

Vägar till framgångsrikt samarbete med företagshälsovård

Lisa Schmidt John Sjöström Ann-Beth Antonsson

B1990
Juni 2011

Rapporten godkänd
2011-08-17



John Munthe
Forskningschef

Organisation IVL Svenska Miljöinstitutet AB	Rapportsammanfattning
Adress Box 21060 100 31 Stockholm	Projekttitel Hur kan företagshälsovården arbeta för att effektivt öka arbetsförmågan?
Telefon nr 08-598 563 00	Anslagsgivare för projektet AFA Försäkring
Rapportförfattare Lisa Schmidt, John Sjöström, Ann-Beth Antonsson	
Rapporttitel och undertitel Vägar till framgångsrikt samarbete med företagshälsovård	
Sammanfattning <p>Företagshälsovårdens (fhv) uppdrag, är att ” <i>arbeta för att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatsen samt ha kompetens att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa</i>”. Samtidigt agerar fhv på en marknad där de tjänster som fhv levererar ska svara mot kundens beställning. Denna studie syftar till att lyfta fram och analysera en rad goda exempel på hur fhv och företag har arbetat för att på ett bra sätt nå arbetsmiljölagens mål.</p> <p>Via kontakter med arbetsmarknadens parter, branschförbund, samt bevakning och sökning i massmedia identifierades 31 företag som tänkbara goda exempel, varav 15 företag slutligen valdes ut för att ingå i studien. HR-/personalchef, arbetsledande chef, skyddsombud samt representant(-er)/kundansvarig på den fhv som företaget anlidade har intervjuats.</p> <p>Projektet visar att relationen mellan fhv och företag är central för de goda resultat som uppnåtts. Tillit, förtroende och dialog mellan företag och fhv nämns som särskilt viktigt. I synnerhet gäller detta när företag har ambitionen att öka användningen av fhv i sitt förebyggande arbetsmiljöarbete och minska den behandlande delen av fhv:s verksamhet. Företag med god struktur och systematik i sitt arbetsmiljöarbete har lättare att utvärdera och strategiskt använda fhv:s insatser. När fhv får tillgång till information och kunskap från företaget kan de erbjuda bättre service och vara del i företagets processer. Fhv:s förmåga att anpassa sig efter företagets behov och anpassa/utveckla sina tjänster i samråd med företaget framhålls som framgångsfaktor före fhv:s kompetens eller metoder. En strategisk relation mellan företag och fhv kräver också kontinuerlig kalibrering, dialog och anpassning av vilka tjänster som erbjuds och tydlig fördelning av ansvar och arbetsområden.</p>	
Nyckelord samt ev. anknytning till geografiskt område eller näringsgren Företagshälsovård, goda exempel, samarbete, nytta, effektivt	
Bibliografiska uppgifter IVL Rapport B1990	
Rapporten beställs via Hemsida: www.ivl.se , e-post: publicationservice@ivl.se , fax 08-598 563 90, eller via IVL, Box 21060, 100 31 Stockholm	

Förord

Detta projekt är ett av flera projekt som vi drivit inom IVL om företagshälsovårdens arbete. I fokus ligger ”goda exempel” på hur företag och företagshälsovård (fhv) gemensamt skapar förutsättningar för god arbetshälsa genom strategiska insatser och effektivt utnyttjande av en kombination av företagens och fhv:s resurser. En utmaning har legat i att identifiera, analysera och beskriva fungerande och framgångsrika strategier i dessa ”goda exempel”. Det finns goda skäl för att lyfta fram och studera inte bara problem i arbetsmiljön och i arbetsmiljöarbetet utan även de som genom starkt engagemang, idogt arbete och smarta lösningar åstadkommit stora förbättringar i säkerhet och hälsa för anställda i sina respektive företag. Denna studies syfte är att lära av dessa framgångsrika goda exempel och lyfta fram särskilt viktiga nyckelaspekter för att uppnå god arbetsmiljö i samarbete mellan företag och fhv.

Ett stort tack till projektets referensgrupp som har bidragit till vårt arbete med synpunkter och kommentarer och varit ett stort stöd i forskningsprocessen. Referensgruppen har bestått av Ann Lundberg Andersson PTK, Bodil Mellblom Svenskt Näringsliv, Sven Bergström LO, Peter Westerholm, Arbets & Miljömedicin, Akademiska sjukhuset i Uppsala, Lars Hjalmarson FSF Föreningen för svensk företagshälsovård och inledningsvis även Annika Hultin, Arbetsmiljöverket.

Vi vill även rikta ett stort och varmt tack till de företag och fhv:er som så vänligt och beredvilligt ställt upp och svarat på våra frågor, som med stort engagemang beskrivit hur de arbetar och diskuterat hur man kan göra för att skapa väl fungerande samarbeten mellan företag och fhv och nå goda resultat för arbetsmiljön.

Stockholm, juni 2011

Lisa Schmidt

John Sjöström

Ann-Beth Antonsson

Summary

Occupational health service (OHS) is often described as an important and strategic resource to reduce work-related accidents and diseases, improve work ability and successfully assess the need for improvement of the workplace and working environment and suggest means for the improvements needed. During recent decades several Swedish Government Official Reports have discussed the role, work models and organization of OHS. However, not much research has been done on how OHS contribute to reduced absence due to work-related illness or improvement of the work ability of employees.

In our study, the ambition has been to describe how OHS can contribute and give effects in client companies. Fifteen companies considered to be good examples were selected in cooperation with the social partners (employer organizations, unions), with the aim to identify companies where Swedish OHSs had successfully contributed in some way to reduce absenteeism and to improve work ability in client companies. Different organizational types of OHS units were studied. Screening interviews were initially made by telephone with the human resource managers or similar functions in 31 companies, from which 15 were chosen for in-depth case studies.

Semi-structured interviews were carried out with manager or coordinators of personnel and human resources, trade union representatives, first-line managers and representatives of OHS. During the interviews, questions were asked about the organization, the process of agreement between company and OHS, activities, and OHSs contribution to occupational health safety-management etc.

The results show that OHSs must acknowledge clients' needs and expectations and cannot operate in one single "best practice" which fits all. The opportunities for OHS to contribute and improve work ability and reduce absenteeism depend strongly on the relationship between the OHS and the company. Good occupational safety and health management (OHSM) at company level was a key factor for effective use of OHS. Most of the companies in the study had undertaken re-structuring of their internal processes for OHSM, which then became starting point for re-negotiation of relation to and use of OHS.

An efficient collaboration was highly dependent on a continuous dialogue and contact between company and OHS, where the OHS needed to be flexible and adjust to the company needs, also during the period of agreement. A near relationship between company/managers and OHS is important for the use of OHS for improvement of the production. Education of and support to line management was part of this development. Hence, within the companies, the relations and contacts with OHS were no longer exclusively done by the HR department, but also by line managers and/or groups with participants from every department, including safety representatives.

The results indicate that the companies, when developing their own OHSM, identify the need for more consultative qualities from the OHS, such as having an interactive discussion or getting advice from a competent partner that is applicable to the own organization and that contributes to the core business of the company. The strategic collaborations also often led to that OHSs contribution was gradually shifted from a reactive or medical focus to a more proactive approach. Several of the interviewed OHSs also held this strategy to work more with prevention as strategic partners, and focusing on "treating the organization", not the individual, leaving the executive measures to the company.

Innehållsförteckning

1.	Bakgrund.....	5
1.1.	Företagshälsovårdens uppdrag.....	5
1.2.	Projektets mål och inriktning.....	6
1.3.	Nyttan med goda exempel.....	7
2.	Metod.....	7
2.1.	Val av företag samt kriterier för vad som är goda exempel.....	7
2.2.	Besök vid och djupstudier av femton företag och deras fhv.....	8
2.3.	Sammanställning och analys av intervjuer.....	9
3.	Resultat.....	9
3.1.	Goda exempel eller perfekta företag?.....	9
3.2.	Om företagen i de goda exemplen.....	11
3.3.	Om de goda exemplens fhv.....	12
3.4.	Några exempel på gott och effektivt samarbete mellan företag och fhv.....	12
3.4.1.	Företag C.....	13
3.4.2.	Företag E.....	15
3.4.3.	Företag H.....	19
3.4.4.	Företag J.....	23
3.4.5.	Företag K.....	27
4.	Framgångsfaktorer.....	29
4.1.	Goda exempel att inspireras och lära av.....	29
4.2.	Höga ambitioner eller sitta nöjd?.....	30
4.3.	Olika men framgångsrika.....	31
4.3.1.	Fhv i olika former.....	31
4.3.2.	Företagens behov av mer än färdigförpackade tjänster.....	32
4.4.	Utveckling av samarbete mellan företag och fhv.....	33
4.4.1.	Upplevda brister var början till effektivare samarbete.....	33
4.4.2.	Från reaktiv till proaktiv fhv.....	34
4.4.3.	Affärsmässig kompetens inom fhv – en nyckelfaktor.....	35
4.4.4.	Bygga förtroende och tillit - en nyckelfaktor.....	36
4.4.5.	Från expert till konsultativt arbetssätt – en nyckelfaktor.....	37
4.4.6.	Kontaktytor mellan företag och fhv.....	37
4.4.7.	Tydlig rollfördelning – en nyckelfaktor.....	38
4.4.8.	Uppföljning och utvärdering.....	39
4.5.	Duktiga företag får bra fhv.....	39
4.5.1.	Upphandling utgår från strategiska ambitioner.....	40
4.5.2.	... men vad händer med mindre duktiga företag?.....	40
4.6.	Ledningssystem och fhv.....	41
4.7.	Affärsnytta av fhv.....	42
4.7.1.	Effektiv fhv är lönsam.....	42
4.7.2.	Effektiv fhv ger effektivare produktion.....	42
4.7.3.	Fhv kan avlasta verksamheten.....	42
5.	Sammanfattande slutsatser.....	43
6.	Bilaga 1. Intervjuade i projektet.....	46
7.	Bilaga 2. Fallbeskrivningar: företag.....	48
	Företag A.....	48
	Företag B.....	49
	Företag D.....	52
	Företag F.....	54

Företag G	55
Företag I	57
Företag L	59
Företag M	60
Företag N	61
Företag O	63
8. Referenser:.....	66

1. Bakgrund

1.1. Företagshälsovårdens uppdrag

Företagshälsovården (fhv) omnämns ofta som en viktig partner för företag som kan ge stöd och råd till sina kunder i deras arbete med att skapa goda arbetsmiljöer. Enligt Arbetsmiljölagen kapitel 3 § 2b ska arbetsgivaren svara för att *”den företagshälsovård som arbetsförhållandena kräver finns att tillgå”*. Fhv ska *”särskilt arbeta för att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatsen samt ha kompetens att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa”* och för detta arbete behövs olika kunskaper och kompetenser.

I utredningen Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet, SOU 2002:5 beskrivs fhv som en strategisk resurs för arbetsgivaren som bidrar till god hälsa bland de anställda och som kan bedöma behovet av och ge råd om anpassning av arbetsplatsen och den enskildes arbetsförhållanden. Mot bakgrund av denna beskrivning är det uppenbart att fhv förväntas bidra till minskad ohälsa, lägre sjukskrivningar samt att anställdas arbetsförmåga tas tillvara på ett bra sätt eller t o m ökar.

Idag finns det mycket skiftande behov av fhv mellan olika branscher och företag. Detta beror på att arbetsplatsernas förutsättningar är komplexa och varierar beroende på verksamhet, arbetsmiljö, styrning, krav och organisering etc. Att det finns ett samband mellan höga sjuktal och dåliga arbetsplatser är kartlagt genom forskning och utredningar. Här är fhv:s arbete med rehabilitering för att få tillbaka människor i arbete en viktig uppgift som kräver den unika kompetens kring arbetsförhållanden och individers hälsa som fhv ska ha. För att inte riskera att människor skadas eller drabbas av ohälsa på grund av arbetet är fhv:s arbete med att kartlägga sambanden mellan arbetet, arbetsplatsen och individens hälsa av avgörande vikt.

Ambitionen med fhv:s uppdrag går dock ännu längre: Fhv:s insatser ska också fokusera på att förebygga arbetsmiljörisker, dvs. fhv ska arbeta förebyggande och främjande, *innan* någon drabbas av besvär eller ohälsa. Men trots ett bra arbetsmiljöarbete och goda insatser av fhv så uppstår sjukskrivningar och sjukfrånvaro i företagen. Fhv har även ett rehabiliteringsuppdrag. Även om sambanden mellan rehabilitering och förebyggande insatser är starka och kunskap från det förstnämnda är viktig för det senare, är det viktigt att förstå och behandla dessa som två olika områden, med delvis olika villkor och arbetssätt.

Flera utredningar och propositioner under de senaste decennierna (ex. Ds 1998:17, SOU 2004:113, SOU 2006:86 och SOU 2007:91) har på olika sätt behandlat och beskrivit fhv:s roll, arbetsformer och möjligheter i arbetslivet. Nyttan med fhv har även ifrågasatts och 2001 fastslog Statskontoret i rapporten *Utnyttja företagshälsovården bättre!* att det *”inte går att bedöma på vetenskaplig grund om fhv är lönsam vare sig för samhället eller kunderna eller om den bidrar till minskad ohälsa”*.

I en studie (Andersson m fl. 2006) har man genom att analysera beslutsprocesser i företagen kring arbetsmiljöfrågor undersökt hur företagens kundrelation till fhv fungerar, med fokus på ergonomer. Rapporten pekar bland annat på att de undersökta företagen hanterar arbetsmiljöproblemen utifrån den kompetens som finns på företaget och att fhv oftast kommer sent in i den processen. Studien visar även att företagsskötarskorna var den vanligaste kontaktvägen mellan företag och fhv, vilket författarna menar kan vara problematiskt. En annan svårighet som diskuteras i rapporten handlar om möjligheterna för fhv:s personal att ställa om från ett traditionellt individinriktat patientperspektiv till att arbeta med förebyggande insatser och vara konsultativ i arbetsmiljöfrågor. Här identifieras möjligheter för fhv att utveckla ett mer konsultativt och dialogbaserat arbetssätt

genom att på olika sätt återkoppla sina resultat till kundföretagen. Studien visar även på att det saknas både utvärdering och uppföljning i företagen av de åtgärder som fhv bidragit till.

I Norge har samarbetet mellan fhv och kundföretag undersökts genom en enkätundersökning riktad till både kundföretag och fhv samt dokumentation från genomförda tillsynsinspektioner (Bjørnstad et al. 2009). Resultatet visar på att det är skillnader i hur kundföretagen uppfattar fhv:s arbetsinsats och hur fhv själva bedömer sina insatser, där fhv menar att man bidrar mer än vad företagen upplever att de gör. Företagen bedömer t ex. sin egen beställarkompetens högre än vad fhv gör. En gemensam uppfattning som fhv och kundföretagen i studien har, är att fhv inspirerar och hjälper företagen att identifiera riskfaktorer i arbetsmiljön. Båda parter upplever även att de har ett gott samarbete.

Det saknas forskning om och studier av den centrala frågeställningen om och på vilket sätt fhv:s arbete påverkar sjukfrånvaron i företag eller förbättrar anställdas arbetsförmåga. Utgångspunkten för den studie vi redovisar i denna rapport är att fhv som företeelse inte går att utvärdera eftersom fhv:s insatser i företag varierar kraftigt både till innehåll och omfattning och kundernas behov, beställningar och förväntningar varierar. Att utvärdera effekterna av en sådan varierad verksamhet är i stort sett en omöjlig uppgift. Det är ändå intressant att undersöka vad det är som gör att fhv i samarbete med företag ibland lyckas väl med att minska sjukfrånvaro och ta tillvara anställdas arbetsförmåga. Denna rapport beskriver resultatet av en sådan studie.

1.2. Projektets mål och inriktning

Syftet med projektet är att beskriva:

- **Hur** fhv och företag samarbetar,
- **vad** de gör,
- **när** de lyckas väl med att ta tillvara arbetsförmåga och minska sjukfrånvaro.

Det innebär att vi har sökt efter **goda exempel på väl fungerande och effektiva samarbeten som leder till minskad sjukfrånvaro och tillvaratagen arbetsförmåga**. Företagen som valts ut har på ett trovärdigt sätt kunnat redogöra för att arbetsinsatserna tillsammans med fhv exempelvis har lyckats minska sjukfrånvaron eller arbetsskador. Dessa goda exempel har vi studerat och analyserat i detalj.

Det finns många olika tänkbara sätt att definiera ”bra företagshälsovård”. Ett sätt är exempelvis att fråga vad kunderna tycker om fhv och låta kundernas uppfattning definiera vad som är bra respektive dåligt. Ytterligare en metod är att fokusera på särskilda områden, exempelvis rehabilitering eller specifika behandlingsmetoder. I detta projekt har vi, efter dialog med referensgruppen, valt företag och fhv som vid vår inledande kartläggning visat att de arbetat framgångsrikt med andra områden än rehabilitering, främst hälsofrämjande och förebyggande insatser. En del av dessa insatser har tagit sin utgångspunkt i mer reaktiva insatser exempelvis erfarenheter från rehabilitering.

Projektet har studerat företagets och fhv:s samarbete. Det innebär att vi i första hand varit intresserade av hur samarbetet organiseras, vad som görs, hur arbetsuppgifterna fördelas och vad resultatet blir. Utgående från en analys av detta samarbete har vi dragit slutsatser om vilka faktorer, förutsättningar och förhållningssätt som har stor betydelse för att samarbetet mellan företag och fhv ska leda till lägre sjukfrånvaro och ökad arbetsförmåga.

1.3. Nyttan med goda exempel

Det finns flera skäl att lyfta fram företag som i något avseende nått framgång i sitt samarbete med fhv. Några av dessa är att:

- Illustrera en möjlig utveckling genom att visa vad man kan uppnå om man vill förbättra arbetsmiljön, verksamheten etc.
- Inspirera andra till att arbeta för att utvecklas och bli bättre. Goda exempel ger ofta nya idéer om hur man kan göra i den egna organisationen.
- Sprida och informera om framgångsrika metoder och arbetssätt som andra också kan använda samt peka på möjliga fallgropar.

Även om de goda exempel är inspirerande och bra, kan de inte användas som ett ”facit”. Det finns inget entydigt rätt sätt att arbeta som passar alla. Varje företag och fhv är unik och har sina speciella förutsättningar. Samarbetet mellan företaget och fhv måste anpassas till detta. De goda exemplen visar på olika faktorer av betydelse för ett effektivt och väl fungerande samarbete. En del av de goda exempel vi studerat har kommit långt, andra har kommit ännu längre. Gemensamt för samtliga goda exempel som vi studerat är att samarbetet med fhv ger effekter och fungerar bra.

2. Metod

I projektet har vi studerat goda exempel på väl fungerande och effektiva samarbeten mellan företag och fhv. Hur samarbetet har utvecklats och var det hade sin utgångspunkt har sett olika ut.

Projektet har studerat företagets och fhv:s samarbete och fhv:s insatser i företagen. Det innebär att vi i första hand varit intresserade av:

- Hur samarbetet organiseras.
- Hur företagets behov av insatser från fhv identifieras.
- Vad fhv respektive företag gör.
- Hur arbetsuppgifterna fördelas.
- Vad resultatet blir.

Utgående från en analys av dessa faktorer har vi dragit slutsatser om vilka faktorer, förutsättningar och förhållningssätt som har stor betydelse för att samarbetet mellan företag och fhv ska leda till lägre sjukfrånvaro och ökad arbetsförmåga.

För att studera hur samarbetet fungerar när företag och fhv lyckas väl med att minska sjukfrånvaron i företaget och ta tillvara och öka arbetsförmågan hos anställda har följande metoder använts.

2.1. Val av företag samt kriterier för vad som är goda exempel

Via kontakter med arbetsmarknadens parter, bevakning och sökning i massmedia samt kontakter med fhv identifierades 31 företag som tänkbara goda exempel. Kontakt togs med dessa företag och personalchef eller motsvarande intervjuades med stöd av ett kort intervjuformulär. Därefter valdes sexton företag ut som uppfyllde följande kriterier.

- ✓ Företag som enbart samarbetade med fhv om rehabilitering uteslöts.
- ✓ Företagen skulle på ett trovärdigt sätt kunna beskriva på vilket sätt de lyckats förbättra arbetsmiljö, minska sjukfrånvaro eller ta tillvara anställdas arbetsförmåga.
- ✓ Fhv skulle på något sätt vara eller ha varit delaktig i förändringsarbetet i företaget.

För att få en spridning i de goda exemplen mellan verksamheter samt olika former av fhv, eftersträvades också att:

- ✓ Företagen skulle representera olika branscher och storlek på företag.
- ✓ Företagen skulle anlita olika typer av fhv; inbyggd fhv, extern fhv, nätverkshälsa dvs. en fhv som kan erbjuda ett brett urval tjänster genom att samarbeta i lokala eller regionala nätverk med andra mindre konsultföretag.

Deltagande företag i studien blev främst större företag inom den privata sektorn vilket gör att urvalet inte är representativt för svenska företag. Drygt hälften av företagen i projektet hade mellan 1000-9000 anställda. Fyra av de deltagande företag hade 300 -700 anställda, och måste också betraktas som relativt stora företag. Resterande två företag var medelstora med 140-250 anställda.

Små företag har i många avseenden speciella förutsättningar för att både bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete och att anlita fhv (Antonsson & Schmidt, 2003). Därför uteslöts företag med mindre än 50 anställda från början från studien. Vår uppfattning är att resultaten från denna studie av medelstora och större företag, som kan sägas gå i bränschen för hur fhv kan utnyttjas effektivt, också är intressanta för mindre företag. Det är dock inte säkert att de arbetsmetoder som använts av de medelstora och stora företag vi studerat ograverat kan tillämpas av små företag.

I de fall där rehabiliteringsarbete och den processen varit ingång till annat arbete har vi studerat detta, men i projektet har vi **inte** haft fokus på hur företag och fhv samarbetar kring rehabilitering av enskilda individer. Detta har varit en avgränsning som gjorts i samråd med projektets referensgrupp. Flera syften finns med detta, varav det viktigaste är att projektets övergripande frågeställning rör organisationsnivå och inte individnivå. Fhv:s arbete med rehab har därför varit intressant för projektet i den mån som resultat, kunskap och effekter av rehab använts inom det förebyggande arbetsmiljöarbetet och/eller inverkat på företagens sätt att styra sin verksamhet.

2.2. Besök vid och djupstudier av femton företag och deras fhv

Totalt identifierades sexton företag som uppfyllde dessa kriterier via de inledande telefonintervjuerna. Ett av dessa avstod från att delta i projektet eftersom de själva arbetade med en utvärdering av sin fhv. Övriga femton företag har besökts. Vid besöken intervjuades,

- ✓ HR chef/personalchef
- ✓ arbetsledande chef
- ✓ huvudskyddsombud eller skyddsombud

Intervjuer genomfördes även med den fhv som företaget samarbetade med. I de flesta fhv intervjuade vi

- ✓ fhv:s kontaktperson eller kundansvarig för företaget. Vid några fhv intervjuades en kundansvarig på central nivå
- ✓ ansvarig chef för inbyggd fhv
- ✓ sjuksköterska, läkare eller rehab-samordnare intervjuades vid några fhv

Intervjuerna var semistrukturerade och varade cirka 1-1 ½ timme. Två forskare genomförde intervjuerna och vid tolv av företagen spelades intervjuerna in, vid de övriga tre intervjuerna fördes noteringar. Utifrån en intervjuguide fördes diskussioner med intervjupersonerna kring olika teman.

Intervjuerna i företagen inriktades mot att kartlägga:

- Hur företaget arbetar med arbetsmiljöfrågor.
- Hur företaget identifierar behov av insatser från fhv.
- Vilka insatser som prioriteras.
- Hur arbetsmiljöarbetet styrs.
- Samarbetet med fhv.
- Vilka insatser fhv har gjort i företaget.
- Effekter av fhv:s insatser.
- Eventuella uppgifter om ekonomiska effekter av fhv:s insatser.
- Företagets syn på fhv.

Vid en del av företagsbesöken genomfördes även en rundvandring i verksamheten då arbetsmiljöförhållanden observerades och ytterligare information kunde inhämtas.

Intervjuerna med fhv kartlade samma frågeställningar men sedda ur fhv:s perspektiv.

2.3. Sammanställning och analys av intervjuer

Intervjuerna har transkriberats och sammanställts. Analys och tolkning av intervjuerna har gjorts genom att organisera och kategorisera textstrukturen. Intervjuerna redovisas som fem fallstudier i avsnitt 4 och resterande tio fallstudier i bilaga 2. Fördelningen av fallbeskrivningar mellan rapport och bilaga är gjord för att öka läsbarheten av rapporten och ska inte ses som någon värdering av fallen. Sammanställningarna bygger på en sammantagen tolkning av sådant som framkommit under intervjuerna. Alla intervjupersoner har inte haft samma insyn i de förhållanden och/eller sakfrågor vi ställer frågor kring. Samtidigt är de intervjuade personerna viktiga aktörer i arbetsmiljöarbetet och i relationen mellan företag och fhv. Deras uppfattningar av hur saker förhåller sig är därför viktigt att beakta i analysen. I några fall där berättelserna i hög utsträckning skilt sig åt, är detta markerat i sammanställningen av fallet.

Intervjumaterialet är stort, komplext och mångfacetterat. Detta gör det svårt att göra enkla, koherenta sammanställningar även på fallnivå. I rapporten har vi därför gjort avvägningar kring hur ingående vi ska redogöra för alla komplexa samband och då tagit hänsyn till att läsbarheten ska vara så god som möjligt. Det är därför viktigt att förstå att fallbeskrivningarna utgör mycket komprimerade versioner av komplexa samband och att de därför inte kan innehålla alla detaljer. Analysen är dock självklart gjord utifrån materialet i sin helhet.

3. Resultat

3.1. Goda exempel eller perfekta företag?

De företag som studerats i detta projekt har inte själva gjort anspråk på att vara goda exempel. Vi har sökt upp dem, eftersom andra hävdade att de lyckats bra i sitt arbetsmiljöarbete och i samarbetet

med fhv. Företagen har varit positiva när vi tagit kontakt för att närmare studera vad de gjort. De har beredvilligt delat med sig av information om sin verksamhet och dess resultat. De har berättat om hur de arbetar och de har ofta beskrivit ett långsiktigt och ibland mödosamt arbete, som gett resultat, men som kan upplevas som tungt, innan man börjar se resultaten.

Perfekta exempel är ovanliga. Många hävdar att de inte ens existerar. När goda exempel presenteras, är det vanligt att de målas upp som perfekta exempel. Ofta visar det sig att goda exempel både är just goda och att de samtidigt har en del brister. Så är det också med de företag vi besökt. Sammantaget illustrerar de goda exemplen strategier och arbetsmetoder som på sikt leder till ett effektivt förebyggande arbetsmiljöarbete.

I urvalet av de goda företag har vi stått inför frågeställningen hur vi ska kunna avgöra om företagen verkligen är goda exempel på samarbete med fhv som gett resultat i form av minskad sjukfrånvaro eller tillvaratagen arbetsförmåga. Företagen har inte själva under intervjuerna dragit några långtgående slutsatser av exempelvis minskad sjukfrånvaro eller minskat behov av rehabilitering. De har inte heller velat framhålla någon enskild insats från fhv som orsak till förbättringen. Detta är ett rimligt förhållningssätt. Exempelvis sjukfrånvaron förändras relativt mycket över tid.

Förändringarna beror bland annat på konjunkturläget och villkoren i socialförsäkringen. Utan en mycket ingående analys och jämförelse med nationell statistik går det inte att dra några slutsatser om orsak och verkan. Någon sådan analys fanns det inte utrymme för i detta projekt och kanske inte heller är möjlig. Vi har därför valt att i beskrivningarna av de enskilda företagen lyfta upp några faktorer som indikerar att företagets samarbete med fhv har bidragit till en positiv utveckling i företaget eller innehåller sådana kvaliteter att det finns en potential för en sådan i termer av färre arbetsskador, bättre hälsa eller ökad trivsel, vilket i sin tur bör leda till låg sjukfrånvaro och hög frisknärvaro

3.2. Om företagen i de goda exemplen

De femton företag som har studerats beskrivs översiktligt i tabell 1.

Tabell 1. Studerande företag, antal anställda och typ av fhv

Företag	Verksamhet	Antal anställda	Typ av fhv
A	Produkter och tjänster	200	extern
B	Mineralindustri	några tusen	inbyggd
C	Tillverkningsindustri	500	inbyggd
D	Tillverkningsindustri.	1300	samägd
E	Teletjänstföretag	140	extern
F	Skogsindustrikoncern	700	inbyggd
G	Finansiella tjänster	1000-1500	samägd
H	Dagligvaruföretag	9000	extern
I	Processindustri,	3000	extern
J	Kommunalt aktiebolag	400 årsanställda	extern
K	Stålproduktion	350	extern
L	Tillverkningsindustri	1200-1300	inbyggd
M	Processindustri	8500	inbyggd
N	Finansiella tjänster	350	extern
O	Internet-handel	700	extern

En majoritet av de femton företagen ingår i större koncerner, är tillverkande exportindustrier med en stor global marknad. Några har verksamhet inom service och tjänster. I flera fall tillverkar man produkter, ger service och underhåll eller levererar annan typ av tjänst.

Utmärkande för företagen är, att de har insikt om att ett strategiskt och effektivt arbetsmiljöarbete har flera fördelar och ger positiva effekter på produktivitet, kvalitet samt anställdas hälsa och trivsel. Denna kunskap har för de flesta organisationer i projektet varit ett medvetet förhållningssätt sedan lång tid och företagen har uttalade strategier och visioner om en hälsosam arbetsmiljö för sina anställda, som uttrycks på olika sätt, genom företagets värderingar, policys och avsiktsförklaringar. I några fall har företagen relativt nyligen börjat arbeta mer aktivt med arbetsmiljö baserat på att det finns ett samband mellan produktivitet, kvalitet, lönsamhet och hälsa och det förebyggande/främjande arbetsmiljöarbetet.

Att ledningen aktivt stött detta förhållningssätt och arbetsmiljöarbetet har varit viktigt och har gett en tydlig signal till personalen. Detta är en förutsättning för ett lyckat arbete.

Hos några av företagen har en kompetent personalavdelning fungerat som nav i förändringsarbetet och har då i sitt arbete utgått från information, statistik, resultat från medarbetarenkät etc. I några fall fanns ett allmänt uttryckt missnöje med fhv som blev en hävstång för att förbättra kontakterna med fhv och ställa tydligare krav på fhv.

3.3. Om de goda exemplens fhv

De femton företagen var anslutna eller kunder till olika typer av fhv:

- Fem företag hade **inbyggd fhv**, där fhv-verksamheten drevs i någon form inom företaget.
- Sex företag var anslutna till någon **rikstäckande fhv**.
- Två företag var kunder till en mindre lokal eller regional fhv som samarbetade med och erbjöd tjänster från flera andra mindre konsultföretag.
- Ett företag var anslutet till en fhv som enbart arbetade med en bransch och företaget var delägare i denna fhv.
- Ett företag var anslutet till en rikstäckande fhv där företaget var en av flera delägare.

De flesta företagen har under lång tid varit anslutna till och haft avtal med fhv eller haft egen inbyggd fhv. I en del fall har anslutningen åtminstone inte inledningsvis lett till något aktivt förebyggande eller främjande arbete. För de flesta företagen har anslutningen utvecklats till ett mer aktivt samarbete med en ny fhv och i några fall med den fhv man var anslutna till.

I de fhv som är inbyggda, fungerar ofta den geografiska närheten till företaget och den goda kunskapen om verksamheten och dess förutsättningar som en stark bas för samarbetet med företaget och de insatser som görs. Möjligheten för fhv att arbeta integrerat i verksamheten, vara med eller driva förändringsprojekt, gör att fhv på ett naturligt sätt blir delaktiga i verksamheten.

3.4. Några exempel på gott och effektivt samarbete mellan företag och fhv

Resultaten från företagen visar att innehållet i och formerna för samarbete mellan företag och fhv kan variera mycket även om det i de goda exemplen finns flera gemensamma drag. Vi vill i detta avsnitt visa hur detta samarbete kan se ut, genom att beskriva och illustrera vilka aktiviteter som företag respektive fhv genomför, när det gäller arbetsmiljö och anställdas hälsa. Fallbeskrivningarna:

- Beskriver företagen, hur de arbetar, vilka tjänster de köper, vilka resultat de fått
- Beskriver fungerande lösningar, samarbetsätt, strategier och metoder, exempelvis
 - Förutsättningar inom och krav på företag respektive fhv
 - Vilka roller fhv kan ha
- Visar hur olika lösningar kan ge goda resultat – det finns ingen generell mall för vad fhv ska bidra med.
- Visar vikten av att klargöra roller och arbetsfördelning mellan företag och fhv.
- Visar olika sätt att skapa en grund för strategiskt samarbete mellan företag och fhv.

Fallbeskrivningarna visar också:

- Vilka vinster och vilken nytta företag kan få av ett gott samarbete med fhv.
 - Upplevda resultat samt upplevd nytta.
 - Mätbara resultat (sjukfrånvaro etc.).
- Hur fhv kan arbeta proaktivt, exempelvis hur rehabiliterande insatser kan användas för att initiera förebyggande.
- I vilka av företagets processer det är en fördel om fhv kan vara delaktig på något sätt.

De exempel som presenteras nedan ger sammantaget en intressant och bred bild av olika faktorer av betydelse för samarbetet mellan företag och fhv. För att inte tynga rapporten med alltför många

beskrivningar redovisas endast fem av de femton företag som studerats här. Övriga tio företag redovisas på samma sätt i bilaga 2. Även dessa företag ger intressanta perspektiv på samarbetet mellan företag och fhv. Analysen i kommande avsnitt baseras på samtliga företag.

3 4.1. Företag C

Om företaget och varför företaget är ett bra exempel

Företaget är en stor tillverkande verkstadsindustri och tillhör en global koncern. Fhv är en inbyggd och viktig del av verksamheten som rapporterar till en styrgrupp som till stor del består av koncernledningen. Ledningen visar ett stort engagemang i fhv:s arbete och det finns informationskanaler som både är snabba och används.

Vid den inledande telefonintervjun framkom att företagets inbyggda fhv består av tvärfunktionella team som arbetar nära produktionen. På detta sätt kan fhv delta vid systematiska möten, i arbetsmiljökommittéer och arbetar även i olika projekt i den dagliga verksamheten. Fhv:s arbete är till stor del inriktat på värderingsarbete och ledarskapsutveckling och framstår som en resurs som stöttar verksamheten. Det finns en ständig uppföljning av fhv:s arbete där resultatet kontinuerligt mäts i grönt, gult och rött – principen där det röda är sjukvård och rehab, det gula handlar om att skydda och det gröna arbetet är förebyggande insatser. Man strävar efter att arbeta i det gröna området och målsättningen inom företaget är att ha 97 % frisknärvaro. Sjukfrånvaron har sjunkit med åren och har varit låg de senaste tio åren även om det finns en del repetitiva arbetsmoment kvar som genererar problem.

Samarbetet mellan företag och fhv ger intryck av att vara framgångsrikt eftersom:

- Företaget har minskat sjukfrånvaron. En del insatser som sannolikt bidragit till sänkt sjukfrånvaro har utvecklats i samråd mellan företaget och fhv.
- Företaget och fhv strävar efter att arbeta med förebyggande insatser, istället för efterhjälpande, vilket är en förutsättning för att kunna förebygga uppkomsten av nya arbetsskador.
- Fhv arbetar nära produktionen och med att stärka arbetsmiljökompetensen i linjen, vilket är en förutsättning för att anställda och chefer själva ska kunna identifiera och åtgärda arbetsmiljörisker. Detta arbetssätt gör att arbetsmiljöarbetet är en naturligt integrerad del i det dagliga arbetet, vilket är ett mål som många företag har svårt att nå.

Företagets historia med fhv

Tidigare hade företaget fhv med en teknisk och medicinsk del som fungerade som service till övrig verksamhet och utförare av en stor del av arbetsmiljöarbetet. Stora organisationsförändringar under 1990-talet bidrog till att arbetsmiljöarbetet flyttades från fhv ut till cheferna i linjen. Idag har cheferna arbetsmiljöansvar och fhv fungerar som en supportorganisation. Det finns en övertygelse i företaget om att ett decentraliserat ansvar och delaktighet ute i verksamheten ger en bättre arbetsmiljö. Det är cheferna som ska ha drivet i arbetsmiljöarbetet.

Vad samarbetar företag och fhv om?

Idag arbetar fhv tvärfunktionellt i en decentraliserad organisation som anpassats till företagets version av lean produktion. Fhv och arbetsmiljöarbetet ingår som en naturlig integrerad del i organisationens arbetssätt. Arbetsmiljö är en del i kvalitetssystemet och omfattas av samma rutiner, metoder och processer som gäller för produktionens olika delar. Fhv bidrar med att utveckla och utvärdera såväl teknik som arbetsredskap och arbetsmetoder.

Fhv arbetar i team som är kopplade till varje verksamhet. Teamen består av olika fhv-kompetenser och teamens främsta uppgift är att stötta, utbilda och ge support till cheferna. Utifrån företagets tidigare erfarenheter vet man att det är viktigt att fhv-teamet känner verksamheten för att linjen ska

ha förtroende för dem. Därför arbetar fhv den största delen av sin arbetstid (60-70 %) ute i verksamheterna och deltar i arbetsmiljökommittéer, på teammöten på plats i produktion, mm. Även delar av fhv:s mottagning är förlagd ute i verksamheten, där teamets läkare och sjuksköterska finns tillgängliga några timmar i veckan. Fhv kan genom sin delaktighet och närvaro diskutera och reflektera över aktuella frågor och problem som dyker upp tillsammans med chefer och medarbetare. Organisationsmodellen bidrar till att det är mycket korta informations- och beslutsvägar.

”Ett av våra mål är att bli bortspelade. Man får aldrig glömma bort chefens ansvar. Chefen har ett jättestort ansvar, lagstadgat, vi ska inte överta chefens roll. Däremot ska vi supportera chefen och hjälpa dem att göra sitt jobb. Mycket handlar om utbildning, vara med, stötta, ge support till cheferna i det vi gör. Ute i verksamheten så har vi ju väldigt lite med den enskilde medarbetaren att göra. Egentligen bara vid rehab-möten som vi träffar medarbetare. Annars är det chefer eller HR-funktionen”

Fhv-chef

Även fhv arbetar enligt samma lean-system som produktionen. Det avspeglar sig bl.a. i visualiserade beskrivningar och värderingar av fhv:s arbete på företagets olika avdelningar, vilket underlättar att överföra väl fungerande insatser mm till andra avdelningar. Att dela arbetssätt gör också kommunikationen mellan involverade aktörer enklare, då bl.a. mål och förväntningar, krav och förutsättningar blir tydliga. Fhv bistår redan vid utveckling av nya produktionsmetoder vilket ses som en betydande vinst för det förebyggande arbetet, jämfört med att enbart fokusera på de problem som uppstår efter förändringar. Detta skapar goda förutsättningar för förståelse och samarbete mellan fhv och företag, där båda parter har erfarenhet av att kontinuerligt utvärdera och förbättra sina arbetssätt. Det finns också ett långtgående samarbete om företagets standardiseringsprincip, som bygger på likartade arbetsmetoder inom hela företaget. Fhv bidrar i utbildningen av teamen i olika metoder för analys av de egna arbetsprocesserna.

...”Fhv-teamet, vi försöker träffa delar av teamet kontinuerligt för att prata liksom, reflektera, vad i stort – vad har hänt, men mest då försöka blicka framåt, vad kan vi göra för att förbättra, förädla och inte bara jobba reaktivt. Delar av teamet är här delar av tiden.....För vi tror ju på det att närheten har en betydelse. Och det fungerar jättebra. Så det är nära till cheferna, det är nära ut till verksamheten och se och förstå arbetsplatsen för att kunna göra rätt bedömning om man träffar patienter”,,

Chef företag C

Det finns en ”arbetsmiljöhandbok” på företaget som är en del av ledningssystemet och går att nå från alla terminaler ute i verksamheten. I denna finns rutiner för riskbedömningar, checklistor, rapporteringssystem etc. En gemensamt utvecklad metod finns för att bedöma enskilda arbetsmoment. Metoden utförs av linjens arbetsmiljöorganisation utifrån riktlinjer som har fastställts med fhv:s stöd. Fhv kvalitetssäkrar processen och bistår då tveksamheter uppstår eller då

bedömningarna visar att risk för ohälsa finns. Fhv hjälper även till vid ergonomiska bedömningar av belastning, repetitivt arbete och rotation för att hitta bästa arbetssätt.

I företagets ambitiösa introduktionsutbildning för anställda deltar fhv med bl.a. ergonomiutbildning. Fhv erbjuder även sedan några år tillbaka en "hälsoskola" till anställda som är i riskzonen för sjukskrivning. Utbildningen har fokus på de tidiga signalerna och den anställde får tillsammans med sin chef lära sig mera och höja sin egen medvetenhet. Efter genomgången hälsoskola får man tillgång till en coach i det fortsatta arbetet. Kontinuerligt ges mycket utbildning till både anställda och chefer. Personalens åsikter och synpunkter på arbetsmiljön fångas upp på många olika sätt, via förbättringsgrupper, whiteboardtavlor, rapporteringssystem och mötesstrukturer. Medarbetarenkäter samt checklistor för psykosocial belastning minst vartannat år kompletterar chefernas rutiner för att identifiera risker och potentiella problem.

Sammanfattning & analys

Genom att vara del av samma koncern som genomfört ett mycket genomgripande arbete med sin verksamhetsstyrning har företaget (eller i detta fall olika verksamheter inom samma stora koncern) och fhv synnerligen goda möjligheter att utveckla ett strategiskt samarbete. Därigenom kan företaget utnyttja fhv:s specifika kompetenser på ett sätt som går hand i hand med produktion och verksamhetsutveckling.

En sådan nära relation omfattar flera parter från företaget respektive fhv som har olika intressen och även utvecklas var för sig. Det är därför nödvändigt med frekventa kontakter och genomgångar för att stämma av och justera hur samarbetet ska se ut.

I denna studie utmärker sig detta företag genom att fhv har varit central för att utforma och utveckla produktionssystemet, hur arbetsmoment ska utföras, rutiner för rotation mm. Beslut om tillverkningsmetoder fattas därmed bl.a. utifrån den kunskap som fhv förmedlat om ergonomiska rörelsemönster för att utföra arbetet så effektivt som möjligt utan negativa hälsoeffekter, hur rotation ska ske för att undvika statisk belastning och öka interaktionen mellan medarbetarna. En metod för att upprätthålla och vidareutveckla dessa principer har tagits fram gemensamt mellan fhv och företag och används nu främst av chefer, anställda och tekniker i linjen, men med tydliga rutiner för hur och när fhv ska kallas in. Fhv och den kunskap som fhv bidrar med är alltså integrerad i företagets system för att säkra kvalitet, produktivitet och arbetshälsa. Företaget utnyttjar fhv i ett tidigt skede i produkt och processutveckling för att redan i designstadiet förebygga ohälsa, samtidigt som man arbetar mycket för att med fhv:s hjälp ständigt utvärdera vad som är "best practice" i produktionen.

Trots det mycket nära samarbetet upplever både företag och fhv ett behov av att koppla fhv ännu närmare verksamheten i fhv:s dagliga arbete. Båda parter uttrycker flera områden som skulle kunna förbättras och utvecklas, såsom exempelvis kontakterna mellan fhv och linjepersonal, bl.a. genom ökad närvaro och synlighet. Detta tolkar vi som att båda parter har en insikt om nyttan av varandras kompetenser och ansvarsområden och därför gärna ser att samarbetet utökas, inte att det föreligger några allvarliga brister i samarbetet.

3.4.2. Företag E

Om företaget och varför företaget är ett bra exempel

Företagets verksamhet är telefonväxelbemannning på distans. Totalt finns cirka 250 anställda vid sex kontor som arbetar dag och kvällsskift, även nattarbete förekommer men är mindre vanligt. Samtliga sex kontoren har övervägande kvinnliga medarbetare.

I den första telefonintervjun framkom att företag aktivt satsat på en vision om bättre hälsa vilket bland annat innebar att man bytte fhv. Sjukfrånvaron hade minskat, eller rättare sagt frisknärvaron hade ökat med 4,5 % till nuvarande 95,5 %. Från att år 2005 ha tio långtidssjukskrivna har man vid tillfället för intervjun ingen alls. I intervjun pekade företaget på att deras fhv nu är mer coachande än vårdande och att man tillsammans arbetar mycket mer med friskvårdande verksamhet.

Samarbetet mellan företag och fhv ger intryck av att vara framgångsrikt eftersom:

- Företaget hade en uttalad vision och satsade på hälsoarbete.
- En del insatser som sannolikt bidragit till sänkt sjukfrånvaro och färre långtidssjukskrivna har utvecklats i samråd mellan företaget och fhv.
- Företaget har utvecklat sitt arbetsmiljöarbete med stöd från fhv. Fhv har numera en stödjande roll, vilket innebär att företaget driver det dagliga arbetsmiljöarbetet baserat på egen och ständigt förbättrad kompetens om arbetsmiljön.
- Företaget har i samarbete med fhv utvecklat tydliga rutiner för rehabilitering men också lagt större fokus på förebyggande arbete för att om möjligt undvika att andra anställda ska behöva rehabilitering.
- Fhv arbetar nu mer med hälsofrämjande insatser i företaget.

Företagets arbetsmiljöarbete

När ny personalchef rekryterades ingick i uppdraget att arbeta med ett hälsoinriktat ledarskap. Det fanns en vision hos ledningen om att arbeta mer proaktivt och den nya personalchefen skulle påbörja ett mer hälsofrämjande arbete. Vd:n var mycket engagerad i förändringsarbetet inom företaget och menar att företaget har en skyldighet att satsa på hälsa för personalen och att ha en hälsosam arbetsmiljö.

”Resan började först hos i företaget, ledningen hade en vision – vad ingår i hälsoarbetet? Många härdar inte ut när det kommer kritik från personalen och glömmer att tänka - vad bra, vi har fått till dialogen – folk är engagerade. Vi hade först stormöte med all personal som visade ett stort intresse – det går inte att smyga in sådant här”.

Personalchef Företag E

Förändringsarbetet som byggde på medarbetarnas aktiva deltagande inriktades till en början på att utveckla rutiner, policys och processer. En struktur för arbetsmiljö och hälsoinriktat arbete utvecklades. Då startade även ett projekt som utifrån arbete, välmående, ansvar och lust fokuserade på medarbetarnas trivsel. Idag finns denna projektgrupp kvar, och har en egen budget.

Det bildades även en Hälsogrupp inom företaget med personalchefen som samordnare. Hälsogruppen ansvarar för avtal och kontakt med fhv, för sponsringssatsningar, exempelvis en löptävling öppen för amatörer, företagsträning och massage. Inför den hälsodiplomering som företaget genomförde år 2005 handlade arbetat mycket om rehabiliteringsprocessen, samverkan och skyddsarbete. Diplomet förnyades 2008.

I den struktur som företaget har byggt upp för en mer hälsosam arbetsmiljö har man satsat på att utbilda chefer med inriktning på ett hälsoinriktat ledarskap. Cheferna har medarbetarsamtal varje år, där målsättningarna följs upp och varje månad har man ett kort styrsamtal med sina medarbetare där man stämmer av hur medarbetarna mår och hur arbetet fungerar. De regelbundna gruppmötena

har fått extra tid för att kunna diskutera planering och information. Cheferna har numera rehabiliteringsrutiner att följa och det görs uppföljning av frisknärvaron. Allt finns dokumenterat och tillgängligt på intranätet. Företaget genomför förutom regelbundna skyddsronder även arbetsmiljöanalyser inför planerade förändringar. För en mer kontinuerlig kontroll, genomförs varje år en medarbetarundersökning. Resultatet följs upp på gruppnivå där även åtgärdsplanerna utvecklas.

Från företagets sida har en del satsningar gjorts på gruppaktiviteter för personal och chefer och man bjuder på gemensam frukost på fredagar. Man har startat ett kulturprogram för personalen där man ges tid och möjlighet att diskutera värderingar, förhållningssätt etc. Företaget satsar på friskvårds- och trivselpeng till personalen och har även utbildat några medarbetare till hälsoinspiratörer som coachar personalen i friskvårdsarbetet. Genom att karensdagen i t ex influensatider är borttagen hjälper företaget de anställda ekonomiskt när man drabbas av sjukdom.

I växeltelefonarbetet får personalen ibland svårhanterade samtal. Detta arbetsmiljöproblem har företaget försökt att hantera genom att utbilda några medarbetare i coachande förhållningssätt. Dessa cirkulerar bland personalen och kan fungera som stöd och ge råd vid tuffa samtal. Man har även fri massage på arbetet i form av massagestolar.

Det fysiska arbetsmiljöarbetet har störst fokus på ergonomifrågor eftersom man arbetar i kontorslandskap. Regelbundet genomförs förutom ergonomisatsningar även hörselkontroller, där även ljud-, buller- och belysningsnivåer undersöks. En psykosocial bedömning av arbetsmiljön försöker man fånga dels genom hälsoprofiler men framför allt genom att identifiera tidiga signaler vid styrsamtalen.

Företaget söker ny fhv

Tidigare hade man en läkare som fungerade som företagsläkare, men hans främsta uppgift uppfattades vara ”att skriva sjukintyg”. I företagets vision om ett hälsoinriktat ledarskap behövdes en mer proaktiv fhv. Företaget ville att personalen skulle uppfatta fhv som en samarbetspartner. Personalchefen kontaktade först en nationell hälsa men upplevde att de var låsta i grundavtal som man inte ville avvika från. Företaget fick då kontakt med nuvarande fhv.

”Företaget ska fokusera och arbeta promotivt. Det är företaget som äger problemet. ...Vi såg det inte som att det var företagets skyldighet att fixa läkare till personalen. Däremot är det företagets skyldighet att satsa på hälsa för personalen, att man har en hälsosam arbetsmiljö”.

Personalchef företag E

Det var inte helt friktionsfritt att byta fhv, ”det blev ett ramaskri från personalen” när vi stod inför beslutet att sluta engagera den tidigare företagsläkaren, berättar personalchefen. Men motivet var att de flesta besöken hos läkaren egentligen inte täcktes av företagets ansvar. Personalen sökte läkaren för alla möjliga åkommor som inte på något sätt var arbetsrelaterade. Idag gör fhv en bedömning av planerade läkarbesök hos fhv, om det är arbetsrelaterat eller om det ska betalas av medarbetaren som privatperson.

Fhv

Företaget har verksamhet i ett par norrländska städer och drivs av några legitimerade sjukgymnaster. Dessa sysslar med hälsa främst i form av sjukgymnastbehandlingar. Man erbjuder även gruppträning och individuell träning vid gym-anläggningen, ger massage och gör hälsoprofiler.

Bland tjänsterna finns även stresshantering och överviktsprogram, ergonomikartläggning etc. För övriga tjänster inom arbetsmiljö har fhv ett brett nätverk med andra samarbetspartners som engageras vid behov. Bland annat har fhv ett grundavtal med en läkare vid en rikstäckande fhv. Både företag och fhv anser att avtal hämmar kreativiteten, så företaget betalar enbart för det man köper av fhv.

”Mycket prat om att överlämna ansvar/kontroll till fhv - det är dåligt! Företaget har bollen! Vi kan hjälpa de mindre företagen, större företag måste ha bra organisation själva”.

Fhv:s kontaktperson med företaget

Samarbete företag och fhv

I samband med bytet av fhv gjordes en genomgång och kartläggning av de långtidssjukskrivna. Personalchefen misstänkte att det varit brist på dialog och kontakt med de sjukskrivna om vilka insatser som behövdes. Rehab-arbetet har bidragit till att man idag har en egen kontaktperson på Försäkringskassan, vilket företaget värdesätter stort. Idag har antalet anställda i rehabilitering halverats och man har en rehabiliteringsplan för alla sjukskrivna. Företaget menar att en stor del av de pengar som tidigare gick till behandling nu kan användas förebyggande.

Företaget poängterar att det är de som äger och driver processen. Det finns mycket kompetens i organisationen, så vad ska man ha allt fhv erbjuder till undrar personalchefen. Fhv ska vara en samarbetspartner och fungera som rådgivare, ge stöd och hjälp när företaget så behöver. Personliga relationer är jätteviktigt menar personalchefen.

”Samarbetet bygger på mycket informella kontakter. Det är smidigt och bäst för kunden att de får rådfråga utan att få faktura. Får tillbaka detta genom lärande om företag, information, siffror etc.”.

Fhv:s kontaktperson

Fhv är kontakten gentemot de andra resurser som företaget kan behöva och man för en kontinuerlig och nära dialog med fhv om vilken typ av tjänster och service som finns att få. Man har inget skrivet avtal utan betalar enbart för de tjänster man köper.

De fhv-tjänster som företaget använder vill man ska bidra till det förebyggande arbetsmiljöarbetet i organisationen som t ex. mätningar i den fysiska arbetsmiljön, utbildning t ex. för chefer och till medarbetare i konflikthantering, SAM/BAM, kartläggningar och att fhv deltar i arbetsmiljöarbetet, exempelvis skyddsronder. Personalen erbjuder individuella hälsoprofiler, som ingår i friskvårds- och hälsoarbetet vid företaget.

Sammanfattning och analys

Företagets samarbete med fhv har gått från sjukvård till hälsofrämjande och förebyggande insatser då en ny inriktning på ett mer hälsoinriktat ledarskap krävde andra tjänster. Detta berodde på en aktiv omläggning av strategin för det egna arbetsmiljöarbetet som i sin tur krävde en ny samarbetsform med fhv. En ny personalchef tillsattes som hade ledningens uppdrag att utveckla

arbetsmiljöarbetet. Detta föranledde både förändringar i interna strukturer, genom nya rutiner och uppföljningssystem liksom utbildning av chefer och arbetsledare för att bättre kunna styra arbetsmiljöarbetet, fånga tidiga signaler och hitta lösningar. För detta såg man också behovet av en ny fhv som kunde arbeta strategiskt och stötta företaget inte bara med medicinsk kompetens utan också i det förebyggande arbetet.

En framgångsfaktor för det nya fhv-samarbetet var det gemensamma rehab-arbetet med de långtidssjukskrivna som fick företaget att satsa mer hälsofrämjande och förebyggande. Fhv:s roll var inte begränsad till rehab. Man utnyttjade istället de gemensamma erfarenheterna från rehabiliteringsarbetet för att utveckla ett förebyggande arbetsmiljöarbete och ett hälsofrämjande arbete, där fhv fick rollen som expertresurs. Ett intressant resultat är att man nu satsar en stor del av de pengar som tidigare gick till vårdande aktiviteter på förebyggande aktiviteter istället. Det utgör således totalt sett inte en ökad kostnad för företaget att arbeta med fhv på detta mer förebyggande och hälsofrämjande sätt. Samtidigt ser företaget en särskild kvalitet i att personalen är vaksamma på sådant i arbetet som kan generera ohälsa och får stöd i att undvika dessa risker. Arbetshälsa har blivit något av företagets ”varumärke” och är viktigt för att få nöjda kunder och därmed kunna sälja fler tjänster.

Idag finns inget upprättat avtal mellan fhv och företag som styr innehållet i fhv:s arbete. Istället görs löpande en avstämning och inventering av aktuella problemställningar. Samarbetet bygger på en öppen och ärlig relation mellan personalchef och fhv som i sin tur förutsätter ett stort mått av förtroende och tillit mellan båda parter. Fhv är bollplank, första kontakt och rådgivande i diverse frågor för företaget, inte bara på sakfrågenivå utan också mycket tydligt på strategisk nivå för att utveckla verksamheten. Om fhv inte har den specifika kompetens som behövs för en frågeställning så finns den i fhv:s nätverk. Servicen upplevs som snabb och effektiv, och företaget betalar bara för det man efterfrågar. Genom detta upplägg får företaget stöd i att identifiera och bedöma behov och får därefter snabbt den service som behövs.

3.4.3. Företag H

Om företaget och varför företaget är ett bra exempel

Företaget ingår i en större koncern med kärnverksamheten inom dagligvaruhandel. Totalt finns omkring 9000 anställda i olika bolag runt om i landet. En omorganisation för några år sedan innebar att personalansvaret lades centralt och var startskottet för förändringsarbetet. Då fanns flera problem och utmaningar, bland annat hög sjukfrånvaro och effektivitetsproblem.

Vid vår första kontakt uppgav företaget att man tillsammans med fhv hade minskat sin sjukfrånvaro som varit hög i förhållande till branschen. I ett omfattande projekt hade man utvecklat ett organiserat samarbete med fhv, och med hjälp av fhv fått bättre systematik i sitt arbete. Nu arbetar företaget vidare med fhv för att utveckla strategier för mer förebyggande insatser.

Samarbetet mellan företag och fhv ger intryck av att vara framgångsrikt eftersom:

- Målet att sänka sjukfrånvaron har uppnåtts. En del insatser som sannolikt bidragit till sänkt sjukfrånvaro har utvecklats i samråd mellan företaget och fhv.
- Man har ett strukturerat samarbete med fhv.

Bakgrunden till företagets samarbete med fhv

Företaget hade tidigare en inbyggd fhv, men behovet av och kraven på fhv har successivt omvärderats och numera anlitas en extern fhv. När företaget skulle byta till extern fhv, fanns flera alternativ. Företaget hade sedan en längre tid avtal med en rikstäckande fhv, vilket i praktiken

resulterade i olika fhv-enheter på lokal nivå. Det fanns även ett avtal med nuvarande fhv där chefer kunde avropa tjänster man ansågs sig behöva, men det var svårt för cheferna att veta när och hur fhv skulle användas, vilket resulterade i att fhv inte användes på avsett sätt.

Ett problem i arbetsmiljöarbetet var att företaget saknade enhetlig statistik och uppföljning. Sjukfrånvaron beräknades med olika modeller. Detta styrdes upp. Samma modell skulle användas i hela företaget, vilket innebar att man kunde diskutera utifrån gemensamma nyckeltal.

När förändringsarbetet påbörjades ville ledningen bättre kunna styra vilka tjänster fhv anlitas för. Det gamla avtalet med fhv omförhandlades så att samma fhv skulle anlitas av samtliga bolag inom koncernen. Avtal med övriga fhv: er fick löpa parallellt med förändringsarbetet för att sedan fasas ut.

Den höga sjukfrånvaron och de kostnader som det medförde var en viktig anledning till att företaget började föra diskussioner med fhv. Tidigare hade delar av verksamheten haft en hög sjukfrånvaro. Genom samarbete med fhv hade företaget sänkt sjukfrånvaron, vilket fungerade som förebild och ett gott exempel.

Fhv:s förändring

Fhv:s ledning hade tidigare tagit ett strategiskt beslut om att arbeta med ett rikstäckande perspektiv gentemot större kunder. De lokala kundansvariga skulle finnas kvar i organisationen som rådgivare, men för avtal med större företag med anläggningar runt om i landet var idén att avtalen skulle upprättas centralt. Strategin kombinerades med att man anställde personer med erfarenhet från den finansiella sektorn. Dessa hade ett affärsmässigt driv och kunde med tydlighet visa hur företagen kunde spara pengar på att sänka sjuktalen. Att fhv kunde bidra till företagets egna utveckling och presentera ett ekonomiskt värde i de tjänster och den service man vill sälja är enligt företaget mycket positivt. På bolagsnivå hade företaget stor nytta av att kundansvarig hos fhv hade erfarenhet och kompetens från den finansiella sektorn och därmed kunde ”prata med ledningen” och få förståelse för relationen mellan arbetsmiljö och affärsnytta. Detta inverkar positivt också på företagets arbetsmiljöarbete, då stödet från ledningen ökade.

”.....något som jag hade upplevt; att i fhv-branschen tror att man har all tid i världen, man jobbar liksom inte under det tänket att det är **här** och **nu** och att det faktiskt är lite bråttom i vissa lägen. Handlar det om att man vill ha ned sjukfrånvarokostnader så handlar det inte om nästa år.

.... på samma sätt att man måste öka försäljningen, dra ned på personal eller man ska öppna en enhet eller stänga någon så var det här (läs fhv-insatser red. anm.) en precis likadan fråga. Man vill ha resultat och man vill ha resultat ganska snart. Och då är inte det här någon annorlunda fråga utan en fråga som man har i sin verksamhet i övrigt utifrån ett företagsledningsperspektiv”.

Fhv:s kontaktperson

Projektet

Centralt i företaget fattades beslut om och finansierades ett projekt med målet att minska sjukfrånvaron. Projektet fick en egen budget och påbörjades efter en del gemensamt förarbete då bland annat mätbara mål sattes upp och verktyg identifierades. Ett av fhv:s verktyg användes till exempel för att belysa kostnader för sjukfrånvaro och personalomsättning på olika enheter. Verktyget gav en större förståelse för vad ohälsan kostar och bättre insikt om projektets betydelse.

Projektet innefattade olika aktiviteter. Ett verktyg som hanterade sjuk och frisk- samt vård av barn-anmälningar introducerades först. Verktyget innebar att man som anställd sjukanmäler sig både till sin chef och till fhv. Fhv har dygnet runt service och har blivit uppskattad eftersom den anställda får stöd och råd om hur man ska hantera sin sjukdom. Servicen innebär även att den sjuke blir uppringd. Ett annat av fhv:s bidrag i projektet var att utreda arbetsförmågan hos medarbetare som var långtidssjukskrivna. Målsättningen var att få igång en effektiv rehabilitering för att om möjligt återgå i arbete.

”Vi har sett väldigt tydliga effekter och tillskriver en stor del av framgångarna med sjukfrånvaron att vi har en sjuk- och friskanmälan idag. Den uppskattas enormt mycket av våra medarbetare också, som den professionella rådgivning den är. Från början var man kanske lite skeptiskt ifrån medarbetarhåll, oh gud varför ska de veta allt det här om mej och det var mycket misstänksamhet, men jag tycker att de frågetecknen har vi lyckats reda ut och där vi har haft fall där man känt sig kränkt eller att någon gjort för stort intrång på sin integritet så tar vi upp det med fhv också”.

HR chef företag H

En viktig insats inom projektet var att upprätta rutiner, system och policys, som var både enkla och tydliga. Chefer och personalspecialister har blivit utbildade i dessa rutiner, men även i de ekonomiska aspekterna, hur mycket man kan spara på att få anställda tillbaka i arbete.

Tidig rehab ingick också i projektet., Målet var att tidigt identifiera faktorer som kan leda till nedsatt arbetsförmåga. Därmed fick man även underlag för åtgärder i form av förebyggande insatser. Fhv genomförde även ergonomironder där man filmade olika arbetsmoment när man arbetade med rätt arbetsteknik. Filmer finns tillgängliga på intranätet och används vid introduktion av nyanställda. För att göra arbetsprocessen tydlig för cheferna utvecklades även ett klickbart schema över rehabiliteringsprocessen, där länkar finns till checklistor, andra webbplatser och verktyg. Där finns även blanketter, statistik och dokumentation så att cheferna får en bra överblick.

Företaget menar att en nyckel till framgången med projektet var att man implementerade de olika verktygen och tjänsterna successivt. Utbildning av cheferna, information till fack och personal om vad sjuk- och friskanmälanstjänsten innebär och målet med den tjänsten har bidragit till att man tycker att projektet fungerat relativt friktionsfritt. Däremellan har kontinuerliga utvärderingar och avstämningar gjorts mellan fhv och företag.

”Kontinuerliga utvärderingar av sjuk- och frisktjänsten och kontinuerliga avstämningsmöten med fhv, nu är det en del av vår verksamhet men då under projektet har vi haft styrgruppsmöten varje månad i stort sett där vi suttit ned och diskuterat och då har vi haft HR-cheferna med i från de stora verksamheterna som har omfattats av det här”.

HR chef företag H

Vid sidan av projektet har företagets löpande arbetsmiljöarbete fortsatt. Fhv deltar vid skyddsronder om behov finns. Chefer kan fortfarande avropa andra tjänster från fhv, om de ser ett behov av det och fhv är involverade i en del av arbetsmiljöutbildningarna som anordnas för chefer. Målet är att cheferna ska utvecklas och ha egen arbetsmiljökompetens. Däremot har företaget uttryckligen begärt att fhv inte ska försöka sälja andra tjänster på lokal nivå, utan respektera det centrala avtal som ingåtts i samband med projektstart. På central nivå har projektets styrgrupp i

företaget haft ett resursteam från fhv kopplat till sig, bestående av de flesta professioner inom fhv. Företaget ser det som en styrka att ha kontakt med identifierade bra personer inom fhv.

Företaget gör regelbundna medarbetarundersökningar där bland annat chefskap tas upp. Baserat på resultatet ska handlingsplaner tas fram för varje anläggning, och skickas in till områdescheferna. För hot och våld, som också ingår i arbetsmiljöarbetet, har företaget säkerhetsavdelning avtal med en annan leverantör om det blir fråga om krishantering.

Företagets fortsatta arbete med fhv

Flera av företagets representanter har i intervjuerna poängterat vikten av att det finns en fungerande personkemi mellan de inblandade parterna. Det har varit högt i tak i den dialog man haft och man anser att fhv har svarat bra mot de kontaktbehov som har funnits i företaget. Projektet har varit mycket framgångsrikt, målen uppnåddes innan projektslut och har därefter förbättrats ytterligare. Fhv hävdar å sin sida att framgången till stor del går att finna i att deras representanter fick komma in på ledningsnivå för en strategisk och givande dialog om hur fhv kan bidra i företagets verksamhet.

”Men det är viktigt – oavsett fhv – att de ligger väldigt nära sina kunder. Det är där man ska investera pengar - i de processerna - så man ligger parallellt med kund och har kontinuerliga avstämningar. Har man god kunskap om kund har man mycket lättare att hjälpa till och guida rätt”

HR chef företag H

Från att fhv vid projektets början främst arbetade med rehabilitering och inte så mycket förebyggande ska arbetet ändra fokus till det omvända. I projektets styrgrupp bestående av fackliga representanter, chefer, beteendevetare och fhv:s representanter har nya samarbetsformer utvecklats. Tanken är att de övergripande mätbara målen ska omsättas i mål för respektive enhet och bolag.

En intern diskussion har också påbörjats om hur företaget och cheferna ska arbeta hälsofrämjande. Bland annat finns planer på en chefsutbildning men även satsningar på andra nivåer i organisationen. Verktyg och metoder som planeras är hälsoinspiratörer, hälsosamtal, motion på recept och hälsoplan samt olika erbjudande till de anställda. Hälsoarbetet kommer att vara inriktat mot träning, rökavvänjning och viktminskning.

Sammanfattning och analys

Företaget genomförde en större omorganisation av bl.a. personalfunktionerna, vilket också blev startskottet för att etablera ett nytt samarbete med fhv. Målet var att komma till rätta med hög sjukfrånvaro och tillhörande kostnader. För att kunna nyttja fhv mer strategiskt och inte bara som leverantör av avropade tjänster centraliserades upphandling av fhv till nationell nivå. I samverkan mellan bolaget och den nationell nivå utvecklades också en strategi för hur fhv skulle användas. Företaget och fhv uppger att en nyckelfaktor på bolagsnivå var att fhv hade företagsekonomisk kompetens som kunde användas i de strategiska diskussionerna kring arbetsmiljöarbetet. Kompetens kring relationen mellan arbetsmiljö och affärsnytta är viktig för att strategiskt utnyttja fhv och visar att företag kan ha nytta av att fhv har sådan kompetens.

Genom ledningens stöd och ett väl planerat projekt har samarbetet med fhv varit framgångsrikt. Fhv har genom samarbete med företaget kompletterat företagets arbetsmiljöarbete med olika verktyg och rutiner.

För detta samarbete krävs att fhv har kompetens att förstå företagets verksamhet och är beredda att diskutera arbetsmiljö utifrån företagets perspektiv och ekonomiska förutsättningar. Fhv:s personal ska på ett trovärdigt sätt kunna visa hur fhv:s insatser kan ge affärsnytta i företaget.

Att fhv hade en person med sådan kompetens kanske var avgörande för det goda resultatet. Det är viktigt att fhv är trovärdig och levererar. Företagsledningen måste känna att de litar på att fhv:s tjänster ger förväntat resultat så att investeringarna är värda sitt pris.

Det centrala avtalet har hittills styrt fhv:s insatser mot att minska sjukfrånvaron. Nu är planen för det framtida arbetet att istället arbeta förebyggande och hälsofrämjande. Den gemensamma styrgrupp, som hittills haft överblick och kontroll över projektet kommer att finnas kvar och kompletteras med fackliga representanter och styrgruppen kommer att diskutera företagets behov och fortsatta samarbete med fhv.

3.4.4. Företag J

Om företaget och varför företaget är ett bra exempel

Företaget ingår i en större koncern och drivs som ett kommunalt aktiebolag. Företaget har ungefär 400 årsanställda och ett större antal visstidsanställda. Verksamheternas inriktning inom koncernen, t ex maskindrift, underhåll och kundrelaterade serviceyrken, gör att man kontinuerligt hanterar många varierande problem som berör både fysisk och psykosocial arbetsmiljö.

I den inledande telefonintervjun uppgav företaget att sjukfrånvaron egentligen aldrig varit problematisk. Istället fanns det andra utgångspunkter för ledningens strategiska ställningstagande som förändrade företagets samarbete med fhv. En partsammansatt grupp bestämde vad fhv i ett långsiktigt perspektiv skulle arbeta med och insatserna var tillfredsställande så långt. Företaget upplevde att de förvaldade arbetsmiljökunskap och -kompetens som en naturlig del i verksamheten.

Samarbetet mellan företag och fhv ger intryck av att vara framgångsrikt eftersom:

- Företaget har satt samman en partsammansatt grupp med målsättning att arbeta mer förebyggande och hälsofrämjande med fhv.
- Ett systematiserat samarbete gör att fhv numera är en naturlig del av verksamheten där fhv fungerar som en rådgivande part. Fhv arbetar med att stärka arbetsmiljökompetensen i organisationen, med att utveckla och kvalitetssäkra de metoder och rutiner som anställda och chefer själva ska kunna använda för att identifiera och åtgärda arbetsmiljörisker. Detta arbetssätt gör att arbetsmiljöarbetet är en naturligt integrerad del i det dagliga arbetet, vilket är ett mål som många företag har svårt att nå.

Företagets incitament för att anlita fhv

Efter yttre påtryckningar från Arbetsmiljöverket och ett inre tryck från målmedvetna, engagerade, välförankrade och välutbildade skyddsombud började företaget förändra sitt arbetsmiljöarbete. Efter ett par arbetsolyckor fick företagsledningen insikt om att arbetsmiljö var viktigt bland annat för att en bra arbetsmiljö är lönsam.

Företagets arbetsmiljöarbete

En person med erfarenhet av att arbeta i ett företag med ett välutvecklat ledningssystem för arbetsmiljö anställdes. Arbetet med att utveckla arbetsmiljöarbetet innebar också att ledningen samverkade med personalen för att kunna ta kvalitativt bättre beslut. Arbetsmiljöarbetet har utvecklats i samråd med de fackliga representanterna och idag finns ett antal arbetsmiljökommittéer i företagets större enheter och arbetet följs upp av den centrala personalenheten. Arbetsmiljöarbetet är numera väl integrerat i verksamheten och bland annat rutiner och systematik är tillgängligt via intranätet för alla anställda. Tidigare hade fhv haft en mer reaktiv roll, men förändringsarbetet innebar att man även ville få till en utveckling avseende samarbetet med fhv mot ett mer förebyggande arbete.

”Sedan fångar vi i samband, N N har säkert förevisat agendan vi har på våra arbetsmiljömöten och där står som ständig punkt att varje avdelningschef får redovisa hur det går med deras riskanalyser. Hur går det med deras nöjdmedarbetarindex-mål? Varje avdelning ska ta fram några mål som man ska jobba efter. Och det går inte att komma undan då det förväntas att man ska redovisa hur långt man kommit med sina mål och förklara varför man inte gjort det”.

Huvudskyddsombud företag J

Upphandling av och avtal med fhv

En partsammansatt grupp tillsattes som utvecklade ett förfrågningsunderlag för upphandling av fhv. I underlaget definierades alla de behov som företaget identifierat i sitt systematiska arbetsmiljöarbete. Syftet var att fhv inte bara skulle lämna offert med priser på olika tjänster utan också beskriva hur de kunde bistå företaget i arbetsmiljöarbetet. Upphandlingen hade således en strategisk karaktär, vilket gjorde att flera fhv-aktörer föll bort. Utvalda fhv besöktes av gruppen och de fick presentera sin planerade arbetsinsats i företaget. Avtalet som löper på ett par år med automatisk förlängning, tecknades med en rikstäckande fhv.

...”det får inte vara så att det kanske är en personalchef eller så, som tycker att arbetsmiljö och personalfrågor är viktigt och som sitter och ska deala och bolla med fhv och så kan han eller hon inte fatta beslut själv, utan sen ska man in i organisationen och så kommer tillbaks efter ett tag och säger, sorry det där gick inte igenom osv”.

Fhv:s kontaktperson för företag J

Avtalet med fhv innehåller en grund i form av telefonrådgivning för alla anställda. För att boka tid för arbetsrelaterade problem hos företagsläkaren, företagssköterskan eller hos någon annan krävs ett muntligt godkännande eller rekvisition av chef.

Hur samarbetar företag och fhv?

När fhv-upphandlingen var genomförd valde man att behålla den partsammansatta gruppen som arbetat med upphandlingen och idag fungerar den som en referensgrupp för fhv:s arbete i företaget. Gruppen håller regelbundna avstämningsmöten som bland annat kvalitetssäkrar fhv:s insatser i företaget. Fhv:s arbetsmiljöingenjör deltar och finns med som samordnare i referensgruppen, där bland annat riktlinjer för kommande arbetsmiljöinsatser diskuteras. På så sätt fungerar fhv kontinuerligt som en aktiv samtalspartner och bidrar med sin expertkunskap som bollplank, utbildare och rådgivare.

”Det vi behöver hjälp med är själva strukturen för det framtida arbetet, för själva genomförandet har vi kompetensen inom företaget, det var likadant med riskanalyserna. Vi hade diskussionerna då, ska vi köpa den tjänsten utifrån eller ska vi utbilda egna riskanalyserare och de sätter sedan igång med arbetet. Vi valde den senare varianten och jag måste säga att det var mycket bättre än det första, dels har man kompetensen inom företaget och de känner till de interna förhållandena, det är lättare vid den årliga uppföljningen, när man ska revidera, då är det lättare när man har det internt”.

Huvudskyddsombud företag J

Ett ledningssystem för arbetsmiljö var under uppbyggnad vid vårt besök. Detta konstruerades av företaget själva, utan certifiering som mål. Systemet ska ge struktur åt arbetsmiljöarbetet och fungera som en kunskapsbank där olika idéer och lösningar kan spridas och alla inom bolaget kan se allt. Här ska fhv bidra till att utveckla och kvalitetssäkra delar av systemet. Fhv:s arbete får på så sätt spridning i hela organisationen.

.....för det bli ju en massa småprojekt i projektet, varje sådant här projekt har ju på förhand bestämt ett givet mål, vad vi ska uppnå och när vi är klara med ett delprojekt så mäter vi och kollar att vi uppnådde det vi gjorde. Och allt sådant dokumenteras. Så att en sådan arbetsgrupp hos kunden kommer hela tiden att få dokumenterat vad har vi fått ut av fhv, vilka resultat nådde man?

Kundkontakt/arbetsmiljöingenjör fhv

Företagets förebyggande arbetsmiljöarbete styrs bl.a. genom två huvudprocesser som utgår från ett hälsoindex och ett nöjd-medarbetarindex. Hälsoindexet bygger på KASAM, där hälsan definieras i termer av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Grunden för hälsoindexet är årliga medarbetarundersökningar. Varje avdelning ska sätta förbättringsmål utifrån sitt resultat som sedan omsätts i handlingsplaner som följs upp med täta intervall. Målen utvärderas då och omvandlas till nya mål om så behövs. Indexen jämförs också med statistiksystem som visar rörelser och trender kring sjukfrånvaro, arbetsskador, tillbud mm.

Arbetsmiljön har indelats i avgränsade objekt som analyseras av en tillsatt riskanalysgrupp inom varje arbetsområde, bestående av ansvarig chef, medarbetare, skyddsombud och en riskanalyserare. Analyserna resulterar i en handlingsplan där förslagen är graderade 0-4, där 2-4 ska åtgärdas. Gäller den identifierade risken flera områden inom bolaget lyfts den för ett policybeslut.

Riskanalyserna, som innefattar alla aspekter av arbetshälsa, såväl fysisk som psykosocial, utgår från två olika processer med utgångspunkt i metoder för energianalys och arbetssäkerhetsanalys. Energianalysen handlar om att undersöka risker i den fysiska arbetsmiljön, och göra det utifrån olika typer av energi, t ex lägesenergi, rörelseenergi eller kemisk energi. En viktig skillnad mot andra former av riskanalyser är att man på detta företag inte avgränsar arbetet till ”olycks”-risker, utan integrerar alla aspekter av arbetshälsa i sina riskanalyser, inklusive psykosociala frågor.

Varje chef får resultat för sig egen enhet från båda indexen och tillsammans med medarbetarna prioriteras de frågor som har störst bäring på trivsel och nöjdhet. Med hjälp av tre

”orienterarfrågor” – Var är vi? Vart ska vi? Hur kommer vi dit? skapas en målbild, som ska vara ”tändande, tydlig och tidsbestämd”. Därefter utvecklas en handlingsplan för de prioriterade frågorna. Personalavdelningen fungerar som facilitator och stödjer cheferna i arbetet. Resultatet görs tillgängligt för samtliga chefer och skyddsombud och diskuteras vid arbetsmiljökommittéernas möten och vid arbetsplatsträffar som hålls tre gånger per år.

”För vad det handlar om, är ju att... vi tillsammans ska kunna skapa så bra arbetsmiljöförhållanden att så få enskilda individer (som möjligt) behöver bli föremål för en massa hjälpinsatser och stödinsatser för att dom får obehag och ohälsa”

Kundkontakt/arbetsmiljöingenjör fhv

Fhv ser arbetet med företaget som en lärande process, där fhv mer ska handleda företaget att göra själv och planera kunskap i företaget, inte göra företaget beroende av fhv. Fhv bedömer att en ökad kompetens inom företaget är gynnsamt även för fhv:

”...men allting jag gör i företaget ska ju vara ett lärande. Och ju mer man vet desto mer förstår man att man inte kan..... för dom förstår vilka behov dom har. Och om jag lär dig, vad du behöver göra – och så ser du att du inte hinner med – då är det bättre att du förstår att du behöver hjälpen, än att jag tvingar mig på dig och, ”det här måste du köpa” – ”ja, det behöver jag nog”, fast du inte är riktigt övertygad egentligen”...

Kundkontakt/arbetsmiljöingenjör fhv

Sammanfattning & analys

Yttre krav och interna påtryckningar gav incitament till att skapa en bättre struktur för arbetsmiljöarbetet, bl.a. genom bättre genomförande och uppföljning av riskbedömningar. Ett ledningssystem utvecklades som bas för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Utifrån dessa ansatser genomfördes en partsammansatt upphandling av en fhv, med målet att få expertstöd i det arbetsmiljöarbete som bedrevs. Den befintliga fhv:n motsvarade inte dessa krav, vilket föranledde ett byte.

Trots att avtalet mellan företag och fhv har löpt ett par år, har man inte låst sig vid en exakt modell för samarbetet mellan företag och fhv. Det finns en gemensam tro på att gå långsamt fram, och successivt utveckla samarbetet. Genom fhv:s närvaro i referensgruppen finns ett ständigt pågående samtal som ges stor plats och bedöms viktigt. Fhv är klar över sin roll som experter, kunnig på systemet och lagstiftning men mycket ödmjuk över att företaget är – och ska vara – experter på sin verksamhet och sin arbetsmiljö. Fhv ger också stöd till företaget i att utveckla de metoder som används för riskanalyser, bl.a. genom att kvalitetssäkra att relevanta problem faktiskt identifieras genom analyserna. De enskilda insatser som fhv gör på företaget dokumenteras och förs i mesta möjliga mån in i företagets ledningssystem för arbetsmiljö. På detta sätt överlämnar fhv kunskap och bidrar till företagets lärandeprocess. Fhv gör också bedömningen att man genom detta förfarande inte riskerar att ”konkurrera ut sig själva”, utan att man tvärtom når ökat förtroende och får en ännu starkare roll inom företaget. Internt inom företaget förs diskussioner om ambitionen att arbeta mer hälsofrämjande, men här är inte fhv den givna partnern.

3.4.5. Företag K

Om företaget och varför företaget är ett bra exempel

Företaget ingår i en utlandsägd koncern med flera anläggningar i Sverige. Verksamheten kan beskrivas som tung industri och företaget har drygt ett par tusen anställda.

Vid den inledande intervjun uppgav företaget att de hade ett väl utvecklat arbetsmiljöarbete. Det fanns ett missnöje med den gamla fhv, som uppfattades som långsam och trög. De ”körde den gamla stilen” menade personalchefen. Företaget upphandlade en ny fhv och fick bland annat stöd i ett mer aktivt arbete med långtidssjukskrivna medarbetare genom att utveckla företagets rehabiliteringsprocess.

Sedan några år tillbaka har företaget en uttalad strategi att satsa på ett hälsofrämjande arbete. Detta har bland annat inneburit mycket utbildning av personalen för att öka medvetandet om den egna hälsans betydelse. Sjukfrånvaron har successivt sänkts de senaste åren, men personalchefen menade att det troligen till största del beror på förändringarna i socialförsäkringen men tillägger att utbildningssatsningarna nog har bidragit till att personalen idag är mer medvetna om betydelsen av den egna hälsan.

Samarbetet mellan företag och fhv ger intryck av att vara framgångsrikt eftersom;

- Företaget har gjort strategiska satsningar på ett hälsofrämjande arbete
- Företaget upphandlade en fhv som arbetar mer förebyggande och hälsofrämjande
- Samarbetet med fhv har utvecklats och fhv är delaktiga i företagets strategiska planering av hälsofrämjande insatser.
- Sjukfrånvaron har successivt sänkts i företaget

Företagets arbetsmiljöarbete

Redan 2005 identifierade företaget att den totala sjukfrånvaron var alldeles för hög och man ville aktivt arbeta för att få lägre sjuktal, lägre kostnader och friskare personal. Företaget la en strategi med målsättning att det hälsofrämjande arbetet skulle integreras med verksamhetsutveckling och företagets värderingar. Som ett första steg i strategin beskrevs övergripande mål och prioriteringar på fyra nivåer; organisation, ledare, grupp och individ. De olika målen speglar framgångsfaktorer i arbetsmiljöarbetet och är nedbrutna på olika nivåer och kompletterade med en arbetsplan.

Idag har fokus på det hälsofrämjande arbetet kunna flyttats från rehabilitering till mer förebyggande arbete och stödjande insatser. I nästa steg ska arbetet inriktas på att utveckla och stärka arbetsmiljöarbetet. Som exempel berättade personalchefen om en kommande kampanj för att öka tillbudsrapporteringen. Han menar att tillbudsrapporterna ska stärka det förebyggande arbetet och därför måste det vara enkelt och gå snabbt att rapportera. De arbetsolyckor som genererar frånvaro, följs alltid upp genom att personalchefen intervjuar den skadade. På så sätt uppmärksammades att företaget saknade en strukturerad introduktion för de som omplacerades. Alla arbetsskador rapporteras till AFA:s skadeinformationssystem, men behandlas i den lokala och centrala arbetsmiljökommittén.

Upphandling och avtal med fhv

Företagets tidigare fhv upplevdes trög, och hade svårt att ta till sig och använda nya idéer och metoder för att reducera sjukskrivningar och olycksfall. Tjänsterna fhv erbjöd var enbart sjukvårdsinriktade. En ny upphandling gjordes efter allmänt missnöje och klagomål på den tidigare anlitate hälsan, med långa väntetiderna och där personalen inte upplevde att man fick den hjälp och det stöd som efterfrågades. Arbetet med att ta in offerter för att upphandla en ny företagshälsa hade påbörjats när den nya personalchefen anställdes.

Tre fhv blev inbjudna till företaget för att presentera sitt arbete och berätta om hur man tänkte tillmötesgå företagets önskemål. Personalchefen berättade om hur de andra båda fhv:s flashiga Powerpointpresentationer och slipsknutar inte gav den kontakt och närhet han ville känna i mötet, men att den nuvarande hälsan ”stövlade in som vanligt folk”. De var lätta att diskutera med och arbetet började i återkommande diskussioner mellan parterna där samarbetet tog form och fart.

Samarbete företag – fhv

Idag har företaget ett årsavtal beräknat per anställd, och uppstår behov så beställs tid hos fhv via personalchef eller annan administrativ personal. Ett problem eller behov - som inte behöver vara arbetsrelaterat - klargörs och är det OK, förmedlas kontakten vidare till fhv som ringer upp vederbörande. Företaget behöver inte i detalj veta orsaken till besöket utan mer omfattning och inriktning.

Initialt hade man fokus på de långtidssjukskrivna då detta var en av företagets uttalade strategier för att få ned sjukfrånvaron. När den nya hälsan etablerade sig hade många varit sjukskrivna under lång tid utan att något konkret har gjorts. Fhv började försöka få tillbaka dessa i arbete, hitta andra lösningar eller göra ett avslut. Parallellt med den processen förändrades även rutinerna för att ta hand om nya sjukskrivningar. När någon sjukskriver sig idag till personalavdelningen går ett mail till fhv där en sjuksköterska under dagen ringer upp och undrar hur den anställda mår. Om man är sjukskriven för fjärde gången under ett år, erbjuds man ett hälsosamtal vid fhv. Vid det femte sjukskrivningstillfället är hälsosamtalet obligatoriskt.

Sjukskrivningsprocessen har strukturerats upp och numera är en fhv-sköterska närvarande vid rehab-möten på företaget. Fhv:s roll är att bedöma, ge råd och fungera som stöd till företaget och vid behov bedöma möjligheten att arbeta trots viss sjukdom eller handikapp. En del investeringar har beräknats vara ekonomiskt fördelaktiga för företaget, t ex om det behövs en röntgen eller operation är det oftast en kostnad som snabbt betalar sig genom att den anställde kommer snabbare tillbaka i arbete.

Vid halvårsvisa redovisningar mellan företag och fhv levereras dokumentation över fhv:s arbete, detaljerat till beställare, datum, åtgärd, pris och kostnad. Däremellan har man avstämningsmöte varje kvartal på en mer strategisk nivå och planerar kommande arbete.

Fhv:s bidrag i arbetsmiljöarbetet

En omarbetning av skydds- och arbetsinstruktionerna har skett med hjälp av fhv och man genomför arbetsmiljöinventeringar. Då gör arbetsledare, skyddsombud och personal riskbedömning av alla moment vid arbetsplatsen, diskuterar och bestämmer åtgärder. Arbetsordersystemet, där åtgärderna är mekaniska eller tekniska följs upp vid arbetsmiljökommittén varje månad. Riskanalyser görs av nya projekt, inför förändringar till exempel i organisationen fungerar arbetsmiljöingenjören som stöd och gör konsekvensanalyser innan beslut.

Vid de kvartalsvisa mötena med den centrala arbetsmiljökommittén har fhv en roll som expert och rådgivande part. Mätningar t ex av damm och buller samordnas med arbetsmiljöingenjören. Fhv:s arbetsmiljöingenjör stödjer aktivt i sitt arbete kampanjen för att ytterligare öka incidentrapporteringen eftersom företaget ser tillbudsrapporteringen som en viktig input i arbetsmiljöarbetet. Fhv står även för uppdatering av föreskrifter och rådgivning till företaget kring lagar och förordningar.

Företaget vill inte ha hälsoprofiler utan satsar istället tillsammans med fhv mycket på det förebyggande arbetet. För den anställda innebär det möjlighet att satsa på vikt, hälsa och motion. I det förebyggande arbetet har en del satsningar även gjorts på utbildning av personalen från fhv, t ex inom ergonomi, krishantering och hjärt-och lungräddning. Planer finns på ökad kompetensutveckling för chefer och skyddsombud i arbetsmiljö och hälsofrämjande arbete.

Sammanfattning & analys

Företaget initierade ett ”krafttag” mot sjukskrivningarna, vilket innebar att strukturera sitt arbetsmiljöarbete på alla nivåer i organisationen. Detta inkluderade också införandet av tydliga lednings- och uppföljningssystem för arbetsmiljö, kopplat till systemen för underhåll. Mål sattes upp och fokus flyttades från rehab till förebyggande arbete. I denna process ingick att anpassa fhv:s roll i företaget för att svara upp mot mål och bistå företaget där det som bäst behövdes. Upplevelsen att den befintliga fhv:n inte svarade upp mot dessa krav föranledde ett byte till en fhv som bättre kunde bidra i det förebyggande arbetet. Det var här fråga om ett aktivt, medvetet agerande från företagets sida, där tydliga önskemål om *hur* fhv skulle bistå organisationen hade större vikt än önskemål om enskilda tjänster. Man har exempelvis valt bort hälsoprofiler som tjänst från fhv, till förmån för större engagemang i det förebyggande arbetet, utbildningar och friskvård.

Företaget är mycket nöjt med fhv:s insatser. Från att tidigare enbart haft sjukvårdande fhv menar man att ”fhv har alla lösningar, vad vi än behöver så kan fhv fixa det”. Fhv upplevs nu som snabba och effektiva, ger bra feedback och uppfattas som ”helt otroliga” av en intervjuad linjechef. Ett viktigt bidrag från fhv är att fungera som experter i utvecklingen av företagets kartläggning av arbetsprocesser – inklusive risker i dessa – som kommit att utgöra en av grundpelarna för arbetsmiljöarbetet. Förutom en förebyggande effekt av denna insats, har Försäkringskassan berömt företaget för att lyckas väldigt bra med rehab, vilket inom företaget hänförs till det interna arbetet med processerna och fhv:s stöd i detta.

Fhv:s snabba agerande när det gäller att fånga tidiga signaler uppskattas också i företaget. En chef kan enkelt och snabbt bolla över ett problem som uppmärksammas, någon anställd som behöver hjälp etc. till fhv, vars första bedömning sätter igång processer i företaget för att hitta lösningar. I flera fall har detta lett till att man alls inte behöver vara sjukskriven, eftersom problem och lösningar identifierats i tid.

Båda parter poängterar vikten av att ha nära relationer och en bra dialog för att samarbetet ska vara framgångsrikt. Fhv menar att man inte ska vara nöjd, utan fortsätta utvecklas - men att det är viktigt att lyfta fram företagets arbete, fhv är ”bara ett stöd i en process”. De personer från fhv som har mest frekventa kontakter med företaget har i detta fall tillräckligt bred kompetens för att kunna bedöma om andra specialister från fhv bör medverka. I linjeorganisationen uppskattas också möjligheten att kunna byta ut de personer från fhv som man har kontakt med, vilket visar på vikten av förtroende och tillit i relationen.

4. Framgångsfaktorer

4.1. Goda exempel att inspireras och lära av

De företag som studerats inom projektet är samtliga, om än på olika sätt, goda exempel på hur fhv kan utnyttjas strategiskt i arbetsmiljöarbetet för att förebygga ohälsa och ta tillvara arbetsförmåga. Även om de är goda exempel, gör vi bedömningen att inget företag är ”perfekt”. Samtliga har

möjlighet att utveckla och förbättra samarbetet med fhv. Några företag har valt att inte använda fhv i någon större utsträckning men för de uppgifter fhv används för, fungerar samarbetet bra och ger önskad effekt.

Genom den analys vi gjort av företagen har vi identifierat sådant som är av stor vikt för att fhv:s kompetens ska kunna utnyttjas för att förebygga ohälsa i arbetet. I enskilda företag finns exempel på sådant som inte fungerat så bra. Andra företag har erfarenhet av arbetsätt och strategier som hanterar sådant som inte fungerat så bra i andra företag. Sammantaget ger dessa femton företag en bred och verklighetsförankrad bild av vad som krävs för att fhv ska uppfylla det syfte som arbetsmiljölagen anger.

Genom att lära av de femton företagen, både av deras goda exempel, deras erfarenhet av fallgropar samt diskussionen om vad fhv skulle kunna användas till, kan andra företag utveckla ett bättre samarbete med fhv för att därmed bättre dra nytta av fhv:s kunskaper och kompetens.

4.2. Höga ambitioner eller sitta nöjd?

Intervjuerna på företagen inkluderade frågor kring hur nöjda företagen var med sina respektive fhv. Företagen kunde också framföra önskemål om utökade eller förändrade tjänster från fhv. Genom dessa frågor fick vi en bild av den intervjuades värdering av det pågående samarbetet med fhv, vilket utgjorde utgångspunkt för frågor om hur man såg en framtida utveckling av relationen.

Flera företag berättar att man under lång tid varit tillfreds med fhv:s traditionella tjänster, såsom rehab, hälsokontroller mm. Dessa tjänster har fhv utfört med god kvalitet och på ett professionellt sätt som företagen varit belåtna med. Enstaka företag hade heller inga önskemål om att fhv skulle arbeta mer proaktivt eller att samarbetet skulle utvecklas mot en mer strategisk relation i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Några företag har också valt att behålla stora delar av det ”vårdande” fhv-arbetet även om relationen har utvecklats inom andra områden som förebyggande arbetsmiljöarbete och friskvård.

Flera av de företag som utvecklat sin relation till fhv till att prioritera förebyggande arbetsmiljöarbete har samtidigt varit kritiska till att fhv inte varit tillräckligt proaktiva. Företag som hade ett strategiskt samarbete med fhv om ett förebyggande arbetsmiljöarbete, har i flera fall haft synpunkter på att samarbetet skulle kunna bli ännu bättre. De riktar alltså ibland kritik mot sin fhv, och tycker att samarbeten kring strategiska frågor och förebyggande arbetsmiljöarbete skulle kunna bli bättre.

Vid en första anblick kan de ”kritiska” företagen framstå som mer missnöjda än företag som enbart köper ”traditionell” fhv. Vid en närmare granskning står det dock klart att det som uttrycks som ”missnöje” eller ”kritik” i själva verket är uttryck för höga ambitioner och en vilja att ytterligare förbättra och utveckla relationerna mellan företag och fhv. Självskattad ”nöjdhet” med fhv är således som enskilt mått inte särskilt värdefullt för att beskriva hur framgångsrikt samarbetet mellan företag och fhv är.

Vår tolkning är istället att de företag som drivit utvecklingen av samarbetet längst också har börjat förstå vad fhv skulle kunna göra och vilket nytta företaget skulle kunna ha av ett gott samarbete och mer förebyggande arbetsmiljöarbete. Ambitionsnivån har således blivit betydligt högre, när man väl tagit ”de första stegen”. I och med detta ser företagen också att fhv:s kompetens skulle behöva

utvecklas inom dessa områden. Man kan enkelt uttrycka det som att ”mycket vill ha mer”. Det räcker inte med god fhv, man vill ha ännu bättre fhv.

Dessa resultat illustrerar också svårigheten att tolka svar på frågor om fhv. Hur man bedömer fhv:s insatser måste sättas i relation till förväntningar men också till företagets kunskap om arbetsmiljö och fhv. Alltför enkla värdemätare kan således ge en felaktig bild.

4.3. Olika men framgångsrika

Fallstudierna visar att det finns en stor variation både i vad som är fhv och hur företag samarbetar med och anlitar fhv. Skillnader finns bl.a. i

- driftsform, inbyggd, extern etc.
- rollfördelning, ansvar
- områden, tjänster
- avtalsform

Det går inte att på förhand avgöra om ett företag har uppnått ett effektivt samarbete med fhv genom att enbart identifiera någon av dessa variabler. Variationen mellan fallen i denna studie visar att det går att nå framgång med flera olika driftsformer, avtalsformer och skillnader i hur relationen mellan fhv och företag ser ut i detalj. Samtidigt finns det vissa förutsättningar som underlättar ett effektivt samarbete mellan företag och fhv. Dessa förutsättningar diskuteras nedan.

4.3.1. Fhv i olika former

Företagen i fallstudierna har anlitat fhv som drivs i form av

- stor rikstäckande fhv
- regional och självständig mindre fhv-enhet
- regional/lokal fhv som samarbetar med andra aktörer lokalt i nätverk
- inbyggd fhv som ägs av företaget
- fhv som ägs av företaget tillsammans med andra företag
- fhv som endast arbetar mot en avgränsad bransch och främst med medicinska tjänster

Sammantaget tyder denna studie på att en inbyggd fhv har bäst förutsättningar att arbeta strategiskt och att företaget då har enklare att ta tillvara fhv:s kompetens i sina interna processer. Samtidigt visar resultaten flera fall då en inbyggd eller ägd/delägd fhv inte alls utnyttjas i det strategiska eller förebyggande arbetet i någon högre utsträckning. Studien innehåller också flera exempel på hur en extern fhv kan bistå företaget och vara delaktiga i hög utsträckning i att utveckla företagets processer och arbetssätt. Det går således inte att utifrån denna studie säga att en form är att föredra före en annan, sett till slutresultatet.

Vår analys är att driftsformen för fhv inte är avgörande för hur samarbetet fungerar. Inom varje driftsform finns det fhv som lyckas samarbeta väl med företagen. Av betydligt större betydelse än formen är vilken relation och kontakt fhv har med sina kunder, vilken kompetens fhv kan erbjuda samt vilka områden fhv arbetar med. Här har inbyggd fhv en fördel genom att förutsättningarna för ett nära samarbete är goda, eftersom hälsan ofta är samlokaliserad med företaget. Att fhv drivs som inbyggd fhv är dock ingen garanti för god effekt.

Fallstudierna visar också att en viktig framgångsfaktor för fhv är kompetens i att utveckla kundkontakter och arbeta med ett konsultativt arbetssätt. Denna kompetens varierar mellan de

personer som har kontakt med företagen. En rikstäckande fhv-kedja kan exempelvis ha en person med ett arbetssätt på en enhet och en person med ett helt annat arbetssätt på en annan enhet.

Att fhv tillhandahåller ett helhetsutbud av kompetenser och tjänster är inte heller någon garanti för framgång. Det som har betydelse är hur väl företag och fhv tillsammans förmår tillvarata fhv:s expertkompetens för att möta företagets behov.

Vår analys av samarbetet mellan företag och fhv visar att det finns faktorer som har stor betydelse för effekterna av samarbetet. Dessa framgångsfaktorer beskrivs och diskuteras nedan.

4.3.2. Företagens behov av mer än färdigförpackade tjänster

Vad fhv gör och hur de kommer in i och arbetar med företagen beror på vilka behov som företag och fhv ser att fhv kan hjälpa till att lösa. Diskussionerna har då inte handlat om färdigförpackade tjänster eller vad som ryms i avtalet utan vad fhv kan göra och vad fhv:s expertkompetens kan bidra med i företaget. Några av de intervjuade företagen har aktivt valt bort fhv som erbjuder färdigförpackade tjänster eftersom de upplever att det är ett för statiskt och oflexibelt sätt att arbeta. För dessa företag var inte tjänsterna i sig i fokus utan fhv:s expertkunskap samt konsultativa och rådgivande kompetens. Fhv:s expertkunskap blir nästan sekundär för företagen eftersom ingen i företagen ifrågasatte fhv:s kompetens inom de områden där fhv brukar arbeta och verka, så länge företaget upplevde att resultatet av fhv:s arbete blev tillräckligt bra. Några företag har uttryckt skepsis inför fhv:s kompetens i organisatoriska frågor, vilket i något fall berodde på att denna kompetens redan fanns inom HR-enheten.

I flera fall har företag och fhv diskuterat arbetsmiljön i företaget; hur den kan utvecklas och vilka risker och förbättringsmöjligheter som finns, frikopplat från fhv:s tjänsteutbud. Alla sådana diskussioner har inte landat i att företaget köpt någon tjänst av fhv, men man har förstått samband och fått råd från fhv och kunnat diskutera olika lösningar med ett kompetent bollplank. Fhv:s kundansvarige kan lotsa företaget rätt och ibland har fhv erkänt att de sett behov av andra insatser, men avvaktat med att föreslå dessa åtgärder eftersom man förstår att företaget behöver tid att själva komma till insikt. Ibland har arbetet varit sådant att företaget själva gör jobbet, ibland har någon annan extern aktör kopplats in. Samarbetet blir på det här sättet en utvecklingsprocess, där man genom samtal, diskussioner och täta återkopplingar tillsammans för arbetet framåt och bygger upp den tillit och förtroende till varandra som vi ser finns i de goda exemplen.

I denna utvecklingsprocess etableras det ömsesidiga förtroendet mellan företag och fhv, där företaget behöver känna att de råd som fhv ger är kompetenta och avsedda att bidra till företagets mål – och därmed inte enbart är avsedda att sälja in tjänster från fhv. På samma sätt måste fhv i en sådan roll känna sig trygga i att beställningar ändå kommer i tillräcklig omfattning. De fhv som har ett utpräglat konsultativt arbetssätt uttrycker i intervjuerna att risken att ”arbeta bort sig själva” när man **ger** företagen kunskap istället för att själva utföra många av insatserna, är mycket liten. Tvärtom menar några att ”ju mer företagen kan inom ett område, desto mer beställer dom av oss (fhv) inom detta område, eftersom dom tydligare ser behoven och nyttan”.

4.3.2.1. Om hälsoundersökningar och hälsoprofiler

De flesta av de företag som studerats anlitar fhv för hälsoundersökningar som dock varierar till både omfattning och innehåll. Hälsoundersökningar ses ofta som en förmån för personalen men företagen betonar också att man ställt krav på att fhv ska bli ännu bättre på att omsätta resultaten från undersökningarna i förebyggande åtgärder i företaget. En del av företagen har anlitat fhv för hälsoprofiler, som rör livsstil och upplevd hälsa och där fokus är att den anställde ska förstå vilka

faktorer som påverkar den egna hälsan. Fhvs återkopplande samtal efter hälsoprofilen med de anställda ses som en förebyggande åtgärd, och fhv ger även återkoppling på grupp eller organisationsnivå om eventuella problem eller brister som företaget behöver arbeta vidare med.

4.4. Utveckling av samarbete mellan företag och fhv

De företag som lyckats bäst med att utveckla ett effektivt samarbete med fhv har uppnått detta genom att samarbetet med fhv är en ständigt pågående process och dialog, inte något som begränsas till att lösa ett speciellt problem. Samarbetet utvecklas över tid och ger på sikt allt bättre effekt.

Många av de studerade företagen har varit anslutna till fhv under lång tid och även företag med inbyggd fhv har ofta haft fhv i denna form under många år, för något företag ända sedan verksamheten startade. Flera inbyggda fhv har successivt omorganiserats och är numera mer integrerade i företagets verksamhet än tidigare. En omfördelning från medicinskt vårdande till det mer tekniskt och organisatoriskt inriktade förebyggande arbetet har skett.

Strategin med att ha inbyggd fhv var väl utvärderad hos dessa företag och mycket förankrad i ledningen. Ett av dessa företag avvek och hade planer på att förändra samarbetet med fhv genom att flytta fhv-verksamheten till en vårdcentral pga. större neddragningar i verksamheten.

Två av företagen engagerade fhv främst för att man var delägare i sin fhv. Genom äganderollen var man både kund och ägare på samma gång. Företagen upplevde detta som delvis problematiskt, eftersom man som ägare har andra krav på fhv än man har som kund. Friheten för företaget att välja fhv var naturligt begränsad till den fhv man var delägare i, vilket innebar att man också var utelämnad till de kompetenser och tjänster just denna fhv erbjöd. I något fall hade man därför kompletterat fhvs utbud med stöd från andra, externa aktörer för områden där fhv inte hade tillräcklig kompetens.

Även om de undersökta företagen har mångårig erfarenhet av anslutning till fhv, har samarbetet inte alltid fungerat likadant eller uppfattats som lika effektivt. För ett fåtal av företagen har det effektivare samarbetet utvecklats gradvis, utan några påtagliga milstolpar. Små steg har över tid lett till stora förbättringar. I flera fall har stora satsningar gjorts på arbetsmiljöorganisationen i företagen, vilket lett till nya förväntningar och krav på fhv, vilket i sin tur lett till utveckling av den inbyggda fhv:n, eller utveckling av samarbetet med extern fhv.

4.4.1. Upplevda brister var början till effektivare samarbete

Det är påtagligt att det är företagen, inte fhv, som i första hand och vanligtvis på egen hand har identifierat de brister som fhv anlitas för att avhjälpa. De företag som studerats har i de allra flesta fall genomfört en större eller mindre förändring i sitt sätt att arbeta med arbetsmiljöfrågor och styra sitt arbetsmiljöarbete. Det har bl.a. handlat om att:

- Konstruera eller bygga om ledningssystem för arbetsmiljö.
- Skapa eller förändra en mer verksamhetsintegrerad personalfunktion som ger stöd till cheferna i linjeorganisationen.
- Kartlägga processer och fördela och tydliggöra ansvar och befogenheter för arbetsmiljö.
- Införa eller utveckla avvikelsesystem eller andra signalsystem för att tidigt upptäcka risker och ohälsa i arbetet.
- Företaget har skapat bättre strukturer för rehabilitering.

I de allra flesta fall i denna studie har företagets interna förändring stor betydelse för hur fhv anlitas men även för de resultat som uppnåtts i termer av minskad sjukfrånvaro.

Även om företagen varit drivande i utvecklingen av den egna organisationen och av sitt eget systematiska arbetsmiljöarbete, har fhv i några fall varit delaktiga i denna omstrukturering, vilket varit positivt för båda parter eftersom man då skapat god kännedom om varandras verksamheter, kompetenser och beslutsordningar.

De satsningar och omorganiseringar som företagen genomfört har resulterat i ett behov av strategiskt stöd i arbetsmiljöfrågor. Det har också blivit tydligt vilka arbetsmiljöinsatser som görs i företagen och en stor del av företagen har genom sina satsningar fått en tydlig bild av fördelningen mellan förebyggande arbete respektive reaktiva insatser, när någon redan drabbats av besvär eller ohälsa. Detta har lett till att man satt som mål att styra om resurser som satsats på vårdande fhv och rehab till förebyggande, vilket i sin tur tydliggjort behovet av stöd från en mer strategisk och preventivt inriktad kompetens.

Hos åtta företag fanns särskilda orsaker till att initiativ togs till utveckling av samarbetet med fhv. Tre av företagen uttryckte att det funnits en oro över och problem med hög sjukfrånvaro eller allmänt dåligt hälsoläge hos personalen och att det var utgångspunkten för samarbetet. Man behövde agera och genom att engagera fhv som samarbetspartner ville man få kontroll över den negativa utvecklingen. Vid ett företag hade ett par arbetsplatsolyckor, som även påverkade företaget ekonomiskt och goodwill-mässigt, varit utgångspunkten för ett nytt synsätt och en vision om personalens hälsa. Ett par av företagen uttryckte ett stort missnöje med den fhv de tidigare var anslutna till. Vid ett av företagen var ledningen missnöjd, vid det andra var både personal och ledning missnöjda med den service man tidigare fick. Ett företag ansåg att kostnaden för fhv var för hög vilket blev upprinnelsen till ett förändrat samarbete.

4.4.2. Från reaktiv till proaktiv fhv

Flera av företagen har efterfrågat att fhv ska bidra mer i det förebyggande arbetet, ta mer initiativ och vara proaktiva. I många fall handlade fhv:s arbete främst om att bistå vid rehab, erbjuda sjukvård, göra ergonomisk kartläggning samt andra tjänster som sattes in när någon anställd skadat sig, eller när något påtagligt problem identifierats på arbetsplatsen. Både företag och fhv har uppgett att man numera strävar efter att arbeta mindre i "det röda" och mer i "det gröna", dvs. att fördela om arbetet från det reaktiva, vårdande, till proaktivt, förebyggande och hälsofrämjande. Detta är en hållning som återkommer i nästan samtliga intervjuer och något som framhålls som en stor strategisk förändring för att nå ökad effektivitet i utnyttjandet av fhv och för att få bäst avkastning på investeringen i fhv.

För några företag har vägen från det reaktiva till det proaktiva gått via påtagliga problem med sjukfrånvaro eller flera rehabiliteringsfall. Arbetet med dessa har innefattat en genomlysning av de bakomliggande orsakerna, i vissa fall med stöd från fhv. Detta utgjorde startskottet för förändring av företagets arbetsmiljöarbete och för relationen till fhv.

Att göra resan från en reaktiv, vårdande fhv till att utnyttja fhv:s förebyggande och hälsofrämjande kompetens kräver förändringar på många plan, både inom företagen och inom fhv. Sannolikt krävs även nya former för avtal och upphandling, liksom för återkoppling och samarbete mellan fhv och företag. Ett flertal av de intervjuade företagen menar att de nu har ett mer systematiskt och effektivt sätt att hantera arbetsmiljö än tidigare då mycket resurser lades på reaktiva insatser. Samtidigt menar många att man bara tagit ett första steg och att man har höga ambitioner. Det förebyggande arbetet ligger väl i linje med företagens övriga kvalitetsarbete och produktionsstyrning och flera företag

utnyttjar detta för att integrera arbetsmiljöarbetet i verksamheten. Några företag utnyttjar avvikelssystem, rapporteringsverktyg, mötesstrukturer och kommunikationskanaler för både produktion och arbetsmiljö. Flera företag har sett att de i de i denna utveckling har behov av expertstöd i arbetsmiljöfrågor och att fhv:s kompetens ingår redan vid planering och styrning av verksamheten.

4.4.3. Affärsmässig kompetens inom fhv – en nyckelfaktor

I flera fall har fhv i sina kontakter med företaget diskuterat affärsnytta och lönsamheten i de insatser fhv erbjuder. I några fall har sådana diskussioner haft stor betydelse för samarbetet med fhv. Kunskap om sambandet mellan arbetsmiljö och affärsnytta samt om företagets sätt att se på ekonomi och affärsnytta är av stort värde vid kundkontakter och ger tyngd i diskussionerna. Att på ett professionellt och affärsmässigt sätt kunna diskutera och se var i företagets verksamhet som deras kompetens kan ge mest nytta ökar kundens förtroende för fhv. Ekonomiska nyckeltal användes i några fall och gör det möjligt att mäta och följa upp önskade effekter.

När trovärdiga affärsmässiga argument användes, fick de ofta stor betydelse. Alla fhv diskuterade inte i sådana termer. Vår bedömning är att en sådan diskussion i flera fall hade stärkt företagets intresse för och samarbete med fhv.

Våra slutsatser är att för att kunna motivera de tjänster och den service som fhv erbjuder, behöver fhv ha god förståelse för vilken affärsnytta det finns i en god arbetsmiljö och i att anpassa arbetet och arbetsplatserna till de anställdas förutsättningar, till nytta för produktivitet och kvalitet. En sådan förståelse behöver kombineras med förståelse för hur företag fungerar och hur fhv:s insatser kan användas för att stödja företags affärsidé och även bidra till god lönsamhet. För att detta ska fungera i praktiken behöver fhv ha viss tillgång till företaget inklusive företagets diskussioner och planer.

4.4.3.1. Bidra till företagets mål

En strategi som flera fhv i studien tillämpar är att marknadsföra sig mot företaget som en partner som bidrar till verksamhetens mål. Detta innebär en förändring i fhv:s roll, från att vara en leverantör av en uppsättning tjänster inom arbetsmiljö och hälsa, till att också delta i företagets strategiska diskussioner om hur arbetshälsa påverkar möjligheten för företaget att nå sina verksamhetsmål.

Ett partnerskap kan vara svårt att utveckla, särskilt för extern fhv, eftersom det kräver att företaget vill diskutera sina verksamhetsmål med en extern aktör. En extern fhv som ingick i studien hade lagt grunden för ett sådant partnerskap genom ekonomiska beräkningar av företagets faktiska kostnader för sjukfrånvaro samt beräknade kostnader för produktionsbortfall, kvalitetsbrister etc. Med detta som underlag fördes en diskussion med högsta ledningen om hur fhv skulle kunna bidra till att dels minska kostnaderna, dels bidra till ökad produktivitet genom ökad frisknärvaro. Även de lägst beräknade kostnaderna för ohälsa visade att investeringar i fhv skulle betala sig. Utifrån dessa beräkningar sattes också preliminära måltal som fhv:s insatser utvärderades emot.

Flera fhv använder sig av liknande ekonomiska beräkningar, dels som underlag för företaget, dels som nyckeltal som fhv utvärderas mot. Samtidigt påpekar många att förändringar i exempelvis sjukskrivningstal inte är något exakt mått på fhv:s insatser, eftersom många andra faktorer spelar in och kan ha avgörande betydelse för sjukskrivningstalens utveckling. Beräkningarna är dock ett bra underlag för en dialog mellan fhv och företagsledning, där just kompetensen att diskutera i ekonomiska termer uppskattas av flera företag. Ledningens stöd är också viktigt för att fhv ska

”släppas in” och kunna arbeta preventivt direkt mot produktionen. Fhv behöver förstå verksamheten och dess förutsättningar för att upplevas som kompetent.

4.4.4. Bygga förtroende och tillit - en nyckelfaktor

Förtroende och tillit är faktorer som återkommer i ett flertal av intervjuerna med både företag och fhv. Detta är något som man bygger upp över tid, men samtidigt påpekar flera företag vikten av ett bra första intryck av den som representerar fhv. Några företag beskriver det som att det måste ”klicka” mellan parterna, andra att det handlar om att fhv förmedlar en bild av att vilja – och kunna! – bistå företaget med expertstöd, mer än att framstå som renodlade säljare med ” snygga PowerPoint-presentationer”.

För att utveckla en långsiktig relation och förtroende måste fhv kunna få och ta rollen som en ”speaking partner” och få tillträde till organisationen och dess processer och beslutsfattare. Denna roll handlar då inte i första hand om att sälja tjänster eller komma med åtgärdsförslag utan mer om att successivt bygga förtroende, öka tilliten mellan fhv och företag och långsiktigt bidra till att lära känna varandra och utveckla ett samarbete som utnyttjar respektive parts styrkor och kompetenser på bästa sätt. En del av förtroendet och tilliten handlar om att fhv inte upplevs som en organisation som enbart talar i egen sak och säljer sina egna produkter, utan som en professionell organisation som utför sådana tjänster där man har kompetens och hänvisar till andra om man inte har kompetens. När förtroendet och tilliten finns och företag har god kunskap om fhv:s kompetens, blir fhv den naturliga kontakten för frågor om personal, arbetsmiljöproblem eller när man bara behöver ett bollplank i utvecklingen av den egna organisationen.

Flera av de intervjuade företagen har lyft fram samtalet och den kontinuerliga dialogen som viktiga förutsättningar för det goda samarbetet.

4.4.4.1. Samordning av insatser och kompetens

En del av samarbetet mellan företaget och fhv handlar om att känna till vad den andra parten kan och att kunna kombinera och samordna företagets och fhv:s kompetenser och insatser. Både företag och fhv:er i denna studie är mycket noga med att påpeka att arbetsgivaren har ansvaret och är den som bör genomföra bedömningar, insatser och åtgärder. I undantagsfall kan dock fhv av olika skäl temporärt behöva ta över delar av arbetet, för att starta eller utveckla en process, eller fylla någon lucka i företagets arbetsmiljöarbete. Att avgöra vem som ska genomföra vad framhålls dock som en svår balansgång, som kräver ständig bevakning och avstämning. Ibland tar det tid för företaget att bygga upp en funktion och då kan fhv stå för insatserna under uppbyggnadsfasen för att sedan lämna över till företaget.

Några företag upplever att fhv i alltför stor utsträckning vill ta på sig utförar-rollen och att de måste ägna visst arbete åt att avgöra vad som är lämpligt att fhv utför och hur fhv:s insatser kan samordnas med företagets och andras insatser och aktiviteter. Exempelvis kan en kurs genomföras gemensamt av företaget och fhv där föreläsare från båda medverkar. Samarbetet bygger på en gemensam vilja att åstadkomma bra kvalitet, nytta för företaget samt att arbeta kostnads- och resurseffektivt.

Några fhv:er menar att de i sin relation till företag ofta måste argumentera för att utföraransvaret ska ligga hos arbetsgivaren och inte hos fhv, vilket vissa företag med liten egen arbetsmiljöorganisation ibland önskar. Fhv kan då vara delaktiga i att bygga upp kompetensen i företaget och kvalitetssäkra de system, rutiner och checklistor som företaget använder.

4.4.5. Från expert till konsultativt arbetssätt – en nyckelfaktor

Några av företagen i studien som nyligen bytt fhv har betonat vikten av att den som är ansvarig på fhv arbetar konsultativt. Att arbeta konsultativt för lätt tankarna till köp och sälj och konsulterers förmåga att sälja in tjänster. Konsultativt arbetssätt handlar dock inte om detta utan mer om ett arbetssätt som leder fram till att både fhv och företaget utvecklar en gemensam bild av vad företaget behöver. I projektet har företagen fokuserat på att fhv genom sitt förhållningssätt i relationen till företaget utgår från företagets behov och förutsättningar, bidrar till företagets utveckling och föreslår insatser och åtgärder, men inte nödvändigtvis att man säljer en tjänst. Fhv fungerar som ett stöd i utvecklingen av företagets egna interna processer och verksamheten. Ett konsultativt arbetssätt värderas högre av företagen än exempelvis medicinsk kompetens (vilket kan bero på att man förutsätter att exempelvis läkare och sköterskor har medicinsk kompetens).

Företagen efterfrågar det konsultativa arbetssättet i alla kontakter mellan företagets personal och all fhv personal, både sköterskemottagning men också i arbetsmiljöingenjörens arbete på företaget.

I några av de företag vi studerat arbetar inte fhv med ett konsultativt arbetssätt. I dessa företag arbetar fhv främst med ”traditionella”, ofta vårdande, tjänster. I några företag har ett konsultativt arbetssätt från kundansvarig hos fhv bidragit till att utveckla fhv:s arbete på företaget. Det konsultativa arbetet har innefattat diskussioner med såväl ledningsgrupp som HR och verksamhetschefer. I diskussionerna har fhv kunnat visa på vilken nytta fhv kan göra i företagets processer för arbetsmiljöarbete och även bidra till verksamhetens ekonomiska resultat.

4.4.6. Kontaktytor mellan företag och fhv

4.4.6.1. HR-funktionens roll

Många företag har kontakt med fhv främst via de funktioner i respektive organisation som sluter avtal och följer upp fhv:s insatser. Ofta har HR/personalavdelning i uppdrag att sköta kontakterna med fhv.

Flera av företagen och fhv i denna studie har uppgett att avsaknaden av direkta och frekventa kontakter med personer som är mer direkt involverade i företagets verksamheter/produktion kan försvåra ett effektivt samarbete om förebyggande åtgärder. Några företag har själva upplevt interna problem med att HR-funktionen är separerad från verksamheten/produktionen. Detta leder till nackdelar och problem genom att de delar av arbetsmiljöarbetet som HR driver, exempelvis personalfrågor, blir dåligt integrerade med verksamheten och dess utveckling. En annan nackdel är att det blir en omväg över HR-funktionen mellan de chefer som svarar för den dagliga arbetsmiljöstyrningen och fhv. Flera företag har därför organiserat om så att HR sitter närmare ”linjen”, deltar i fler möten och på andra sätt får en snabbare och mer direkt inblick i vad som händer i organisationen. På detta sätt får man också snabbare tillgång till fhv och samtidigt möjlighet att anpassa insatser och åtgärder efter direkta behov i produktionen.

4.4.6.2. Fhv:s kontakter med verksamheten

Många företag efterlyser ökad närvaro av fhv i verksamheten/produktionen. Det är svårt att ge bra råd och se sammanhang om man inte är väl förtrogen med hur processerna ser ut och hur arbetet går till. Dessutom är det svårt att skapa tillit och förtroende för fhv om fhv inte är närvarande. Både företag och fhv ger således uttryck för en önskan om ökad fysisk närvaro av fhv i verksamheten, men också här är det svårt att hitta fungerande former. Problemet gäller inte bara de företag som

anlitar extern fhv utan i många fall också de med inbyggd fhv, även om dessa har fördelen att ingå i samma organisation.

Ett sätt att göra fhv och deras personal mer kända på företaget är att fhv deltar i och arrangerar utbildningar. Ett antal av de fhv: er som vi intervjuat uppger att detta är ett mycket bra sätt att "bli ett ansikte" på företaget, något som öppnar upp för direkt kontakt från exempelvis chefer som behöver stöd.

Ett annat sätt att knyta fhv närmare verksamheten är att organisera fhv i team som arbetar direkt mot en avdelning eller del av verksamheten. Teamet kan se ut på många sätt, men har i de fall vi sett innefattat flera av fhv:s kärnkompetenser. Den nära kontakten skapar ömsesidig kännedom om varandra vilket skapar förutsättningar för en dialog om fhv:s insatser som utgår från och anpassas till lokala förhållanden och behov. Fhv:s uppdrag kan då formis utifrån lokala initiativ och bidrar till att utveckla de processer och rutiner som redan används i organisationen. En fhv hade en modell med tio kriterier för samarbete med företaget som speglade fhv:s bidrag i olika delar av arbetsmiljöarbetet. Denna modell följdes upp regelbundet för att utvärdera hur varje team stod i förhållande till sina respektive kunder.

4.4.6.3. Fhv som expertrådgivare

En viktig roll som fhv alltmer fått i flera företag är att utveckla metoder som passar företaget, utbilda anställda så att de klarar av olika delar av arbetsmiljöarbetet, exempelvis riskbedömningar samt att kontrollera eller utvärdera företagets arbetsmiljöarbete som en del av återkommande revisioner.

Denna förskjutning i arbetssätt är rationell för företagen och arbetsmiljöarbetet fungerar bättre om många anställda är involverade och har kunskaper. Vid behov vidareutbildar fhv eller vidareutvecklar metoder för företagets arbetsmiljöarbete.

4.4.7. Tydlig rollfördelning – en nyckelfaktor

En faktor som flera företag lyft fram är att det är viktigt att vara tydlig med att det är företaget som äger problemet, inte fhv. Det innebär att det är företaget som har initiativet, som driver frågorna, som sätter mål och bestämmer vad som ska göras. Det kan vara en fördel om detta görs i samråd med fhv, men det är till syvende och sist ändå företaget som äger frågan. Fhv har rollen som expert och stödjer företagets arbete.

De företag som har ett nära samarbete med fhv har också påpekat vikten av att ha en kontinuerlig dialog med fhv, för att stämma av vem som gör vad och vilka roller man har i olika frågor. Ett strategiskt nära samarbete kan inte bestämmas en gång för alla, utan kräver ständig avstämning, för att undvika fallgropar med inlåsning, utestängning eller otydlig eller ogynnsam arbetsfördelning. Frekventa kontakter och en god dialog gör det också möjligt att vara flexibel och anpassa fhv:s uppdrag efter de situationer som uppstår.

Fhv uppger att det mycket handlar om att skapa och hela tiden förtjäna förtroende från företaget och dess chefer och anställda. Flera fhv argumenterar för att det är till deras egen nackdel om de utför tjänster som inte är till nytta för företaget, bara för att tjänsterna är inskrivna i ett avtal. Under avtalsperioden kan mycket hända i en organisation och det är viktigt för fhv att kunna omprioritera sina insatser i dialog med verksamheterna för att svara mot de behov som uppkommer.

4.4.8. Uppföljning och utvärdering

Företag med utvecklad struktur och systematik i sin arbetsmiljöstyrning har enklare att utvärdera effekter av de insatser som görs av fhv och för arbetsmiljön. Att ha ett flertal olika signalsystem där risker, ohälsa, åsikter, förbättringsförslag och erfarenheter kan spridas gör det lättare att se effekterna av arbetsmiljöinsatser.

Flera företag i studien har särskilda grupper, där HR, chefer och fackliga organisationer stämmer av och kontrollerar fhv:s insatser. Dessa avstämningar är ett underlag och har stor betydelse för den kontinuerliga dialogen med fhv. Frågor som man kan ställa vid denna typ av uppföljning och utvärdering är:

- Gör fhv rätt saker?
- Gör fhv saker på rätt sätt?
- Gör fhv något onödigt?
- Kan något av det fhv utför göras bättre?
- Ska fhv göra mer eller mindre?
- Är rollfördelningen mellan fhv och företaget bra?

Den återkommande uppföljningen och avstämningen gör att misstag eller felsatser snabbt kan korrigeras vilket innebär att arbetet drivs framåt och inte fastnar i missnöje eller felleveranser. Sådana grupper har en utvecklande roll, mer än en traditionell, ”förhandlande”. Frågorna kan heller inte besvaras ur ett smalt expert perspektiv, exempelvis HR, utan kräver en helhetssyn som är svår att åstadkomma utan god intern dialog i företaget.

4.5. Duktiga företag får bra fhv

Ett tydligt resultat i studien är att företag som har ett väl utvecklat arbetsmiljöarbete bättre förmår utnyttja de tjänster och den kunskap som fhv erbjuder. Goda rutiner kring behovsanalys, riskbedömningar, uppföljning, åtgärder mm. gör det enklare för företagen att dels se var fhv kan göra bäst nytta, dels att tillgodogöra sig de åtgärdsförslag och resultat som fhv lämnar.

Effekten av detta blir det som flera företag uppgett, att de inte gärna handlar upp färdiga ”paket”, utan hellre vill ha fhv som expertresurs i det egna arbetsmiljöarbetet. Fhv:s roll blir då en annan än att enbart vara tjänsteleverantör.

Det är här viktigt att skilja mellan ”bra arbetsmiljöarbete” å ena sidan och ”beställarkompetens” å den andra. Ibland hävdas att företag behöver ha god beställarkompetens för att kunna beställa rätt tjänster från fhv. Med beställarkompetens menas normalt att någon eller några personer i ett företag har hög kompetens för att avgöra behov och beställa rätt tjänster från fhv. Detta kan visserligen vara viktigt, men resultaten från denna studie visar att företagets arbetsmiljöarbete, en bra intern dialog om företagets arbetsmiljö samt effektiva strukturer för beslutsfattande etc. har större betydelse för att företaget ska koppla till sig fhv som strategisk resurs, än att företaget har hög beställarkompetens.

Förebyggande arbete handlar ofta om hur arbetet utförs, vilken utrustning och vilka arbetsätt som används, eller hur arbetet organiseras. För att förebygga ensidiga belastningar kan man behöva bygga om eller investera i nya maskiner, alternativt införa rotation mellan flera olika arbeten. Samtliga dessa insatser påverkar produktionen, hur anställdas arbetskraft och kompetens tillvaratas och kanske också produktens kvalitet. Beslut kring sådana insatser kräver därför delaktighet från

ansvariga chefer och berörd personal. Om fhv:s kompetenta bedömningar och råd när det gäller arbetets påverkan på hälsan ska kunna omsättas i förebyggande åtgärder av den typ som beskrivs ovan, är det nödvändigt med god kommunikation mellan produktion och fhv. Chefer måste också vara klara över sitt arbetsmiljöansvar och vilka befogenheter och resurser de har till förfogande för insatser och åtgärder.

I denna studie framgår att företag som nått långt i att integrera arbetsmiljöarbetet i verksamheten har enklare att utnyttja fhv:s kompetens både för att fånga tidiga signaler och hitta effektiva (ofta förebyggande) lösningar.

4.5.1. Upphandling utgår från strategiska ambitioner

Åtta av de intervjuade företagen har upphandlat fhv på traditionellt sätt. Fem företag har inbyggd fhv och två företag är delägare i sin fhv, vilket gör förhållandet till fhv lite speciellt och någon sedvanlig upphandling är inte aktuell. Upphandlingsförfarande och avtal för de övriga sju företagen varierar.

I de flesta fallen har företagen genomfört någon form av genomlysning av sin egen organisation, för att dels se vad man gör själva och vad man borde göra själva, men också för att identifiera områden där man behöver stöd av fhv. Det har då inte handlat om att specificera enskilda tjänster man har behov av för att lösa problem som identifierats, utan mer om att få fhv:s stöd i att utveckla arbetet inom ett visst område, dvs. på en mer strategisk nivå. Ett exempel som illustrerar detta förhållningssätt mycket tydligt var företag J som utvecklat ett relativt omfattande dokument som beskrev den egna verksamheten och det egna arbetsmiljöarbetet och vid upphandling ställde frågan till ett stort antal fhv:er: ”Hur kan ni hjälpa oss att bli bättre?”. Den fhv som valdes betonade att man var kompetenta och villiga att ge stöd till företaget att utveckla och kvalitetssäkra arbetsmiljöarbetet mer än att sälja ett antal redan paketerade lösningar eller tjänster.

Ett uttryckt missnöje med tidigare anlidade fhv var utgångspunkten för ett par av företagen för att upphandla ny fhv. Missnöjet gällde både fhv:s utbud av tjänster och tröghet i service och återkoppling. När man t ex. efterfrågade en annan, och mer flexibel lösning för sitt servicebehov kunde den fhv som anlidades tidigare inte erbjuda detta. Fhv ville inte frångå den sedvanliga avtalsformen. Ett av dessa företag bjöd in andra fhv att lämna offerter och personligen presentera sin verksamhet och vilka tjänster och vilken service de kunde erbjuda. Även om upphandlingsförfarandet tog tid och resurser, var det mycket kostnadseffektivt då detaljerade krav ställdes och företaget krävde hög kvalitet i de tjänster som beställdes.

4.5.2. ... men vad händer med mindre duktiga företag?

Vi drar slutsatsen att effektiv användning av fhv till stor del är beroende av att företaget har ett aktivt och bra arbetsmiljöarbete och god egen kompetens. Då måste man fråga sig vilka konsekvenserna blir för de företag som kanske behöver fhv mest, företag med dåligt arbetsmiljöarbete och bristande arbetsmiljökompetens. Vår bedömning är att dessa företag anlitar i första hand fhv enligt traditionellt mönster, med fokus på reaktivt arbete, rehabilitering, hälsoundersökningar, vård mm. Detta gäller bland annat för många småföretag (Antonsson och Schmidt 2003).

En slutsats skulle kunna vara att mindre duktiga företag behöver utveckla ett väl fungerande arbetsmiljöarbete för att kunna samarbeta med fhv på ett bättre sätt. Ett stort antal företag i denna studie beskriver dock hur arbetsmiljöarbetet i något skede genomgått en förändring, omstrukturering eller större utveckling. Före denna interna förändring anlidades fhv för traditionella

tjänster. Det innebär att utvecklingen av ett gott och effektivt samarbete mellan företag och fhv är en process, som går stegvis och där varje steg kan handla om en relativt begränsad förändring, om än i rätt riktning. Det innebär att även mindre duktiga företag kan börja utveckla samarbetet med fhv, utgående från sina förutsättningar. Genom ett långsiktigt arbete som ständigt utvecklas, kan också dessa företag nå goda resultat.

Denna strategi kan fungera för många medelstora och stora företag. För många små företag är dock detta vare sig rimligt eller realistiskt. Små företag har ofta betydligt svårare att bygga upp samma typ av arbetsmiljöarbete som de stora företag vi studerat. Det är därför rimligt att dessutom lägga ansvaret på fhv för att utveckla arbetsformer som i större utsträckning kan bistå företag att identifierat sina behov av fhv, det vill säga ett mer utvecklat konsultativt arbetssätt. Flera företag i studien har efterlyst sådan kompetens från fhv, som då hade underlättat och påskyndat företagets utveckling av sitt eget arbetsmiljöarbete.

4.6. Ledningssystem och fhv

Flera av företagen i studien hade valt att integrera det systematiska arbetsmiljöarbetet med övrig verksamhetsstyrning i form av ledningssystem. Många av de studerade företagens ledningssystem skilde sig åt avsevärt vad gäller nivå, omfattning och integrering, från att bara gälla arbetsmiljö till att omfatta hela produktionen och i något fall även innefatta lean produktion.

Flera av de företag som arbetar med kvalitetsledningssystem har utvecklat ett synsätt att det är viktigt att göra rätt från början. Det är vanligtvis enklare, billigare och effektivare att rätta till ett problem innan det hunnit resultera i kvalitetsbrister. Mycket av kvalitetsarbetet handlar därför om att analysera produktionsprocesser för att identifiera brister som kan leda till produktionsproblem. En del företag tillämpar detta synsätt också på arbetsmiljön. I praktiken innebär detta att företagen behöver hjälp av experter som kan analysera produktionsprocesser, arbetsplatser och arbetsuppgifter. Stöd kan även behövas för att identifiera risker som kan leda till arbetsolyckor eller arbetssjukdomar eller som försvårar arbetet och kan leda till kvalitetsbrister eller minskad produktion. De brister och risker som upptäcks och åtgärdas innebär besparingar för företaget.

Vi har sett exempel på hur ledningssystem framgångsrikt utnyttjas för att på bästa sätt inlemma fhv i de processer i arbetsmiljöarbetet där fhv:s kompetenser och tjänster gör bäst nytta. När ledningssystem verkligen fungerar och är ”levande” i organisationen, utgör de ett bra stöd för att analyser, bedömningar, åtgärder och uppföljningar sker på ett effektivt och genomtänkt sätt. Ofta finns ett flertal kanaler för information och kommunikation, vilket minskar risken för att något ska falla mellan stolarna, eller glömmas bort. Tydliga direktiv för ansvar och uppföljning är också viktiga komponenter, vilket ställer relativt stora krav på chefer och ansvariga att såväl analysera ”sin” arbetsmiljö, som att skaffa adekvat kunskap och vidta åtgärder inom en viss utsatt tid. Resultaten av fhv:s arbete används t ex. för att utveckla systemet ytterligare samt för att kvalitetssäkra de rutiner, checklistor, riskanalyser, arbetssätt mm. som ingår. Fhv:s arbete sker då inte bara gentemot enskilda individer som får behandling av olika slag, utan mot hela det förebyggande arbetsmiljösystemet. När fhv arbetar på detta sätt blir insatserna förebyggande, främjande och effektiva. Ledningssystemen blir på detta sätt ”mottagare” och förmedlare av fhv:s insatser, som då får större spridning och nytta för företaget än punktinsatser.

4.7. Affärsnytta av fhv

4.7.1. Effektiv fhv är lönsam

Flera företag har inledningsvis anlitat fhv för att minska sjukfrånvaron och i några fall har fhv agerat för att visa på lönsamheten i minskad sjukfrånvaro. I några företag har uppföljande analyser visat att fhv:s insatser varit lönsamma.

Flera företag anlidade fhv men konstaterade att utbytet i termer av minskad sjukfrånvaro och färre arbetsskador uteblev. När de ändrade sitt sätt att samarbeta med fhv, ledde det till minskad sjukfrånvaro och färre arbetsskador. Det räcker alltså inte att vara ansluten till fhv för att uppnå resultat. Det handlar om hur samarbetet med fhv utformas och vad det innehåller.

4.7.2. Effektiv fhv ger effektivare produktion

Några av företagen arbetar kontinuerligt tillsammans med fhv för att anpassa arbetsplatser till de människor som arbetar där för att på det sättet undvika arbetsskador. Anpassningen handlar om den ergonomiska utformningen av arbetsplatser men också om att rotera mellan arbetsuppgifter som bedöms vara alltför belastande för att kunna utföras under hela arbetsdagen. När arbetsplatser anpassas till människan, blir produktionen effektivare och antalet kvalitetsavvikelser minskar. Rotation innebär att flera måste kunna flera arbetsuppgifter, vilket ökar flexibiliteten i produktionen och minskar risken för produktionsstopp beroende på frånvaro av enskilda individer. I dessa företag är god arbetsmiljö en viktig produktionsfaktor.

Ett företag undersöker kopplingen mellan medarbetarnas trivsel, arbetsmiljö och syn på arbetsplatsen och kundernas upplevelse av verksamheten, genom att jämföra medarbetarindex och nöjd kundindex.

4.7.3. Fhv kan avlasta verksamheten

Tjänsten ”sjuk och friskänmälan” beskrivs som ett exempel på hur fhv kan avlasta linjeorganisationen på flera sätt, genom att:

- Ansvarig chef inte behöver ta eller dokumentera samtalen.
- Fhv bevakar att eventuella uppföljningssamtal genomförs.
- Fhv bistår med underlag till chefen inför uppföljningssamtal.
- Fhv är stöd och ger råd i rehab-situationer.
- Fhv övervakar och analyserar sjukskrivningarna.

Genom att avlasta och frigöra tid för chefen, får chefen tid för andra arbetsuppgifter. Utöver sakinnehållet i själva tjänsten (rådgivning, bedömning och eventuell uppföljning av sjukdom till den anställde, samt redovisning av statistik till företaget) är denna avlastning värdefull för verksamheten. Tjänsten har bland flera företag framhållits som speciellt uppskattad av personalen eftersom man vid insjuknande och sjukfrånvaro fått professionellt stöd och medicinsk rådgivning av fhv.

Fhv kan även avlasta företaget på andra sätt, exempelvis bistå med att signalera när det är dags för rehab-samtal, ta fram underlag och bistå vid riskbedömningar, bevaka lagstiftning mm. Allt detta sker ofta på en övergripande nivå, men flera av företagen i studien visar på nyttan av att fhv:s insatser även sker och kommuniceras lokalt, för att fånga specifika problem, men också för att kunna avlasta verksamheten.

För att få detta arbetssätt att fungera är det, som vi tidigare diskuterat, viktigt att vara klar över rollfördelningen, så att avlastningen exempelvis inte leder till otydlig ansvarsfördelning.

5. Sammanfattande slutsatser

Riktlinjer för fhv:s roll och uppgifter återfinns i arbetsmiljölagen som anger att fhv ska ”särskilt arbeta för att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatsen samt ha kompetens att identifiera och beskriva sambanden mellan arbetsmiljö, organisation, produktivitet och hälsa”. Uppdraget i lagens mening är således betydligt större än att enbart erbjuda behandling av anställda som drabbats av besvär eller sjukdom på grund av arbetet. Förebyggande arbetsmiljöarbete rör arbetsplatsen och därmed är fhv:s uppdrag knutet till företagets sätt att bedriva sin verksamhet.

Frågan är hur fhv ska arbeta för att på bästa sätt nå de höga målsättningarna i lagtextens ambitiösa formuleringar. Stor tyngd har lagts vid att fhv ska arbeta med vetenskapligt baserade metoder för att minska sjukfrånvaro och ta tillvara arbetsförmåga. Sådana metoder är viktiga men inte tillräckliga för att fhv ska kunna arbeta förebyggande och främjande, vilket denna studie visar. De positiva förändringar i arbetshälsa som rapporterats av företagen i denna studie har i princip aldrig hänförs till förbättringar i enskilda metoder som fhv använder. Istället betonar företagen vikten av samarbetsformerna med fhv för att kunna utnyttja fhv:s kompetens på bästa sätt i företagets verksamhet.

Denna studie handlar om femton företag som i något avseende lyckats ovanligt bra i sina samarbeten med fhv. Att beskriva det som fungerar bra kan vara ett effektivt sätt att dra lärdom av andras erfarenheter. De resultat som återges i denna rapport fokuserar därför på vägar till ett väl fungerande strategiskt samarbete mellan företag och fhv. Vår utgångspunkt i projektet har varit att genom analys av goda exempel få insikt, tips och idéer om hur företagets arbete med fhv kan utvecklas. De goda exemplen ska ge vägledning och inspiration. Inget av de goda exemplen är framgångsrika i varje del och detalj, men tillsammans beskriver de hur det fungerar när det är bra.

En majoritet av företagen och fhv i denna studie, liksom en stor del av litteraturen om hur företag använder fhv, vittnar om att den vanligaste relationen mellan företag och fhv är en kundrelation kring specificerade tjänster, företrädesvis hälsoinriktade och individorienterade.

Detta är dock inte karaktäristiskt för de goda exempel som studerats. I flera av de intervjuade företagen har fhv i stället rollen som strategisk partner till verksamheten. Genom att fungera och verka integrerat i företagets verksamhet, globalt eller lokalt, deltar och bidrar fhv som en samarbetspartner med både kompetens och erfarenheter. I den löpande diskussion som företag och fhv har, identifieras problemområden som företaget behöver hjälp och stöd med. Här kan fhv kartlägga, ge åtgärdsförslag eller bistå organisationen med rätt kompetens. En förutsättning är att fhv kan arbeta nära företaget, få insyn i verksamheten och utveckla goda kontakter och relationer med en större del av organisationen (och därmed inte uteslutande med personalfunktionen). Fhv har då möjlighet att hjälpa företaget att prioritera arbetsmiljöinsatser och diskutera arbetsfördelningen mellan företaget och fhv:s. En sådan kontinuerlig diskussion framhålls av företag och fhv som centralt för att effektivt kunna arbeta förebyggande och hälsofrämjande med frågor av betydelse för företaget och därmed tillvarata medarbetarnas arbetsförmåga och förebygga sjukfrånvaro. Det är i detta läge som fhv kan göra störst nytta, vilket påpekas av såväl företag som fhv: er. Utan ingående kännedom och god kontakt och samarbete med organisationen har fhv svårare att bistå i det förebyggande arbetet och tenderar att rikta sina insatser mot främst hälsoåtgärder på individnivå.

Vår tolkning är att förtroende och tillit mellan företag och fhv är avgörande för ett fruktbart samarbete. I den inledande kontakten är det viktigt att företaget upplever fhv:s personal som både verklighetsförankrad och professionell. Dessutom visar intervjuerna att fhv måste vara flexibla och förstå kundens behov och förväntningar. Det handlar inte i första hand om att sälja sina tjänster utan att tillsammans definiera hur fhv kan bidra till företagets uppsatta mål. Det finns inte *en* lösning, *ett* avtal eller uppsättning av tjänster som passar alla. Det är inte ens säkert att det är fhv själv som har den kompetens som behövs, kanske finns kompetensen i fhv:s nätverk. Att vara prestigelös, att inse och stå för sina begränsningar, har vi förstått inger förtroende. Flera fhv kompletterar sin egen interna kompetens med andra externa aktörer som är tillgängliga via fhv:s nätverk.

Vi ser också att hur väl fhv lyckas i sitt arbete med företaget i hög grad beror på företagets egna strukturer och rutiner, som att det finns tydliga ansvarområden och roller, att alla vet vem som gör vad. En faktor som flera företag lyft fram vid intervjuerna är att företaget måste vara medvetna och förstå att det är de som äger frågan/problemet. Samarbetet med fhv bygger på att det är företaget som ska göra, förändra och utföra – fhv är expertresursen och stödet i den processen och kan vid behov komplettera företagets eget arbete med kvalitetssäkring eller annan uppföljning. Att tydlig- och synliggöra dessa roller och processer förenklar samarbetet. Då kan fhv:s arbete lätt integreras med företagets verksamhetssystem, processer, rapporteringssystem och rutiner. Den kontinuerliga dialogen med fhv innefattar feedback, återkommande möten och andra kommunikationsformer.

Företagets egna strukturer bidrar även till att erfarenheter och kunskap kan samordnas och förvaltas på ett effektivt sätt. Ett väl integrerat och systematiskt arbetsmiljöarbete gör att den information och kunskap som fhv överlämnar till företaget når rätt personer och befattningar, så att alla berörda får kunskap, om såväl identifierade problem som föreslagna lösningar. Det blir också enklare att sprida denna kunskap mellan olika enheter i ett företag, vilket ytterligare ökar effektiviteten i fhv:s bidrag. Med ett väl utvecklat arbetsmiljöarbete följer också ofta god kompetens kring arbetsmiljöfrågor hos både personal och chefer. Detta ökar förutsättningarna för direkt dialog mellan linjeorganisation och fhv, utan att exempelvis HR/personalavdelning behöver utgöra ett mellanled. Fhv:s insatser blir på så sätt bättre kopplade till hela produktionens kontext, istället för enbart till punktvisa ”problemområden”. På så sätt blir både problemlösningar och förebyggande arbete mer effektivt.

Flera företag i studien menar också att fhv är viktiga för att bygga upp, utveckla och kvalitetssäkra arbetsmiljöstyrningen. Med utgångspunkt i någon form av riktat projekt, med fokus på rehab, sjukfrånvaro eller annat, har företaget utvecklat sitt arbetsmiljöarbete. Fhv har då bl.a. bidragit med att utveckla metoder i arbetsmiljöarbetet, att kvalitetssäkra de rutiner och metoder som används, samt att vara bollplank och expertstöd till företagen. En stor del av företagen i studien menar att ett av de viktigaste resultaten av fhv:s insatser har varit att företagets arbetsmiljöarbete förbättrats och blivit mer effektivt. Att bygga upp ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete kan vara svårt och komplicerat. Det stöd som fhv kan ge i detta har varit uppskattat av företagen, som betonar just behovet av konsultativ dialog och expertkompetens i detta arbete.

Fhv måste även kunna fokusera på företagets affärsnytta och förstå hur fhv kan bistå och stödja företaget att nå uppsatta mål. Detta förutsätter att fhv ”släpps in” i företagets interna arbete med att utveckla, forma och styra sin organisation. Detta kräver tillit. En sådan tillit ligger närmare till hands mellan parter som har samma ägare, såsom inbyggda fhv: er. Ett viktigt resultat i denna studie är därför att ett sådant förtroende kan byggas upp även mellan ett företag och en extern fhv – med goda resultat.

Vi drar slutsatsen att effektiv användning av fhv till stor del är beroende av att företaget har ett aktivt och bra arbetsmiljöarbete och god egen kompetens. Då måste man fråga sig vilka konsekvenserna blir för de företag som kanske behöver fhv mest, företag med dåligt arbetsmiljöarbete och bristande arbetsmiljökompetens. Vår bedömning är att dessa företag anlitar i första hand fhv för traditionella tjänster som hälsoundersökningar och behandlande/vårdande tjänster och i mindre utsträckning får påtagliga arbetsmiljöproblem. Detta visades bland annat i en studie av småföretagens användning av fhv (Antonsson och Schmidt 2003).

Genom ett gott samarbete har fhv:s insatser i de studerade företagen ofta utvecklats från ett relativt reaktivt förhållningssätt mot ett mer förebyggande och främjande arbete. De reaktiva insatserna utgör då ofta en minskande del av fhv:s verksamhet liksom de medicinska åtgärderna. Intervjuerna indikerar att företagen har behov av mer konsultativa kvaliteter som rådgivning, stöd i olika processer och att fhv kan vara första kontakten mot övrig omvärld i en rad frågor. Fhv:s konsultativa uppdrag har i flera fall inneburit att företagen köpt denna tjänst från fhv, även om det inte varit fhv själva som utfört arbetet.

Fhv kan genom sitt arbete avlasta organisationen och cheferna samt hjälpa organisationen att tolka och omvandla de strategiska visionerna till ett konstruktivt hälsoarbete. Detta görs inte genom att sälja paketlösningar eller fasta tjänster enligt en i förväg fastställd meny. Istället behövs en flexibel, kompetent och prestigelös fhv som ser att den egna kompetensen kanske inte är svaret på alla frågor, utan att det finns sådant andra gör bättre.

Trenden inom de fhv som studerats inom projektet är att de medicinska tjänsterna inte har en lika framträdande roll. De reaktiva och vårdande insatserna inom fhv har blivit mindre framträdande och en ny mer strategisk fhv som är inriktad på affärsnytta håller på att formas. Denna omvandling ställer krav på nya kompetenser, som ekonomer men också på konsultativ kompetens hos alla yrkesgrupper inom fhv. Fhv behöver kunna arbeta med ekonomiska kalkyler och visa på nyckeltal etc. som tydligt synliggör insatsbehov och beräknat resultat.

Sammanfattningsvis; när företag och fhv har etablerat ett gott samarbete, arbetar fhv övervägande med förebyggande och främjande insatser och även reaktiva insatser används som utgångspunkt för förebyggande och främjande arbete. Företag och fhv har en relation byggd på ömsesidigt förtroende och en tillit som erbjuder fhv tillräcklig närhet för att kunna ge företaget stöd i strategiska diskussioner. Det görs en kontinuerlig avstämning och kalibrering av insatser och roller mellan de båda samarbetsparterna vilket gör att fhv endast utför insatser som behövs - vilket bidrar till att företaget får en bättre avkastning på sina investeringar. Detta bygger på att fhv är prestigelösa och flexibla – och att företaget har inarbetade strukturer och rutiner. Samarbetet bygger på att företag är väl medvetna om att arbetsmiljön är deras ansvar och att fhv är en värdefull expertresurs i arbetsmiljöarbetet.

6. Bilaga 1. Intervjuade i projektet

Företag	Verksamhet	Intervjuade
A	Produkter och tjänster	HSO Arbetsmiljökonsult Chef HR chef Fhv
B	Mineralindustri	Personaldirektör Facklig ordförande Rehab-samordnare Chef f medicinska delen fhv Chef f tekniska delen fhv Verksamhetschef
C	Tillverkningsindustri	HSO Chef fhv Personalchef Personalchefssamordnare Chef
D	Tillverkningsindustri.	Skyddsombud Facklig representant Chef Chef Personaladministratör Kundkontakt/chef fhv
E	Teletjänstföretag	Personalchef Fhv kontakt SO
F	Skogsindustrikoncern	F.d. Fhv-läkare HSO Personalchef Produktionschef Fhv-sköterska/chef
G	Finansiella tjänster	HR-chef Rehab-ansvarig Kundansvarig fhv
H	Dagligvaruaktör	Arbetsmiljöstrateg HR-chef Kundansvarig fhv HSO Butikschef
I	Processindustri,	HSO Förhandlingschef Kundansvarig fhv
J	Kommunalt aktiebolag	Chef HSO Personalchef Kundansvarig/arbetsmiljöingenjör

		fhv
K	Stålproduktion	Personalchef Fhv-kontakt HSO Chef
L	Tillverkningsindustri	HSO Personal/rehab ansvarig Fhv Skyddsingenjör
M	Processindustri	Fhv-läkare Chef Fhv 1 Affärspartner Chef Fhv 2
N	Finansiella tjänster	HR-konsult lokalt Fhv-representant lokalt Arbetsmiljöansvarig centralt Kundansvarig fhv centralt Chef Skyddsombud
O	Internet-handel	Huvudskyddsombud Skyddsombud Arbetsledare HR-assistent Kundansvarig fhv
P	Produkter och tjänster	Inte deltagit i projektet på grund av utvärdering

7. Bilaga 2. Fallbeskrivningar: företag

Företag A

Om företaget

Företaget tillhör en global koncern inom hälso- och sjukvårdssektorn. I Sverige finns verksamheten inom tre olika segment i tre separata bolag som sysslar med forskning/utveckling, produktion och försäljning. Några hundra anställda finns på ett par orter i Sverige.

Företagets arbetsmiljöarbete:

Koncernen har ett värdesystem, som anger ansvar gentemot kunder, samhälle, anställda och ägare. Dessa lärosatser andas mycket etik och moral, och ger värderingar och grund för hur företagets bolag ska fungera. Alla anställda går igenom värdesystemet på introduktionsutbildningen och cheferna får både utbildning och coaching.

Sedan lång tid tillbaka har företaget en upparbetad struktur för hur man arbetar med arbetsmiljöfrågor och man arbetar mycket strategiskt. Företagets alla policyers är harmoniserade mellan bolagen, och det finns transparens framför allt gällande löner, förmåner, rehab, sjukvård etc. Några policyers är globala, till exempel non-smoking-policyn som innebär att det är totalt rökförbud i hela koncernen på företagets mark. En annan global process är ”safe fleet” som startade under 1980-talet. Efter många arbetsolyckor i tillverkningen med amputation som följd beslutade företaget att ha nolltolerans som målsättning. Maskinerna byggdes in, och numera går det inte att försöka stoppa in fingrarna, för då stannar tillverkningen. Arbetsolyckor inträffar tyvärr fortfarande, men inte av svårare typ. Under 1990-talet fokuserades safe fleet-projektet på bilkörning. Idag finns ett väl utbyggt system som innebär att den anställde genom utbildning får rätt attityd och kunskap om hur man ska agera enligt företagets normer när man kör bil under arbetstid. Till exempel är all mobiltelefoni helt förbjuden (handsfree är ok) och det ställs krav på backvarnare etc. Allt utvärderas på global nivå genom inrapporterade antal krockar, parkeringsskador, körda mil och resultatet jämförs sedan mellan bolagen. Som försäljare gäller det inte bara att uppnå en viss försäljningsnivå utan en bedömningsgrund vid utvecklingssamtalet med chefen är även safe fleet för bilkörning.

För arbetsmiljöarbetet på lokal nivå fungerar skyddskommittén, som träffas 4 ggr/år, som samordnare. Skyddskommittén består av skyddsombud, HR-personal, arbetsmiljökonsult och arbetsmiljöingenjören från fhv. Inför varje möte gör varje kontor en skydds rond med stöd av arbetsmiljöingenjören. Samtidigt som man kontrollerar ventilation, temperatur etc. gör man även en brandskydds rond. Arbetsmiljöingenjören sammanställer ett protokoll som blir underlag för mötet. Ergonomin har en särskilt punkt vid mötet men har en årlig genomgång med fhv. De åtgärder och arbetsmiljöproblem som diskuteras vid skyddskommittémötena omvandlas vid behov till en handlingsplan som företaget arbetar efter.

En gång om året görs en mycket omfattande personalenkät. Resultatet sammanställs av HR och lämnas ut till cheferna i organisationen. Enkätresultatet leder till gruppdiskussioner som ska resultera i åtgärdsförslag. HR fungerar här som en strategisk partner, som stödjer berörda cheferna i ett eventuellt förändringsarbete och följer även upp att åtgärdsarbetet fortgår. Varje månad har chef och medarbetare ett kort möte som är inbokat och har fasta punkter. Vid samtalet ska tre frågor ställas – Hur mår du? Hur går det? och Vad kan jag göra för dig?

Sjukskrivningsprocessen sköts av företaget och om det blir fråga om rehabilitering har man ett nytt samarbete med ett annat fristående företag, som ska samordna rehab-kedjan. Tidigare har man via fhv fått kontakt med fristående KBT-terapeuter vid behov.

Företaget har ett eget gym, erbjuder de anställda fri träning och sköter de mer hälsoinspirerande aktiviteterna själva. Man erbjuder sin personal hälsokontroll via fhv, men inga andra vårdande insatser.

Företagets arbete med fhv:

Företaget har länge haft fhv, i dag har man avtal med en rikstäckande fhv i form av ett löpande basavtal med hälsokontroller och som även reglerar fhv:s arbete i skyddskommittén. Eftersom personalen finns över hela landet, ville man kunna erbjuda samma fhv. Främst anser företaget att man behöver expertsupport från fhv när det handlar ergonomiska problem och i andra skyddsfrågor där arbetsmiljöingenjören fungerar som resursperson. Kontakten är kontinuerlig, och arbetsmiljöingenjören deltar vid skyddsronder, arbetsmiljö kommittémöten etc.

Avtalet tillåter att personalen får gå till fhv utan att fråga sin chef om lov. Man har regelbundna avstämningsmöten för att följa upp arbetet. Fhv deltar med en del vid chefsutbildningarna i företaget och anordnar BAM-utbildningar för skyddsombud.

Sammanfattning och analys:

Företaget har ett välfungerande arbetsmiljöarbete som utgår ifrån ett antaget värdesystem och som fungerar med hjälp av välutbildade chefer och en kompetent HR-avdelning. Fhv är med vid skyddsarbete och arbetsmiljökommittéarbete men sjukskrivningar, friskvård och de handlingsplaner som blir resultatet av skyddsronderna hanteras och åtgärdas till stor del inom företaget. Ytterligare extern aktör kopplas in i sjukskrivningsprocessen som då kompletterar företag och fhv.

Behövs annan kompetens fungerar arbetsmiljöingenjören från fhv som en rådgivande resursperson och här kan även andra typer av fhv:s tjänster komma ifråga. Förutom detta aktiva och kontinuerliga skyddskommittéarbete med arbetsmiljöingenjören, har fhv ingen framträdande roll, utan att det finns ett välfungerande samarbete bygger till stor del på företagets interna arbete. Detta är ett önskat läge från företagets sida, där man använder fhv som kunskapsresurs för de områden där man uppfattar sådant behov.

Företag B

Om företaget

Företaget driver gruvor, raffinaderier och stålverk och har några tusen anställda, både i Sverige och utomlands. Fhv är inbyggd och finns på huvudorten, på övriga orter köps fhv in. Fhv är delad i en teknisk och en medicinsk del.

Företaget har en mycket medveten satsning på säkerhet och arbetsmiljöarbete genom utvecklade strukturer och utbildningsplaner. Satsningen har bland annat inneburit personalutbildning där man arbetat med värderingar, attityder och beteende men även i avseende att öka medvetenheten kring risk- och säkerhetstänk. Fhv arbetar integrerad i verksamheten och samarbetet är nära mellan företag och fhv.

Företagets arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljökommittén är det översta samverkansorganet för arbetsmiljöfrågor som sätter de övergripande reglerna. Där deltar också fhv. Under denna centrala kommitté finns lokala

arbetsmiljögrupper som består av huvudskyddsombudet, chefen och representanter för arbetsplatsen t ex lastarna. De träffas 4 ggr/år och rapporterar vidare till Skyddskommittén.

Det är tydligt i organisationen att det förebyggande arbetet främst åligger driften och verksamhetschefen har ansvar för riskbedömningar, rehab och säkerhetsfrågor. Vid ledningsmötet varje morgon är säkerhet första punkt på dagordningen, då man diskuterar tillbud, olycksfall och risker inom produktionen etc. Först därefter diskuteras produktionen.

Företagets arbete med ständiga förbättringar har haft effekt på arbetsmiljöarbetet och har bl.a. inneburit större produktionsförändringar. Förändringsprocessen har också gynnats av generationsväxling, ökat antal kvinnor i produktionen samt minskat avstånd mellan kollektivanställda och tjänstemän.

Inom hela företaget är säkerhet i fokus och man arbetar mycket med riskbedömningar, där ett flertal chefer fått utbildning i detta. Vid arbetsmiljökartläggningen som utgår ifrån en riskanalys ingår psykosocial skyddsron, genomgång av olyckor och tillbud, skyddsron, ergonomi. Det finns också en policy som säger att en riskbedömning på 30 sekunder ska genomföras inför varje arbete då man ska fundera över om det är rätt, har jag rätt verktyg etc. Avvikelsesystemet är knutet till arbetsmiljö, så att man kan koppla arbetsskador och rent historiskt kan se om det hänt något som kan vara orsaken. Flera tusen händelser rapporteras under ett år och klassificeras på en 9-gradig skala. Detta utgör underlag när man diskuterar åtgärder. Man arbetar till stor del med handlingsplaner, där det för varje planerad åtgärd anges ansvarig person samt datum för genomförande. Detta är också en viktig del i återkopplingen till anställda. Det genomförs också ett flertal skyddsroner och genomgångar på flera nivåer i organisationen

Ett antal arbetsmiljöutvecklare sitter ute i verksamheten vid arbetsplatserna för att ha bra kontakt med personalen. De har olika ansvarsområden, såsom t ex skyddskläder. Genom dessa får cheferna stöd också när det gäller statistik, arbetsmiljörapporter etc. som kan användas i linjeproduktionen. Det är dock klart att det är chefen som äger processen/problemet. Arbetsmiljöutvecklarna deltar på arbetsmiljögruppsmöten och skyddsträffar. Den dagliga kontrollen sköter ansvarig chef. Arbetsmiljöutvecklarna arbetar också med att utreda olycksfall utan frånvaro samt med att följa upp riskrapportering innan ”oj!”.

HR-avdelningen finns i anslutning till fhv och man ger gemensamt support till ledningen. HR uppfattas ”som en avdelning med resurser” vilket stärker avdelningen mot resten av organisationen. HR har arbetat länge för att vara och uppfattas som en integrerad del av organisationen, även i linjen. Flera på HR arbetar med rehabsamordning. Kännedomen om personalen uppges som synnerligen god – man ”känner skostorleken på all personal”. Vid sjukskrivning så ligger ansvaret hos närmaste chef. Rehab-utredningar görs tillsammans med rehabsamordnaren som också har kontakt med Försäkringskassan. Rehabsamordnarna kan se mönster som chefer eller medarbetaren inte själva sett. Det finns inom företaget möjlighet att tillfälligt få andra arbetsuppgifter, så kallad light duty, att man gör någon administrativ verksamhet. Företaget har nu mycket låga siffror för långtidssjukskrivna och man har gått från att ha 250 aktiva rehabfall till 7.

Friskvård uppges som bidragande till de goda siffrorna. Rehabsamordnaren beskriver det som ett tidigare systemfel då det fanns en sjukskrivande företagsläkare som skötte kontakterna med Försäkringskassan och ansvariga chefer inte gjorde så mycket. Nu ligger tonvikten på att arbetsgivaren måste arbeta för att få tillbaka långtidssjukskrivne. Om man är sjuk så träffar man läkare eller beteendevetare. Om arbetet är problemet så skickas bollen över till rehabsamordnaren.

Läkarna på fhv har nära anknytning till arbetet och kan rekommendera enskilda individer att ta direkt kontakt med rehabsamordnaren.

Kontakten med hso är viktig i arbetsmiljöarbetet, där bl.a. arbetsmiljöutvecklarna diskuterar innan för att bli överens, även om företag och hso har skilda åsikter. Det finns 4 heltidsanställda hso som är oerhört aktiva i arbetsmiljöfrågor och har en ledande roll tillsammans med ledningsgruppen.

Samarbete mellan företag och fhv

Fhv ses som en integrerad del av företaget. Att ha en intern fhv är inget som ifrågasätts på företaget. Det förekommer heller ingen benchmarking av fhv mot andra fhv:er.

Fhv består av två delar, en medicinsk och en teknisk. Verksamheten i den medicinska delen av fhv styrs tydligare av lagar och regler och omfattade av vårdens sekretess och kan enkelt etablera en skiljelinje gentemot företaget. Den tekniska delen uppfattas mer som företagets resurs. Det finns ett visst behov av att samordna bättre och ta ett tydligare helhetsgrepp. Även inom fhv uppfattar man att "vi behöver vara i verksamheten" och betonar vikten av att fånga kompetensen "där ute" i organisationen, samt av att vara integrerade för att fånga rätt frågor i rätt tid. Att det finns både medicinsk och teknisk kompetens inom fhv innebär en bred kompetens, vilket är mycket positivt. Detta tillsammans med närheten till företaget gör det möjligt att exempelvis vid en olycka "begripa vad man pratar om".

I det systematiska arbetsmiljöarbetet så handlar fhv:s insatser om riskanalyser, modeller, verktyg och tillämpning i tillverkningen. Det handlar mycket om att hjälpa verksamheten att tolka och använda de verktyg som finns rent operativt. Idag handlar det om att ha ett helhetsperspektiv och att lösningarna ska hittas utifrån det. Helhetssynen är viktig, för att inte beställning av enstaka tjänster ska ta överhanden.

Ute i verksamheten begär man den service och tjänster som man behöver från fhv.

Interndebiteringen försvann 1999 vid omorganiseringen. Om man behöver gå till fhv så är det ok, man meddelar att man går till läkaren bara. Blir det något mera, som rehab eller någon utredning blir chefen inkopplad. Men för det mesta handlar det om arbetsmiljökartläggning där fhv var fjärde år gör en intervju, där bl.a. upplevd arbetsbelastning ingår och hälsoprofil på de anställda som sedan ställs samma avdelningsvis.

Friskvård

Ftg arbetar mycket med förebyggande "aktiv" friskvård inte lika mycket "passiv", som ex. massage. Dels genom sjukgymnaster men även med hjälp av arbetsmiljöutvecklarna. Sjukgymnasterna arbetar mycket med rådgivning och att åtgärda akuta problem, men även förebyggande och identifierar belastande moment som kan ge belastningsskador i rörelseapparaten.

Sammanfattning och analys

Företagets interna fhv har omvandlats från att vara av mer kontrollerande natur till att bli mer stödjande vilket hänger samman med ett långvarigt arbete för att närmare integrera HR med verksamheten. Nu upplevs både HR och fhv som resurser i företaget, tidigare var det mer "polisiär" verksamhet men idag uppfattas fhv som ett stöd och support och har förgreningar ner i verksamheten via bl.a. arbetsmiljöutvecklarna.

Fhv har länge varit en integrerad del av företaget, men trots detta har det krävts relativt stora omvandlingar för att nå den position och funktion man har idag. Uppdelningen mellan medicinsk- och teknisk fhv kräver goda kommunikationskanaler för att inte leda till att viktiga samband mellan

dessa delar förbises. Här lägger företaget stort arbete på att kalibrera och utvärdera formerna och därmed undvika sådana fallgropar.

HR och fhv sitter också nära skyddsombuden, som har en viktig roll i arbetsmiljöarbetet. Partsrelationerna uppges av såväl arbetsgivare och fack som en faktor för de framgångar som nåtts.

Det nära samarbetet mellan fhv:s olika delar och personalenheten, stödet från företagens huvudskyddsombud och arbetsmiljöutvecklarna ute i verksamheten gör att fhv får ett bra helhetsgrepp om företagets status. Närheten och kunskapen om såväl medarbetare ("nästan så vi kan allas skonummer!") som de olika avdelningarna och dess chefer uppges vara mycket viktiga för att kunna fånga tidiga signaler och snabbt hitta lösningar, något som också underlättar vid rehab. Företagets väl utvecklade rapporteringssystem utnyttjas också för att direkt fånga arbetsmiljöproblem men också för att systematiskt bedöma företagets behov av insatser från fhv.

Företag D

Om företaget

Företaget tillhör en större global koncern med flera verksamheter. Inom företaget, som har ungefär 500 anställda, finns både montering och avdelningar för utveckling av produkter vilket innebär att arbetsmiljöarbetet omfattar både verkstadsarbete och kontorsarbete. Koncernstillhörigheten innebär att vissa beslut kring övergripande policy kring arbetsmiljö och fhv fattas på en nivå ovanför det enskilda bolaget, bland annat på en central HR-funktion. I koncernen ingår också fhv som ett eget bolag som har ställning som "first supplier" när det gäller fhv-relaterade tjänster. Beslutsrätten för bolagen är dock relativt stor kring vilka tjänster de vill köpa in.

Företagets syn på fhv

Företagets hållning är att fhv ska utgöra support i arbetsmiljöarbetet, alltså inte vara utförare. Fhv bistår i den strategiska planeringen genom att en arbetsmiljöingenjör ingår i företagens arbetsmiljökommitté. Arbetsmiljökommittén lägger riktlinjer för vad fhv ska göra. Mycket kunskap tas in via läkarmottagningen där "varje individ bär på sin arbetsplats". Återkoppling sker främst till HR, men också till arbetsmiljökommittén.

Företagets arbetsmiljöarbete

Olika skydds- och miljögrupper hanterar det lokala arbetsmiljöarbetet och miljöskyddsronde genomförs två gånger per år. Därutöver gör företaget egna mätningar av luftkvalitet, ventilation m.m. Fyra gånger per år träffas skyddskommittén där fhv är representerade med arbetsmiljöingenjören som då bland annat redovisar nya föreskrifter och besöksstatistik. Ibland deltar även en företagssköterska.

En personalenkät genomförs regelbundet med fokus på relationen mellan chefer och anställda. Om någon avdelning har dåliga värden blir HR inkopplade i uppföljningsarbetet. Upprepade dåliga värden kan leda till att chefen byts ut. Företaget genomför också en ledarskapsutbildning på nio dagar som innefattar arbetsmiljö och arbetsrätt. Om någon har mycket frånvaro ställer HR också frågan till ansvarig chef om denne/a vet varför. När det gäller att fånga upp tidiga signaler på ohälsa har cheferna en stor roll, men någon mer systematiserad rutin tycks inte finnas.

En del friskvård finns, företaget har eget gym och bidrar om någon vill skaffa gymkort någon annanstans. Kollektiva anmälningar och stegräknartävlingar genomförs också.

Företaget har en rehab-grupp, där företagssköterskan är med, samt en ”egen” handläggare på försäkringskassan. Detta upplevs som ett bra forum för att ta upp rehab-ärenden snabbt. Det är dock inte alltid som fhv är med vid rehab, som också av vissa intervjuade upplevs som alltför reaktiv.

Samarbete mellan företag och fhv

Fhv:s bidrag till arbetsmiljöarbetet sker i detta företag främst genom ”vårdande” insatser, via hälsokontroller, mottagning och psykologstöd, samt via utbildningar i friskvård och (delvis) kring ledarskap. Avtalet med fhv erbjuder tre fria besök per år och anställd, som inte behöver godkännas av chef. Fhv genomför därutöver hälsokontroller var fjärde år, avdelningsvis. Utöver provtagning ställs frågor kring hälsa, droger mm. Underlaget ska utgöra stöd till cheferna och analyseras avdelningsvis i samarbete med HR. Hälsoprofiler har genomförts, men är eventuellt på väg att avvecklas. På kontorssidan upplever man påtagliga risker för utbrändhet, här har fhv stöttat med arbetslivspsykolog som uppfattas som duktig, samt med seminarier och kurser i ”mindfulness” på vissa avdelningar. I fråga om tidiga signaler och sjukfrånvaro har fhv en mycket liten roll.

Varje år genomförs utbildningsveckor, då fhv representeras med sina utbildningar; mindfulness, motion, friskvård, stressrelaterad kunskap, hjärnstress mm. Det har också gjorts försök att räkna på ekonomiska nyckeltal och effekter, men slutsatsen var att det är för komplext och svårt för att göra på ett tillfredsställande sätt.

Fhv deltar i skyddskommitté och har en stödjande funktion till företagets personalavdelning. Nivån på arbetsmiljöarbetet är mycket upp till enskilda chefer samt skyddsombuden där man tillsammans kan göra bedömningen att det krävs expertkompetens i något avseende och kan då kalla in fhv.

Sammanfattning & analys

Företaget är nöjt med sitt arbetsmiljöarbete och med fhv:s insatser. Inom företaget förekommer dock synpunkter på att fhv skulle kunna göra mer.

Bilden av fhv:s insatser och bidrag skiljer sig åt mellan företag och fhv, där den kritik som finns från företagets sida inte verkar nå fhv, vilket sannolikt hindrar fhv från att utvecklas i riktning mot kundens önskemål. Ett väl utvecklat och omfattande ledningssystem är infört, vilket borde kunna underlätta för att koppla resurser såsom fhv till de processer där behovet är störst. Några orsaker till detta är dels upphandlingsförfarandet som genom koncerntillhörigheten mest ter sig som en formsak och där facket inte uppger att de är delaktiga. Dels beror det också på att återkopplingen från fhv främst sker via arbetsmiljökommittéerna samt i kontakter med HR. Fhv blir då inte lika synliga i linjeorganisationen, vilket begränsar möjligheterna att fånga upp önskemål och bistå med kunskap direkt till linjen. Företagets arbetsmiljöarbete framstår också som mycket upp till enskilda chefer och skyddsombud. Ett större grepp från organisationen skulle kunna ge mer samordnat stöd, både med kunskap och uppföljning och mer integrera HR med verksamheterna.

Man upplever att fhv är dåliga på att ”marknadsföra sig” gentemot produktionen, genom att hålla chefer och tekniker uppdaterade och sprida kunskap inom organisationen. ”Fhv kommer när man frågar – men det är svårt att komma på att fråga”. Kritik riktas mot att fhv inte bidrar med att identifiera risker, samt att fhv inte ”säger ifrån där de borde” då de kallas in för riskbedömningar. Det förekommer också kritik mot att fhv inte är en oberoende part, utan arbetar för företaget. Överlag uppfattas fhv som sämre på att förebygga än på att vårda och behandla.

Företag F

Om företaget

Stor global koncern inom skogs och pappersindustrin som har olika typer av verksamheter och produktion. Vid den besökta anläggningen arbetar 700 medarbetare. Här finns inbyggd fhv sedan lång tid tillbaka och som ligger i nära anslutning till företaget.

Företagets utveckling med hjälp av fhv

Under senare delen av 1980-talet var lönsamheten inte tillfredsställande vid anläggningen och en analys visade att man hade alla förutsättningar att vara i topp, men ändå gjorde man inte bättre affärer. Undersökningar visade att personalens attityder till kvalitet inte var bra, och ledningen tog ett beslut om att driva ett kvalitetsutvecklingsprojekt för alla medarbetare. I en fortsättning på det projektet fick fhv i uppdrag att bygga strategiska team med personalen inom anläggningen. Då utvecklades och tränades personalen i seminarieform att arbeta efter ett problemlösningshjul och en gemensam modell för ständiga förbättringar skapades.

En slutsats från den första förändringsomgången var att de högre cheferna behövde egen utveckling. Med ledningens stöd startade fhv ett chefsprogram för den individuella nivån, som innebar utbildning i olika block. Därefter bjöds alla anställda in till en vidareutveckling. I en seminarierie serier arbetade man mycket med förbättringsförslag och värderingar hos företag och personal.

Begreppet långtidsfrisk skapades hos fhv med klara kriterier, och en egen pedagogik utvecklades som bygger på att ge människor maximalt med energi och motivation genom delaktighet i små och stora grupper under handledning av fhv och personalavdelning. Företaget menar att i samverkan mellan fack, personalavdelning, produktion och fhv ska det goda arbetet skapas; ”effektiviteten i organisationen bestäms av effektiviteten i relationerna”.

Företagets arbetsmiljöarbete

I seminarieform har de anställda tillsammans med fhv och personalavdelningen utvecklat fungerande och verksamhetsanpassade rutiner och policyer. Bland annat utvecklades en rehabiliteringspolicy, där man efter 14 dagar obligatoriskt gör en rehab-plan tillsammans med den anställde. Detta innebär för den sjukskrivne en kontinuerlig och snabb kontakt med arbetsplatsen. Företaget har också t ex. tydliga rutiner för hur missbruksproblem ska hanteras. Ansvaret för arbetsmiljön är delegerad till cheferna och det är viktigt att de har kunskap och förstår sitt ansvar. Företaget har en rullande utbildningsplan, där bland annat chefer ska gå SAM-utbildning vart 5e år.

Förutom sedvanligt arbetsmiljöarbete så görs årligen på varje avdelning en personal rond, med fhv, avdelningschef, fackliga företrädare och resurspersoner, då man under en halv dag stämmer av och reflekterar över arbetsmiljön och personalsituationen. Då ska medarbetarsamtalen vara genomförda, och generella slutsatser och reflektioner från dessa diskuteras även vid rondens.

När det gäller riskanalyser ska ledningen vara så delaktig som möjligt när det görs riskanalyser nere i verksamheten. Anledningen är att ledningen behöver både synas och få kunskap. Företaget är starkt hieratiskt men obligatoriskt för ledningen är att ha praktik ett par gånger om året då man är nere i produktion och arbetar. De gemensamma informationsmötena genomförs två gånger om året. Förutom sedvanlig information avslutas alltid mötena med ”tyck och tryck” där personalen öppet kan ställa frågor till ledningen. Att det på olika sätt ges möjlighet till både delaktighet och kommunikation är viktigt anser företagsledningen.

Något som företaget jobbat mycket med är att få upp tillbudsrapporteringen. Det har funnits olika sätt att kunna rapportera tillbud på, och man försöker göra bra analyser av de tillbud som rapporteras. För att öka inrapporteringen ytterligare hade man vid förra årets informationsmöte fokus på risker och skyddsfrågor, visade en film och diskuterade kring verksamhetens risker. I år ska man försöka så att alla tar säkerhetskörkort, en webbaserad utbildning med test.

Företagets nuvarande fhv

Organisatoriskt ligger fhv under personalsektionen och består av läkare, sjuksköterskor, sjukgymnast och läkarsekreterare och fungerar bland annat som en traditionell läkarmottagning. Där erbjuds sjukvård nästan som vid en vårdcentral, och företaget menar att fhv ska ha ett totalansvar för individen när det gäller hälsa, friskvård och sjukvård. Vid företaget ser man fördelar med att erbjuda sjukvård, så att om och när behov uppstår ska det finnas nära tillhands. En fördel som lyfts fram är att fhv har ”totalgrepp” om den anställde, förstår tidiga signaler, har helhetsbilden och vet hur arbetsituationen ser ut. Som anställd har man fri tillgång till fhv, vilket ställer krav på fhv att säga ifrån om det börjar luta åt någon form av missbruk.

Arbetsmiljöingenjören och skyddsingenjören är organisatoriskt placerade under avdelningen för Miljö och säkerhet för att man vill att kompetensen ska vara nära produktionsorganisationen.

Personalen vid fhv rör sig mycket ute i verksamheten, för att lära sig och få erfarenheter av produktionen och se hur personalen mår. Ska det göras hälsoundersökning på ett lag så går fhv ut, och är med på skiftet, och gör därefter undersökningen. Är någon sjuk är det inte ovanligt att fhv-personalen gör hembesök, om någon har behov av det. Det nära arbetet med verksamheten gör att fhv har god insikt och kompetens om de problem och besvär som personalen drabbas av. Chefen för fhv är sjuksköterska och försöker att delta och stötta chefer, men är noga med att poängtera att det inte är fhv som ska in och göra, utan det är chefernas arbete men att fhv finns för råd och stöd.

Sammanfattning och analys

Den inbyggda fhv har lång tradition i företaget och är idag väl integrerad i verksamheten vilket gör att fhv-personalen kan arbeta mycket nära och vara deltagande i produktionen på ett unikt sätt. Idag erbjuder fhv sjukvårdande tjänster, men är även inkopplade i det förebyggande och främjande arbetsmiljöarbetet, stödjer utbildningar etc.

En satsning på att förbättra kvaliteten i produktionen inbegrep anställdas arbetsmiljö som grund för ett fungerande förbättringsarbete. Fhv har varit en central aktör i denna utveckling och således varit inbegripen i företagets verksamhetsutveckling under lång tid. Som integrerad del i företagets arbetsmiljöarbete är fhv väl kända i hela organisationen.

Företag G

Om företaget

Företaget tillhör en finansiell koncern där verksamheten omfattar främst banktjänster, men det finns även en betydande livförsäkringsrörelse. I Sverige finns cirka 9 000 medarbetare.

Företagets arbetsmiljöarbete

Inom företaget finns globala policyers som styrs med hjälp av en lokal service som stödjer arbetsmiljöarbete, hälsa och lagar. Det finns lokala arbetsmiljökommittéer på varje enhets/verksamhetsområde. Arbetsmiljöansvaret är delegerat ned till närmsta chef och till sin hjälp har cheferna olika signalsystem; utvecklingssamtal, arbetsmiljöronder, hälso- och sjukfrånvaro, en

stor personalundersökning, uppföljning från fhv av hälsoundersökningar, arbetsskaderapportering och overtidsuttag.

Företagets förändringsarbete

Uppstarten till förändringsarbetet var en stor arbetsmiljöundersökning som hade visat att de många långtidssjukskrivna vid företaget var stressrelaterade. Dels hade det sina orsaker i organisationen t ex i dåligt ledarskap, men det fanns även orsaker att finna utanför arbetet med livspusslet etc. Det var cirka en tredjedel av sjukskrivningarna som berodde på fysiska åkommor. Eftersom sjukskrivningarna var en stor kostnad för företaget och man förstod att ett proaktivt arbete på flera sätt måste löna sig.

I samband med en omorganisering inom företaget fördes flera HR-organisationer samman och man fick ett bättre fokus på relationen arbetsmiljö – hälsa som helhet inom företaget. Då fanns även resurser att starta ett projekt som inriktades på att förändra rehabiliteringsprocessen. Internt rekryterades ett par rehabsamordnare, som skulle arbeta som stöd för cheferna ut i hela företaget.

I projektet har fokus varit på att utveckla rehabiliteringsarbetet, arbetsprocessen har förändrats från grunden. Företagets ambition var att få en helhetsbild av den sjukskrivnes situation. Den första förändringen var att man införde ett kartläggande samtal/bedömningssamtal med en psykolog. Eftersom denna kompetens inte fanns inom fhv engagerades en extern psykolog som arbetade tillsammans med fhv-läkaren. Samtalet fördes med stöd av ett frågeformulär där den sjukskrivnes jobb och situation kartlades. Metoden visade på att varje sjukskriven medarbetare hade sin unika situation, vilket innebar att flera olika typer av insatser och åtgärder blev aktuella.

När man kartlagt och bedömt vad den sjuke behöver i ett akut skede, utvecklades rehab-processen in i nästa fas. Nu var mer inriktning på återgång till arbetet, t ex arbetsträning eller stöd för att söka annat arbete. Andra externa tjänster som t ex arbetslivstjänster har köpts in, och arbetet har samordnats av företagets egna rehabsamordnare.

Resultatet visar att sjukskrivningarna har minskat, de som inte är tillbaka i arbete har fått sjukersättning, fått hjälp att söka annat arbete eller gjort avslut med företaget. Idag har cheferna ett tydligt ansvar med att se tidiga signaler på ohälsa och företaget har tillsammans med fhv satsat på att ge cheferna rätt utbildning för att klara detta. Som stöd i detta arbete finns HR och rehabsamordnare.

Företagets samarbete med fhv

Företaget är delägare av fhv, vilket innebär ett speciellt förhållande, att ha rollen som både delägare **och** kundföretag. Den främsta kontakten mellan fhv och företag sker till största delen mellan kundansvarig och HR-enhet.

Fhv har sex läkare och lika många företagssjuksköterskor och kan därmed erbjuda mottagningsköterska vid en större anläggning. Förutom sjukvårdsmottagningen finns även sjukgymnastmottagning och vaccinationservice.

Efter det genomarbetade rehab-projektet där fhv-läkaren deltog har avslutats har förhållande mellan fhv och företag normaliserats. Arbetet utgår från en hälsoportfölj som skapats hos fhv. Ur hälsoportföljen kan företaget sedan handla tjänster och det kan röra sig om sjukvård, fysisk arbetsmiljö, ergonomionder och hälsoundersökningar. Fhv erbjuder även andra typer av tjänster som t ex. utbildningar eller psykosocial arbetsmiljö.

De anställda erbjuds ett Hälsokonto, som är en individuell hälsoundersökning och en kartläggning av den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Hälsokontot erbjuds vart tredje år och genomförs enhetsvis för att få en samlad bild. Resultatet utgör även en grund för uppföljande åtgärder som individuella och gruppaktiviteter t ex. viktkurser, individuell coaching, sluta röka-kurser och stresshantering. I samband med uppföljning av Hälsokontot har fhv kontakt med chefer och det finns en avsatt pott för åtgärder, men de ska samordnas med HR. Rehab-timmar avropas också numera efter behov och kan handla om läkarbesök, individuell rehab-coaching, arbetsförmågebedömning etc.

I övrigt är fhv adjungerad vid arbetsmiljökommittémöten och medverkar i skyddsronder, men av mer rådgivande funktion.

Sammanfattning och analys

Förändringsarbetet började med höga sjuktal som hade stressrelaterade orsaker. HR-avdelningen förändrades och omfattar nu också rehabsamordnare som med hjälp av fhv-läkaren och en extern psykolog lyckades företaget få igång en mer aktivt rehabiliteringsprocess. Därefter har satsningar gjorts för att utveckla chefer med rätt utbildning, så de kan se tidiga signaler och gör rätt åtgärder i arbetsmiljön. Företaget har utvecklade signalsystem som tillsammans nyttjas för att uppmärksamma tidiga signaler på ohälsa.

I dagsläget köper företaget en del tjänster av det fhv erbjuder, men annat hos andra externa leverantörer. Det innebär en splittrad leverantörssituation som skulle kunna vara annorlunda. Företaget är delägare i fhv, vilket innebär att man både är kravställande som ägare och i rollen som kund. I dagsläget används fhv främst för vårdande och reaktiva tjänster, men betydligt mindre i det förebyggande arbetet. Under intervjuerna efterlyser företaget ett mer strategiskt hälsoarbete från fhv, vilket borde vara möjligt att förändra som delägare. Genom delägarskap finns goda förutsättningar att knyta fhv till företagets processer och därmed bättre kunna styra fhv:s insatser mot förebyggande. Samtidigt har företaget tagit flera initiativ till att förbättra sitt förebyggande arbetsmiljöarbete och också knyta till sig extern kompetens som stöd i detta i de fall inte fhv har sådan.

Företag I

Om företaget

Global leverantör av produkter, lösningar och tjänster inom verkstadsindustrin. Företaget har mer än 100 tillverkningsplatser och återförsäljare över hela världen. I Sverige arbetar cirka 3000 medarbetare.

Företagets historia med fhv

Företagen har haft ett flertal olika lösningar på fhv, från inbyggd till extern. Det har under lång tid först aktiva samtal i företaget om hur man bäst ska använda fhv som stöd för att förebygga och åtgärda brister i den fysiskt tunga arbetsmiljö. Visst missnöje har även funnits hos företaget eftersom fhv-kostnaderna har ökat men i inte i relation till en större hälsa hos personalen.

Hur samarbetar företag och fhv?

Sedan några år tillbaka så har man ett nytt avtal med fhv, ett funktionsavtal med en avsedd summa pengar, både rörlig och fast. Företaget har uppsatta måltal inriktade på frisktal, sjukfrånvaro och rehabilitering. Det är samma uppföljning och kontroll av fhv:s arbete som den övriga verksamheten.

Arbetsmiljöarbetet i företaget baseras på de hälso- och miljöplaner som utarbetas av olika "nämnder", det finns 20 stycken i verksamheten. Planeringen görs ett år framåt då en hälso- och miljöplan görs och fhv kommer med förslag på åtgärder till planen. Planeringen med fhv görs via en partsammansatt styrgrupp och varje plan har en kontaktperson vid fhv. De åtgärder och insatser som fhv ska bistå med följs naturligt upp vid arbetsmiljökommittémöten varje månad då skyddsombud, företag och fhv träffas. Om något tillkommer utöver planen under verksamhetsåret är det styrgruppen som bestämmer hur planen ska omprioriteras och förändras. Insatserna nyckeltals-fördelas på så sätt till de områden som bäst behöver fhv.

Sjukanmälan görs genom fhv, de agerar rådgivande men inte behandlande. Företaget är tydligt i sina instruktioner för att helt komma ifrån de sjukvårdande insatserna; "släpp individen, om någon klämmer sig så lägg om skadan men skicka den vidare till en vårdinrättning". Vid sjukanmälan ställs frågan till medarbetaren om denne upplever att frånvaron har koppling till arbetet. Det finns även en liten rest av sjukvård kvar, en sjuksköterskemottagning ett fåtal timmar per vecka med rådgivning, blodtryckstagnation etc. som en "eftergift av den gamla modellen" menar facket.

Uppföljning av frånvaro görs vid personalvårdsrund på arbetsplatsen där chef och fhv-sjuksköterskan träffas. Då går man igenom arbetsplatsens sjukfrånvaro, rehab etc. Här styr antalet sjuka och rehabiliteringsfall hur ofta man träffas. Om rehabiliteringen är orsakad av något på arbetsplatsen görs en utredning där facklig organisation och fhv samarbetar. Hela företaget har på det sättet kartlagts med rött, gult och gröna områden där arbetsförmågan har bedömts av fhv:s ergonom.

För att fånga tidiga signaler har man satsat mycket på chefsutbildning. Fhv bidrar mycket vid utbildningar i företaget och menar att man på så sätt jobbar för att företaget ska bli så självständiga som de kan, det är "ett sätt att jobba bort sig själv". Företaget har slumpmässiga drogtester, om man testas positiv så blir fhv inkopplad, man lägger upp ett rehab-program och får gå dit och lämna prover.

Fhv är inte engagerade i friskvårdssatsningar. Alla anställda har genom en fristående stiftelse gratis tillgång till en friskvårdsanläggning. Där kan man aktivera sig på olika sätt, t ex simma eller gymträna. Man har försökt att koppla ihop fhv med friskvårdsanläggningen så att om man behöver träning kan man fortsätta där med fhv:s hjälp.

Sammanfattning och analys

Strategiska diskussioner kring hur fhv bäst ska utnyttjas har förts sedan lång tid på företaget. Flera olika lösningar har prövats och utvärderats. Styrningen av det egna arbetsmiljöarbetet är väl utvecklat med täta möten, samt en styrgrupp som snabbt kan fatta beslut om förändringar i fhv:s insatser.

Företaget omvandlade sitt avtal eftersom man var missnöjd med att kostnaderna för fhv bara steg, men personalen blev inte friskare för det. Numera är kostnaden för fhv är konstant och funktionsavtalet innebär att planeringen av fhv:s arbete görs årsvis, utifrån hälso- och miljöplanen. Varje månad följs arbetet upp vid arbetsmiljökommittémötet och justeras vid behov, fast först efter godkännande av den partsammansatta styrgruppen.

Företaget driver arbetsmiljöarbetet själva, men genom strategiska diskussioner involveras fhv på varje plan i organisationen genom hälso- och miljöplanerna. Fhv poängterar att det handlar mycket om att skapa relationer och engagemang från båda parter för att insatserna ska bli effektiva. Att

arbeta utifrån företagets uppsatta måltal gör att fhv måste se hur de olika tjänster och aktiviteter som de erbjuder kan ge effekter i måltalen. En av aktiviteterna är sjukanmälan som görs till fhv, men som enbart agerar rådgivande, inte vårdande.

Företag L

Om företaget

Verksamheten är inriktad på produkter för utomhusbruk och är ledande tillverkare inom stora delar av världen. Vid den besökta anläggningen finns tre olika producerande fabriker där neddragningar och omorganisation har inneburit att man nu har drygt 1000 anställda. Eftersom antalet medarbetare nästan halverats så bedömer företaget att det är svårt att bära hela den kostnad en inbyggd fhv innebär. I och med Vårdval 2010 så blev det möjligt att via vårdvalsavtal med landstinget erbjuda en fast partner i primärvården. Det har skapats en privat vårdcentral som kommer att finnas utanför företagets område, och fhv kommer att vara en del av vårdcentralen.

Företagets arbetsmiljöarbete

Skyddsronder görs med olika intervaller på de olika enheterna, på produktionsenheterna går man fyra gånger per år. Skyddsronden görs oftast med hjälp av en checklista, de punkter som framkommer under rondens sammanställs till en handlingsplan. Planen kompletteras med de tillbud och olyckor som inträffat, för att få ett samlat dokument. Man bestämmer även vem som är ansvarig för att genomföra åtgärderna och planen följs upp inför nästa skydds rond. På några av enheterna gör man även brandrond, när skyddsronden genomförs. Detta för att dels spara tid, men även att få utbyte mellan de olika ronderna. Den centrala arbetsmiljökommittén har möte tre gånger per år, i kommittén sitter fabrikschefen som ordförande, och så deltar produktionsledare, skyddsombud, fhv-läkaren och arbetsmiljöingenjören.

Successivt har företaget tillsammans med fhv arbetat hårt för att få bort belastande arbete, köpt in bättre redskap och verktyg, gjort en egen checklista för tunga lyft och förändrat arbetsmiljövillkoren i produktion.

De fackliga organisationerna håller i BAM-utbildningar för nya skyddsombud och produktionsledare. Totalt finns ett 30-tal skyddsombud vid företagets anläggning. I hög grad är det facket som driver arbetsmiljöfrågorna, då skyddsombuden oftast är den som först får veta om säkerhetsbrister etc. Cheferna har fått utbildning i rehab-processen, men den övriga arbetsmiljökunskapen är av varierande grad. Det finns ingen policy om utbildning eller krav hos företaget, utan man lär genom att göra. Resonemanget är att det måste finnas någon som ställer de rätta frågorna till cheferna och som ligger på. Cheferna ska få stöd och support från fhv, och arbetsmiljöingenjören är som han själv säger piskan i arbetet.

Sammanfattning och analys

Företaget har en traditionell inbyggd fhv, som har service kring det reaktiva arbetsmiljöarbetet, sjukskrivningar, läkarbesök och rehabiliteringsarbete. I det preventiva arbete är det nu efter tidigare genomarbetningar, mycket aktivitet från företagets arbetsmiljöingenjör, som har sin organisatoriska hemvist i personalenheten. Arbetsmiljöingenjören har bred kompetens och lång erfarenhet från organisationen och kan genom detta agera "eldsjäl" och utgöra en drivkraft i arbetsmiljöfrågorna. Det framstår dock som att företaget inte har någon starkt struktur som tar tillvara engagemanget och kunnandet på ett systematiskt sätt och man är därför relativt beroende av denne person. Fhv spelar därmed en mindre roll i det förebyggande arbetsmiljöarbetet och kommer förmodligen i samband med företaget upphör att ha inbyggd fhv helt avslutas. Utflyttningen av fhv verkar inte

motsvaras av att andra arbetsmiljöfunktioner byggs upp inom företaget eller av någon strukturell förändring som samordnar de insatser som görs.

Företag M

Om företaget

Ett företag inom kemisk processindustri som ingår i en global koncern. I Sverige finns några tusen anställda på ett antal orter runt om i landet. Företagets olika verksamheter och inriktningar innebär att medarbetarna drabbas av olika typer av arbetsmiljöproblem, men belastningsbesvär och stress är övervägande. Fhv är sedan lång tid tillbaka inbyggd. Var från början en traditionell fhv men har successivt förändrats i sin organisation sedan början av 1990-talet.

Företagets arbetsmiljöarbete

Den globala koncernledningen har en stark policy inriktad på säkerhet, hälsa och miljö som anger vilka mål och värderingar företaget ska sträva efter. I länder med större anläggningar som i Sverige, finns en lokal organisation, vars uppdrag är att utifrån policyn gör en tolkning utifrån de risker och möjligheter som finns lokalt. Arbetet samordnas på högsta nivå inom den globala organisationen, där även "best practice" och riktlinjer arbetas fram till de olika bolagen runt om i världen.

På nationell nivå så omvandlar varje ansvarig chef de lokala strategimålen utifrån sitt bolags behov och har i det arbetet stöd av den lokala fhv-verksamheten. En affärspartner från fhv har en dialog med bolaget och tillsammans ser man över behoven och formulerar de långsiktiga mål som kan uppnås. Inom fhv finns fem affärspartners som ansvarar för olika affärsområden inom företaget och de fungerar som gränssnitt mellan bolag och fhv. Deras arbete utförs mycket ute hos kund, genom att lyssna och vara närvarande så kan de sedan återkoppla behov och åtgärdsförslag till fhv:s leveransteam.

Målen som bolagen sätter gäller över en längre tidsperiod oftast under flera år, slutmålet nu är år 2020. Bolagens olika långsiktiga mål, som stäms av med kortsiktiga mål kanske på halvår eller kvartalsvis, fungerar som handlingsplaner.

Fhv

Fhv är organiserad kring en utförande och en uppföljande del. I den utförande delen finns leveransteamen som följer upp måldokumentet/handlingsplanen i bolagen. Fhv är mycket tydlig med att målen och identifierade problem ägs av bolagen och cheferna. Fhv stödjer och bistår med sina tjänster men förbättringsarbetet ska ske inom den aktuella verksamheten. Affärspartnern har stående möte med högsta chef i sitt bolag, och blir inbjuden till ledningsgruppsmöten när fhv-frågor är på agendan.

Varje månad stämmer fhv-chefen och de fem affärspartnerna av det genomförda arbetet utifrån en redovisad sammanfattning. Uppföljning görs även varje år av utfört arbete och affärspartnern rapporterar mer samlat tillbaka till bolaget vad som gjorts och levererats av fhv. Fhv strävar efter att vara en flexibel organisation, saknas någon efterfrågad kompetens så köper fhv in den externt, man vill gärna att behov och kontakt mellan företag och konsult etableras genom affärspartnern.

Tidigare fanns en vårdcentral inne på företagets område, numera har man läkarmottagning som fungerar som en vårdande enhet, rent medicinskt med fokus på arbetsrelaterade sjukdomar. Den egna läkarmottagningen består av konsulterande läkare och sjuksköterskor, och andra tjänster inom fhv innehas av inhyrda konsulter. Att man arbetar så beror på att man vill ha en möjlig flexibilitet, men kontrakten är fleråriga, med relativt lång uppsägningstid från båda parter eftersom man eftersträvar en kontinuitet och långvariga relationer.

Det finns en friskvårdsavdelning i fhv:s regi, där det ges tillgång till träningsmöjligheter för personalen. Fhv arbetar tvärfunktionellt, och det innebär även att alla aktiviteter ska vara tvärfunktionella.

Fhv består förutom den mer utförande delen; med friskvård, arbetsrelaterad sjukvård och rehabilitering, även av en del som arbetar med uppföljning av hur företaget följer ställda lagkrav inom säkerhet, hälsa och miljö. Här fungerar fhv som ett stöd till cheferna genom att ta fram gällande riktlinjer.

Fhv bistår även företaget med utbildningar, t ex som nyutbildad chef finns en del fhv-insikter att uppnå, ett antal obligatoriska utbildningar och ett antal påbyggingskurser för att få rätt kunskap och insikt om företagets arbetslinje.

Sammanfattning och analys

En integrerad fhv i ett företag där organisation och arbetsmetodik styrs av globala strategier. Fhv fungerar som en rådgivande expertresurs som bistår och stöttar företagets bolag med sin kompetens. Affärspartnern som är länken mellan fhv och bolag kan liknas vid en kundansvarig hos en extern fhv, men skillnaden är att man i mindre utsträckning avropar tjänster eller försöker sälja in mer arbete, utan lyssnar av behov för att se vad som affärsmässigt kan bidra till verksamheten och vad som är värdeskapande. Tillbaka i fhv diskuterar affärspartnern bolagens behov med fhv:s leveransteam, och tillsammans bidrar man med tvärvetenskapliga åtgärdsförslag till hur och vad de kan bistå bolaget med.

Detta är ett exempel på hur en intern fhv också har behovet av att utveckla sin relation till linjeorganisationen och dess affärsmässiga mål, i detta fall genom att inrätta en kontaktyta i form av en ”affärspartner”. Genom detta arbetssätt kommer fhv nära verksamheten och kan tidigt fånga upp behov samt ge förslag på åtgärder som kräver justeringar i verksamhetsstyrningen. Fhv fungerar också som kontaktväg till externa aktörer med sådan arbetshälsokompetens som fhv själva saknar. Det visar att företaget inte vill att fhv säljer ett ”helt paket” utan är så flexibla som möjligt för att kunna anpassa insatserna till de behov som uppkommer vartefter. Fhv är också en integrerad del av företagets sätt att bedriva sin verksamhet, vilket visas i att fhv deltar i utbildningen av nya chefer för att på så sätt bistå med förståelse för arbetssättet.

Företag N

Om företaget

Verksamheten drivs inom den finansiella sektorn med cirka 350 medarbetare. Företaget, som är stationerat i en mindre stad, tillhör en större dagligvarukoncern med huvudkontor i Stockholmstrakten. Arbetet utförs i kontorsmiljö, man har kundtjänst och IT-avdelning.

Koncernens incitament för att anlita fhv

Tidigare har företagen inom koncernen haft olika lokala fhv-lösningar runt om i landet för sina anställda. För några år sedan omförhandlades avtalen på centralnivå och man bestämde att enbart engagera en av de nationella fhv, för att kunna erbjuda samma möjligheter till alla anställda. Avtalet är flexibelt, men ändå inom vissa ramar, det sätts en gräns för vad avtalet ska innehålla.

Inom koncernen har strukturen för det lokala arbetsmiljöarbetet precis omorganiserat för att i framtiden drivas av chef, ortsansvarig HR och en arbetsplatskoordinator. Tanken är att teamet tillsammans ska diskutera och bestämma vad man ska göra på den lokala orten under kommande

budgetår. Parallellt med teamet är tanken att det sedvanliga arbetsplatsarbetet med skyddsronder, skyddsombud och skyddskommittéer ska fortsätta. Förhoppningsvis kommer kunskapen och kraven att skärpas vilket kan leda till att beställarkompetensen spetsas ytterligare. Koncernen vill att det arbete fhv bidrar med, mer ska inriktas på de preventiva tjänsterna och att fokus flyttas från dagens övervägande rehab-insatser.

I samband med omförhandlingarna bestämdes även att alla beställningar ska gå genom arbetsmiljöansvarig centralt, för att få en tydligare bild över kostnaderna och var de stora insatserna av fhv görs i koncernen. Uppföljningen av det nya avtalet kommer också att ske på central nivå, även om man kan ha kontaktmöte på lokalnivå.

Företagets arbetsmiljöarbete

Inom koncernen finns det vid ett antal platser runt om i landet, flera arbetsplatser på samma ort men som inte tillhör samma bolag. Av den anledningen har man tillsatt en arbetsplatskoordinator som är ansvarig för orten. Samtliga chefer vid de olika bolagen på orten, företagets HR-ansvariga och arbetsplatskoordinatören sitter i ett arbetsplatsråd där man diskuterar gemensamma frågor för den ortens arbetsplats.

På lokal nivå är det cheferna som ansvarar för arbetsmiljöarbetet med en tydlig uppföljning genom personalavdelningens omsorg, där varje chef är kopplad genom en HR-konsult. Det görs även ett sedvanligt skyddsarbete med valda skyddsombud och skyddskommitté inom företaget. Personalavdelningen har uppmärksammat att cheferna oftast fungerar bra och är väl insatta i den fysiska arbetsmiljön och har kunskap om de problem som kan uppstå i den miljön. Däremot har man svårare med den psykosociala arbetsmiljön, där kan det vara svårt att se sambandet med arbetsplatsen och det kan vara lite jobbiga frågor som chefen undviker genom att engagera fhv. En obligatorisk chefsutbildning finns inom koncernen och personalansvarig ser till att större insatser samordnas om det behövs.

HR-ansvarig inom företaget är ansvarig för samarbetet med fhv. I samband med det nya avtalet går numera samtliga beställningar till fhv via HR-ansvarig för att en mer samlad bild av vad cheferna använder fhv till ska skapas. Första besöket är fritt för den anställde att söka fhv, men för att undvika missförstånd har företaget begärt att fhv ska göra en hälsoplanering till närmsta chef om man planerar flera besök för något besvär hos en anställd.

Sedan flera år tillbaka görs varje år en medarbetarenkät och resultatet analyseras och följs noga upp av personalavdelningen. Återkopplingen görs till varje enskild chef som sedan får i uppdrag att presentera resultatet till sin personalgrupp. Visar resultatet på några negativa tendenser t.ex. att någon chef inte uppfyller sina åtagande, fungerar personalavdelningen som kontrollfunktionen för att arbetet kommer igång och att det utarbetas en handlingsplan. Ibland har resultatet visat på ett behov av mer företagsgemensamma åtgärder, t ex teambuildning.

Varje år har man inom företaget en gemensam temavecka där olika ämnen tas upp som exempelvis droger/alkohol, diskriminering, brandskydd etc. Temaveckan är även en möjlighet att ytterligare ge input till chefernas obligatoriska utbildning, t ex om chefens ansvar i diskrimineringslagstiftningen.

Företagets samarbete med fhv

För att sänka sjukfrånvaron måste man vara proaktiv menar företaget och tillägger att samarbetet med fhv är viktigt eftersom de tillför annan kunskap och kompetens. Ett par gånger om året har man planerat för att kundansvarig och företagets arbetsmiljöansvarige ska träffas för att gå igenom och diskutera hur arbetet har levererats och se över vilka planer som finns.

Idag är nästan 70 % av fhv:s tjänster vårdande insatser, läkarbesök, sjuksköterska, rehab etc. Sjukskriver sig gör man till sin chef, fhv blir först inkopplad om det blir aktuellt med rehabilitering. Hälsokontroller räknas som förebyggande och erbjuds efter 45 års ålder i företaget. Den totala sjukfrånvaron är på 5 %. Planen är att vända inriktningen på fhv:s arbete till att vara mer proaktiv.

Någon gång per år träffar den lokalt personalansvarige inom företaget andra personalansvariga från andra bolag inom koncernen från närliggande orter för att utbyta idéer och information. Det är ett givande nätverksbyggande, där man utbyter erfarenheter och resultat om sitt samarbete med fhv. Varje kvartal har man också en avstämning per telefon för att se vad som händer på de andra ställena. Företaget markerar tydligt att det är företaget som är kund hos fhv. Det är inte fhv:s uppgift att ”se till att medarbetarna på företaget mår bra”, utan de ska säkerställa att företaget har en bra arbetsmiljö.

Sammanfattning och analys

Det här är ett företag som har utvecklad central styrning, med relativt flexibla ramar för de lokala verksamheterna. Man förstår att mycket ska och bör lösas lokalt och det finns samarbete och erfarenhetsutbyte inom koncernens olika bolag i form av arbetsplatsråd. Här finns en stark och kunnig HR-funktion som dels följer upp chefernas arbetsmiljöarbete och ser till att ge dem det stöd och uppbackning som behövs, men även har en kontinuitet i fhv-kontakten.

Idag använder man fhv till stor del reaktivt, men samarbetet är tämligen nytt och företaget planerar för ett mer proaktivt fokus i det fortsatta arbetet. Utarbetade strukturer och rutiner har skapats för att kunna göra en bra uppföljning av fhv:s arbete. Återkoppling sker kontinuerligt och de insatser som fhv bidrar med kräver företaget ska vara underbyggda och motiverade. Målet är således att öka det strategiska användandet av fhv och minska andelen reaktiva insatser. Genom sin utvecklade interna struktur ser företaget inga problem med att fhv är extern. Uppbyggnaden av relationerna mellan företag och fhv framstår inte som helt beroende av ägarform i detta fall, utan handlar mer om kompetens i strategiskt arbetsmiljöarbete från båda parter.

Företag O

Om företaget

Företaget ingår i en större koncern och arbetar med postorderförsäljning. Huvudsysslan är lagerarbete, man packar, plockar och skickar varor. Det finns även callcenter-verksamhet och en IT-avdelning vid anläggningen. Vid orten sysselsätter man cirka 700 anställda och personalen arbetar i skift under dag- och kvällstid.

Företagets förändringsarbete

Tidigare hade företaget haft en lokal fhv som var mer traditionellt sjukvårdsinriktad. En omfattande hälsoprofil inom koncernen i mitten av 2000-talet visade att de anställda var i stort behov av livsstilsförändringar. Det nedslående resultatet var likartat i stort sett hela koncernen, och på ledningsnivå fördes diskussioner kring att sluta med återkommande hälsokontroller för personalen och inrikta sig mot mer förebyggande fhv-arbete.

Tidigare hade det inom koncernen funnits flera lokala fhv som erbjöd olika tjänster till personalen. Nu bestämde ledningen centralt att byta till en fhv som ingick i ett nationellt nätverk, för att säkerställa att samtlig personal kunde erbjudas samma typ av förebyggande tjänster och service.

Samarbete mellan företag och fhv

Sjukfrånvaron låg då runt 8 % och företaget satte upp en målsättning att den skulle ned under 5 %. I en 3-årsperiod skulle man jobba mer målinriktat mot ett mer hälsoinriktat arbetsliv. Ett nationellt program gjordes då hälsoprofilen inom koncernen hade visat på att personalen ville och behövde förändra sin livsföring. Många var rökare och hade inte en optimal livsstil. Tillsammans med den nya fhv startade man föreläsningsserier och utbildningspaket som erbjöds personalen, inriktat mot t ex. att sluta-röka och kost/motion.

Företaget bestämde tillsammans med fhv att först inrikta sig på cheferna och ledarutveckling. Chefernas inställning var viktig och de behövde få kunskap om hur man ska jobba med medarbetarna. Bland annat gick man igenom rehab-kedjan och hur cheferna skulle agera när någon var sjukskriven. Fhv blev på så sätt en part i processen, man använde dem i rollerna som föreläsare, utbildare, ergonom, arbetsmiljöingenjör och sjuksköterska beroende på vilken kompetens som behövdes.

I det fortsatta interna friskvårdsarbetet har man med fhv:s hjälp utbildat hälsocoacher, som företaget nu använder sig av i den dagliga verksamheten. Efter hälsoprojektet hade det kanske varit naturligt att göra en ny hälsoprofil för att göra avstämning på hälsoläget och ge personalen feedback, men man valde att inte göra det. Istället vände man sig till företagets avdelningar och begärde in önskemål från personalen om riktade insatser från fhv. Ledarna och medarbetarna fick utifrån riskanalyser och diskussion komma tillbaka med önskemål. Resultatet blev bland annat att det startades en stress-skola, där fhv haft utbildningar och varit bollplank till organisationen. Efter att ha haft dessa riktade insatser ett par år har man nu bestämt att ge personalen mer stöd för den individuella hälsan och erbjuda en friskvårdsprofil där de anställda kan få hjälp att komma vidare i livsstilsförändringen.

I det löpande arbetsmiljöarbetet i företaget med skyddsronder etc. är fhv med 2 ggr/år vid arbetsmiljökommittémöten, då deras arbete återkopplas på ett övergripande sätt. Varje månad har företaget skyddsmöten vid de olika arbetsplatserna och däremellan har företaget kontinuerlig kontakt med fhv, bland annat i form av en informell mottagning varannan vecka på arbetsplatsen, då personalen kan träffa sjuksköterska eller ergonom. En del av fhv:s service är rådgivning t ex inför en ombyggnation är ergonom oftast med redan i planeringsstadiet. Löpande vid skyddsronder är fhv:s ergonom alltid delaktig. Andra typer av konsulter, som psykoterapeuter anlitas via fhv.

Bland annat har fhv varit inkopplade vid en stor omorganisation, där man har sett över rotationsschema och arbetsgång. Tidigare roterade personalen endast på vissa arbeten, man valde själv var man skulle arbeta, vilket resulterade i att en anställd kanske varierade mellan ett par platser. Det var några arbetsmoment som var mer belastande som ingen ville ha, och en arbetsplats fungerade och betraktades som en rehab-plats. Fhv arbetade fram individuella planer för de anställda, hur rotationen skulle fungera för att vara optimal och ge så lite belastningsbesvär som möjligt. Idag har man rullande veckoschema, där alla gör allt.

Sjukfrånvaron har sänkts betydligt, idag ligger den sedan några år konstant. Företaget har valt att inte anlita fhv när det gäller sjukskrivningstjänst. Man anser att det är viktigt att närmsta chef tar samtalet med den sjuke, och tar reda på hur det är. Detta uttrycks även i den utvecklade rehab-rutinen som bygger på återkoppling till den sjuke efter ett par dagar.

Fhv blir inkopplade i rehab-processen först efter 4 veckor eller efter 6 sjuktillfällen. Oftast har det skett i samband med att fhv är på sin informella mottagning varannan vecka. Företaget har ett

utvecklat rapporteringssystem för tillbud och arbetsskador, som följs upp kontinuerligt och stäms av med arbetsmiljökommittén.

Att sjukskrivningstalen har sänkts tror företaget beror på en kombination av olika insatser. Dels har cheferna fått bättre kunskap genom utbildningarna. HR och fhv har fungerat som back-uper och kan här vara de stödfunktioner som ledarna behöver för att kunna arbeta rätt med sin personal. Konkreta nyckeltal har tagits fram för att göra en bra uppföljning på arbetet vilket varit ett mycket uppskattat verktyg.

Företaget påpekar att det är en personlig relation som har växt fram med fhv. Man upplever att fhv förstår och känner organisationen, samarbetet upplevs som väldigt givande. Tillsammans har man hittat ett, som företaget uttrycker det ”bekvämt arbetssätt”. Fhv lyfter bland annat fram de informella mötena som personalen har med fhv vid arbetsplatsen som givande. Då har man möjlighet att prata och diskutera kring småsaker och det framkommer mycket information, som på en aggregerad, organisatorisk nivå kan lyftas och diskuteras vidare med företaget.

Diskussionerna om fhv:s arbete i företaget har förts på ledningsnivå. Fhv:s kundansvarige menar att det är först när beslutsfattarna förstår vikten av ett strategiskt samarbete, som fhv:s arbete med hälsa ger genomslagskraft. Det handlar inte bara om kost och motion utan om hur hela företags visioner, ansvar, policy etc.

Sammanfattning och analys

Företaget har inte mycket styrning uppifrån trots att man tillhör en storkoncern, utan arbetar mycket självständigt. Även om initiativ och inriktning på samarbetet med fhv har sitt ursprung centralt i organisationen, är det de lokala företagen som bestämmer vad fhv ska engageras och bidra med. Den personliga relationen till fhv betonas som viktig för att få stöd i de områden där det som bäst behövs. Fhv har på samma sätt behov av att få kunskap om verksamheten och möjlighet att föra diskussion med de som fattar beslut om verksamheten för att kunna leverera sina tjänster på ett optimalt sätt.

Samarbetet påbörjades när det fanns stora behov av livsstilsförändringar hos personalen, vilket fhv har bidragit till och stöttat. Genom att satsa på chefsutbildning och utveckling av interna rutiner och processer har sjukfrånvaron kunna sänkas och inriktningen på fhv:s tjänster har därmed förändrats.

8. Referenser:

- Andersson, Ing-Marie. Laring, Jonas. Åteg, Mattias och Rosén, Gunnar. (2006) *Arbetsmiljöfrågans väg – Samverkan mellan kundföretag och företagshälsovård*. Arbete och Hälsa 2006:20, Arbetslivsinstitutet, Stockholm
- Antonsson & Schmidt, 2003. *Småföretag och företagshälsovård. Ska Mohammed komma till berget eller berget till Mohammed?* IVL-rapport B 1542, Stockholm
- Arbetsmarknadsdepartementet, 1998 *Företagshälsovård - en resurs i sambället* Promemoria, Regeringskansliet, Stockholm 1998:17.
- Bjørnstad, Odd. Lie, Arve, Skletmo, Ken och Høiback, Steinar (2009) *Bedriftshelsetjenestens rolle og innsats i virksomhetene*. Stami-rapport Årg 10, nr 3.
- Statens Offentliga Utredningar 2004:113 *Utveckling av god företagshälsovård - ny lagstiftning och andra åtgärder*. s 57. Stockholm
- Statens Offentliga Utredningar 2006:86 *Mera försäkring och mera arbete*. Stockholm
- Statens Offentliga Utredningar 2007:91 *Ny företagshälsovård – ny kunskapsförsörjning*. Stockholm
- Statskontoret rapport 2001:29 *Utnyttja företagshälsovården bättre!* Stockholm, Statskontoret.