. Undantag var cheferna på företagen O och E som på första påståendet och chefen på företag L som på andra påståendet inte instämde helt.



**Tabell 7.** Personalens ställningstagande till elva påståenden. För varje påstående markerade man på en skala från ”Stämmer inte alls” till ”Stämmer helt”. Redovisade värden avser medelvärden (på en skala 1–5) för i vilken grad man instämmer.

Påstående	Företag					
	O	E	G	B	L	C
Undersökningen med checklistan fungerade bra	4,5	3,7	3,3	4,3	2,7	4,6
Arbetsplatsträffen fungerade bra	4,9	4,3	3,9	4,2	2,5	4,6
Vi har nu en arbetsmiljöpolicy som jag känner till	4,7	4,3	4,7	4,3	4,0	4,7
En på företaget ansvarar för pärmen och CD skivan och driver arbetet med SAM	4,5	4,9	4,7	4,7	4,9	4,6
Arbetsmiljöuppgifter har fördelats till personalen	4,6	4,3	3,6	4,2	2,5	4,9
Jag förstår nu innehållet i SAM	4,6	4,9	4,6	4,0	4,5	4,6
Utbildningen har framförts på ett pedagogiskt sätt	4,3	4,3	4,3	3,7	4,2	4,7
Det var ett bra förhållande mellan teori och praktiska övningar vid utbildningarna	3,9	4,3	4,2	2,6	3,5	4,0
Jag upplevde att arbetsuppgifterna mellan träffarna var givande	4,0	3,3	4,3	3,7	2,9	4,3
Jag kommer att arbeta för en god arbetsmiljö på företaget	4,9	4,6	4,7	4,5	4,6	4,9
Jag har nu tillräcklig kunskap för att arbeta vidare med arbetsmiljöfrågorna	4,2	4,9	4,6	4,0	3,7	4,5

*Företag O (Mekanisk industri, 40 anställda).* Praktikergruppens redovisning: På företag O följdes enligt praktikergruppen den ursprungliga planeringen med undantag för en måttlig försening vad gällde det tredje mötet. Vid det avslutande revisionsmötet deltog all tillgänglig personal och den arbetsgrupp som bildats vid företaget överlämnade och redovisade ett utförligt material. Materialet innehöll en väl förankrad arbetsmiljöpolicy, en lista över fördelade arbetsmiljöuppgifter, protokoll från skyddsronder och dit hörande handlingsplaner. Även ett antal skötselinstruktioner och liknande, redogörelser för verksamheten och planeringen inom området redovisades. På företaget hade några rehabiliteringsärenden inte varit aktuella under projekttiden varför frågan kring detta inte besvarats vid revisionen.

Forskargruppens noteringar: Den bild de utvalda ur personalen visade vid samtalet med forskargruppen (figur 2) visade att man redan från början beskrev arbetsmiljöarbetet som delvis fungerande (2,4 på en skala 1–5) för att mot projektets slut ha förbättrats markant (4,3). Denna högre nivå var bibehållen vid

uppföljning ett halvt år senare. Deras egen bedömning (figur 4) av det systematiska arbetsmiljöarbetet var markant lägre (3,0). Efter att från början ha haft en relativt neutral inställning till arbetsmiljöarbetet utan att ha varit direkt okunniga skedde en tydlig förändring under projektets gång. Det var uppenbart att de blivit klart involverade utan att för den skull ha varit personligt aktiva. Intresset för att diskutera arbetsmiljöfrågor hade utvecklats markant.

Vid intervjun med arbetsgivarrepresentanten ett halvt år efter projektets avslutande framhölls att det systematiska arbetsmiljöarbetet har fortsatt i de spår som las upp genom projektet. Rutinerna som skapades har visat sig fungera och används nu i det dagliga arbetet. De har exempelvis fredagsmöten för verkstan och kontoret då alla aktuella frågor tas upp. Dessutom ordnas glesare möten med djupare genomgångar, skyddsronder etc. De krav som kom under projektiden om ett systematiskt brandskyddsarbete såg man som naturligt att inordna i de rutiner man redan byggt upp för SAM. Han ansåg vidare att uppläggningsen av projektet med de träffar och genomgångar man haft varit bra. Inom företaget fanns inga planer på att ändra arbetssätt och rutiner. Valet av att arbeta enligt handledar-modellen kändes fortfarande rätt eftersom han såg svårigheter i att han tillsammans med personalrepresentanterna skulle ha fört vidare informationen från mötena. På frågan om hur han värderade det stöd företaget fått var svaret att det var svårt att ange ett sådant värde men att man absolut skulle rekommendera andra företag att ta till sig liknande stöd. Företagets ekonomiska situation såg han inte som någon faktor som skulle få styra i detta fall. Att kunna behålla personal sågs som en viktigare faktor.

Personalrepresentanten framhöll att projektet givit mycket därför att det gav all personal insyn i arbetsmiljöarbetet, inte bara chefer och SO. Huvudskyddsombudet hade fått ett bättre gensvar i sitt arbete. Några var väl lite ointresserade efter mötena men det resulterade ändå i en hel del diskussioner och att man tyckte till om olika frågor. Det fanns en stor öppenhet i denna typ av frågor på företaget och den blev än större av projektet. En viktig faktor för att det gått bra på företaget är att cheferna tycker det är viktigt och givit tydliga signaler om det. Hon ansåg att det största motståndet till förändringar inte ligger på ledningsnivå eller hos fackligt aktiva utan hos de enskilda.

Det avslutande besöket på företaget visade att man följde och arbetade efter uppsatta rutiner i det systematiska arbetsmiljöarbetet vilket också lett fram till några konkreta åtgärder så som nya utsug vid svetsarbetsplatsen och ändamåls-enliga lyfthjälpmiddel i den övriga produktionen.

*Företag E (Tegelbruk, fyra anställda). Praktikergruppens redovisning:*

I företag E som är ett mycket litet företag, var meningarna delade mellan chef och personalrepresentant vad gällde vilken arbetsmodell man skulle välja att delta i. Personalrepresentantens synpunkt att handledarmodellen bättre skulle involvera övriga accepterades av chefen. Den första halvan av projektiden följde i huvudsak planerna men svårigheter uppstod senare i form av att de arbetsuppgifter man åtagit sig att genomföra inte blev klara trots påstötningar. Kraven på skriftlig

dokumentation av delar i SAM var här inte tillämpbara helt eftersom antalet anställda var under tio. Så småningom kom dock material om arbetsmiljöpolicy, arbetsmiljöronder fram till revisionsmötet. Några förändringar av verksamheten hade inte skett under tiden varför det heller inte varit aktuellt att då ta upp arbetsmiljöaspekter. Rutiner för arbetsmiljöarbetet var vid revisionen bara delvis klara men arbetet fortskred. Fördelningen av arbetsuppgifter och balansen mellan uppgifter, resurser, befogenheter och kunskaper var inte helt tillfredsställande. Kommentaren var att detta anpassades till tillgängliga resurser. Chefens kunskaper om aktuella arbetsmiljöregler borde vara bättre och man hade valt att inte ansluta sig till FHV eftersom man saknade förtroende för dem.

Forskargruppens noteringar: Den bild de utvalda ur personalen visade vid samtalen med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som dåligt fungerande (1,5 på en skala 1–5) för att mot projektets slut ha förbättrats något (1,8). Denna nivå var bibehållen vid uppföljning ett halvt år senare. Deras egen bedömning (figur 4) av det systematiska arbetsmiljöarbetet var högre (2,4). Vid det inledande mötet var okunnigheten om arbetsmiljöarbetet markant och intresset påtagligt lågt. De ansåg dock att det inte vore fel med lite mer kunskaper. Vid det andra och det uppföljande mötet med dem kunde konstateras att projektet inte givit några tydliga effekter. Att det genomförts skyddsronder kunde man berätta om men inte om det fanns någon handlingsplan. Ett allmänt intryck var att man såg arbetsmiljöproblemen som ofrånkomliga med tanke på den produktion man hade. De uttryckte fortfarande efter projektets avslutande ett visst behov av ökade kunskaper inom företaget men att det måste ske i form av genomgångar i nära anslutning till produktionen. Det faktum att man fått personliga ansvarsområden tilldelade tog de spontant inte upp som en effekt av projektet.

Vid intervjun med chefen ett halvt år efter projektets avslutande framhölls att det systematiska arbetsmiljöarbetet har fortsatt i de spår som las upp genom projektet. De rutiner som skapades hade däremot inte tillämpats i full utsträckning under senaste halvåret men han såg det som sitt ansvar att dessa nu skulle tas upp igen. Delegeringen av arbetsuppgifter pekade han på som ett särskilt viktigt resultat eftersom personalen nu tog ett tydligare ansvar för respektive ansvarsområde. Chefens lyfte också fram att detta kanske var mer tydligt för honom än för personalen själv samtidigt som att han också såg hur kvaliteten i produktionen gynnades. Handedarmodellen hade de valt för att det var mest praktiskt med tanke på att andra företag i projektet inte fanns nära. Han tyckte fortfarande det var rätt. Träffarna under projektet såg han som bra eftersom det gav honom ett viktigt bollplank i frågan. Ju mer han satt sig in i arbetsmaterialet desto mer uppskattade han det. I anslutning till frågan om vad företaget skulle vara berett att rekommendera ett annat företag att betala för en konsultinsats motsvarande detta projekt var svaret 15–20 kkr/anställd. Företagets ekonomiska situation ansågs naturligtvis ha betydelse men kunde inte vara avgörande.

Någon särskild personalrepresentant fanns inte att intervjua på företaget.

Produktionen på företaget är säsongsbunden och det var inte meningsfullt med ett avslutande besök på företaget då produktionen inte var igång under den aktuella perioden. Det innebär att eventuella konkreta åtgärder inte kunnat dokumenteras.

*Företag G (Träindustri, 13 anställda). Praktikergruppens redovisning:*

Företag G valde av flera skäl att låta den person som ansvarade för kvalitetsarbetet också vara kontaktperson. Det viktigaste skälet var den nära koppling man såg mellan kvalitets- och arbetsmiljöfrågor. Företaget hade redan före detta projekt en kvalitets- och miljöparm till vilken man nu kunde infoga att man gått in i detta projekt under rubriken arbetsmiljö. Arbetet enligt projektplanens första del följde i huvudsak planeringen med undantag av en försening av det andra mötet. Den handlingsplan som man då redovisade gav dock anledning till ifrågasättanden om man verkligen uppmärksammat allt man borde.

Den dokumentation som redovisades vid det tredje mötet bedömdes ha låg kvalitet varför de uppmanades att se över rutinerna. Till revisionsmötet hade bristerna till stor del rättats till. Den enda punkt som gav anledning till anmärkning vid revisionen var chefens kunskaper om aktuella arbetsmiljöregler. Frågor kring rutiner för inhyrd personal och uppföljning vid rehabilitering hade inte tagits upp eftersom de inte varit aktuella.

Forskargruppens noteringar: Den bild de utvalda ur personalen visade vid samtalerna med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som delvis fungerande (2,1 på en skala 1–5) för att mot projektets slut ha förbättrats något (2,3). Denna nivå var bibehållen vid uppföljning ett halvt år senare. Deras egen bedömning (figur 4) av det systematiska arbetsmiljöarbetet var markant högre (3,8).

Kunskaperna om arbetsmiljöarbetet var dåliga och intresset för att förbättra dessa var från början näst intill obefintligt. Efter projektets slut hade detta inte förbättrats nämnvärt. Man kunde dra sig till minnes att det varit något möte några veckor tidigare (revisionsmötet) men att formen för att ge kunskaper inte passade dem. En av dem jämförde med kraven på teorikunskaper för jägarexamen. Det var helt fel enligt hans mening. Jägare blir man genom att gå med en erfaren. På samma sätt såg man de regionala skyddsombudens genomgångar på plats som betydligt mer givande än föreläsningssituationen i projektet. Det intryck de gav var att man trots avsaknad av rutiner enligt SAM kände sig ha bra koll på arbetsmiljöfrågor och att man litade på chefens ansvar med hänvisning till den allmänt positiva atmosfären. Vid det uppföljande mötet berättade de att man nu börjat använda checklistor men att de tog det ur huvudet då de gick runt. Det allmänna intrycket av att man såg sig ha kontroll på arbetsmiljön hade inte förändrats.

Sedan projektet avslutats har det inte enligt chefen hänt några stora saker.

Han var noga med att poängtera att huvudeffekten av projektet var det att man kom närmare varandra i företaget. Enligt honom hade SAM-processen på företaget startat långt innan projektet. Chefen berättade också flera gånger om sin

filosofi hur viktigt det var att värna om och investera i den personal man har. Samma sak gäller hur man bemöter sina kunder. Valet av handledarmodellen såg han fortfarande som den rätta för att han sluppit fara iväg på möten för att sedan försöka föra över informationen till personalen. Bättre var att alla fick vara med direkt. Man hade inga planer på att förändra de mötesrutiner man redan hade mot de mer formella som förordades i projektet. Idag tar man upp frågor mer spontant vid raster eller direkt med chefen. Produktionschefen uttryckte vid ett särskilt samtal att arbetsmaterialet gav honom ett bra stöd för olika typer av dokumentation. Någon prislapp på vad konsulthjälp skulle få kosta var han inte beredd att ange men det var klart att han skulle rekommendera andra företag i samma situation att gå in i ett liknande projekt och det måste få kosta när behoven finns. Företagets ekonomiska situation kan inte vara avgörande.

Skyddsombudet lyfte fram att projektet gett bra information, aktualiserat arbetsmiljöfrågor och startat ett antal diskussioner. Han beskrev hur man nu tänker sig mer för och ser arbetsmiljöfrågorna som en mer naturlig del i arbetet. Skyddsrunder och produktionsmöten genomförs men man ser inget behov av dokumentation eller användning av checklistor. ”Frågorna sitter i våra huvuden”. Nya idéer föds ur diskussionerna.

I samband med det avslutande besöket var det tydligt att personalen nu var mer diskussionsvillig. Företaget har genomfört en stor konkret åtgärd som innebär att de har gått över till vattenbaserad färg och i övrigt var det även den här gången välstädat både inom- och utomhus.

*Företag K (Metallindustri, 20 anställda). Praktikergruppens redovisning:*

På företag K visades initialt ett stort intresse för att delta i projektet både från ledning och personal. I samband med projektstart gjordes parallellt en satsning på friskvård i företaget eftersom man såg det nära sambandet med arbetsmiljöarbetet. Det första mötet genomfördes utan problem så när som att det inte gick att samla all personal på grund av skiftgång. Material som delats ut fick därför vidarebefordras till övrig personal. Till det andra mötet kom bara delar av personalen men ingen från ledningen. Det tredje mötet senarelades först med hänvisning till hög arbetsbelastning i företaget. Senare föreslog man en lösning som avvek från planen genom att endast representanter för personalen skulle delta. Om detta inte kunde accepteras från FöretagSAM-projektets sida skulle man hoppa av. Detta accepterades med tvekan men när mötet genomfördes medverkade bara ledningsrepresentanter. Dessa åtog sig att föra informationen vidare. Efter ett antal olika turer och med olika typer av argument från företagsledningen valde man att nu hoppa av projektet. Ett skäl var ointresse för medverkan i projektet. Företaget utlovar att material som visade vad som gjorts inom företaget med avseende på SAM skall överlämnas till projektledaren. Detta skedde dock inte och kontakten dem emellan avslutades. Någon bedömning av vad som trots allt skett kan därför inte göras.

Forskargruppens noteringar: Intervjuer med personalrepresentanter, chef och skyddsombud kunde dock genomföras på samma sätt som på övriga företag. Den bild de utvalda ur personalen visade vid samtalen med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som delvis fungerande (2,3 på en skala 1–5) för att mot projektets slut ha förbättrats tydligt (2,9). Denna nivå var bibehållen vid uppföljningen ett halvt år senare. En arbetsledares bedömning (figur 4) efter det avbrutna projektet var något lägre än forskargruppens.

Kunskaperna om lagar och föreskrifter inom arbetsmiljöområdet var i personalgruppen helt obefintlig före projektets start. De kunde däremot berätta om ett antal aktiviteter som visade att SAM fungerade i viss utsträckning i form av skyddsronder, handlingsplaner och uppföljningar. De var också klart positiva till att fler än chefen och skyddsombudet skulle ges ökade kunskaper. Vid besöket efter projektet kunde man berätta väsentligt mer om vilka regler som fanns. De beskrev också hur de involverats i ett igångsatt system med skyddsronder etc. och att var och en fått arbetsuppgifter relaterade till detta. De berättade också om fler exempel på hälsofrämjande insatser. Deras åsikt att det var önskvärt med mer kunskaper om arbetsmiljöfrågor gällde fortfarande. Företagets begränsade medverkan i projektet hade inte satt några spår i det avseendet. Vid uppföljningen ett halvt år efter projektet kunde de å ena sidan berätta om sådant som tydde på ytterligare satsningar men det fanns å andra sidan tendenser till att regelbundenheten i SAM började fallera. Ett exempel var att planerade skyddsronder sköts framåt i tiden.

Orsakerna till att man från företagets sida valt att avbryta medverkan i projektet och hur arbetet trots det fortskridit diskuterades med en företrädare för ledningen halvåret efter det att projektet slutat på alla företag. Mycket av det som togs upp i samband med de inledande projektmötena såg man som alltför elementärt. De hade redan kommit en bit på vägen och hade förväntat sig betydligt mer av raka och konkreta råd om vad de måste göra. Hon såg inga problem i att klart deklarerat att detta är en lag som måste följas för att sedan snabbt komma över på hur detta sker på effektivaste sätt. Då en diskussion togs upp om vilka eventuella förändringar hon såg framför sig togs insatser på ”den mjuka sidan” upp. Hon berättade om hur hon ville stödja att personalen skulle växa. Företaget skulle vara som ett växthus med plantor och hon beskrev sin egen roll som coachen som hade till uppgift att stödja personalen mentalt. De planerade också att öka insatserna ytterligare för friskvård och annat förebyggande arbete. Hon beskrev det som viktigt att lyckas med att engagera personalen i SAM-arbetet och att behålla det engagemanget. Valet av handledarmodellen visade sig alltså vara fel för företaget. Föreläsningarna och genomgångarna på en nivå klart lägre än man befann sig på uppfattades som störande. Eftersom företaget valt att avbryta projektet var frågan om man skulle kunna tänka sig rekommendera andra att vara med och vad det skulle få kosta mindre relevant. Kanske skulle upplägget passa andra. Hon framhöll däremot att eftersom det finns regler för hur arbetsmiljöarbetet skall skötas får det inte vara en fråga om det är lönsamt.

Vid samtalet med skyddsombudet instämde han i huvudsak med det som ledningens representant sagt om att nivån varit för låg. Det som togs upp vid mötena

var inte nytt, det var dåligt använd tid och man ville ha mer handfasta råd. Han själv hade på samma sätt som ledningens representant mot den bakgrunden inte tagit sig tid att gå igenom innehållet i arbetsmaterialet och kunde därför inte ge något omdöme om detta. Skyddsombudet beskrev också att han upplevde en viss stagnation i arbetsmiljöarbetet som han delvis såg ett eget ansvar i förutom det att ledningen under en period haft en låg bemanning. Rutiner och dokumentation får lätt alltför låg prioritet och skjuts framåt i tiden.

Något avslutande besök har inte genomförts då det inte var lämpligt vid aktuell tidpunkt.

*Företag B (Mekanisk industri, 20 anställda).* Praktikergruppens redovisning: Vd för företag B meddelade redan vid en första kontakt att man hade stort intresse i att delta i projektet och såg handledarmodellen som den klart lämpligaste eftersom han såg företagets kultur som präglad av långtgående delegerande av arbetsuppgifter och ansvar. Valet gjordes i samråd med skyddsombudet. Det första mötet genomfördes enligt planerna men vid det andra hade Vd förhinder. Uppgiften man hade från första mötet att genomföra arbetsmiljörund hade man delat upp i tre delar för företagets lokaler på orten men dessutom genomfört en på en enhet på näraliggande ort. Försök gjordes från projektledarens (FöretagSAM) sida att diskutera utifrån resultaten av gjorda kartläggningar men detta var svårt eftersom personalen såg den frånvarande Vd:n som den som skulle genomföra mycket av SAM-arbetet. Vid ett senare möte med Vd togs därför frågan upp om hans kontra personalens roll. Han såg det på samma sätt som personalen att mycket låg på honom men att han avsåg att ta stöd i IT för att underlätta och effektivisera. Efter ett par uppskov i tiden från företagets sida var det meningen att det tredje mötet skulle genomföras. Mötet ställdes in men istället genomförs ett möte med företagets Vd och IT-ansvarig som nu tagit över SAM-ansvaret. Vid mötet motiverar Vd sitt beslut att delegera SAM-ledningen till IT-ansvarig med att man inom företaget skapat ett intranät där orderhantering och andra interna frågor hanteras. Eftersom all personal därför hade stor vana att hämta informationen från detta intranät såg han det som självklart att också hantera SAM där för att snabbare få det integrerat i verksamheten. Den IT-ansvarige fick därför uppgiften att inom cirka två månader föra över arbetsmaterialet från SAM-projektet till företagets intranätstruktur.

Ett nytt försök till möte tre gjordes någon månad senare men även denna gång blir det bara ett möte med Vd och IT-ansvarig där man ville diskutera sin syn på hur arbetet borde läggas upp.

I projektledarens för FöretagSAM loggbok noterades följande:

Företagets Vd berättade att företaget har verksamhet på fyra geografiskt skilda platser. Samtliga enheter ligger uppkopplade mot varandra via bredband och all verksamhetsstyrning är datorbaserad. Vd:s vision är att även SAM ska hanteras på samma sätt vilket gör att checklistor m.m. inte kan vara baserade på papper utan måste in i systemet. Den IT-ansvarige har jobbat med det sedan vi hade förra mötet och han har snart färdigt ett system där checklistor och handlings-

planer m.m. helt hanteras via datorn. Vd har möten med alla inom företaget var 14:e dag och med respektive produktionsgrupp var 14:e dag. Det är på dessa möten som SAMarbetet ska planeras/drivas och då en checklista genererat en handlingsplan kommer handlingsplanens aktiviteter (sådant som måste åtgärdas) att hanteras som en avvikelserapportering i det stora verksamhetsstyrningssystemet och varje produktionsgrupp kommer att få kravet på sig att åtgärda inom en viss tid. Vd kan följa alla aktiviteterna, vad som sker och vad som inte sker, och därigenom kunna upptäcka och påpeka då grupperna inte gör det dom ska. För att det hela ska fungera på ett bra ”datatekniskt” sätt så måste vissa frågor i checklistorna modifieras så att ett ja-svar alltid är positivt och ett nej-svar alltid är negativt och kräver någon sorts åtgärd.

Eftersom projektledningen för FöretagSAM såg initiativet som intressant gick man med på att ytterligare skjuta på möte tre så att programmeringsarbetet skulle vara klart och personalen hunnit prova på det nya systemet genom att använda checklistor. Den nya mötestiden som sattes ut till tre månader senare fick skjutas på ytterligare en månad. Huvuddelen av personalen var med och det som skulle ha genomförts var klart. Vid mötet redovisade dessutom den IT-ansvarige de olika funktionerna i det datoriserade IT-vektaget.

Ett avslutande möte med revision kunde utföras ytterligare en månad senare. Man kunde då inte visa tydligt hur arbetsuppgifter fördelats till personalen eller att det fanns balans mellan uppgifter, resurser, befogenheter och kunskaper men i övrigt var alla kriterier enligt checklistan för SAM uppfyllda.

Någon skriftlig dokumentation om vad som gjorts kunde inte överlämnas från företaget vid projektets slut eftersom det mesta fanns digitalt.

Forskargruppens noteringar: Den bild de utvalda ur personalen visade vid samtalerna med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som dåligt fungerande (1,8 på en skala 1–5) för att mot projektets slut knappt förändrats (2,0). Ett halvt år senare hade nivån klart förbättrats (2,5). Personalens egen bedömning (figur 4) var något högre.

Personalen hade vid starten vissa, om än begränsade, kunskaper om regelverket på arbetsmiljöområdet. Man kände till några av de mer aktuella reglerna inklusive den om ett systematiskt arbetsmiljöarbete. De tyckte själva att det sunna förnuftet räckte långt nog i de flesta fall. I övrigt förlitade man sig till chefens och skyddsombudets kunskaper. Efter projektets slut hade deras kunskaper om regelverket inte utvecklats särskilt men de var nu involverade i och var väl insatta i planerna på att lägga upp rutinerna för SAM i deras intranät. Detta system trodde man mycket på och kunde beskriva hur de då skulle få arbetsuppgifter inom arbetsmiljöarbetet. Halvåret efter projektet syntes tydliga tecken till att projektet och deras eget intranät satt tydliga spår på kunskaper och var man får information om rutiner. De var dock inte helt mogna för att själva söka informationen utan frågade hellre företagets datoransvariga. Skyddsronder genomfördes i samband med att det regionala skyddsombudet kom varje halvår. De sa sig inte ha fått några delegerade arbetsuppgifter vad gällde arbetsmiljön men nämnde dock att någon var



ansvarig för fastigheten och någon för lysrörsbyten. På en direkt fråga om föreläsningarna som hållits i projektet framgick det att de inte gjort något större intryck.

Vid samtalet med chefen och den IT-ansvariga ett halvt år efter projektet berättade de att de redan från start trodde att det inte skulle fungera i längden att ha allt på papper och i pärmar. De fattade snabbt beslutet att lägga in allt i ett eget dataprogram där man kombinerade det med övrigt verksamhetsstyrningssystem. De var fast övertygade om att de skulle kunna få ett fungerande system för hela företaget som nu finns på fyra orter. Valet av handledarmodellen istället för nätverksmodellen var de helt övertygade om var rätt. De såg det som fel att de två skulle åka iväg då och då för att sedan försöka komma hem och föra över budskapet. De såg inget direkt intressant i att träffa andra företag i det här sammanhanget. Det var viktigare att alla på företaget hade samma information. Projektet hade gett dem vad de behövde för en start och nu beskrev man det som deras ansvar att hålla det levande. Några nya planer vad gäller arbetsmiljöarbetet eller ändringar i organisationen fanns inte. Chefens skulle gärna rekommendera andra företag att gå med i liknande projekt under förutsättningen att det inte skulle leda till "en pärm på hyllan" utan om det som i det här fallet kunde ses som en del i ett ständigt förbättringsarbete. Hur mycket medverkan får kosta var svårt att ange men företagets ekonomiska situation fick inte vara avgörande.

Valet att så fullständigt lägga in SAM-arbetet som en del i det interna datoriserade rutinerna var viktiga för dem och unika. Detta datoriserade SAM innebar att de ansåg sig ha bättre dokumentation och framförallt bättre kontroll på kemikaliehanteringen. All information om de kemikalier man hanterar finns i "burken". Arbetet har också medfört en ökad medvetenhet om olika arbetsmiljöfrågor och det menade man innebar att varje individ också blev mer noga. Datorsystemet var byggt så att den IT-ansvariga fick indikationer direkt om varje medarbetare inte gjorde vad de förväntades göra som sin del i arbetsmiljöarbetet. Då kunde han vidta åtgärder. Han kunde också skicka ut uppgifter till personalen.

Skyddsombudet uttryckte att det inte är så stor skillnad nu bortsett från att alla rutiner ligger på datorn. Det går i samma spår som tidigare men dokumentationen är bättre och man har bättre möjlighet till inblick nu. Intresset för arbetsmiljöarbete är blandat. Det är bättre hos de yngre än hos de äldre. Det som stod i arbetsmaterialet var nog bra men han beskrev det också som mycket sunt förnuft. Trots det såg han det som viktigt att det fanns på pränt. Den tydligaste effekten han såg av projektet var att man nu börjat köpa in företagshälsovårdstjänster.

I samband med det avslutande besöket var det tydligt att man ännu inte hunnit genomföra några konkreta förändringar i produktionslokalen som ett resultat av SAM.

*Företag L (Mekanisk industri, 32 anställda). Praktikergruppens redovisning:*  
Vid de inledande kontakterna med företag L uttryckte den då nytilträdde Vd:n att han inte var intresserad av SAM eftersom han inte ville belasta sig med ytterligare en fråga. En del diskussioner ledde dock till att man beslutade att medverka i samband med ett nytt möte. Vid det mötet deltog dessutom marknadschefen och två

fackliga representanter. Trots att Vd föredrog nätverksmodellen eftersom han såg möjligheter till att stärka lärandet i företaget valde man att arbeta enligt handledarmodellen.

Före genomförandet av det första mötet önskade företagsledningen en diskussion med praktikergruppen om hur projektet skulle kunna utnyttjas för att införa SAM också i andra delar av den koncern man ingick i. SAM-möte ett och två genomfördes enligt planerna men en del av personalen och Vd kunde inte närvara vid andra mötet eftersom man hade åtaganden på annan ort. De arbetsuppgifter man hade till möte två var genomförda. Marknadschefen uttryckte att företagets ägare fått en ny syn på arbetsmiljöfrågor och att det nu fanns förutsättningar att höja ambitionsnivån. Marknadschefen som senare blev vice Vd kom att få stor betydelse för projektet.

Möte tre genomfördes också enligt plan trots att man från företaget önskade skjuta på det då man dels inte hunnit med arbetsuppgifterna och dels inte hade något skyddsombud längre. Efter detta möte togs ett antal kontakter med praktikergruppen eftersom man önskade stöd i arbetet. De dokument som företaget överlämnade vid projektets slut var heltäckande och av hög kvalitet. Vid revisionsmötet som också kunde genomföras som planerat anmärktes endast på att skriftlig delegering av arbetsuppgifter saknades samt att personalens kunskaper skulle behöva ökas för att balansera väl mot uppgifter, ansvar och befogenheter. Mot projektperiodens slut visade det sig att företaget i samband med att praktikergruppen tog sina första kontakter med företaget, också Arbetsmiljöinspektionen besökte företaget och lämnat krav på införande av SAM.

Forskargruppens noteringar: Den bild de utvalda ur personalen visade vid samtalerna med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som dåligt fungerande (1,3 på en skala 1–5) för att mot projektets slut förbättrats tydligt (2,8). Denna nivå var i huvudsak bibehållen vid uppföljning ett halvt år senare. Personalens egen bedömning (figur 4) var samma.

Vid det inledande mötet med personalen var de demonstrativt okunniga om och ointresserade av arbetsmiljöfrågor. De själva ansåg sig inte ha något ansvar utan hänsköt det till skyddsombud och chefer. Svetsning var orsak till ett av de dominerande arbetsmiljöproblemen men man ansåg att den riskanalys som behövdes var att kontrollera om man genom röken kunde se klockan på väggen. Hälsoundersökningar beskrevs som den viktigaste metoden för att förvissa sig om att miljön var bra. Vid mötet direkt efter projektets slut var stämningen radikalt förändrad. Från att ha varit kritiska var man nu optimistiska. De hade börjat ställa krav men hade samtidigt en insikt om att allt inte kunde åtgärdas direkt. De visade nu betydligt mer kunskaper om regelverket och kunde berätta om skyddsronder, handlingsplaner och uppföljningar. Deras berättelser visade trots detta att arbetsmiljöarbetet inte nått helt ner till medarbetarnivå i form av delegeringar, medverkan vid utformande av policy och liknande. Ett halvt år efter projektet hade läget i viss mån stabiliserats. Diskussionerna var därför nu mer nyanserade och de skiljde klart på frågor de ansåg låg på deras bord och inte. Deras eget ansvar för

att minska rökutsläppen vid svetsning var ett exempel på detta. Svårigheter att motivera arbetskamrater att använda utsug och konsekvenserna av friskluftsvisir togs upp.

Vid samtalet med chefen ett halvt år efter projektets avslutande berättade han att de olika punkterna som togs fram i handlingsplanen genomförts. Han såg därför som naturligt att nu ta fram nya handlingsplaner. Han hade befarat att ägarna till företaget skulle slå bakut för de föreslagna åtgärderna eftersom de kunde anses för dyra. Så blev det dock inte. Stödmaterialet från SAM-pärmen var viktig i det sammanhanget eftersom det hjälpte honom att argumentera professionellt. I övrigt såg han arbetspärmens material som måttligt stimulerande för personalen. Valet att delta i handledarmodellen i projektet såg han som rätt och det enda tänkbara för företaget. Det skulle ha varit svårt att hitta företag som låg tillräckligt nära och som de inte skulle behöva känna något konkurrensförhållande till och därmed kunna vara öppna i en samverkan. Vad gällde frågan om nu aktuella planer tog han upp arbetet med ventilationen och försöken till satsningar på friskvård som gått om intet eftersom vissa krävt högre lön istället. Han beskrev också angående det fortsatta arbetet att de nu kunde gå in i det med en bättre systematik vilket gav honom en viktig trygghet. Ett exempel han tog upp var ett samarbete med ESAB för att ta fram tillverkningsmetoder som minskade arbetsmiljöproblemen. Projektet hade bara berört verkstaden. Hans försök att intressera kontoret hade inte lyckats. Han uttryckte också att han absolut skulle rekommendera andra företag att gå in i ett liknande projekt och att prislappen inte fick vara alltför avgörande. Företaget hade en trängd ekonomisk situation och han bedömde med utgångspunkt från detta att ekonomin måste ha en relativt stor betydelse för beslut om att satsa på arbetsmiljöarbete.

Det avslutande besöket visade på flera förändringar i produktionslokalen. Det systematiska arbetsmiljöarbetet har lett till följande konkreta åtgärder, väggar till onödiga arbetsrum har rivits och skapat mer utrymme, en ny personalmatsal har byggts och ventilationen höll på att ses över.

*Företag C (Träindustri, 16 anställda). Praktikergruppens redovisning:*

Vd för företag C var redan vid den första kontakten positiv till att medverka i projektet. Vid ett möte där förutom Vd också skyddsombudet medverkade beslutade man sig för att arbeta enligt handledarmodellen eftersom man såg det som viktigt att samtliga i företaget fick utbildning av externa konsulter. Vd:n trodde inte på nätverksmodellen eftersom han ansåg att överförandet av kunskaper via honom och ett skyddsombud inte skulle vara lika effektivt. Genomförandet av ytterligare förberedande möte försvårades av diverse händelser i produktionen som ställde krav på Vd:s närvaro där.

Det första och det andra mötet enligt planen utfördes utan problem. Intresset från personalen visade sig vara mycket stort och flera frågor togs upp och diskuterades. Diskussionerna var mycket innovativa och ledde bland annat till att man delade upp sig i två lag som började i var sin ände av fabriken och gick igenom

allt med hjälp av checklistor. Den handlingsplan som togs fram innehöll dock ett antal otydligheter som påpekades av praktikergruppen.

Inför möte tre visade det sig finnas behov av att påminna företaget om vad som skulle ha gjorts. Vd tog kontakt med projektledaren om detta och frågorna klarades ut. Då det tredje mötet genomfördes visade det sig att samtliga åtaganden var genomförda samt att Vd haft enskilda samtal med alla för arbetsuppgiftsfördelning och behov av kompetenshöjning. Vd:s uttalade syn på arbetsmiljö var att det är en av de drivande faktorerna för produktionens utformning.

Vid revisionsmötet lämnades utförlig dokumentation inkluderande en sammanfattning av vilka positiva arbetsmiljöeffekter man uppnått under projektet. Samtliga punkter på checklistan för SAM kunde besvaras med ett ja med undantag för rutiner för in- eller uthyrd personal som inte ansågs aktuell.

Forskargruppens noteringar: Den bild de utvalda ur personalen visade vid samtalerna med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som delvis fungerande (2,0 på en skala 1–5) för att mot projektets slut förbättrats kraftigt (4,8). Denna nivå var i huvudsak bibehållen vid uppföljning ett halvt år senare. Deras egen bedömning (figur 4) av det systematiska arbetsmiljöarbetet var markant lägre (3,7).

Inför projektet var personalgruppen helt ointresserad av arbetsmiljöfrågor och helt okunniga om reglerna. De påpekade samtidigt att chefen var positiv till arbetsmiljöfrågor och även drev på kring detta. Det faktum att företagshälsovården varit där och gjort och redovisat en del riskbedömningar uttryckte man som ointressant. Man såg hälsokontrollen som den viktigaste insatsen från FHV. Att projektet påverkat företaget betydligt stod klart vid mötet med personalen efter avslut. Attityden var totalt förändrad. Projektet beskrev de som en viktig utbildning för alla på företaget. Man ansåg att det alltid går att få mer kunskaper och visade ett stort intresse för det samtidigt som de framhöll vikten av att hålla produktionen igång. Lagar och föreskrifter såg man nu som viktiga och självklara och beskrev det faktum att alla delegerats arbetsuppgifter som positiva. Alla gör nu en riskbedömning av sin egen arbetsplats och dessa diskuteras gemensamt och följs upp. Halvåret efter ansvarade personalrepresentanterna själva helt för mötet. En tog emot och två andra hade ätit en tidig lunch för att passa utsatt tid. Det var ett samtal där de hela tiden utstrålade stolthet. Det var ingen tvekan om att de var mycket nöjda över utvecklingen. Det faktum att de hade delegerats arbetsuppgifter genom SAM var viktigt. Mer jobb men mycket roligare och trevligare. De nämnde ständiga förbättringar som ett viktigt begrepp och att de aldrig blir klara. Många positiva uttryck gavs som större ansvar, mer arbete, ständiga förbättringar, utveckling hela tiden, roligare, renare och säkrare arbetsplats, friare vilja. De hade fortfarande kontroll på regelverket på så sätt att skyddsombudet gick igenom nya föreskrifter och delade ut ansvarsområden. Om någon var osäker på något frågade de skyddsombudet, chefen eller det regionala skyddsombudet eller vidare till dess de fick svar. SAM var självklart för dem. Mycket arbete tyckte de men värt insatsen. Materialet för skyddsronder de fått i projektet hade skyddsombudet an-

passat och det användes nu regelbundet. Det var en tydlig strategi att man inom företaget skaffade sig de utbildningar som behövdes.

Samtalet med chefen ett halvt år efter projektets slut inleddes med frågan om vad som var det viktigaste som hänt som ett resultat av projektet. Svaret blev, ”gå ut och titta i fabriken”. Det positivaste resultatet var att de hade fått ihop gruppen. Ett resultat av SAM som han beskrev som det viktiga och avgörande. Han ansåg att han nu fått ett bra verktyg för att hantera olika propåer från personalen. Förutom de djupgående förändringar som SAM förde med sig nämnde han också exempel på mer trivselinriktade. Bland annat hade han köpt lite färg och rollers till personalen och sagt att de kunde snygga upp om de hade dödtid. Det hade de gjort. Ett annat förslag, som kom från personalen, var att ändra arbetstiden på sommaren för att minska problemen med värme på eftermiddagen och att jämna ut golven. 30–40 kkr var det värde han ville sätta för en konsultinsats motsvarande det projektet gett. Han skulle rekommendera andra företag att ta till sig motsvarande stöd och företagets ekonomi fick inte ha betydelse eftersom han ansåg att det var nödvändigt att vara offensiv på området.

Chefen uttryckte också att de var så förblindade av det positiva att det kanske innebar att de inte såg något negativt. Han hade inte ångrat för en sekund att han valde handledarmodellen. ”Inifrån och ut.” Det var avgörande att all personal togs med. Alla var engagerade vid träffarna och det utvecklade gruppen. Han föreslog också att handledningen enligt modellen skulle rikta in sig mer på enskilda individer. ”Puffa dem över stupet och se hur det går.” Den filosofin hade han själv tillämpat på sin personal. De har också lärt sig att allt inte sker över en natt. De viktigaste planerna för framtiden var att förändra produktionstekniken så att man kunde minska riskerna med lösningsmedel vid ytbehandlingen.

Skyddsombudet berättade hur han tog på sig det fackliga uppdraget med stor tvekan men att han nu såg det som ett av de bästa besluten han tagit. Han sammanfattade resultatet av förändringen med att det kanske inte är så mycket roligare att gå till jobbet nu men det är roligare att vara där. Arbetet med bevakningen av föreskrifter från Arbetsmiljöverket hade han organiserat så att han själv gick igenom dem för att därefter fördela ut till respektive ansvarig för olika områden.

Att personalen nu var engagerade i arbetsmiljöarbetet var tydligt i samband med det avslutande besöket. De kunde stolt berätta om de olika uppgifter som nu var deras ansvar. Det fanns en tydlig skillnad på systematik i hanteringen av kemikalier, ventilationssystem och maskinsäkerhet.

### *Nätverksföretagen*

De fyra företagen som valde att medverka i nätverksmodellen var alla nöjda med sitt val då projektet avslutades. Praktikergruppen som vid projektets inledning presenterade de båda modellerna för företagen redovisade också vad andra företag i området gjort för val. Även om valet var fritt så påverkade företagen i Mora-Orsa-området varandra genom att ett valde nätverksmodellen. De övriga som låg

geografiskt nära tyckte då att det kunde vara praktiskt att arbeta enligt samma modell.

Företagens representanter som kom till nätverkets första möte hade alla olika förväntningar. För några innebar att samverka i nätverk, att man delar med sig av egna erfarenheter samtidigt som man kan få värdefulla tips av andra. Det kan handla om allt från konkreta exempel till smidiga lösningar. För andra var det viktigaste att man kunde se det första mötet som en start på ett systematiskt arbetsmiljöarbete, man hade börjat.

I samband med möte två diskuterade gruppen vilka möjligheter man såg i att vara ett nätverk. Mötena skulle fungera som en arena för erfarenhetsutbyte där man kunde skapa nya infallsvinklar, använda varandra som bollplank men även få ”proffshjälp” av de experter som medverkade. Gruppen testade också frågan om att ta kontakt med varandra och projektledaren utanför mötena. Man var överens om att det var en god idé. Den viktiga uppgiften att stödja varandra skulle man klara genom att vara uppriktiga, skapa förtroende, dela med sig och ”peppa” sina kollegor. De första två mötena hade hållits i en utbildningslokal i Mora. Nu kom frågan upp om inte kommande möten kunde genomföras i företagets lokaler. Det skulle vara positivt att få bekanta sig med verksamhetens hos övriga företag i nätverket.

När man träffas den tredje gången så kände flera av företagen att man nu hade kommit igång vilket bland annat innebar att man studerat lite olika hjälpmedel för SAM. Ett exempel som nämndes var checklistor. Något företag hade provat att göra tillbudsrapportering och ett annat hade gjort brandsyn.

Vid möte nummer fyra uttryckte representanterna för ett företag att man insett att det är jättetufft att komma igång men jobbar på med övertygelsen att det kommer att löna sig på sikt. Vid samma möte visade det sig att de tre andra företagen hade mycket ansträngd ekonomi och med anledning av det tvingats varsla personal om uppsägning. Tre av nätverksgruppens medlemmar var berörda. Med anledning av det uteblev ett av företagen från mötet. På ett annat hade man haft diskussioner ute på arbetsplatserna vad arbetsmiljöarbete innebär och i samband med det hade några kollegor låtit påskina att det var orsaken till de lagda varslen. De som drabbats sökte stöd inom nätverksgruppen om hur man skulle hantera den uppkomna situationen. Detta var den första riktigt förtroliga diskussionen i gruppen.

Vid möte fem stod det klart att en person har fått sluta sin anställning och ett varsel ligger kvar medan det tredje varslat har kunnat återtas. De tre företagen som deltog i mötet arbetade på ett eller annat sätt med olika steg i SAM. Medlemmarna i gruppen hade inte haft några kontakter mellan mötena och man hade inte heller kontaktat projektledaren.

Inför nätverksmöte sex som var det första som hölls på ett av företagen hade delar av praktikergruppen besökt alla fyra företagen. Avsikten med besöken var att ge företagen aktiv tillgång till expertkunskap, uppmuntra SAM, undersöka övrig personals delaktighet samt att hämta exempel från verksamheterna till kommande möten med teman om riskanalys och yrkeshygien. När dessa exempel

sedan användes i samband med mötet visade det sig svårt att få igång diskussioner i grupperna runt de praktiska exemplen. Alla företag var återigen med på mötet. Den arbetsgivarrepresentant som fått sluta sin anställning var ersatt av en annan person.

Nätverksmöte nummer sju hölls också på ett av företagen. Nu märktes det tydligt att företagen kommit en bit på väg i sitt SAM, flera aktiviteter var genomförda. Två av företagen hade varit i kontakt med projektledaren mellan mötena för att diskutera olika frågor. Man har börjat känna förtroende för varandra och i samband med gruppuppgiften runt ett praktiskt exempel visar det sig tydligt genom en livlig diskussion där många deltog. Den varslade hade ersatts av en kollega.

I samband med nätverksmöte åtta som också skedde på ett av företagen gav gruppuppgiften en bra start på en intressant diskussion. Nu började deltagarna för första gången intressera sig för hur de andra deltagarna löst olika frågor på sina arbetsplatser. Det resulterade i att man bytte erfarenheter och material. Den nya representanten i gruppen uteblev från mötet.

Det nionde nätverksmötet var det sista som hölls på ett av företagen. Samma person, arbetsgivarrepresentanten som inte var med på möte åtta, uteblev även nu. Den positiva stämningen från förra mötet infann sig även nu och resulterade i livliga diskussioner och utbyte av erfarenheter och material. Det händer också en hel del på respektive företag mellan mötena. Gruppen uttrycker det genom att säga ”vi får mer gjort”, ”vi har ändrat tankebanor”.

Det sista och avslutande mötet, nummer tio, hölls på en konferensanläggning på orten. Det stod också klart att ett av företagen som haft lite dålig representation på flera av mötena nu lämnat gruppen. De övriga tre företagen hade förberett redovisningar av läget på respektive arbetsplats. Både arbetsgivar- och arbetstagarrepresentanter genomförde redovisningar. Alla tre företagen lämnade också över dokumentation till projektledaren. Man gör en egen bedömning av SAM-status. Man bestämde sig också för att fortsätta träffas i gruppen. I en avslutande diskussion så lyfte företagen frågan om vem som kan ”puffa” på dem i framtiden. Man tror inte så mycket på företagshälsovården men kanske kan de regionala skyddsombuden fylla den funktionen. Det är uppenbart att de själva tycker att en extern motor haft stor betydelse för att hålla liv i nätverksmötena.

*Företag F (Mekanisk industri, 30 anställda). Forskarnas noteringar:*

När företaget kontaktades angående eventuell medverkan i projektet hade man redan kommit igång med arbetet för att organisera SAM men såg nu en möjlighet att få en draghjälp. En SAM-ansvarig var utsedd. Interna organisationsförändringar, ekonomiska problem, uppsägningar, ägarbyte och därmed sammanhängande utbyte av företagets kontaktman gentemot projektet skapade inte några ideala förutsättningar för medverkan i projektet. Kommunikationsproblem inom företaget bidrog ytterligare till att försvåra processen och minska företagets engagemang. Trots detta valde man att följa projektet och var dessutom klart intresserade av att fortsätta kontakterna med de övriga nätverksföretagen efter projektets slut.

Den bild de utvalda ur personalen visade vid samtalen med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som delvis fungerande (1,9 på en skala 1–5) för att mot projektets slut vara oförändrat (1,9). Ett halvt år senare hade nivån förbättrats något (2,5). Deras egen bedömning (figur 4) av det systematiska arbetsmiljöarbetet var något lägre (2,1).

Kunskaperna om regelverket i allmänhet var från början nära nog obefintliga så när som på att en person i gruppen som hanterade posten sa sig känna igen de ”orange föreskrifterna”. Samtalet tydde ändå på att de hade en viss uppfattning om vad som kunde vara reglerat i lag. De uttryckte ett klart behov av ökade arbetsmiljökunskaper men inställningen från ledningen inbjöd inte till sådana initiativ. De var kritiska till att företaget inte var anslutna till FHV. Stämningen i gruppen var vid samtalet god men närvaro av inre spänningar riktade mot ledningen var tydlig. Vid besöket direkt efter projektets slut var stämningen mycket tryckt och de inre spänningarna i företaget hade ytterligare försämrats. Ledningens attityd mot personalen beskrevs som förmanande och förmåner som till exempel dagstidningar var borttagna. En skärpt tidkontroll var dessutom införd vid kafferaster och liknande. Några spår av projektet i form av ökade kunskaper eller intresse kunde inte noteras. När mötet ett halvt år efter skulle bokas visade det sig vara omöjligt att få kontakt med chefen för att bestämma en tid. Ett möte med personal ordnades därför genom direkt kontakt med skyddsombudet. Samtalen med de sex i personalgruppen visade nu att något hänt vad gäller kunskaper om regelverket. SAM var nu ett bekant begrepp och man kunde berätta om såväl riskbedömningar, skyddsronder som handlingsplaner. Stämningen var fortfarande tryckt och det riktades nu ännu tydligare kritik mot ledningen som inte kommunicerade med dem på annat sätt än genom skrivna instruktioner. Det faktum att den tidigare SAM-ansvarige i företaget nu tvingats sluta lyfte man fram som särskilt negativt eftersom det ytterligare minskade möjligheterna till kommunikation uppåt.

De två skyddsombuden uttryckte tydligt hur företagets genomgångna svårigheter slagit särskilt hårt mot samverkansmöjligheterna. De hade tagit fram en ambitiös lista över arbetsmiljömål men någon förankring hos ledningen hade inte varit möjlig. Skyddsombuden hade tydligt tagit till sig kunskaperna som de tillsammans med den SAM-ansvarige fått inom projektet men var kraftigt begränsade vad gällde deras möjligheter att implementera dessa kunskaper i verksamheten eftersom kommunikationen med chefen var strypt. Det fanns förutom en förlamande irritation också en tydlig vilja och förmåga att få agera för en bättre arbetsmiljö bland personalen och deras skyddsombud.

Eftersom chefen var på plats i samband med detta uppföljningsbesök ställdes frågan direkt till honom om han hade tid några minuter för ett samtal. Han gav intrycket att han inte var motståndare till arbetsmiljöåtgärder i princip utan mer att han såg det som att han hade fått lägga ner hela sin själ och kraft i att rädda företaget från nedläggning. Det gavs då enligt hans mening inget utrymme för arbetsmiljöåtgärder utan allt måste fokuseras på överlevnad.



*Företag P (Gummiindustri, åtta anställda).* Forskargruppens noteringar:

Den bild de utvalda ur personalen gav vid samtalen med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som delvis fungerande (2,1 på en skala 1–5) för att mot projektets slut förbättrats något (2,5). Nivån var markant förbättrad ett halvt år senare vid samtalet med skyddsombudet (3,5). Dennes egen bedömning (figur 4) av det systematiska arbetsmiljöarbetet överensstämde väl med detta (3,3). Före projektet fanns vissa grundkunskaper om arbetsmiljöreglerna och då särskilt mot bakgrunden att man i företaget hanterar många även mer farliga kemikalier. Viljan till att lära var påtaglig och kunde tydligt härledas till kontakterna med det regionala skyddsombudet. De spridda kunskaperna matchades inte mot någon systematik i hanteringen av arbetsmiljöfrågorna. Sunt förnuft fick styra. Efter projektets slut hade intresset för frågorna ytterligare utvecklats men det hade inte resulterat i några direkta förändringar på företaget. Vissa konkreta resultat som att de börjat genomföra skyddsronder kunde konstateras. Halvåret senare visade det sig vara omöjligt att få till stånd något möte med personalen eftersom man var hårt belastade i produktionen.

Skyddsombudet beskrev hur satsningen på projektet hade gett dem en nystart inom arbetsmiljöområdet. De var på rätt spår och det gick sakta i positiv riktning. Han såg framför sig att det alltmer skulle övergå i rutiner. Intresset från arbetskamraterna var svalt men han trodde att ett delegerat ansvar skulle kunna ändra på det. Företaget hade enligt hans mening ett klart behov av att minska antalet använda kemikalier. Här fanns ett tydligt behov och planer på att ta in extern kompetens från FHV för att göra riskanalyser.

Chefen berättade om hur han och skyddsombudet arbetar vidare med SAM. De har gjort ett antal ronder med hjälp av generell checklista som de nu behövde modifiera efter deras eget behov. De tar sig stegvis framåt. Det tycks fungera bra men han inser samtidigt att dokumentationen brister. De har inte skapat rutiner för det. De har känt ett särskilt behov av att gå igenom kemikaliefrågor och då särskilt riktat in sig på att minska antalet recept men också antalet kemikalier. Projektet hade inneburit att de tvingats att ta i saker på ett annat sätt än tidigare. Tankesättet hade också ändrats. Det faktum att SAM drog med sig pappersjobb som de helst ville slippa såg de som negativt men insåg ändå behovet. De valde nätverksmodellen eftersom de inte kände att de hade något bra alternativ. Det hade nog varit enklare med handledarmodellen eftersom man då fått en del serverat men den valda modellen ansåg han också ha gett bra resultat. Han trodde att de skulle ha kommit igång snabbare med handledarmodellen. Nätverksmötena såg han som inspirerande men insåg samtidigt att han kunde ha utnyttjat tillgången till expertkunskap bättre. Insikterna han fått hade nu lett till att de konkret kommit igång med planering av ett antal tekniska förändringar som bland annat hade betydelse för arbetsmiljön. Exempelvis förbättrades arbetsplatsbelysningar och ventilation men de såg också över logistiken i tillverkningslokalen för att förbättra arbetsplatsen. Om ett företag av samma storlek skulle rådfråga honom om värdet av att gå in i ett liknade projekt skulle hans rekommendation bli runt 30 kkr. Företagets ekonomiska situation ansåg han inte skulle ha någon större betydelse.

*Företag D (Mekanisk industri, 16 anställda).* Forskargruppens noteringar: Den bild de utvalda ur personalen gav vid samtalen med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som delvis fungerande (2,3 på en skala 1–5) för att mot projektets slut vara oförändrat. Denna nivå var något förbättrad ett halvt år senare (2,6). Deras egen bedömning (figur 4) av det systematiska arbetsmiljöarbetet var något högre (3,0). Före projektets start var personalens kunskaper om arbetsmiljöreglerna nästan obefintliga men de visste hur de skulle göra om de behövde ta reda på något. Riskbedömningar såg de som viktiga men de kunde samtidigt konstatera att det inte utfördes i större omfattning. Några exempel kunde de berätta om som belysningsmätningar med uppföljning i form av åtgärder och en psykosocial undersökning som inte följts upp. De litade på att skyddsombudet och cheferna hade de kunskaper om arbetsmiljö som kunde behövas men konstaterade samtidigt att de inte visste om det var så. Efter projektet var inställningen bland personalen densamma. De såg inga större problem och förlitade sig på att de som hade ansvaret tog det. De kände till att chefen och skyddsombudet var iväg på möten i projektet. Halvåret efter projektet var deras inställning till arbetsmiljöfrågor inte förändrad men de hade nu sett och kunde berätta om sådant som förändrats som ett resultat av projektet.

Skyddsombudet beskrev nätverksmötena som värdefulla och att de gett en viktig ”push” framåt. Han konstaterade att de redan vid projektets start hade bra rutiner som fortfarande håller. Projektet visade för honom på hur viktigt det är att vidga vyerna. Det svåraste var att ”få gubbarna med sig, särskilt de äldre”.

Chefen, som inte själv deltagit i nätverksmötena, ansåg sig inte ha någon tydlig bild av vad som skett. Han hade utsett en medarbetare nära ledningen att medverka i projektet. Trots det såg han hur de på företaget hade fått en bättre inblick och ökad förståelse om arbetsmiljöfrågor. Han uttryckte också en klar besvikelse över att nätverket inte förmått att fortsätta att träffas efter projektets slut. En viktig handlingslinje för företaget ansåg han vara att i möjligaste mån väva samman certifieringsarbete med systematiskt arbetsmiljöarbete för att skapa hållbara rutiner. Han hade visserligen varit med om beslutet om att välja nätverksmodellen men ansåg sig alltför dåligt insatt för att värdera alternativen. För företagets del ansåg han att medverkan i projektet hade inneburit en tidsbesparing eftersom man fått hjälp med att införa rutinerna men han var inte beredd att sätta något värde i kronor. Företagets ekonomiska situation har naturligtvis betydelse men kan ändå inte vara avgörande för en sådan satsning.

*Företag M (Pelletstillverkare, sex anställda).* Forskargruppens noteringar: Den bild de utvalda ur personalen gav vid samtalen med forskargruppen (figur 2) visade att man från början beskrev arbetsmiljöarbetet som obefintligt (1,1 på en skala 1–5) och var vid projektets slut och ett halvt år senare oförändrat. Personalrepresentantens egen bedömning (figur 4) av det systematiska arbetsmiljöarbetet överensstämde delvis med detta (1,5). Bristen på kunskaper om arbetsmiljöreglerna var vid projektets start uppenbara. Inte heller kunde de nämna några exempel på insatser som tydde på att skyddsronder eller riskanalyser utfördes.

Några egna utbildningar om arbetsmiljö hade de inte och kände heller inte till om cheferna hade något. De hoppades på det! De var däremot inte ointresserade av att någon skulle ha sådan utbildning. Vid samtalet efter projektet var det lätt att konstatera att inget skett på företaget som ett resultat av det icke fullföljda projektet. Chefen på företaget intervjuades inte.

#### *Referensföretagen*

*Företag I (Mekanisk industri, sex anställda).* Den bild personalen gav vid samtal med forskargruppen visade tydligt att i huvudsak inga nya insatser genomförts för att uppfylla kraven i föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete efter arbetsmiljöverkets inspektion. Några få enklare punkter i inspektionsmeddelandet var åtgärdade till exempel att införskaffa skyddsglasögon (1 på skala 1–5). Personalen informerade om att man bytt ägare nyligen och att det ekonomiska läget var ansträngt. Forskargruppen lyckades inte få ett samtal med den ansvariga chefen då han var oanträffbar.

*Företag H (Träindustri/bygghandel, 42 anställda).* Forskargruppens samtal med de utvalda i personalgruppen visade på ett intresse för arbetsmiljöfrågor men att de inte var involverade i arbetet ännu (2 på en skala 1–5). Chefen visade ett tydligt engagemang och med stöd från företagshälsovården har han fått till stånd ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete efter inspektionens besök. Det var tydligt att även platscheferna var involverade i det arbetet.

*Företag A (Träindustri, 16 anställda).* Den bild personalen gav vid samtal med forskargruppen visade att de intervjuade personerna hade arbetsuppgifter som gjorde att de var mer insatta i arbetsmiljöarbete jämfört med många andra personalgrupper som intervjuats i projektet. En av dem hade ansvar för miljö och kvalité och en var skyddsombud på företaget. Med anledning av det så valde forskargruppen att inte ange någon siffra på skala 1–5. Företaget hade en avdelning ansluten till företagshälsovård.

Samtal med chefen och en konsult i kvalitetssäkring visade att man inte lagt några resurser på det systematiska arbetsmiljöarbetet efter Arbetsmiljöverkets inspektion. Det var tydligt att man vill leva upp till kraven i SAM men att man inte fått någon ledning av inspektionen och inte själva heller hittat lämpliga sätt att ta sig an problemen. Då de i samband med mötet kunde få enkla tips om olika sätt att komma igång med SAM-arbetet såg man lättad ut och problemen kändes enligt uppgift inte lika oöverstigligen längre.

## Diskussion

De mindre företagens svårigheter att få till stånd ett effektivt fungerande arbetsmiljöarbete är ett väl känt faktum som gett anledning till betydande insatser inom forskningen med syftet att beskriva problemen men också för att visa på vägar mot att förbättra situationen. Detta gäller såväl internationellt som i Sverige. Trots detta beskrivs situationen ofta i nedslående termer då man fortfarande kan konstatera att avståndet mellan regelverkets krav på ett fungerande arbetsmiljöarbete och verkligheten är stort. I den omfattande genomgång av den aktuella situationen som utförts av Bornberger-Dankvardt (Bornberger-Dankvardt m fl., 2005) konstaterades förutom detta också att ett fungerande arbetsmiljöarbete måste utgå från småföretagens arbetsmiljökunskaper och att vägen dit måste bygga på principen hjälp till självhjälp genom olika typer av lärande aktiviteter.

I föreliggande studie har insikten om lärandets betydelse varit en viktig utgångspunkt. De två modeller för införande av SAM som provats på de elva företagen har därför i stor utsträckning inkluderat lärande i olika former, dels i mer traditionell form men också genom att understödja lärandet direkt på arbetsplatsen.

### **Urval av företag**

De elva företag som medverkat i projektet ingick i en grupp av 27 mindre tillverkningsföretag som ett par år före detta projekt var föremål för en undersökning av arbetsmiljö och arbetsmiljöarbetet. Företagen hade valts ut av en grupp bestående av representanter för respektive facklig organisation samt Företagarna. Syftet med detta urval var att de utvalda tillsammans skulle ge en i möjligaste mån representativ bild av mindre tillverkningsföretag i Dalarna. Inför starten av föreliggande projekt tillfrågades 20 av dessa företag om deras intresse att medverka i det planerade projektet. Övriga sju hade redan i samband med redovisningen av resultaten från den första studien tackat nej till vidare medverkan. Av de 20 nu tillfrågade företagen tackade alltså elva ja till medverkan. Urvalet byggde självklart på en frivillighet som i sig ger speciella förutsättningar. Det var alltså bara elva av de ursprungligen 27 företagen som valde att arbeta vidare med införandet av ett systematiskt arbetsmiljöarbete med hjälp av erbjudet stöd. De förklaringar som lämnades av de nio som valde att inte ingå i projektet var dock i samtliga fall sådana att man inte kan spåra någon snedvridning av urvalet ur detta. Det var heller inte så att de elva företagen vid projektets start kan sägas representera ett snett urval bland de 27 vad gäller arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Däremot representerar företagen ett snett urval på det sättet att man genom deltagande i projektet haft insikten att resursinsatser från företagens sida är motiverade för att utveckla arbetsmiljöarbetet. Den insikten måste ändå ses som en absolut nödvändig förutsättning vare sig den kommer från en personlig övertygelse hos chefen eller ett föreläggande från Arbetsmiljöverket. De i projektet medverkande företagen kan därför inte ses som representativa för mindre tillverkningsföretag

generellt men för den grupp företag som redan har en insikt om behovet av arbetsmiljöarbete. I vad mån de är representativa för företag i allmänhet är inte möjligt att dra någon slutsats om.

Tre av företagen angav att de ingick i en koncern. Detta faktum kan på olika sätt ha stor betydelse för hur arbetsmiljöarbetet organiseras och styrs. De verkställande direktörerna på företag P och L, en gummiindustri och en mekanisk industri, hade fullt mandat att fatta beslut kring innehåll och prioriteringar i arbetsmiljöfrågor men på företag L var man tvungna att få klartecken vad gällde ekonomin för medverkan i projektet. Företag M, en pelletstillverkare, var hårt styrt från koncernledningen och hade ingen chef på plats. Trots att några av företagen ingick i koncerner är det författarnas bedömning att det inte var några betydande skillnader mellan företagen vad avser förutsättningar för aktuella beslut med undantag för företag M.

Som referensföretag skulle användas ett urval av mindre tillverkningsföretag i regionen som av Arbetsmiljöverket fått tydliga krav med anknytning till det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det visade sig dock vara svårt att få fram ett sådant urval i samma storleksordning antalsmässigt som huvudgruppen. Detta kan ses som något förvånande mot bakgrunden av att det rimligtvis finns ett stort antal sådan företag i regionen och att Arbetsmiljöverket under den aktuella perioden var särskilt uppmärksamma på SAM-status. Möjligheterna att dra några mer generella slutsatser utifrån en jämförelse med de tre företag som kom att ingå i den gruppen är därför mycket begränsad. Gruppen referensföretag kunde i viss mån utökas genom det att ett flertal av övriga 16 företag som ingick i det ursprungliga urvalet av 27 inkluderades i en uppföljande studie.

### **Val av SAM-implementeringsmetod**

I projektet valdes två skilda modeller för införandet av SAM, handledarmodellen och nätverksmodellen. Handledarmodellen valdes därför det är en av flera modeller som förts ut brett på marknaden och genom flera års utveckling funnit en form som bygger på tidigare erfarenheter. Den valdes inte utifrån någon värdering om att vara bättre i allmänhet utan bara utifrån det faktum att den var beprövad och väl dokumenterad samt att det fanns möjlighet att genomgå en utbildning för handledare. Den andra modellen, nätverksmodellen, utgick från en allmän uppfattning att samverkan mellan företag i ett nätverk kring en gemensam fråga kan vara gynnsamt. Byggandet av nätverket utgick inte från att företagen skulle ha några kunskaper om de erfarenheter som kan krävas för ett framgångsrikt lokalt nätverkssamarbete. Villkoren var bara att man på företagen såg det som den mest intressanta modellen. Den geografiska närhet som kom att finnas mellan dessa fyra företag var inte direkt styrd men kom naturligtvis att vara en faktor av betydelse då valen gjordes. Kunskaper och erfarenheter kring nyttan med och förutsättningar för samarbete i denna form lades istället in som en del i det program som lagts upp för gruppen.

## Undersöknings-/utvärderingsmetod

De metoder som använts i utvärderingen av resultaten har dels varit insamling av konkreta fakta om vad som faktiskt hänt i arbetsmiljöarbetet på företagen samt deltagande i och observationer av mötena i nätverken. En viktig del i utvärderingen var också de intervjuer som genomfördes med personer som inte var primärt engagerade. Dessa valdes utifrån antagandet att deras bild av vad som skedde skulle avvika från den bild de närmast engagerade gav. Detta visade sig också vara riktigt när chefer och skyddsombud intervjuades efter avslutat projekt. I flera fall, dock inte alla, var det tydligt att de engagerade gav en mer positiv bild av vad som skett. Det fanns i något fall anledning att undra om de personalrepresentanter som intervjuades på ”handledarföretagen” varit närvarande vid de genomgångar som skett. Att de varit med kunde lätt kontrolleras via praktikergruppen.

Det var viktigt att så långt möjligt separera utvärderarnas arbete från praktikergruppens för att inte forskarnärvaron skulle påverka förloppet. Av den anledningen var forskargruppen aldrig med i samband med genomgångarna på handledarföretagen och förde heller inga samtal med andra än sådana som inte var primärt involverade. Motsvarande gällde för nätverksföretagen men där deltog forskargruppen vid mötena, men då i huvudsak passivt och som observatörer. Diskussioner med chefer och skyddsombud skedde först efter projektets slut. De bedömningar som gjordes om utvecklingen i företagen under projekten delgavs inte heller praktikergruppen. Det går naturligtvis inte att hävda att närvaron av forskare i projektet inte alls påverkade utvecklingen men intrycket var att denna påverkan inte hade betydelse för slutsatserna.

## Framsteg i SAM

Som en måttstock på hur väl arbetet med implementering av SAM har lyckats på företagen har Arbetsmiljöverkets ”SAM-status” använts. Naturliga skäl är att det dels är den bedömning som myndigheten förespråkar och använder, dels att någon annan etablerad måttstock inte existerar. SAM-status är inte oproblematiskt att använda eftersom skillnaderna mellan status 1 och 2 respektive 3 och 4 inte är helt självklara. Det stora steget ligger mellan 2 och 3. Mellan 3 och 4 är skillnaden framförallt tidsfaktorn, rutinerna måste ges tid att få effekt. Som ett komplement till SAM-status är därför beskrivning av vad som faktiskt hänt på företagen viktig.

Resultaten pekar entydigt på att tydliga och i flera fall stora steg mot ett fungerande SAM tagits bland alla nio företag som helt fullföljde projektet. Ett av företagen enligt handledarmodellen var vid projektstarten redan väl förberedda och motiverade men saknade en del av det metodstöd som handledarmodellens material och övningar gav. Det företag som valde att hoppa av ansåg sig även de vara igång vid projektets start, en bedömning som inte delades av praktikergruppen, och ansåg därför att stödmaterialet och övningarna mer blev en störning än den hjälp man ansåg sig behöva. Denna uppfattning, som innebar att såväl personal som chefer såg medverkan i projektet som slöseri med tid var för dem den vikti-

gaste grunden att avbryta. Exemplet belyser väl hur viktigt det är att en handledare före start nogt känner av var man på företaget anser sig vara i utvecklingen av SAM och vilket stöd man behöver. På företaget hade man inför beslut om medverkan fått en presentation av projektet men det tycktes inte vara tillräckligt i detta fall. Att ett företag av sju inte känner sig nöjda med genomförandet är å andra sidan inte särskilt anmärkningsvärt och ger ingen grund till att underkänna arbetsmodellen.

Övriga sju företag som följde handledarmodellen hade vid projektstart näst intill obefintliga kunskaper om vad SAM innebär. Det belyses tydligt av resultatet av den klassning av SAM-status som gjordes före projektstart. Samtliga hade SAM-status 1 vilket uttolkat innebär att "SAM saknas". Vid projektets avslutande hade dessa nått SAM-status 3 (ett företag på väg mot 3) vilket innebär att "SAM fungerar". Med tanke på projekttiden var det inte möjligt att komma längre eftersom SAM-status 4 förutsätter att rutinerna har fått tid att stabiliseras.

Av de tre företagen som fullföljde enligt nätverksmodellen var inte utvecklingen vad gällde SAM-status lika tydlig. Två av dem var redan igång till viss del (SAM-status 2 = "SAM påbörjat") medan det tredje började från nivå 1. Det företag som inte fullföljde kunde visserligen höja sig till nivå 2 men det ska mest ses som ett resultat av att man ändå fått viss information och att skyddsombudet försökte engagera sig i frågorna. Att uppnå nivå 2 innebär alltså knappast något eftersom det enligt Arbetsmiljöverkets definition räcker med att ha "tydliga planer". Ingenting behöver ha skett.

Bedömningen av utvecklingen av SAM enligt SAM-status bygger till stor del på förekomsten av vissa formella rutiner och dokument. Den bedömningen stämmer för de olika två modellerna väl överens med de bedömningar som gjordes genom att intervjua den icke direkt engagerade personalen på företagen. Nivån höjdes där markant mer på handledarföretagen men ett intressant konstaterande är att utvecklingen på nätverksföretagen mera kom efter avslutat projekt och steg markant till intervjun ett halvt år efter avslut. Förändringen under projektet var för dem liten.

Detta resultat, att utvecklingen i SAM-arbetet gått längre under projekttiden bland handledarföretagen är centralt för projektet. På tre av nätverksföretagen skedde ingen utveckling under projekttiden enligt intervjuerna med "icke engagerad" personal medan samtliga handledarföretag hade mer eller mindre stor utveckling, bara i ett par fall liten. En stor del av förklaringen till detta ligger i det faktum att de två som deltog från varje företag enligt nätverksmodellen själva kompetensutvecklats men inte förmådde föra vidare vad man lärt sig. Den utveckling som skedde på företagen hade under projekttiden mer karaktären av skrivbordsprodukter framtagen av dem som varit med. Det faktum att man efter avslutat projekt kom igång kan tolkas som en intern mognadsprocess. På flera av företagen innebar detta ett utökat lärande. Den förankringsinsats som handledarmodellen innefattar i form av övningar där all personal medverkar måste på dessa företag ersättas med aktiviteter som skyddsombud och ansvarig chef arrangerade tillsammans utan att ha den erfarenhet från liknade arbete som en erfaren hand-

ledare kan förväntas ha. Nätverksföretagen erbjöds visserligen möjligheten att få visst stöd från projektledningen under projekttiden mellan träffarna men detta utnyttjades inte. Nätverkstanken fungerade heller inte annat än vid träffarna. Då utbytte man erfarenheter och diverse stöddokument men mellan träffarna var kontakten näst intill obefintlig. Vid det sista mötet beslutade man att fortsätta träffas men då det företag som skulle kalla till detta möte hade stora interna problem och dessutom bytte SAM-ansvarig person kom inget möte till stånd och tanken dog ut. Detta beklagades starkt av ett av de andra företagen i gruppen. Vad som byggdes upp mellan de medverkande vid de tio nätverksträffarna och de kunskaper och erfarenheter man delade med sig av hade betydelse för att arbetet med SAM ändå gick vidare från planeringsstadiet till förverkligande på de tre företag som fullföljde. Det faktum att samverkan kring SAM stannade av illustrerar väl hur viktigt det är att någon utses som känner ett professionellt ansvar för att leda samverkan i nätverket. Ett väl känt faktum som bland annat har konstaterats av Berg (1976).

Bland de intervjuade ”icke engagerade” som deltagit i handledarmodellen framgick det mycket tydligt att föreläsningssituationen som var en central del vid träffarna för all personal upplevdes som måttligt engagerande medan de praktiskt inriktade övningarna däremellan sågs som mer givande. Det var i flera fall uppenbart att det som meddelats till all personal vid träffarna inte satt några spår. På snickeriföretaget C där utvecklingen var särskilt positiv hade chefen tagit till sig modellen mycket aktivt. En av de viktigaste insatserna som lyftes fram av såväl chef som personal, var att samtliga i personalen skriftligt tilldelats arbetsuppgifter inom ramen för SAM. I kombination med mycket kreativa idéer från chefs sida vad gällde genomförandet av arbetsmiljörom och oannonserade skyddsövningar byggdes ett klimat upp och en medvetenhet kring nyttan med SAM som var mycket påtaglig bland intervjuad personal.

### **Resulterade utvecklad SAM i säkrare och bättre arbetsmiljöer?**

Det finns en uppenbar risk att ett vid en första blick väl implementerat SAM resulterar i vad som ofta brukar beskrivas som ”en snygg pärm på hyllan” utan egentlig påverkan på arbetsmiljön. En risk, särskilt för det lilla företaget, ligger i att riskanalyser många gånger förutsätter en kompetens som inte finns. Detsamma gäller beslut om och prioritering av åtgärder. Checklistor och andra stödmaterial ger här en god hjälp men de kan aldrig ersätta sakkunskaper inom de olika områden som blir aktuella i riskanalysen. Här förutsätter regelverket att, om kompetensen saknas inom organisationen, sådan inhämtas från företagshälsovården eller motsvarande. I samband med intervjuerna på de i projektet ingående företagen efterfrågades i vad mån företagshälsovården anlätades för riskanalyser och annat. Detta hade endast förekommit i några enstaka fall och det var i samtalen med såväl personal, skyddsombud som chefer klart att man i huvudsak såg företagshälsovården som en resurs som kunde komplettera allmänsjukvården. Att de skulle ha en regelmässig roll inom ramen för SAM sågs inte som naturligt. Den



preventiva verksamhet som bedrivs av företagshälsovården, och då i synnerhet av arbetsmiljöingenjörer, såg man spontant inte som en del av begreppet företags-hälsovård.

Kan man då se konkreta resultat på arbetsplatserna som kan relateras till den höjda nivån i arbetsmiljöarbetet på företagen? Som delvis framgår av resultatredovisningen är svaret på den frågan tveklöst ja. På de nio företag som fullföljt projektet kan ett antal åtgärder beskrivas som är konkreta resultat av vad som kommit fram inom ramen för SAM-arbetet. Det tydligaste resultatet kan noteras på träindustrin som beslutade att bygga en ny produktionshall som kallades SAM-hallen. På andra företag var genomgångar av kemikalielistor med åtföljande minskning av råvaruantal, förbättrad ventilation vid svetsarbetsplatser, lyfthjälpmiddel för minskad belastningsskaderisk, utbyte av vibrerande maskiner mot bättre några exempel som berör de traditionella arbetsmiljöfaktorerna. Ett flertal exempel på positiv påverkan vad gäller de psykosociala faktorerna noterades i samband med samtalen med såväl personal som chefer. Attitydförändringar bland personal och chefer var i flera fall påtagliga och yttranden som ”vi kom närmare varandra”, ”nu har vi fått ihop gruppen i synen på arbetsmiljön”, ”nu har det blivit kul och vi har ett verktyg” och det angelägna i att ”värna om personalen” och liknade togs upp. Det kan dock betraktas som anmärkningsvärt att man i allmänhet inte såg anledning att konsultera företagshälsovården i det sammanhanget.

Att det finns ett stort antal exempel på förändringar i riktningen bättre arbetsmiljö och säkrare arbetsplatser är det ingen tvekan om. Om den förändringen kan betraktas som tillräcklig är en helt annan sak. I metodkapitlet har en översiktlig beskrivning av de regelverk inom arbetsmiljöområdet redovisats som berör de här aktuella företagen. Mot bakgrund av omfattningen av detta och med tanke på att alla företag i projektet har en verksamhet som innefattar betydande potentiella risker finns det grund att anta att flera av dessa förbises eller missas på grund av brister i kompetensen vid riskanalyserna. På samma sätt finns det en uppenbar risk att de åtgärder man beslutat sig för att vidta, då en risk identifierats, inte kommer att vara optimal. Den externa kompetens man utnyttjar kommer enligt vad som framkom i intervjuerna ofta från maskin- och råvaruleverantörer och kunskaperna om risker och effektiva åtgärder hos deras representanter kan inte jämföras med företagshälsovårdens. Exempel som kan belysa detta kan hämtas från det yrkeshygieniska området. Flera av företagen har en sådan verksamhet att det enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter krävs exponeringsbedömningar. Det gäller träindustrierna och då bland annat trädamm, vissa använda kemikalier men också buller. Det gäller också i flera fall verkstadsindustrierna som svetsar eller har annan verksamhet som orsakar luftföroreningar. I samtalen med de olika personerna på företagen framstod det tydligt att vare sig berörd personal, skyddsombuden eller deras chefer hade någon säker uppfattning om de exponeringar som förekom var acceptabla eller inte. Det konstaterandet är inte unikt för de här aktuella företagen utan kan anses som normalt för mindre tillverkningsföretag i allmänhet (Gunnarsson m fl., 2004).

Kan då förändringen mot ett bättre fungerande SAM och de positiva effekterna av det hänföras direkt till företagens medverkan i projektet? Genom att jämföra med de övriga 16 företagen bland de 27 varur urvalet gjordes finns det goda möjligheter att se effekten av FöretagSAM-projektet. Två av dessa 16 meddelade vid telefonkontakt att ingenting gjorts sedan 2001 och på sju andra visade det sig vid det återbesök som gjordes under hösten 2004 att nivån på arbetsmiljöarbetet och arbetsmiljön var i huvudsak oförändrad. På fem av företagen hade tydliga insatser gjorts som gett resultat vad gäller såväl arbetsmiljöarbete som arbetsmiljö men endast på tre av dem i en sådan omfattning att SAM-status bedömdes ha höjts ett steg. Dessa tre fall avsåg en höjning från SAM-status 1 till 2 vilket innebär att man påbörjat SAM. Ett företag hade lagts ned och med det återstående visade det sig svårt att etablera kontakt.

Att dra några slutsatser utifrån en jämförelse med de tre företag som kom att ingå i det urval som gjorts av Arbetsmiljöverket utifrån krav på implementering av SAM är svårt. På ett företag, som var en liten mekanisk industri, visade såväl platschef som personal en påtagligt ointresserad attityd till arbetsmiljöfrågor och den person som var formellt arbetsmiljöansvarig och fanns på annan ort gjorde sig oanträffbar. Företaget gick också i konkurs strax efter de besök som gjordes. Det andra företaget var en del i ett större bygghandelsföretag och hade på ett rationellt sätt tagit sig an kraven på SAM-implementering genom att anlita hjälp från företagshälsovården och hade vid besökstillfället kommit väl på väg i den processen genom delegeringar av ansvar, utbildningar etc. Det tredje företaget var en mindre träindustri med en verksamhet som i stora delar liknade företagen C och G. Den åtgärd som vidtagits vid besökstillfället var bara att de anlitat den konsult man hade vad gällde kvalitetssäkringsfrågor för att också ta hand om det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det anmärkningsvärda här var att företaget kunde upplevas som helt utlämnat kring hur de skulle hantera kraven de fått på sig. Bara några enkla råd från forskargruppen som besökte företaget upplevdes som förlösande av chefen. Det ger anledning att tro att ett tydligare stöd i lämplig form från en inspektör i det här fallet skulle ha kunna fått stor effekt.

### **Vad kan man realistiskt förvänta? Finns det en optimal nivå?**

Att kraven kring arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet är en lag som man är skyldig att försöka följa på bästa sätt rådde det inga delade meningar om bland cheferna. Några var mycket tydliga på den punkten och såg det som en viktig drivkraft medan andra kanske mer såg det som ett besvärande faktum. Vad man var eniga om var att de behövde ett stöd utifrån för att kunna leva upp till kraven. Ett alternativt synsätt bland dem som inte helt satt sig in i lagkraven var i flera fall en grundsyn som utgick från en strävan att ordna förutsättningar för att personalen skulle trivas och utvecklas. Den strävan kunde i vissa fall ta överhand över vad som enligt lagens mening krävs för en säker arbetsmiljö och kan naturligtvis innebära en fara eftersom riskmedvetandet skymms av en strävan att alla skall trivas. En arbetsplats där alla trivs är inte nödvändigtvis en säker och hälsosam arbetsplats.

I metodavsnittet i denna rapport har begreppet SAM-cirklar använts med syftet att beskriva den totala mängden av arbetsmiljöregler som berör en given verksamhet där vad som efterlevs i verkligheten kan ses som en delmängd av detta. Storleken på denna delmängd var inför projektstart på flertalet företag liten för att inom ramen av projektet vidgas. Hur stor denna delmängd är bestämdes tydligt av vilka kunskaper man hade inom företaget om regelverket och hur man utifrån de kunskaperna tolkade det regelverk man ansåg sig berörda av. På det lilla snickeriföretaget (företag C) hade chefen delegerat till skyddsombudet att gå igenom föreskrifterna från Arbetsmiljöverket för att bedöma vad som berörde den egna verksamheten. Man hade därigenom tagit ett tydligt kliv mot en vidgning av företagets "cirkel". Hade detta skett i samverkan med företagshälsovården hade med säkerhet effekten blivit än större. Många av föreskrifterna förutsätter kunskaper vid tolkningen som inte självklart finns i det lilla företaget. Hur långt kan då denna "cirkel" realistiskt sett vidgas mot att uppfylla alla kraven i regelverket? Finns det en optimal nivå? Ja, det är författarnas klara uppfattning att ett sådant optimum existerar där man visserligen inte uppfyller hela regelverket i alla dess detaljer men ändå har kontroll över arbetsmiljöriskerna på ett bra sätt. Att uppnå den nivån utan att ta hjälp av kompetenser utanför företaget, från exempelvis företagshälsovården, är dock inte möjligt i flertalet fall bland tillverkningsföretag.

### **Framgångsfaktorer och stötestenar**

Vilka initiativ och insatser kan man då urskilja som haft större betydelse på de företag som lyckades bra på sin väg mot ett mer systematiskt arbetsmiljöarbete? Det mest centrala var det stöd man inom ramen för de två testade modellerna fick i att lägga upp den interna organisationen av något som tidigare känts som övermäktigt och svårt.

Särskilt på ett av företagen var det uppenbart att en tydlig och formell delegering av arbetsuppgifter inom arbetsmiljöarbetet kraftigt bidrog till att involvera och motivera medarbetarna. En påtaglig stolthet och därmed sammanhängande ansvarskänsla medförde på ett effektivt sätt en bra grund för att angripa frågorna systematiskt. Liknande slutsatser har redovisats av Berg (1976) där han bland annat konstaterar att förändraren ständigt bör se sig om efter möjligheter att avbörda sig olika delar av ansvaret för förändringsarbetet till "interna företrädare". Tydliga signaler från ledningen på att detta är viktiga frågor för hela företaget framstod vid intervjuerna med personalen i form av förändrade attityder och intresse för arbetsmiljöfrågor.

Kreativa idéer kan vara avgörande. Ett exempel var företag P som bad personalen att först enskilt lista vad man ansåg borde ingå i en arbetsmiljöpolicy för att sedan gemensamt diskutera sig fram till ett slutgiltigt resultat. Ett annat är företag C där man delade upp arbetsstyrkan i två lag som gavs uppgiften att göra en skyddsronnd med start i var sin ände av fabriken för att därefter jämföra resultaten. Tävlingsinstinkten skapade ett tydligt engagemang genom att man i de två lagen försökte överträffa varandra i vad man hittade. Dessa relativt enkla insatser är bra

exempel på vad som kallas Moveit-metoder (Åteg m fl., 2005), metoder i arbetsmiljöarbetet som skapar motivation och engagemang för aktivt deltagande. På företag O skapade man istället en mindre SAM-grupp som bestod av en produktionsansvarig chef samt två skyddsombud från verkstad respektive kontor. Den gruppen utgjorde en avgörande drivkraft i arbetet genom det att de med regelbundenhet arbetade metodiskt med att identifiera problem och lägga fast vägar för lösningar. Den övriga personalen visade stort förtroende för deras förmåga att leda arbetsmiljöarbetet. På företag G såg varken chefen eller personalen det som särskilt viktigt att arbeta systematiskt med arbetsmiljön. Hade man några problem tog man upp det på rasterna. Det viktigaste var att man bibehöll en god stämning och trivsel. Detta synsätt är naturligtvis en bra utgångspunkt men det fanns tydliga tecken på att man därmed riskerade att missa i riskidentifiering. Deras syn avspeglas tydligt i att de själva satte ett högt betyg på hur det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar (figur 4) medan forskargruppens bedömning var klart mer negativ. Företag B såg det som en självklarhet att lägga in sina rutiner inom ramen för SAM i det datasystem man redan använde för andra ändamål. Företagets programmerare deltog aktivt i SAM-projektet och lade ned betydande tid i arbetet. Resultatet var ett relativt heltäckande uppföljningssystem för SAM som också var länkat till tidrapporteringssystemet med baktanken att underlaget för löneutbetalning skulle kopplas till SAM-arbetet. Effekten av hur personalen faktiskt involverades var dock inte helt tydlig.

Aronsson och medarbetare (1995) menar att en individ som har en hög förändringskompetens, ”ser möjligheter, är nyfiken, vill pröva nytt, kan lösa problem, ta initiativ och driva på förbättringar”. De framhåller dessutom att förändringskompetensen berör ”hela personligheten såsom identitet, medvetenhet, självförtroende, anspråk, värderingar och framtidstro”. Här ingår egenskaper som mångsidighet, öppenhet, risktagande, självförtroende, engagemang, reflektion, beslutsamhet, förmågan att inspirera arbetskamraterna, men också att ”våga ifrågasätta det invanda och etablerade” (Aronsson m fl., 1995).

Flera av cheferna uttryckte att man såg en bredare positiv effekt av SAM-projektet än det primärt åsyftade. På företag L menade chefen att han tydligt sett hur personalen utvecklats från en mer passiv inställning mot ett ökat engagemang för arbetet i allmänhet. Liknande effekter beskrev chefen på företag E där han framförallt framhöll ett ökat ansvarstagande som en följd av delegeringar av arbetsmiljöuppgifter.

Pedagogiken då information ska föras ut till berörda och då engagemanget ska skapas är en central faktor som kan behöva ges mer omsorg än den modell som användes i projektet. Den katedrala föreläsningssituationen som delvis förekom inom de båda provade modellerna är inte effektiv. Det var i flera fall uppenbart att man inom handledarmodellen bara suttit av tiden vid de dragningar som gjordes med all personal och att det som sagts bara upplevts som ointressant. Samtidigt gavs flera exempel på att det stödmaterial man fått genom handledarmodellen gett ett viktigt stöd. Detta bekräftades visserligen inte helt av vad som angavs vid enkäten i samband med revisionsmötet men det samlade intrycket är ändå att stöd-

materialet spelar en viktig roll. Andra modeller för att få ut väsentlig baskunskap måste användas. På nätverksmötena var det tydligt hur de gruppövningar som arrangerades engagerade deltagarna och gav mer bestående effekter. Några av de expertföreläsningar som arrangerades var på grund av föreläsarnas pedagogiska skicklighet klart uppskattade och gav tydliga avtryck. Enligt Nilsson (2004) kan nätverk som arrangeras utifrån skapa legitimitet och därmed tid att ägna sig åt utvecklingsinriktat lärande och utvecklingsarbete. I stället för att kopiera goda exempel eller hela koncept skapar man ett nätverk där man kan inspirera varandra och byta lösningar och sedan genomföra var och en efter egna förutsättningar och lokala situationer (Nilsson, 2004).

En anställd som arbetade enligt handledarmodellen ville göra en jämförelse med jägarutbildningen. Han ansåg att en god jägare blir man genom att gå tillsammans med en erfaren och inte genom att läsa i böcker som nu är kravet. Med samma synsätt beskrev han de regionala skyddsombudens besök på företagen som föredömliga lärsituationer då man tillsammans vandrade runt i verksamheten och diskuterade utifrån vad som var aktuellt på arbetsstationen. Ellström och Hultman (2004) påpekar att en bra utgångspunkt för lärande och anställdas delaktighet är att utgå från problem och störningar som uppstår i det dagliga arbetet. Författarna ger också andra argument för varför den traditionella föreläsningssituationen inte lämpar sig här.

På olika sätt har det framkommit att såväl chefer som personal till att börja med bara upplevde stor förvirring. Som antytts ovan var "förvirringsfasen" längre bland nätverksföretagen eftersom man där var mer hänvisade till egna initiativ. Att ha insikt i att en sådan förvirringsfas är att vänta, för att därmed ha förståelse för att låta processen ta sin tid är avgörande. Att lägga upp halvårsprojekt för att från grunden införa SAM förefaller därför meningslöst i de flesta fall. Liknande erfarenheter har bland annat redovisats av Spak (2004) från projektet "Lära i SAM-arbete" där man initialt planerat för ett ettårigt projekt men snart insåg att tiden måste förlängas.

Skyddsombudens betydelse för hur SAM-projektet utvecklades varierade starkt. På tre företag där dessa hade fått en tydlig roll i samverkan med cheferna (O, C, D, P) var utvecklingen av arbetsmiljöarbetet mycket bra under projektet. På ett fjärde företag med samma förutsättningar var utvecklingen mindre bra. Det berodde på att de två medverkande från företaget (nätverksmodellen) skötte arbetet utan att involvera övriga. Någon utveckling av arbetsmiljökunskaperna hos övriga skedde därför inte.

Allt det som förväntas ske på företagen inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet kan inte åstadkommas med engagemang, involvering, checklistor, skyddsronder etc. Den centrala delen riskanalys kräver ibland betydande specialistkunskaper. I avsaknad av sådana kunskaper finns det en betydande risk att man har etablerat goda rutiner som lätt kan leda till en falsk känsla av att arbetsmiljöarbetet är effektivt. Som delvis berörts tidigare går det att på flertalet företag identifiera exempel på missar i riskanalysen eller beslut om och genomförandet av

åtgärder som avslöjar okunskap. Viljan har varit god men kunskaperna har saknats.

På några av företagen fanns det vid återbesöken ett halvt år efter avslutat projekt tydliga tecken på att man riskerade tappa det tempo man under projektiden byggt upp. Det tycktes ligga en fara i att rutinerna blivit alltför mycket rutin och att därmed engagemanget svalnade. På ett företag tog man vid diskussionerna särskilt upp det problemet och efterlyste idéer på hur man då skulle agera. Att starta om från början sågs naturligtvis inte som aktuellt. Metoder av den typ som har Moveit-egenskaper (Åteg m fl., 2005) kan då vara aktuella att prova. Kanske är det dags att ordna en ny tävling i skyddsronder eller att öka engagemanget kring en specifik fråga som nu behandlas rutinmässigt.

Någon positiv eller negativ effekt av de nyhetsbrev som producerats i samband med projektet har inte kunnat konstateras.

### **Vad får det kosta?**

I samband med intervjuerna av cheferna på de olika företagen ställdes frågor med anknytning till kostnader. På samtliga nio företag som fullföljde projektet var man tveklöst beredda att rekommendera andra företag att tacka ja till erbjudanden om att köpa konsult hjälp av motsvarande typ. Många hade svårt att sätta en prislapp på insatsen men de som svarade kretsade kring 30–50 kkr. Några lyfte i det sammanhanget fram att det var viktigt att konsult hjälpen inte skulle resultera i ”en pärm på hyllan” utan att det var viktigt att se resultatet som ett system för ständiga förbättringar. På frågan om företagets ekonomiska situation var de flesta inne på att det inte fick ha någon större betydelse men några angav att det naturligtvis måste vara en faktor i beslutet. Det faktum att företagen varit beredda att gå in i projektet trots att det skulle innebära en hel del arbete för dem är i sig en indikation på att man redan från början såg arbetet som angeläget. Flera uttryckte att man såg det som en självklarhet av olika skäl att förbättra arbetsmiljön och att man inte såg det som en maskininvestering som skall kunna räknas hem.

### **Slutsatser**

De företag som arbetade enligt handledarmodellen visade de tydligaste framstegen men en del fördelar kan också identifieras hos nätverksmodellen. Handledarmodellens viktigaste förtjänster var det stöd man kände i materialet och den handledning som ingick. Tydliga och avgränsade uppgifter som skulle genomföras innan nästa möte sågs också som ett viktigt stöd. Möjligheterna till utbyte av erfarenheter och material var en av de viktigaste fördelarna med nätverksmodellen. Det faktum att man av hänsyn till andra tvingades reservera tid för arbetsmiljöarbete var ytterligare en fördel. En betydande nackdel med handledarmodellen var att hela personalen på företaget skulle medverka i alla möten vilket var resurskrävande och inte heller gav det resultat som man hoppats på. Nätverksmodellen innebar däremot stora svårigheter att få en spridning av kunskaperna och ett engagemang hos de i personalen som inte deltog i nätverksmötena.

De företag som på ett ambitiöst sätt satte sig in i och tillämpade föreskrifterna om ett systematiskt arbetsmiljöarbete noterade ett antal positiva effekter. Förutom de avsedda arbetsmiljöförbättringarna nämndes flera exempel på förbättrad laganda samt kvalitets- och effektivitetsförbättringar.

### **Förslag till arbetsmodell**

Med utgångspunkt i slutsatserna från projektet föreslås följande arbetsmodell för att stegvis införa SAM på mindre företag. I modellen har de positiva erfarenheterna från de båda testade modellerna vävts samman och det som fungerade mindre bra tagits bort eller ersatts. Modellen är tänkt att genomföras i en grupp om tre till fem företag. Med färre än tre företag är grunden för ett nätverksarbete för liten och med fler än fem företag blir det problem att hålla tider.

Inom varje företag skapas en SAM-grupp bestående av fyra personer, två från ledningen och två som representerar övriga anställda.

Skälen till denna gruppammansättning är att med flera personer från varje företag så borde det alltid finnas fullgod representation på mötena.

Arbetet hemma på företaget underlättas av att flera personer ”talar samma språk” och man kan stötta varandra inom ledning respektive inom produktionen.

De medverkande företagen bör ligga inom rimligt avstånd från varandra så att restiden till de tre möten som görs gemensamt på något/några av företagen inte blir en ”stoppfaktor”. Det finns inget krav på att företagen finns inom samma bransch eller verksamhetsområde. Det kan istället vara till fördel att ha en blandning vilket kan öka insikten om att arbetsmiljöproblemen ser olika ut inom olika verksamheter men att det systematiska arbetsmiljöarbetet i grunden är ett generellt sätt att hantera dem. Innan aktiviteter startar (bilaga 4) så har införsäljning av programmet redan gjorts och ledningen inom respektive företag har ”köpt” arbetsättet och att samverka med andra företag. Ett sätt att göra detta kan vara att använda det cd-rom baserade stödmaterial som utvecklats med utgångspunkt från projektet (Arbetslivsinstitutet, 2004a).

Hela programmet löper över cirka tio månader vilket i praktiken blir ett år då semester och andra helgledigheter påverkar möjligheterna att genomföra arbetsuppgifter och möten. Erfarenheter från tidigare projekt har även visat att minst ett år är den tid som behövs för att få SAM att mogna inom en organisation. Dessutom har även mindre företags nyckelpersoner en hel del andra arbetsuppgifter. Den förslagna arbetsmodellen avslutas med att konsulten hjälper företagen att planera för en fortsättning av SAM-arbetet. Tiden för konsultinsatsen uppskattas till cirka 40 timmar per företag om fyra företag ingår i ett projekt. Med ett vanligt konsultarvode skulle detta motsvara en total kostnad per företag i intervallet 30–40 kkr. En mer detaljerad beskrivning återfinns i bilaga 4.

## Sammanfattning

Andersson I-M, Rosén G & Klusell L (2006) *FöretagSAM. En jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag*. Arbete och Hälsa 2006:5, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Trots tillgång till olika typer av stödmaterial visar flera undersökningar att små företag ofta har svårigheter att införa ett systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) i enlighet med de krav som finns från Arbetsmiljöverket. Med syftet att praktiskt prova två modeller för implementering av SAM genomfördes utvecklingsprojekt på elva små tillverkningsföretag i Dalarna under ett år med start under 2003. Företagen hade mellan sex och 40 anställda. Såväl verkstadsindustrier, träindustrier som andra tillverkningsföretag deltog. Vid projektets början hade tre av företagen påbörjat ett arbete för att implementera SAM.

De två modeller som användes för att implementera SAM kallades handledarmodellen och nätverksmodellen. Handledarmodellen som valdes av sju av de ingående företagen byggde helt på en etablerad metod. Nätverksmodellen följde inget särskilt utvecklat material utan baserades på att de fyra ingående företagen utsåg en representant från ledningen och en från personalen som deltog i tio träffar då föreläsningar hölls och ett erfarenhetsutbyte skedde med anknytning till SAM.

Effekten av insatserna utvärderades bland annat genom att SAM-status enligt Arbetsmiljöverkets klassificering mättes före och efter projektet och genom att intervjuer gjordes med personal vid olika tillfällen under projektets gång.

Efter det att projektet avslutats hade samtliga deltagande företag utvecklats mer eller mindre tydligt vad avser systematiskt arbetsmiljöarbete. Fem av företagen enligt handledarmodellen hade efter projektets slut ett väl fungerande SAM enligt Arbetsmiljöverkets klassificering. Bland nätverksföretagen hade två ett väl fungerande SAM. Intervjuerna av personalen visade i några fall på svårigheterna att få arbetsmiljöarbetet att tränga ned till den enskilde på företagen. Detta var särskilt tydligt bland nätverksföretagen.

Det förbättrade arbetsmiljöarbetet resulterade i flertalet fall i konkreta arbetsmiljöförbättrande åtgärder och på några av företagen kunde en avsevärd utveckling vad gäller engagemanget i arbetsmiljöarbetet konstateras. En tydlig och bred delegering av arbetsmiljöuppgifter till personalen och tydliga signaler från cheferna om vikten av arbetsmiljöarbetet var några av de framgångsfaktorer som kunde noteras. Trots att arbetsmiljöarbetet enligt SAM formellt fungerar bra kan man konstatera att det finns en klar risk för missar i riskbedömningen eftersom nödvändiga kunskaper inte alltid finns inom företaget.

Handledarmodellen visade sig i flera avseenden vara effektivare än nätverksmodellen. Baserat på resultaten från projektet föreslås en arbetsmodell som i grova drag utgör en kombination av de två studerade modellerna.

Nyckelord: Arbetsmiljöarbete, småföretag, systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM.



## Summary

Andersson I-M, Rosén G & Klusell L (2006) *FöretagSAM. A comparison of two models for implementation of a systematic work environment management system in small manufacturing companies*. *Arbete och Hälsa* 2006:5, National Institute for Working Life, Stockholm.

Even if there are many methods available, in reality many small enterprises have difficulties implementing a systematic work environment management system (SAM) as defined by Swedish work environment legislation. With the aim to practically test and evaluate models for SAM implementation, a development project was carried out during 2003 with eleven small manufacturing companies. At the start of the project three out of the eleven companies had already started some activities to implement the SAM legislation.

The two models used were called the “guidance model” and the “network model”. The guidance model followed an established method for implementing organisational change and was chosen by seven of the companies. The network model did not follow any established method. Rather, it was based on the idea of bringing together representatives from both management and workers from each participating company on a regular base to learn about and discuss different aspects of SAM. Ten meetings including lectures and discussions were organised for the four companies which chose this approach.

The effects were evaluated primarily in two different ways. First, the implementation level of SAM before and after the project in each company was evaluated according to the classification system used by the Swedish Work Environment Authority. Second, interviews were conducted with workers that weren't directly involved in the project. Those interviews were conducted throughout the project.

All of the companies had achieved some level of improvement in SAM by the end of the project period. Five out of the seven companies using the guidance model and two out of the four using the network model had succeeded in achieving a “well organised” status of their SAM implementation according to the classification system. Interviews with the workers in some of the companies revealed that there were some difficulties to reach the individual level within the organisations, particularly within the companies using the network model.

In many instances, the improved work environment management systems resulted in concrete changes to improve the work environment within the companies and in several cases there were clear improvements in worker and management attitudes and motivation towards the work environment. A clear and a widespread delegation of work tasks within SAM and clear signals from the managers about the importance of a good work environment was two of the success factors identified. Even though SAM was implemented in accordance with the legislation there was, however, sometimes a clear risk for insufficient risk assessments because of lack of knowledge within the company.

The “guidance model” was shown to be more effective than the “network model” in many ways. Based on the experiences from this project, a new model for the implementation of SAM is proposed which in general terms adopts the positive aspects of each of the approaches.

Key words: Work environment management system, small enterprises.

## Referenser

- Andersson I-M & Rosén G (2005) "Arbetsmiljöarbete som utvecklingsmotor" Arbetslivsrapport 2005:6, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Antonsson A (2004) "Strategier för bättre arbetsmiljö i små företag" i Johansson B, Frick K & Johansson J (red) *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonsson A-B, Birgersdotter L & Bornberger-Dankvardt S (2002) *Small enterprises in Sweden: Health and safety and the significance of intermediaries in preventive health and safety*. Arbete och Hälsa 2002:1. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arbetsarkivstyrelsen (1991) *Arbetsmiljölagsstiftningen med korta kommentarer*. (Ny uppl. i lydelse från den 1 juli 1991) Solna: Arbetsarkivstyrelsen.
- Arbetslivsinstitutet (2004a) "CD-SAM – visualiserad handledning vid systematiskt arbetsmiljöarbete" Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arbetslivsinstitutet (2004b) "Kompetens, kvalitet, kundnytta: metodutveckling inom företags-hälsövården: slutrapport" Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arbetsmiljöverket (2003a) "SAM-status" (ADI 562) Solna: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2003b) *Systematiskt arbetsmiljöarbete: Arbetsmiljöverkets föreskrifter om ändring i Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete*. Arbetsmiljöverkets författningssamling 2003:4. Solna: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2005) [www.av.se/regler/paket](http://www.av.se/regler/paket).
- Aronsson G, Svensson L, Leksell K & Sjögren A (1995) *Förändringskompetens: Projektledares erfarenheter från 300 Arbetslivsfondsprojekt*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Berg H (1976) *Att förändra. En diskussion om förändrarnas arbete baserad på erfarenheter från utvecklingsrådets aktionsforskning*. Stockholm: PA-rådet.
- Blomquist A & Johnsson H (2003) *Undersökning om Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Rapport 2003:2. Solna: Arbetsmiljöverket.
- Bornberger-Dankvardt S, Ohlson K-G, Andersson I-M & Rosén G (2005) *Arbetsmiljöarbete i småföretag – samlad kunskap samt behov av forskning och utvecklingsinsatser*. Arbete och Hälsa 2005:6, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström P-E & Hultman G (2004) *Lärande och förändring i organisationer: Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Gunnarsson K, Andersson I & Rosén G (2004) *Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i mindre tillverkningsföretag i Dalarna. En genomgång av förutsättningar för ett systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre arbetsplatser*. Arbete och Hälsa 2004:11, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hedlund A, Åteg M, Sconfienza C, Andersson I-M & Rosén G (2003) *En studie av ungdomars och anställdas syn på arbete i två kommuner i Dalarna*. Arbete och Hälsa 2003:2, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hydén H (2004) "Hur får vi en bättre arbetsmiljö? Om strategier i arbetsmiljölagsstiftningen över tid och vad vi kan ha lärt av det" i Johansson B, Frick K & Johansson J (red) *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson L-Å & Oliv Å (2000) *Internkontroll av arbetsmiljön: En metod att införa internkontroll i det lilla företaget*. Hälsa & utveckling i småföretag. Örebro: Småföretagsenheten, Yrkes- och miljömedicinska kliniken.
- Lewin E (2000) *IK-SMÅ effekt: Utvärdering av ett verksgemensamt tillsynsprojekt internkontroll av arbetsmiljön i småföretag IK-SMÅ*. Rapport 2000:6. Solna: Arbetsarkivstyrelsen.
- Nilsson T (2004) *Arrangerade nätverk för kompetensutveckling. Fackets roll i lokalt utvecklingsarbete*. Arbetsliv i omvandling 2004:6, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Småföretagsenheten (2003) *SAMarbete i det lilla företaget*. Örebro: Yrkes- och miljömedicinska kliniken, Universitetssjukhuset.

Spak G (2004) *Lära i SAM-arbete*. Lindsberg: Masugnen.

Åteg M, Andersson I-M & Rosén G (2005) *Moveit. Motivations- och engagemangskapande metoder i arbetsmiljöarbetet*. Arbete och Hälsa 2005:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

## Samtal med personal vid utvärdering av FöretagSAM-projektet

Vi kommer att berätta varför vi är där och att vi tidigare pratat med chef och SO om arbetsmiljöfrågor. Dagens möte genomförs med syfte att också få höra de anställdas syn på arbetsmiljöarbetet.

Företag.....

Datum.....

Personer som deltog i samtalet och hur länge man jobbat på företaget

.....

.....

Skyddsombud.....

Har ni personalmöten?

Tar ni upp arbetsmiljöfrågor?

Har ni så fall någon fast punkt på dagordningen för detta?

Vad tänker ni på när man säger SAM?

Vad känner ni till om vilka regler som gäller?

Vad hittar ni dem?

Vilka regler är särskilt aktuella på företaget?

Hur har ni fått kunskaperna?

Hur lever ni upp till det?

Görs det tillräckligt på företaget?

Har ni eller övriga på företaget någon arbetsmiljöutbildning?

Tycker ni att det behövs sådan utbildning på företaget?

Har ni haft olyckor eller tillbud på företaget senaste året?

Hur följdes det i så fall upp?

Är ni anslutna till FHV?

Vilken kontakt har ni?

Genomförs riskbedömningar på företaget?

Känner ni till om det gjorts arbetsmiljömätningar?

Rapportering?

Görs uppföljning av riskbedömningar?

När tycker du att det är aktuellt med arbetsmiljömätningar?

Räcker de kunskaper som finns inom arbetsmiljöområdet på företaget eller behövs det mer kunskaper?

## Poängsättningsmall vid utvärdering av FöretagSAM-projektet

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete bygger på att vissa förutsättningar finns på arbetsplatsen. Nedan finns fyra av dessa förutsättningar listade. Varje förutsättning innehåller fem alternativ som försöker beskriva hur väl förutsättningarna är uppfyllda. Dessa ges värdet 1–5.

### Kännedom om lagstiftningen

- Vilka regler som finns om arbetsmiljö är helt okänt.
- Vissa grundläggande lagar och regler är kända men finns inte lätt tillgängliga.
- Vi vet vilka regler som är aktuella på företaget och var man kan läsa dem.
- Vi är vana att läsa och känner till detaljerade krav.
- Vi har full koll på reglerna och följer dem.

### Riskbedömning (att undersöka vilka risker som finns)

- Vi vet inget om systematiskt arbetsmiljöarbete eller riskbedömning
- Vi vet vad systematiskt arbetsmiljöarbete innebär.
- Vi har genomfört riskbedömningar och kan ge exempel.
- Vi kan beskriva hur och varför riskbedömningar genomförts och följts upp.
- Vi har full koll på riskbedömningar och genomför sådana regelmässigt.

### Arbetsmiljökunskaper i företaget

- Vi är ointresserade av arbetsmiljöfrågor och tycker inte att vi behöver mer kunskaper.
- Jag har hört att någon har utbildning och anser att det räcker.
- Vi planerar arbetsmiljöutbildning och har just börjat.
- Flera har arbetsmiljöutbildning men det behövs mer.
- Vi har de arbetsmiljökunskaper som behövs.

### Användning av extern kompetens från företagshälsovård eller liknande

- Jag känner inte till någon kontakt med företagshälsovård
- Jag vet att företaget använder företagshälsovård men bara för medicinska undersökningar.
- Jag vet att företaget också använder förebyggande företagshälsovård men jag kan inte ge något exempel.
- Jag vet att företaget också använder förebyggande företagshälsovård och jag kan ge exempel.
- Vi använder företagshälsovården regelbundet för riskbedömning, åtgärder, uppföljning, utbildningar och annat.

Samtal med platsansvariga vid utvärdering av FöretagSAM-projektet

Företag..... Datum.....

Namn.....

Vad har hänt på företaget sedan FöretagSAM-projektet avslutades?

.....  
.....  
.....

Vilka är det viktigaste resultaten av projektet som du nu ser det?

Positivt.....

.....

Negativt.....

.....

Vilken information om SAM har ni fått före och under projektet från myndigheter och arbetsgivarorganisationer

.....

.....

Ni valde att delta i nätverks/handledar-modellen. Hur ser du på det nu efteråt?

Rätt val?

.....

.....

.....

Hur har kontakten med handledarna fungerat?

.....

.....

Hur var träffarna?

.....

.....

Vi hänvisar till vad man svarade vid revisionsmötena och frågar om hur man ser på svaret idag. Vad kan göras bättre?

.....

.....

Vad var fel?

.....

.....

Har ni några konkreta nya planer?

.....  
.....

Ändringar i organisationen som hänger samman med projektet?

.....  
.....

Ny hjälpmedel?

.....  
.....

Nya rutiner?

.....  
.....

Hur tycker ni att positiva erfarenheter kan föras ut?

.....  
.....

Vilket externt stöd behövs för att komma igång och för att driva?

.....  
.....

Om ni skulle diskutera med ett företag i samma situation som ni var före starten av projektet och få frågan om en rekommendation. Vad skulle du rekommendera?

- Undvik
- Ja under förutsättning att det inte kostar mer än .....kr.

I vad mån har företagets ekonomiska situation betydelse för hur väl företaget kan satsa på ett systematiskt arbetsmiljöarbete?

Inte alls (1)----- helt avgörande (5)

Vilken roll bör/kan arbetsgivarorganisationen (facket)ha?

.....  
.....



## SAM-MIX modell

Aktivitet	Företag A	Företag B	Företag C
Introduktionsmöte	Ca 30 min. möte med all personal inom respektive företag, där redovisas: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vad är SAM</li> <li>➤ Varför SAM</li> <li>➤ Företagets arbetsgrupp</li> <li>➤ Hur ser programmet ut</li> <li>➤ Målet – att uppnå SAM-status 3</li> </ul>		
Möte 1	Möte 1 enligt Örebromodellen genomförs på företag A med SAM-grupperna från samtliga företag.		
Arbetsmöte med arbetsmiljökonsult	Respektive företags SAM-grupp arbetar med hemläxorna. Arbetet sker i samverkan med övrig personal. Konsulten medverkar som expertstöd.		
Möte 2		Möte 2 enligt Örebromodellen genomförs på företag B med SAM-grupperna från samtliga företag.	
Arbetsmöte med arbetsmiljökonsult	Respektive företags SAM-grupp arbetar med hemläxorna. Arbetet sker i samverkan med övrig personal. Konsulten medverkar som expertstöd.		
Möte 3			Möte 3 enligt Örebromodellen genomförs på företag C med SAM-grupperna från samtliga företag.
Arbetsmöte med arbetsmiljökonsult	Respektive företags SAM-grupp arbetar med hemläxorna. Arbetet sker i samverkan med övrig personal. Konsulten medverkar som expertstöd.		
Möte 4 Revision	På respektive företag, redovisar SAM-gruppen i ett möte där hela företaget deltar, hur SAM fungerar på företaget.  Konsulten är ”revisor”		
Arbetsmöte med arbetsmiljökonsult	Konsulten hjälper företagets SAM-grupp att lägga upp en plan för fortvarigheten av SAM.		