

Samverkan

Förutsättningar och möjligheter till stärkt arbetsmiljöarbete
genom regional samverkan

*Gunnar Rosén, Ann Hedlund, Ing-Marie Andersson,
Ann-Beth Antonsson, Sten Bornberger-Dankvardt, Lars Klusell
och Bengt Pontén*

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2007:23

ISSN 1401-2928

Tema: Strategier, metoder och arbetssätt
för fungerande arbetsmiljöarbete (SMARTA)

Temaledare: Marita Christmansson



Arbetslivsinstitutet

Förord

Denna rapport behandlar regional samverkan för bättre arbetsmiljö och ingår som ett delarbete i tema Strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete (SMARTA).

SMARTA ingår i Arbetslivsinstitutets temaverksamhet. Ursprungligen planerades för att under perioden 2004–2009 samla forskare från Arbetslivsinstitutet och andra organisationer för att genomföra aktiviteter för ett bättre fungerande arbetsmiljöarbete. Beslutet om Arbetslivsinstitutets nedläggning innebar dock att denna satsning avbröts i och med 2006.

SMARTA ska bidra till ett hållbart arbetsliv där arbetsmiljöarbetet är en resurs för både arbetsplatsen och individen. För arbetsplatsen kan det handla om konkurrenskraft, lönsamhet samt attraktivitet och för individen om hälsa, välbefinnande, kreativitet och förnyelseförmåga.

SMARTA tar ett helhetsgrepp på arbetsmiljöarbete inom olika regioner och branscher. I rapporter från SMARTA sammanställs kunskapsläget och exempel ges på arbetssätt som visat sig fungera för olika verksamheter med deras specifika förutsättningar och villkor.

SMARTA ska besvara frågor som:

- Hur kan arbetsmiljöarbete bedrivas?
- Hur kan arbetsmiljöarbete integreras i organisationers kärnverksamhet?
- Hur kan interna och externa aktörer agera för att få till stånd ett hållbart och fungerande arbetsmiljöarbete?

SMARTA kännetecknas av en nära samverkan med företag, organisationer och arbetsmiljöarbetets aktörer på det lokala, regionala och nationella planet. Lärande och förändringsprocesser är centrala begrepp.

Rapporten vänder sig till personer som är intresserade av att initiera, utveckla eller stödja regional samverkan för ett bättre arbetsmiljöarbete. Tanken är att ett arbete, baserat på denna rapport, tillsammans med tidigare publicering från projektet (Arbetslivsrapport 2006:36) skall kunna föras vidare med syftet att ta fram ett praktiskt förankrat stödmaterial för de olika individer och organisationer som kan se sig kallade till att ta initiativ till eller driva regional samverkan för bättre arbetsmiljö.

Borlänge, Stockholm, Örebro
2006-12-22

Gunnar Rosén, Ann Hedlund, Ing-Marie Andersson, Ann-Beth Antonsson, Sten Bornberger-Dankvardt, Lars Klusell, Bengt Pontén.

Sammanfattning

Rosén G, Hedlund A, Andersson I, Antonsson A, Bornberger-Dankvardt S, Klusell L, Pontén P. Samverkan. Förutsättningar och möjligheter till stärkt arbetsmiljöarbete genom regional eller lokal samverkan. Arbetslivsrapport 2007:23

Inom ramen för Tema SMARTA vid Arbetslivsinstitutet har ett delprojekt utgående från forskningsfrågan ”Hur bör en regional samverkan utformas för att stödja arbetsmiljöarbete i en region?” genomförts. Projektet har varit uppdelat i två etapper där den första delen givit förslag till en modell som beskriver hur en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor kan utvecklas från det att ett initiativ tas till avslut. Syftet med den andra etappen i projektet som redovisas i denna rapport har varit att ge stöd till aktörer, såväl drivande som medverkande, som avser att genom regional samverkan i projekt förbättra arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Detta syfte nås genom att skapa underlag för utformning av stödmaterial.

Den under första etappen beskrivna modellen för samverkan har använts som utgångspunkt för ett antal intervjuer av möjliga aktörer i en samverkan på en lokal nivå inom kommunen Borlänge och regionalt inom träbranschen i Bergslagen. Intervjuer har också gjorts på motsvarande sätt med centrala aktörer inom träbranschen och med personer som ingått i en referensgrupp. Förutom detta har också arbetsmöten genomförts tillsammans med centrala och regionala aktörer. Analysen av de samlade resultaten har genomförts i form av tre koncensusmöten där författarna deltagit.

Den framtagna processmodellen ansågs av de intervjuade aktörerna ge en bra beskrivning av olika stadier i en samverkan.

Intervjuerna av potentiella regionala och lokala aktörer visar på ett tydligt behov av och intresse för samverkan inom det aktuella området. Resultaten av dessa intervjuer tillsammans med övriga intervjuer och arbetsmöten visar vidare på vikten av att någon extern resurs kopplas in som drivande genom hela samverkan.

De viktigaste förutsättningarna för en framgångsrik samverkan kan sammanfattas i åtta punkter: Förtroende och tillit; Gemensam värdegrund och tydliga mål; Egen nytta; Tydlighet; Interaktivitet; Tid; Resurser; Eldsjäl. Med utgångspunkt i resultaten bör ett fortsatt arbete inriktas mot att utveckla stödmaterial för intresserade aktörer samt att sprida kunskap genom kurser, seminarier etc.

Innehåll

Bakgrund och syfte	1
Syfte	1
Referensram	2
Olika typer av samverkan	2
Förutsättningar för analysen	4
Processmodellen	4
Metod och material	6
Genomförande	6
Metod	7
Resultat och analys	11
Generell modell	11
Behov av samverkan	11
Stöd för samverkan	11
Kritiska vägval	12
Generella faktorer	12
Stadiespecifikt	15
Diskussion	21
Slutsatser	22
Rekommendationer	23
Referenser	24
Bilagor	
Bilaga 1 Frågor till regionala aktörer - hösten 2006	
Bilaga 2 Svar från regionala aktörer hösten 2006 - en sammanställning	
Bilaga 3 Processmodellen	

Bakgrund och syfte

Inom ramen för Arbetslivsinstitutets temasatsning SMARTA utfördes under 2005 ett delprojekt ”Regional samverkan” (Pontén m.fl. 2006). Syftet med detta projekt var att beskriva vad som bör tas hänsyn till vid utveckling av regional samverkan för att stödja arbetsmiljöarbete i en region. Projektet kring regional samverkan byggde på ett tidigare arbete inom SMARTA (Andersson m.fl. 2006) där ett behov av stärkt regional samverkan kring arbetsmiljöarbetet identifierats. Forskningsfrågan ”Hur bör en regional samverkan utformas för att stödja arbetsmiljöarbete i en region?” formulerades och utgjorde en utgångspunkt för det fortsatta arbetet.

Arbetet under 2005 fokuserades på studier av ett antal pågående eller avslutade regionala samverkansprojekt som i varierande grad hade som syfte att stärka arbetsmiljöarbetet i de ingående företagen eller organisationerna. Ett huvudresultat av det arbetet var ett förslag till modell som beskriver processen från det att någon tar ett initiativ till en samverkan, via uppstart och etablering till det att samverkan avslutas eller omdefinieras.

I linje med de grundläggande syftena med SMARTA planerades arbetet under 2006 för att ge djupare kunskaper kring framgångsfaktorer och hinder för en effektiv regional samverkan kring arbetsmiljöarbetet, med ett senare syfte att kunna ge rekommendationer och producera stödmaterial för externa aktörer som getts uppgiften att organisera sådan samverkan. I föreliggande rapport redovisas resultatet av detta arbete. Rapporten skall därför ses som en fortsättning på och en fördjupning av det tidigare arbetet.

Syfte

Att ställa samman kunskap för att ge stöd till aktörer, såväl drivande som medverkande, som avser att genom regional samverkan i projekt förbättra arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete.

Detta syfte skall nås genom att beskriva framgångsfaktorer och hinder vid regionala samverkansprojekt, samt skapa underlag för utformning av stödmaterial.

Referensram

Utifrån 2005 års arbete (Pontén m. fl. 2006) beskrivs samverkan som en interaktion mellan minst två aktörer där aktiviteter som pågår kan observeras och aktiviteterna förväntas leda till resultat i någon form. Nedan beskrivs olika typer av samverkan och den typ av samverkan som legat till grund för analysen. Därtill beskrivs kortfattat den processmodell som använts i analysen. Det är regional samverkan som studerats. Med region menar vi den funktionella regionen. Det är ibland svårt att göra en geografisk avgränsning, men regionen är vanligen en kommun (eller flera närliggande), eller ett län (eller flera närliggande).

Olika typer av samverkan

En indelning av olika typer av samverkan kan göras beroende på vem som tar initiativet, vilken form den har, innehållet i samverkan, samt målet med samverkan.

Initiativet kan komma från aktörer som avser att ingå i samverkan eller externa aktörer som har intresse av att samverkan initieras (Pontén m. fl. 2006). De aktörer som ingår i samverkan kan grupperas i drivande och medverkande. Skillnaden är att de drivande tar större ansvar för samverkans fortskridande medan de medverkande har ett mer begränsat ansvar. Den drivande aktören representerar vanligtvis offentligheten eller parterna på arbetsmarknaden men det är ingen förutsättning.

En samverkan kan ske i olika former. Med samverkan i projektform avses att samverkan är tidsbegränsad och har ett slut. Vanligtvis upprättas då en projektplan där tidsperiod, resurser och mål för samverkan preciseras. Om samverkan sker som en process finns ingen förutbestämd tidsbegränsning. Samverkan i processform är ofta mer långsiktig. Aktörerna i samverkan ser en egen och gemensam nytta som gör samverkan livskraftig.

Även innehållet i samverkan kan variera, både vad gäller omfattning, inriktning och tillvägagångssätt, vilket exemplifieras i följande tre alternativ.

Alt 1: Utgångspunkten är att lösa ett avgränsat gemensamt arbetsmiljöproblem som t.ex. hur bullerexponeringen vid en flistugg kan minskas.

Alt 2: Avsikten är att samverka kring flera frågor inom ett avgränsat område, t.ex. arbetsmiljön i träindustrin.

Alt 3: Avsikten är att samverka om frågor som berör olika områden, t.ex. arbetsmiljö, marknadsföring och personalförsörjning inom träindustrin.

En åtskillnad kan därmed också göras om vad som är primärt och sekundärt innehåll i samverkan. I alternativ 3 kan arbetsmiljöfrågorna ha varit primära för samverkan eller ingått som en del, men inte varit i fokus.

Innehållet i samverkan avser även hur samverkan går till. Den kan handla om utbyte av information eller samverkan med praktisk handling som genererar fortsatt process utifrån gemensamt vunna erfarenheter och reflektioner.

Utifrån sammanställningen i Pontén m. fl. (2006) kan samverkan vara affärsmässig eller kunskapsinriktad. Affärsmässig samverkan har som huvudsyfte att via samverkan driva aktiviteter som ger ekonomiska resultat för de samverkande aktörerna. De ingående företagen kan vara mer eller mindre bundna till varandra med kontrakt eller liknande. Kunskapsinriktad samverkan syftar till att utveckla deltagarnas kompetens och att starta lärandeprocesser. Denna typ av samverkan har oftast inte lika formella bindningar som vid affärsmässig samverkan, men någon form av överenskommelse behövs för att samverkan ska bli framgångsrik.

I samverkan mellan företag brukar en skillnad göras mellan produktionssamverkan och utvecklingsinriktad samverkan (Andersson m.fl. 2005). I det första fallet syftar samverkan till att effektivisera produktionen och förbättra affärerna och i det andra fallet att stärka företagens utvecklingsorganisation. Det motsvarar i stort de här använda benämningarna affärssamverkan respektive kunskapsinriktad samverkan.

Bland de grupperingar som utgjort underlag för utvecklingen av den processmodell som presenterats (Pontén m. fl. 2006) återfanns framförallt icke affärsdrivande samverkan/nätverk. Det enda affärsdrivande nätverket var en gruppering av byggföretag i södra Dalarna som hade sin huvudsakliga verksamhet i Mälardalsregionen. För att åstadkomma samordningsvinster tog ett av företagen initiativet till ett samarbete som syftade till effektiviserade transporter av material och personal samt ökad förmåga att ta hem order genom samverkan vid anbudsgivning. Samverkan skedde såväl på aktörsnivå som mellan aktör och arbetsplats och mellan arbetsplatser. Arbetsmiljöarbete var inte en prioriterad fråga men kom indirekt upp i samverkan.

En annan samverkan hade sin utgångspunkt till stor del i ett FoU-intresse att studera hur kunskapen från forskningen på effektivaste sätt kan kanaliseras ut till arbetsplatserna via företagshälsovården och omvänt. Att utveckla, pröva, dokumentera och sprida arbetsformer var därför några av syftena med samverkan. Att utveckla företagshälsovårdens kompetens en annan. Samverkan skedde framförallt mellan aktörer och arbetsplatser. Ett huvudmål för samverkan, som också nåddes, var att skapa ett integrerat systematiskt arbetsmiljöarbete och att utveckla kontakter mellan arbetsplatserna och företagshälsovården i det förebyggande arbetet.

Ett tredje studerat exempel hade försäkringskassan, kommunförbundet och Region Skåne som initiativtagare. Där hade samverkan ett tydligt syfte att vidareutveckla kunskaperna om hur hälsofrämjande arbetsplatser kan skapas. Samverkan skedde såväl på aktörsnivå som mellan aktör och arbetsplats och mellan skilda arbetsplatser. Deltagarna i nätverken rapporterades ha fått bättre kunskaper om hur hälsofrämjande arbetsplatser skapas men samtidigt noterades svårigheter med att föra ut dessa kunskaper.

En mer detaljerad beskrivning av samtliga studerade samverkansprojekt återfinns i Pontén m.fl.(2006).

Andra forskare har funnit att samverkan kan fungera som en läroprocess där företag och andra verksamheter kan hitta vägar i ett utvecklingsarbete. Samtidigt

är det en ”bräcklig process” som inte alltid leder till omedelbara resultat. Inte minst handlar det om att få samverkansgrupper att fungera på ett jämlikt och öppet sätt och att finna formerna innan resultatet av nätverkssamarbete eller samverkan kan ses (Svensson m.fl. 2001).

Förutsättningar för analysen

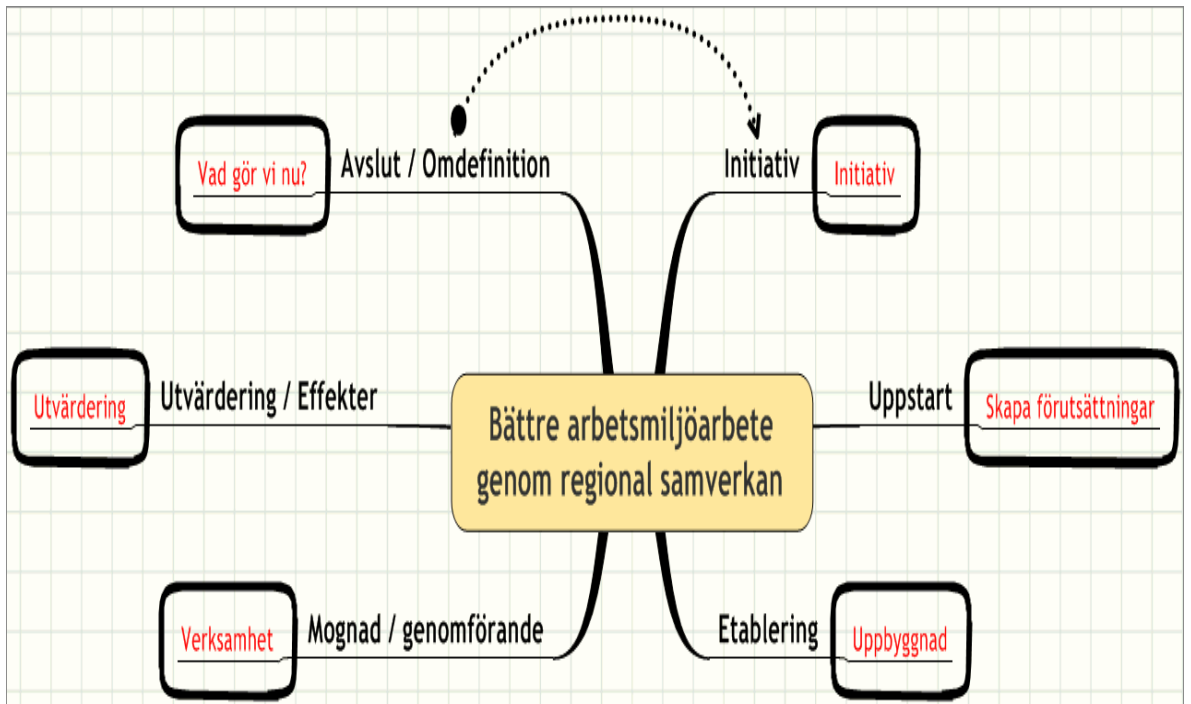
En åtskillnad kan även göras på organiskt framväxta nätverk/samverkan och arrangerade nätverk (Andersson m.fl. 2005). I det första fallet åsyftas nätverk som successivt utvecklats och produktionsnätverk medan det andra fallet med arrangerade nätverk vanligen åsyftar projektinriktad samverkan med extern finansiering och ett tydligt syfte (Nilsson 2004).

Analysen av samverkan avser att ge stöd till aktörer, såväl drivande som medverkande, som avser att genom regional samverkan i projekt förbättra arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Följande utgångspunkter har därför gällt i analysen även om empirin delvis haft andra begränsningar. Initiativet har tagits av en aktör som avser att stödja andras arbetsmiljöarbete. Den externa aktören är inledningsvis drivande, men är inte nödvändigtvis genomförande. En annan utgångspunkt är att samverkan genomförs som ett icke affärsinriktat, tidsbegränsat projekt samt att den utgår från en strävan efter kompetensutbyte och utvecklingsprocesser för arbetsmiljöutveckling. Frågeställningen har varit hur en sådan typ av samverkan bör genomföras på bästa sätt.

I analysen har fokus lagts på att identifiera kritiska punkter. Med kritiska punkter menas här faktorer, som om de finns eller inte finns, har en avgörande betydelse för den fortsatta utvecklingen av samverkan.

Processmodellen

Den processmodell som valts består av sex stadier inom vilka det finns ett antal viktiga aspekter att ta hänsyn till (framgångsfaktorer, problem och möjligheter). I praktiken kan ofta stadierna överlappa varandra. Modellen har inte som ambition att ge svar på exakt hur en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor ska stödjas och utvecklas, men beskriver ett antal områden som är väsentliga att ta hänsyn till. Den sammanfattade bild av modellen som presenterades som ett resultat av det tidigare arbetet redovisas i figur 1 (Pontén m. fl. 2006).



Figur 1. Olika stadier i en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor. (Pontén m.fl. 2006)

Metod och material

Arbetet med denna studie har sin grund i det arbete som gjordes angående hur regional samverkan bör utformas för att stödja arbetet i en region inom tema SMARTA 2005 (Pontén m. fl. 2006). I det fortsatta arbetet har en fokusering gjorts på en viss typ av samverkansgruppering, dvs. den tidigare beskrivna, tidsbegränsade, samverkan för arbetsmiljöutveckling med initiativ från en extern aktör.

Genomförande

Under 2005 identifierades samverkan som hade någon anknytning till arbetsmiljöarbete. En eller flera representanter från 16 samverkansgrupper, som bedömdes som speciellt intressanta, intervjuades. Valet av samverkansgrupper gjordes utifrån hur väl följande kriterier uppfyllts; - involvering av arbetsmiljöarbete, - grad av samverkan med andra aktörer i regionen och - hur långt utvecklingsarbetet nått. (Pontén m fl 2006)

För att närmare studera förutsättningar och behov av regional samverkan inom arbetsmiljöområdet valdes att fokusera på två regionala grupperingar. De regionala grupperingarna var Borlänge kommun som geografisk enhet och träindustrin i Bergslagen. Valet av Borlänge styrdes av närheten till huvuddelen av projektgruppen och träindustrin utifrån det faktum att branschen är hårt olycksfallsbelastad (AFA 2006). Inledningsvis identifierades förekommande samverkan inom arbetsmiljöområdet inom dessa grupperingar. Därefter intervjuades däri ingående aktörer, följt av möten (ett för Borlänge kommun och ett för träindustrin i Bergslagen) för erfarenhetsutbyte och diskussioner. Efter mötena gjordes enskilda uppföljande intervjuer.

Centrala aktörer spelar ofta en roll för den regionala samverkan, varför de studerades närmare. Här valdes centrala aktörer i träbranschen och representanter för tre centralorganisationer intervjuades. Till följd av en av dessa intervjuer hölls även en halvdags arbetsmöte kring regional samverkan för förbättrat arbetsmiljöarbete med en arbetsgruppering inom en av organisationerna.

Under 2005 års arbete fungerade en grupp av personer med gedigen erfarenhet av arbetsmiljöarbete som referensgrupp, där preliminära resultat och slutsatser stämades av och diskuterades (Pontén m. fl. 2006). Inom föreliggande studie har dessa personer telefonintervjuats med utgångspunkt i modellen.

Det material som utgjorts av intervjuer med representanter för 2005 års samverkansgrupper, samverkansaktörer inom Borlänge kommun, samverkansaktörer inom träbranschen i Bergslagen, centrala aktörer och 2005 års referensgrupp samt de tre mötena har sedan analyserats samtidigt. Analysen har gjorts av hela projektgruppen inom tema SMARTA som arbetat med hur regional samverkan bör utformas för att stödja arbetsmiljöarbete i en region.

Metod

Planeringen av denna studie har gjorts gemensamt i projektgruppen. Projektgruppen har träffats vid fem olika tillfällen och haft ett tiotal telefonmöten. Vid dessa tillfällen har innehållet i delstudierna planerats, för- och nackdelar med olika metoder diskuterats, samt uppnådda resultat analyserats och diskuterats.

Gemensamma diskussioner har även förts inför framtagande av intervjufrågor. Därefter har någon i projektgruppen arbetat fram ett förslag som sedan alla i projektgruppen getts möjlighet att ge synpunkter på. Intervjufrågorna har fastställts när alla synpunkter behandlats.

2005 års intervjuer

Intervjuer har gjorts med en eller flera personer från 16 samverkansgrupper. Samtliga grupper utom en fungerade som icke affärsdrivande nätverk. Dessa har delats upp i undergrupperna kunskapsnätverk-, dela-på-kostnaderna- och ge-varandra-jobb-nätverk, samt myndighetssamverkan. Arbetsmiljö- och hälsofrågor har haft hög prioritet i 10 av de 16 nätverken/samverkansgrupperna. Intervjuerna avsåg att samla in detaljerade erfarenheter om de processer som sker i samverkan. Dessa erfarenheter användes för att ta fram en modell som beskriver de olika stadierna i en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor. (Pontén m fl 2006)

I föreliggande studie har fördjupade analyser av det insamlade intervjumaterialet genomförts. I den fördjupade analysen har fokus varit att identifiera kritiska vägval.

Regionala grupperingar

Identifiering gjordes av förekommande samverkan inom arbetsmiljöområdet inom de regionala grupperingarna Borlänge kommun och träindustrin i Bergslagen. En kontaktlista upprättades över aktörer som kunde tänkas ingå i samverkan eller som på annat sätt kunde bidra med kunskaper om samverkan. Kontaktlistan fylldes på efterhand som kontaktade aktörer gav information om eller tips på ytterligare aktörer. Totalt togs drygt 20 kontakter inom Borlänge kommun med representanter för företag, lokala myndigheter, företagshälsovård, arbetsgivare- och arbetstagarorganisationer, samt Arbetsmiljöverket. Inom träbranschen i Bergslagen togs kontakt med knappt 20 personer som representerade företag, organisationer, arbetsgivare- och arbetstagarorganisationer, samt Arbetsmiljöverket.

Vid kontakterna informerades aktörerna om projektet och fick sig beskrivet exempel på områden som kan ingå i samverkan inom arbetsmiljöområdet. Som exempel gavs personalfrågor, fysisk arbetsmiljö, psykosocial arbetsmiljö, kompetensutveckling mm. Detta för att visa på det breda område som ingår i arbetsmiljö och förhindra att respondenten enbart associerade till ett begränsat område. Information om samverkan enligt beskrivningen som aktörerna själva deltog i och hade kunskap om samlades in. Därtill tillfrågades aktörerna om de ville vara med i alternativt utveckla en sådan samverkan, samt vilka frågor som de

ville att den ska behandla. De kontaktade aktörerna inbjöds till ett gemensamt halvdagsmöte inom respektive regional gruppering (Borlänge kommun respektive träindustrin i Bergslagen). Mötena hölls i september 2006 och det viktigaste syftet var att lyfta fram intresset för stärkt samverkan. I diskussioner identifierades behov och intresse för samverkan. Vid mötet redovisades genomförd inventeringen av befintlig samverkan. Modellen av regional samverkan presenterades liksom metoder för arbetsmiljöarbete och förekommande aktörer. Till mötet för den regionala grupperingen Borlänge kommun kom åtta personer representerande företagshälsovården, arbetstagarorganisationer, företag och organisationer. Till mötet för träindustrin i Bergslagen kom fyra personer representerande arbetstagar- och arbetsgivareorganisationer samt ett regionalt projekt.

Efter cirka en månad gjordes uppföljande intervjuer med de aktörer som deltagit i halvdagsmötena, kompletterat med dem som vid kontakt varit intresserade men inte kunnat delta på halvdagsmötena. Inför dessa intervjuer tillsändes respondenterna rapporten *Bättre arbetsmiljöarbete genom regional samverkan* (Pontén m. fl. 2006), i vilken de uppmanades att läsa sammanfattningen. Fem personer inom träindustrin i Dalarnas och Gävleborgs län och 13 personer från Borlängeregionen intervjuades enskilt i cirka en timme av samma person. Intervjuaren förde minnesanteckningar som efter renskrivning sändes till respondenten för eventuella korrigeringar och ”godkännande”. De områden som behandlades i intervjuerna var behov av samverkan, önskade samverkansområden, initiativtagare, medverkande och former för samverkan. Framgångsfaktorer, övrigt om samverkan, modellens användbarhet och styrkor liksom högskolans roll diskuterades också. Intervjufrågorna i sin helhet redovisas i Bilaga 1.

Centrala aktörer

Representanter för Skogs- och Träfacket och Trä- och Möbelindustriförbundet, samtliga på central nivå, samt AFA:s konsultgrupp intervjuades i september/oktober 2006. Även här tillsändes respondenterna rapporten *Bättre arbetsmiljöarbete genom regional samverkan* (Pontén m. fl. 2006) inför intervjuerna och de uppmanades att läsa hela rapporten. Intervjuerna utfördes enskilt under cirka två timmar av två intervjuare. Det var samma intervjuare vid alla tillfällena där en av intervjuerna i huvudsak genomförde intervjun, medan den andre fokuserade på att anteckna och ställa kompletterande frågor. Ambitionen inför intervjuerna var att spela in dem med bandspelare, men då respondenterna ställde sig tveksamma till detta fördes enbart anteckningar.

Samtliga respondenter hade läst rapporten inför intervjuerna. Vid intervjuerna användes en intervjumall. Inledningsvis fick respondenten beskriva sina arbetsuppgifter och sitt deltagande i samverkan inom arbetsmiljöområdet. Intervjumallen var uppdelad i fyra områden – Hur fungerar samverkan idag?, Hur kan samverkan utvecklas?, Modellen, och Centrala aktörers roll i en samverkan.

Efter sammanställning av intervjuarnas anteckningar sändes dessa till respektive respondent för eventuella korrigeringar och kompletteringar samt ”godkännande”.

Kontakter med representanter från AFA utifrån 2005 års rapport väckte stort intresse för externa aktörers roll i regional samverkan då detta var ett aktuellt område och en arbetsgrupp var i en initiativfas för regional samverkan. Detta ledde till en inbjudan att genomföra ett halvdags arbetsmöte under en arbetsgrupps utvecklingsdag. Inför arbetsmötet skulle deltagarna ha läst rapporten *Bättre arbetsmiljöarbete genom regional samverkan* (Pontén m. fl. 2006). Tio personer från konsultgruppen och två från projektgruppen deltog under dagen. Arbetsmötet inleddes med kortfattad information om tema SMARTA och projektets arbete, samt en beskrivning av modellen. Därefter gjordes en indelning i två diskussionsgrupper. Diskussionsgrupperna fick i två omgångar några frågor att diskutera kring och sedan redovisa svaren i hela gruppen.

Först diskuterades om modellen kan fungera som utgångspunkt/hjälpmiddel för förbättrad regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor? (hur?), modellen samt vilka hinder och framgångsfaktorer som finns i de olika stadierna. I den andra omgången diskuterades hur AFA kan bidra till en utvecklad regional samverkan och vilken rollen ska vara, vilka frågor ska organisationer diskutera och vara eniga om innan samverkan startas, samt hur samverkan kan utvärderas. De två personerna från projektet deltog i varsin diskussionsgrupp och förde minnesanteckningar under diskussionerna samt vid redovisningarna.

Referensgrupp

Personer som ingick i referensgruppen 2005 intervjuades under november 2006. Även dessa fick rapporten *Bättre arbetsmiljöarbete genom regional samverkan* (Pontén m. fl. 2006) inför intervjuerna och uppmanades att läsa den. De fyra som intervjuades hade gedigen erfarenhet av arbetsmiljösamverkan. Intervjuerna gjordes per telefon och varade i cirka en timme. Intervjuaren förde anteckningar, som efter renskrivning skickades till respondenten för eventuella korrigeringar och kompletteringar samt ”godkännande”.

Vid intervjuerna användes en frågemall med 13 frågor som främst utgick från modellen för olika stadier i regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor. Några frågor behandlade hur väl modellen beskriver samverkan, samt om något saknas eller är överflödigt. Andra frågor tog upp framgångsfaktorer och hinder vid samverkan. Ett tredje område var modellens användbarhet och dess pedagogiska utformning.

Konsensusmöten

Den ovan beskrivna empirin från intervjuer och möten har utgjort grunden för den analys som varit i fokus för denna studie. Avsikten har varit att identifiera framgångsfaktorer och fallgropar samt kritiska vägval i en regional samverkan för förbättrat arbetsmiljöarbete.

Det huvudsakliga analysarbetet har gjorts gemensamt i projektgruppen¹ under tre arbetsmöten fördelade över en tvåveckorsperiod. Inför arbetsmötena hade var och en studerat den empiri som den ansvarat för med fokus på framgångsfaktorer, hinder och kritiska vägval. Under arbetsmötena diskuterades och behandlades framgångsfaktorer, hinder och kritiska punkter för ett stadium i taget.

Fokuseringen när det gäller urval av dessa faktorer har främst varit av kvalitativ karaktär och mindre av kvantitativ. Med det avses att faktorns betydelse för utfallet har ansetts viktigare än hur många av de intervjuade som nämnt aktuell faktor. Som gräns för att avgöra om en faktor är betydelsefull eller ej har konsensus i projektgruppen krävts. Varje faktor som tagits upp har diskuterats gemensamt i projektgruppen. Refereringar har gjorts till de studerade samverkansgrupperingarna samt projektdeltagarnas egna erfarenheter från arbetsmiljösamverkan.

¹ Vid två av tillfällena deltog alla författare och vid ett tillfälle alla utom en.

Resultat och analys

Generell modell

Den modell för stöd till utveckling av regional samverkan kring arbetsmiljöarbete som utvecklades inom ramen för Tema SMARTA under 2005 har visat sig vara användbar som utgångspunkt för diskussioner kring behovet av och möjligheterna för samverkan. Utgångspunkten för detta arbete, och centralt i den modell som presenterats, har alltså varit "Bättre arbetsmiljöarbete genom regional samverkan" men modellen kan betraktas som väsentligt mer generell än så. Ordet "arbetsmiljöarbete" kan utan större problem ersättas med andra önskvärda mål för en samverkan utan att modellen för den skull behöver förändras i någon betydande omfattning. Detta är i sig naturligt eftersom modellen bygger på resultat från olika typer av samverkan.

Behov av samverkan

Underlag som använts vid analysen är bl.a. de intervjuer som gjorts med regionala aktörer i Borlänge respektive träindustrin i Bergslagen. En av frågorna som ställdes till de 18 intervjuade berörde behovet av samverkan för utvecklat arbetsmiljöarbete. Inom träbranschen var alla helt överens om behovet av att reducera arbetsolyckorna. Förutom att säkra ett systematiskt arbetsmiljöarbete nämndes därför säkerhetsfrågor som viktiga skäl för ett samverkansarbete.

Aktörerna i den andra regionala grupperingen, Borlänge kommun, var inte lika eniga kring behovet av samverkan. Tio av de 13 intervjuade ansåg sig se behov, men av varierande skäl. Behov som framkom var bl.a. bättre samordning mellan de olika fackliga organisationerna, en utveckling av företagshälsovårdens arbetssätt samt kunskapsspridning och information om goda exempel.

En sammanställning av de regionala aktörernas intervjusvar finns i Bilaga 2.

Stöd för samverkan

De intervjuade, som inför intervjun studerat processmodellen för regional samverkan, ombads också uttrycka sin syn på vilken roll modellen skulle kunna spela i samband med initiering av samverkan. Samtliga ansåg att den gav ett stöd eller kunde användas som utgångspunkt. Några tyckte den var generell och såg likheter med andra presenterade modeller som behandlade exempelvis kvalitetsarbete. Att den kunde ge struktur och vägvisning i ett samarbetsprojekt eller användas som checklista var flertalet eniga om.

I bilaga 3 redovisas de övergripande aspekterna som ingår i de olika stadierna.

Kritiska vägval

Redovisningen av resultaten och analysen nedan följer helt basstrukturen i processmodellen som redovisades i det tidigare arbetet (Ponten m.fl. 2006) I den fördjupade analys som gjorts av tidigare genomförda intervjuer i kombination med analysen av resultaten av senare arbete har fokus lagts på att identifiera kritiska punkter från initiativ till avslut. Vilka är framgångsfaktorerna och vilka hinder finns? Sådana finns förvisso men det är sällan meningsfullt att göra sådana klassificeringar eftersom en framgångsfaktor lätt kan vändas till ett hinder och tvärtom. I redovisningen görs därför ingen sådan uppdelning. Det som lyfts fram är sådant som vid analysen funnits vara återkommande och särskilt betydelsefullt.

Många faktorer av betydelse återkommer i flera stadier i en samverkan och kan därför betraktas som mer generella än andra. I redovisningen nedan behandlas därför dessa faktorer först.

Generella faktorer

I de intervjuer som gjordes med de två grupperingarna av regionala aktörer i Borlänge kommun respektive träindustrin i Bergslagen betonades begrepp som nytta, resultat, gemensamma mål och prestigelöshet som centrala vad gäller möjligheterna till en framgångsrik samverkan. Att alla involverade är beredda att delta aktivt samt att någon eller några tar på sig rollen som ledare ansågs vidare som betydelsefullt. En representant för arbetsgivarna uttryckte att ”det måste finnas en person som driver samverkansarbetet! Arbetsmiljöfrågorna ligger inte högst på en företagares prioriteringslista och det måste därför finnas en drivande kraft utifrån.”

Det som exemplifierats ovan ger en bra bild av huvuddelen av de generella faktorer som kommit fram i den totala analysen.

Förtroende och tillit

Samverkan bygger på förtroende och tillit. I olika skepnader återkommer och belyses detta faktum i flertalen av de studerade samverkansgrupperna och i senare intervjuer. Roller, relationer och maktfördelning hos både interna och externa aktörer måste hanteras. Att bygga tillit tar tid och kräver mycket tålamod. De medverkande måste både vara lyhörda för varandra och våga ta plats i samverkan. Rollkonflikter kan skapa problem, t.ex. mellan en interaktiv samverkan och en myndighetsroll. Deltagande av myndighetspersoner i samverkan riskerar att medföra en minskad öppenhet eftersom denne aldrig kan bortse från sin myndighetsroll i det professionella sammanhanget. Liknande svårigheter uppmärksammades i en samverkan där en persons roll som projektledare inte kunde särskiljas från dennes uppdrag som regionalt skyddsombud.

De medverkande kommer närmare varandra om de har en gemensam erfarenhet av hur deras samverkan byggts och fungerar. Tilliten skadas fort om det finns motstånd mot samverkan bland de medverkande som t.ex. visas upp i media.

Övergripande förutsättningar som att visa respekt för varandra, lyhördhet och generositet samt att vara duktiga på att lyssna lyftes exempelvis fram i ett samverkansprojekt. Dialog, samarbete och gemensamt ansvar samt ett uppbyggt förtroende betonades i ett annat projekt. Prestigelöshet, att alla som medverkar är beredda att ge och ta samt att personkemin fungerar i samverkansgruppen lyftes fram som framgångsfaktorer av flera i den grupp som intervjuades med utgångspunkt i processmodellen. Av betydelse för tilliten är kontinuiteten, att det är samma individer som representerar ingående organisationer. Ett förtroende måste finnas för de ingående organisationerna men också en tillit mellan individer.

Gemensam värdegrund och tydliga mål

Förtroende och tillit är naturligtvis inget som kan skapas genom någon enkel insats. I en framgångsrik samverkan utvecklas och upprätthålls det under resans gång om rätt förutsättningar skapats. Att utveckla en gemensam värdegrund och att definiera tydliga mål och delmål är något som är avgörande för hela processen. En gemensam värdegrund förutsätter på intet sätt någon ideologisk likriktning utan mer att de värden som är viktiga för målen för samverkan har diskuterats och att aktörerna enats kring dessa. I ett initiativskede är med säkerhet idéerna om målen för en tilltänkt samverkan kraftigt skiftande. Formuleringen av huvudmålen måste självklart ligga med en tyngdpunkt i inledningen men diskussioner kring dessa och formulering av delmål måste löpa genom hela processen. Nödvändigheten med tydlighet kring mål och delmål och att alla eventuella ”dolda agendor lyfts upp på bordet” har belysts i intervjuerna. Genom att ha tydliga delmål uppmärksammas eventuella dolda agendor tidigare. Det skall inte tas för självklart att alla är ”med på tåget”. ”Lösningen är en öppen kommunikation. Alla måste vara klara på varför man är med.”

Egen nytta

Om de ingående aktörerna inte kan se nyttan för sitt eget företag eller den organisation de representerar är grunden dålig för ett engagemang i samverkan. Eftersom att samverka berör också på det personliga planet måste individen känna vilken egen nytta den har. Det är den förväntade nytta som kan ses i initiativfasen som kan locka till medverkan men denna måste utvecklas och bekräftas under processen. Exemplet på nytta på ett företagsplan handlar i flera fall om samordningsvinster i verksamheten och ett givande erfarenhetsutbyte som i ett fall uttrycktes som ”så kan man också göra”. Andra exempel på nytta innefattar utveckling av ledarskap, förbättringskompetens och fokus på kvalitet. Den egna nyttan kan vara en del av den gemensamma nyttan, men nyttorna är sällan identiska.

Tydlighet

En uttalad tydlighet är viktig i alla stadier av samverkan. En genomtänkt tydlighet kan betraktas som en central metod i genomförandet av samverkan. Genom att vara tydliga och transparenta så att alla vet vad som är bestämt läggs grunden för förtroende och tillit. Det kan handla om rollerna i samverkan och regler för hur samverkar ska gå till. Målen med de träffar som ordnas måste också vara tydliga. Behovet av tydlighet kan som i en studerad samverkan hanteras genom att i arbetsgruppen enades om vissa regler, exempelvis att beslut skall tas gemensamt, om möjligt i konsensus. Att genom samtal lyfta fram eventuella dolda agendor hos de som leder eller ingår i en samverkan har beskrivits som en central insats. I något fall har hjälp tagits av en konsult som gick igenom hur individer fungerar i en grupp. Någon form av dokumentation stödjer tydligheten.

Interaktivitet

En hög grad av interaktivitet är en framgångsfaktor i alla stadier och nivåer av samverkan. Samtidigt som erfarenheterna från flera samverkansprojekt vittnar om vilken central betydelse interaktionen har är det också tydligt att uppbyggnaden av denna är något som tar tid och måste få göra det. Det kan krävas stora resurser för att nå alla drivande och medverkande aktörer och låta dessa påverka utvecklingen. Detta faktum är något som måste balanseras mot förväntningar på att se resultat eftersom uppbyggda och grundmurade förutsättningar för en bärkraftig samverkan inte självklart uppfattas som ett nyttigt resultat av alla involverade. Risken är särskilt stor bland de intressenter som inte själva är direkt involverade i samverkan. Det finns en klar risk för minskat intresse och tempoförlust om inte också mer konkreta resultat syns under hand. Interaktiviteten kan ses som en metod som understödjer skapandet av förtroende och tillit, en gemensam värdegrund samt tydlighet.

Resurser

För en fungerande samverkan behövs både personella och finansiella resurser. Det är viktigt att ingående aktörer prioriterar samverkan och skapar sig tid för detta. Samtidigt har de involverade med säkerhet behov av att begränsa sin insats till förmån för andra arbetsuppgifter. Därför måste frågor regelmässigt lyftas under samverkansprojektets gång kring överenskommelser gällande prioritering kring medverkan. Tidsplaner för möten och andra aktiviteter är en fråga som måste tas upp.

Även om de medverkandes insatser i form av tid i många fall är den största resursinsatsen visar erfarenheterna att externa resurser krävs, kanske tydligast i samband med initiativ och uppstart men även i projektets övriga stadier. Finansiering av en externt drivande resurs med nödvändig kompetens i den rollen kan därför behövas. Viktigt inför beslut om att initiera en regional samverkan blir därför att säkra finansieringen av den drivande resursen under projektets hela tid. Ekonomiska resurser behövs för att finansiera medverkan av personer med

samverkans- eller arbetsmiljökompetens. Möjligheterna till extern finansiering påverkar naturligtvis den ambitionsnivå som läggs fast och de mål som formuleras för samverkan. I ett av de studerade exemplen på samverkan var det avgörande för utvecklingen att med hjälp av EU-finansiering kunna anställa en samordnande och drivande person.

Eldsjäl

Eldsjälen betydelse, inte minst i samband med initiering och uppstart av samverkan, beskrivs i många av de samverkansprojekt som studerats. Oftast gäller det den avgörande roll som eldsjälen haft men också den fara som ligger i att göra sig alltför beroende av att denne finns kvar och behåller sin glöd. Eldsjälar kan ”brinna upp”. Att planera för en samverkan som behåller sin struktur med en stabil styrning även om eldsjälen slutar är därför en återkommande synpunkt. Eldsjälen och den som är drivande i samverkan behöver inte vara samma person. Snarare är det av vikt att fördela arbetet på en bredd av aktörer.

Stadiespecifikt

I det följande redovisas, med utgångspunkt i den presenterade processmodellen (fig 1), kritiska vägval för respektive stadium.

Initiativ

Initiativ handlar om att någon eller några personer (aktörer) bestämmer sig för att vilja stödja eller utveckla arbetsmiljöarbetet genom samverkan mellan ett par eller flera aktörer/intressenter eller att vilja utveckla en befintlig samverkan med annat syfte att också omfatta arbetsmiljöfrågor. Gränsen mellan initiativ och uppstart är när tanke övergår i handling. Om initiativet kan tas inom ramen för ett redan etablerat och upparbetat kontaktnät är mycket vunnet. Den för de tilltänkta samverkanspartnerna obekanta initiativtagaren måste annars visa på eller skapa den legitimitet som är nödvändig. Finns en redan etablerad samverkan finns förhoppningsvis också ett förtroende och den tillit som lägger grunden för att snabbare kunna nå definierade mål. I dessa idealfall finns redan mycket kunskap om samverkansteknik, det finns regler som går att bygga på. En samverkanskompetens finns redan på plats.

Det finns olika drivkrafter som kan bidra till att en samverkan kring arbetsmiljöfrågor initieras. Vem som initierar, vad samverkan ska gälla och varför samverkan ska ske påverkar möjligheterna att utveckla en lyckosam samverkan. De första initiativen handlar om att via kontakter eller förstudier sondera intresse och möjligheter. I detta ingår tankar om vad samverkan ska inriktas mot. Initiativtagarnas första idé måste kunna ifrågasättas och vidareutvecklas av dem som förväntas ingå i samverkan.

Centrala frågor som måste ställas och besvaras i initiativstadiet är alltså: Varför? Vad? Vem? och Hur?

Svaret på frågan varför kan vara myndighetskrav som berör flera av de potentiella aktörerna, exempelvis i form av nya krav i regelverken som ställer sådana krav som berör flera och där tydliga samordningsvinster kan identifieras. Ett exempel som varit aktuellt i de studerade exemplen är kraven på ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Att utveckla arbetsplatsernas eller branschens image gentemot omvärlden kan vara ett annat skäl av gemensamt intresse. Möjligheterna att öka intresset för utbildning för tillverkningsindustrin är ett exempel där företag och samhälle samverkat och där insatser för att skapa bättre arbetsmiljöer varit en viktig del.

I ett av de studerade exemplen gjordes flera försök att skapa nya och ganska begränsade nätverk. Det lyckades inte så bra. En orsak var att den gemensamma och tydliga nyttan saknades.

Vad som behandlas inom ramen för samverkan är en fråga som helt måste styras inom samverkan men ramarna kan många gånger ges av de externa resurser som ställts eller kan tänkas ställas till förfogande. I denna rapport är utgångspunkten att samverkan inbegriper arbetsmiljöfrågor men det har inte alltid varit huvudfokus i de exempel som studerats. Där det varit så har det mest styrts utifrån externa finansiärers krav. Det primära är att varje tilltänkt partner kan se den egna nyttan, att det finns egna behov som kan tillfredsställas.

Vem som tar ett initiativ till samverkan är mindre viktigt så länge som den som gör det har den nödvändiga legitimiteten i intressenternas ögon. Ett nog så bra initiativ riskerar att bli utan effekt om den person som presenterat det inte representerar något företag eller organisation som anses värd att lyssna på. Därtill måste personen representera en trovärdig roll i organisationen. Erfarenheterna från några av nätverken illustrerar att initiativen kan komma från olika håll som t.ex. enskilda företag, företagshälsovården, parterna, forskare eller myndigheter. Förankringen av initiativet, såväl inom den egna organisationen som hos tilltänkta medverkande är centralt.

De presumtiva regionala aktörerna i Borlänge respektive träindustrin i Bergslagen tillfrågades i samband med intervjuerna vilka de såg som naturliga initiativtagare till en regional samverkan. Representanterna för träbranschen svarade enigt att de helst såg att parterna inom den egna branschen tog sådana initiativ.

De intervjuade i Borlänge kommun hade en mer splittrad bild av tänkta initiativtagare: Kommunen som stor arbetsgivare, företagshälsovården, den egna organisationen, Arbetsmiljöverket och Högskolan Dalarna nämndes av flera som naturliga. Vad gällde en fråga om vilka som borde delta i samverkan gavs svar inom en stor spännvidd från företag med intresse för arbetsmiljöarbete, offentliga organisationer till Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen.

Uppstart

Under uppstarten skapas förutsättningar för samverkan. Motiv och behov av samverkan förankras tillsammans med dem som initialt ska medverka. Till detta behövs olika typer av resurser.

En lyckad uppstart förutsätter ett interaktivt arbete mellan initiativtagarna och de aktörer och intressenter som är tänkta att medverka i starten av samverkan. Detta innebär att förutsättningarna utvecklas tillsammans och att idéer, förslag och synpunkter diskuteras och utvecklas öppet.

Inför en samverkan som skall byggas upp måste en bra jordmån skapas. Med det avses här att ”överenskommelser” måste göras kring de arbetsformer som skall tillämpas inom samverkan. De medverkandes upplevda behov måste klart tydliggöras eftersom de inte med nödvändighet överensstämmer med de som initiativtagaren anser sig se eller kan ha gett uttryck för. Att samverkan skall utgå från en gemensam målbild underströks av flera av de intervjuade. Tidigare erfarenhet från samverkan är, som det beskrivits för initiativstadiet, värdefullt varför det kan vara eftersträvansvärt att få med personer med sådan erfarenhet. Att den som tar initiativ till samverkan har en legitimitet hos de medverkande gäller självfallet fortsatt. På motsvarande sätt måste de medverkande ha en legitimitet inåt i sina organisationer. Den som representerar ett företag i samverkan måste ha ett tydligt och prioriterat uppdrag från sin huvudman annars finns det en stor risk att insatsen ses mer som en belastning än en möjlighet. Dessutom är det viktigt att samverkansuppdraget är brett förankrat i den egna organisationen – hos de egna arbetskamraterna. Det räcker alltså inte att individerna som är direkt involverade i samverkan är engagerade i sin uppgift. Tydligheten inom samverkan gäller i lika hög grad in mot den egna organisationen.

Av rent praktiska skäl är det viktigt att den externa aktören som driver samverkan har en lokal förankring. Förutom att det stärker dennes legitimitet är kunskaper om de lokala förhållandena och den fysiska närheten av avgörande betydelse. Möjligheterna till sociala kontakter som en betydande framgångsfaktor har illustrerats på olika sätt inom studerad samverkan.

Kanske är det i det här stadiet ännu viktigare att klargöra vilken nytta som de medverkande och deras företag/organisation ser. Vad än Arbetsmiljöverket föreskriver eller det lokala näringslivskontoret må tycka så är det den upplevda egna nyttan som kommer i första rummet vid prioriteringar. Frågorna kring detta kommer på ett naturligt sätt upp i de diskussioner som måste föras kring preciserade mål och delmål för samverkan. Diskussioner kring målen är också viktiga att föra med utgångspunkt i hur samverkan i ett senare skede eller fortlöpande skall utvärderas. Det är då också särskilt viktigt att skilja syften och visioner från mera konkreta mål som kan mätas inom ramen för den planerade tiden. Syftet med en samverkan kanske är att sänka organisationernas och företagets kostnader för sjukfrånvaro och visionen att inga medarbetare skall åsamkas sjukdom eller skada i arbetet. Realistiska och mätbara mål kan vara att riskanalyser skall ha utförts på samtliga arbetsplatser och handlingsplaner upprättats.

Etablering

Under etableringen byggs samverkan upp genom att stabilisera förtroende/tillit och skapa strukturer. Etableringen är ett kritiskt stadium som kräver eftertanke och tar relativt lång tid. I många fall måste aktörerna backa och hitta nya vägar för att bygga upp det förtroende och den tillit som krävs för att verksamheten ska fungera under *Mognad/Genomförande*. Det är framförallt viktigt om initiativet till regional samverkan kommer från centrala aktörer. För att etablera en fungerande verksamhet måste också strukturer skapas i form av redan tidigare överenskomna målbilder och rutiner mellan de medverkande. Tydliga mål och projektplaner har visat sig vara viktigt för kommande och fortlöpande utvärderingar men också för att underlätta då nya partners överväger att medverka.

Rutiner för hur gruppen ska sköta den inbördes kommunikationen måste skapas och alla måste ges tillgång till gemensamma dokument och annan gemensam information.

Konflikten kring tiden som resurs är fortsatt tydlig. Det måste fortsatt få ta tid att bygga förtroende och tillit samtidigt som förväntan på konkreta resultat ökar i detta stadium. Genom en öppenhet i diskussionen inom samverkan och ner i organisationerna kan detta hanteras. De grundläggande förutsättningarna för att klara eventuella sådana konflikter måste ha lagts i ett tidigare skede genom tydlighet. Legitimiteten för de som medverkar i samverkan gentemot sin egen organisation hänger till betydande del på att målsättningarna såväl som tidsplaner är realistiska och har kommunicerats väl.

En särskild vaksamhet bör också vara riktad mot den informella maktfördelningen inom samverkan som inte får bli skev. Om någon på eget initiativ eller på grund av bakomliggande auktoritet tar sig en makt som inte överensstämmer med den överenskomna arbetsordningen finns det en risk för passivitet eller bristande engagemang hos andra.

Mognad/Genomförande

Under Mognad/Genomförande fördjupas samverkan, så att aktiviteter och verksamhet genomförs. Delmål för samverkan börjar därmed uppnås. Flera förutsättningar behöver hanteras för att samverkan ska ha livskraft och fungera under en längre period, såsom eldsjälar och en bred bas av aktörer, hantering av konflikter, lärande bland de medverkande och att energi tillförs samverkan så att en tillräcklig aktivitetsnivå kan upprätthållas. Att samtidigt använda drivkraften hos eldsjälar som att organisera för att göra sig mindre beroende av dem är en nödvändig insikt som beskrivs från olika samverkansprojekt.

Det finns ingen given metod för hur aktiviteter ska genomföras i samverkan. Det behövs olika metoder som kan anpassas till olika situationer. Effektiv kommunikation är ett måste, men den måste utgå från de medverkande och hur de normalt kommunicerar. Rekrytering av nya medverkande kan vara en nödvändighet för att samverkan ska fortleva. De kan stimulera till nya idéer och aktiviteter, men det kan också vara problematiskt och störa uppbyggda visioner

och relationer. För att samverkan ska fungera under en längre tid är långsiktiga resurser och finansiering en förutsättning, men viktigast är att de medverkande själva styr över sina resurser.

Vartefter samverkan mognar blir det allt tydligare hur väl målen för samverkan har formulerats och förankrats hos involverade aktörer. Kompetensutveckling och lärande krävs för att samverkan ska utvecklas och upplevas som lyckosam för både drivande och medverkande aktörer. Detta gäller speciellt de direkt medverkande personerna, men ofta också medarbetare i deras företag/organisationer. Detta förutsätter ett konsultativt arbetssätt hos konsulter och externa personer, så att de inte bara löser konkreta problem. Ett interaktivt förhållningssätt gör att lösningar utvecklas tillsammans och att alla aktörer lär sig nytt.

Ett väl utvecklat förtroende mellan samverkansaktörerna bör i det här stadiet ha lagt grunden för en arbetsform som präglas av ett givande och tagande. En bred bas av aktiva som gjort sig alltmer oberoende av enskilda eldsjälar skapar grunden för en arbetsordning som ger kontinuitet. Denna bas måste kunna ge den stabilitet som kan behövas då enskilda medverkande och deras organisationer av olika skäl lämnar samverkan eller nya kommer till. En beredskap måste finnas för detta så att de nya inte bara kommer in i samverkan på ett smidigt sätt utan också kan ta med sig nya impulser. I en studerad samverkansgrupp såg de medverkande initialt problem då nya kom till. Till att börja med hölls distans men snabbt insågs att det var bättre att istället utnyttja tillfället för nya impulser. Öppna diskussioner och avcheckning av mål och delmål bidrar också till att introducera nya medverkande och att vidmakthålla en samsyn i gruppen, samtidigt som nya medverkande ger tillfälle till reflektion.

Utvärdering/effekter

Samverkan utvärderas sällan systematiskt. Men, om inte de medverkande tycker att deras insats ger tillräckligt mycket tillbaka så är de inte så intresserade av att fortsätta. Mer systematiska utvärderingar kan ge bättre underlag för fortsatt eller ny samverkan. Utvärderingarna kan vara summativa och göras efter genomförda projekt. Ofta är det dock mer fruktbart att göra formativa utvärderingar som syftar till att förbättra samverkan medan den pågår. De kan då medverka till utveckling av samverkan. Utvärderingar bör göras både av måluppfyllelse/resultat och av arbetssätt. För att bli effektiva bör mätverktygen utvecklas under stadierna Etablering eller Mognad/Genomförande.

En svårighet ligger i att hitta bra metoder för utvärdering. De utvärderingar som gjorts av de studerade samverkansprojekten har i huvudsak utgått från forskningssyften med hjälp av oberoende insatser, t.ex. i form av studenters uppsatsarbeten på olika nivåer. Sådana insatser är naturligtvis inte regelmässigt tillgängliga och det finns därför ett behov av att utveckla utvärderingsmetoder som kan hanteras inom ramen för samverkan. En erfarenhet från de utvärderingar som gjorts är att de intervjuade upplevt ett stort värde i att i samband med intervjuer ”tänka till” kring den egna samverkan.

Som tidigare nämnts är det viktigt att formulera tydliga och mätbara mål och delmål som ger bättre möjlighet att utvärdera efterhand och inför avslut. Sådana utvärderingsresultat är, kanske särskilt vad avser delmål, viktiga för att de medverkande skall kunna återkoppla till sina respektive företag och organisationer. Tydlig dokumentation av verksamheten och dess resultat under gång samt uppdaterade projektplaner är dessutom viktiga i samband med att nya partners visar intresse för eller är på väg att gå in i samverkan.

Avslut /Omdefinition

På grundval av mer eller mindre explicita utvärderingar tas beslut om fortsättning eller avslut av samverkan. Även om ambitionen är att samverkan ska fortleva kommer den att omprövas och kanske omorienteras med tiden. Ny samverkan påverkas ofta starkt av tidigare samverkan. Personer som initierar eller kommer med i samverkan som medverkande har ofta tidigare samverkat, nätverkat eller arbetat tillsammans. Om denna samverkan varit lyckosam kan det bidra till att initiativ tas och att ny samverkan byggs upp. Negativa erfarenheter kan å andra sidan göra det svårt att initiera ny samverkan.

Under alla omständigheter är det lämpligt att manifestera avslutet eller omstarten tydligt inom de samverkande organisationerna. När aktörer varit med i projekt som håller på att avslutas är det förhållandevis vanligt att det följs av nya om än med förändrade grupperingar och mål. Det är dock viktigt att klargöra om avsikten är att projektet avslutas helt, om det ersätts av ett nytt eller om projektet omvandlas till en process. Nystart av samverkansprojekt som bygger på tidigare arbete men som ges nya förutsättningar och former har det utmärkta utgångsläget att aktörerna bygger sitt beslut på att samverka på egna erfarenheter. Det kommer då sannolikt att gå fortare att komma igenom de inledande stadierna eftersom aktörerna har byggt upp en samverkanskompetens och kan använda dessa kunskaper och nyttiggöra sig av uppbyggda kontakter. Behovet av eldsjälär är nu mindre medan de kunskaper om förvaltning av en samverkan som byggts kommer till användning.

Det ligger en fara i att köra på i samma spår och att i huvudsak kopiera den tidigare framtagna projektplanen. En viktig slutsats är att en ny projektplan bör skrivas och att en omorganisering behövs eftersom förmågan till kreativitet riskerar att minska under projektet om det inte förnyas. Även om mycket kan byggas på erfarenheterna från samverkan och samverkanskompetens är det viktigt att lika noga som vid nystart identifiera olika intressen för fortsättning, nya förutsättningar, nya mål både personliga och för organisationen. Förutom att utvärderingen som gjorts i den tidigare omgången självfallet är en avgörande utgångspunkt så måste de nya ekonomiska förutsättningarna analyseras.

Diskussion

Att på ett effektivt sätt driva arbetsmiljöarbete ställer stora krav på kompetenser och resurser. Detta gäller inte bara bland dem som har det som sin huvudsakliga profession som arbetsmiljöexpert eller de som har det formella arbetsmiljöansvaret i företag och organisationer. Ett väl fungerande arbetsmiljöarbete involverar i större eller mindre omfattning alla i en organisation. Genom att samverka regionalt finns det därför förutsättningar till effektivisering av arbetsmiljöarbetet genom kunskapsutbyte och mer direkt samordnade resurser. Utgångspunkten för den analys som gjorts är det förslag till en processmodell för regional samverkan som utvecklades inom ramen för Tema SMARTA. Genom en fördjupad analys av underliggande material, kombinerat med intervjuer av och seminarier med möjliga aktörer och intressenter har modellen och förståelsen för de processer den ger en bild av kunnat utvecklas. Resultaten utgör inget ”medelvärde” av svaren på de frågor som behandlats eller en beskrivning av mest frekventa svar. Det är istället en beskrivning som författarna, med utgångspunkt i insamlade data och sina mångskiftande och breda erfarenheter från arbetsmiljöarbete och samverkan kunnat enas kring i konsensus. Genom att analysen utförts iterativt i flera steg har den beskrivna modellen kunnat utvecklas och modifieras till något som många kan känna igen sig i. Valet av denna konsensusmetodik är inte självklart den bästa för att finna kritiska vägval i samverkan. Valet av metodik styrdes till viss del av ett övergripande syfte med Tema SMARTA, att nå ut med kunskaper. Genom att genomföra intervjuer och möten nåddes denna effekt.

Den beskrivna modellen och analysen skall inte ses som en ”manual” som är färdig att användas av intresserade aktörer utan snarare som ett underlag, en samlad förståelse, som kan utgöra utgångspunkten för att utarbeta stödmaterial lämpligt för presumtiva aktörer. I den långsiktiga planen för arbetet ingick ett sådant arbete. Då Temasatsningen nu läggs ned återfinns det istället som rekommendationer i denna rapport.

I resultaten konstateras ett behov av bra metoder för utvärdering av såväl arbetsformer i som resultat av samverkan. Under 2006 har den redovisade processmodellen (Pontén m.fl. 2006) använts som ett utvärderingsverktyg i andra sammanhang. Erfarenheterna från detta visar på bra förutsättningar för att utveckla modellen för sådana syften (Andersson 2006).

Resultaten av analysen lyfter fram ett antal kritiska steg i ett samverkansprojekt från initiativ till avslut och deras betydelse för framgång. I analysen gjordes ett försök att sortera upp dessa kritiska steg i framgångsfaktorer och fallgropar men det visade sig snart vara meningslöst eftersom mycket av det som kan beskrivas som en möjlig framgångsfaktor lätt kan vändas till en fallgrop och tvärtom. Som mest centralt genom hela processen har konstaterandet att samverkan måste utgå från förtroende och tillit samt att det måste bygga på vad de involverade individerna ser som nytta för den egna organisationen och sig själva. En

genomgående öppenhet och tydlighet i hela processen och då inte minst kring målen för samverkan måste också ses som centralt. Ett område som uppmärksammas som problematiskt är när nya medverkande aktörer kommer till samverkan. Möjligheterna till interaktivitet gäller självklart i lika hög grad dessa. Genom tydlighet och dokumentation underlättas deras introduktion i samverkan. Samtidigt är det viktigt att redan ingående aktörer har insikt om de behoven.

Processmodellen bygger huvudsakligen på de erfarenheter som redovisats från nätverk och samverkansgrupperingar som varit mer eller mindre framgångsrika. Det skulle naturligtvis ha varit önskvärt, och kanske än mer givande att ha studerat misslyckade initiativ och satsningar för att därur vidga kunskaperna om fallgropar och hinder. Även om de studerade exemplen i några avseenden alltid kunde beskrivas som lyckade hade ändå flera av de intervjuade personerna erfarenheter från andra sammanhang som de kunde relatera till då samtalen fördes kring modellen.

Huvudparten av den samverkan som studerats och ur vilkas erfarenheter modellen av samverkan byggts, har inte haft arbetsmiljöfrågor som uttalat mål. Detta har liten eller ingen betydelse eftersom det är den gemensamma och individuella nytta de ingående i samverkan kan se och vilka mål de kan enas om som är avgörande utgångspunkter. Syftena och målen kan vara så vitt åtskilda som ”att skapa bra förutsättningar för företagen att fylla behov”, ”att skapa en arena för reflektioner och diskussioner kring ohälsa och hälsa” som ”att utveckla praktiska samverkansformer för det systematiska arbetsmiljöarbetet”. De generella förutsättningarna för framgångsrik samverkan som beskrivits här och tidigare (Pontén m.fl. 2006) kan därför sägas vara oberoende av målen för samverkan och kan därför tillämpas generellt.

Även om de kritiska vägvalen är generella kan de uttalade målet för samverkan få stor betydelse för initieringens framgång. Ofta förekommer kommentarer som går ut på att en samverkan med ett uttalat mål att utveckla arbetsmiljöarbetet kan väcka ett lägre intresse bland presumtiva aktörer än om målet formulerats som ”verksamhetsutveckling”. Detta belyser behovet av att formulera konkreta och tydliga mål för samverkan istället för att använda övergripande begrepp.

Slutsatser

Sammantaget har den fördjupade analysen av förutsättningarna för en regional samverkan visat att:

Processmodellen ger en bra beskrivning av olika stadier i samverkan.

Processmodellen kan fungera som stöd för förbättrad regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor. Den redovisade modellen över samverkan ger ett bra pedagogiskt stöd men bilden behöver utvecklas. Både för att beskriva olika stadier i samverkan och som en checklista.

Vissa faktorer är viktiga genom hela samverkansprojektet för en framgångsrik samverkan, medan andra är viktiga i olika stadier.

Rekommendationer

Resultaten tyder klart på att det finns såväl ett behov av som intresse för att fler initiativ tas till regional samverkan för förbättrad arbetsmiljö. Med utgångspunkt i det som redovisats bör därför ett fortsatt arbete inriktas mot att identifiera målgrupper för ett stödmaterial, undersöka hur ett sådant stödmaterial bör vara utformat, utveckla stödmaterial samt att sprida kunskap om hur man bygger upp nätverk genom kurser, seminarier etc. Det är också angeläget att omformulera beskrivningen av modellen för att ge den en mer generell tillämpning än för enbart arbetsmiljöarbete.

Referenser

- AFA (2006). Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro 2006. AFA försäkring, Stockholm.
- Andersson B (2006). Personlig kommunikation 2006-12-18.
- Andersson m.fl. (2006). Arbetsmiljöarbete i Sverige 2004. En kunskapssammanställning över strategier, metoder och arbetssätt för arbetsmiljöarbete. Arbete och Hälsa 2006:6. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Andersson, M; Svensson, L; Wistus, S & Åberg, C (2005) Om konsten att utveckla partnerskap. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Nilsson, T (2004). "Arrangerade nätverk för kompetensutveckling : fackets roll i lokalt utvecklingsarbete", Arbetsliv i omvandling 2004:6, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Svensson, L; Jakobsson, E & Åberg, C. (2001) Utvecklingskraften i nätverk. Om lärande mellan företag. Santerus förlag, Stockholm
- Pontén B, Andersson I-M, Antonsson A-B, Bornberger-Dankvardt S, Hedlund A, Rosén G & Stor H (2006). Bättre arbetsmiljöarbete genom regional samverkan. Arbetslivsrapport / Arbetslivsinstitutet, 2006:36 Stockholm: Arbetslivsinstitutet förlagstjänst

Bilaga 1: Frågor till regionala aktörer – hösten 2006

Förutsättningar för utvecklad samverkan inom arbetsmiljöområdet

Kan du helt kort så här inledningsvis berätta om dina egna erfarenheter från samverkansarbete.

- Typ av samverkan
- Medverkande
- Din roll
- Spontana tankar om samverkan i projekt, nätverk, i vardagsarbetet etc.
- Övrigt

Finns det något behov för dig/din organisation att medverka i en samverkan inom arbetsmiljöområdet?

1. Om ja, redovisa behovet mera i detalj
2. Om nej, motivera varför

Finns det frågeställningar inom arbetsmiljöområdet som för dig/din organisation är mer lämpade än andra att hanteras genom samverkan?

Vem eller vilka ser du som lämpliga/naturliga initiativtagare till en samverkan inom arbetsmiljöområdet?

Om en samverkan inom arbetsmiljöområdet initierades – Vem eller vilka skulle du då vilja samverka med?

Hur skall en sådan samverkan vara utformad för att ni skulle vara med?

- Tidsaspekter
- Kostnader
- Mål
- Annat

Finns det något som du tycker är speciellt viktigt för att en samverkan ska fungera bra?

Finns det något mer du vill säga om samverkan inom arbetsmiljöområdet?

Modellen

Vad är din uppfattning om modellen - kan den fungera som utgångspunkt för samverkan inom arbetsmiljöområdet?

Om Ja - hur då?

Om nej – varför inte?

Vad kan modellen tillföra?

- Inspiration
- Engagemang
- Motor
- Insikt
- Kunskap

Slutligen, finns det någon roll som Högskolan Dalarna kan ha i en samverkan inom arbetsmiljöområdet?

Bilaga 2: Svar från regionala aktörer hösten 2006 – en sammanställning

Aktörer inom träindustrin inom Bergslagsregionen – fem intervjuer

Behovet:

- Behovet av samverkan är samstämmigt till 100%. Som främsta skäl anges branschens olycksfallsstatistik.

Samverkansområden:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete och säkerhetsfrågor är de frågor som anses viktigast för branschen att samverka om.

Initiativtagare:

- Som initiativtagare till en samverkan har man angett följande aktörer:
 - Facket i samverkan med TMF och SLA (Samtliga tillfrågade)
 - Länsstyrelsen (En person)
 - Högskolan Dalarna (En person)
 - Näringslivskontoret i en kommun (En person)
 - Företag i branschen (En person)

Medverkande:

- Som önskade medverkande i en samverkan har man, utöver den egna organisationen och motparten, angett följande aktörer:
 - Företag i branschen som har ett aktivt arbetsmiljöarbete (Fem personer)
 - Arbetsmiljöverket (Tre personer)
 - Företagshälsovården (Tre personer)
 - Arbetslivsinstitutet (Två personer)
 - Högskolan Dalarna (Två personer)
 - Företag inom branschen (Två personer)
 - Ett skyddsombud från ett medlemsföretag (En person)
 - Scania i Falun (En person)
 - Kommun där samverkan sker (En person)
 - Regionala skyddsombud i Dalarna, Västmanland och Värmland (En person)
 - Försäkringskassan (En person)

Samverkansmodell:

- En samverkan ska organiseras som ett projekt med tydliga syften, mål samt start och stopptid (Tre personer)

Framgångsfaktorer:

- Se till resultat före ekonomi
- Prestigelöshet
- En drivande kraft – eldsjäl
- Ett gemensamt mål
- Nyttan för den egna verksamheten

Övrigt om samverkan:

- Regionens geografiska utbredning – 40 mil – är ett praktiskt problem för samverkan.

Modellen som utgångspunkt för samverkan:

- Ja, den ger stöd för samverkan (Samtliga)
- Bra att det inte finns med en tidsaxel (En person)

Styrkor i modellen:

- Struktur
- Stöd att veta var man är och vilket som är nästa steg
- Styrinstrument för samverkan

Högskolans roll:

- Bidra med kunskap (Tre personer)
- Projektledning (Två personer)
- Ge legitimitet och kvalitetssäkra samverkan (En person)

Aktörer inom Borlängeregionen – 13 intervjuer

Behovet:

- Ja det finns det - utifrån olika motiveringar (10 personer)
 - Fackliga motiv
 - Regionala motiv
 - Kunskapsmotiv
- Nej det finns det inte (En person)
 - Branschspecifika krav
- Vet ej (Två personer)
 - Intresseorganisationer

Samverkansområden:

- Kunskaps- och tjänsteutbyte (Fem personer)
- Rehabilitering (Fyra personer)
- Psykosocial arbetsmiljö (Två personer)
- Systematiskt arbetsmiljöarbete (Två personer)
- Säkerhetsfrågor (Två personer)
- Gemensam ”nyttan” (Två personer)

- Ledarskap (En person)

Initiativtagare:

- Som initiativtagare till en samverkan har man angett följande aktörer:
 - Borlänge kommun (Sju personer)
 - Företagshälsovården (Fem personer)
 - Egen organisation (Fyra personer)
 - Högskolan Dalarna (Tre personer)
 - Arbetsmiljöverket (Tre personer)
 - Länsstyrelsen, F-kassan, Facket och Borlänge Energi (En person vardera)
 - ”Kompetensföretag” samt organisation som ser ”nyttan” (En person vardera)

Medverkande:

- Som önskade medverkande har man angett följande aktörer:
 - Försäkringskassan (Åtta personer)
 - Företagshälsovården (Åtta personer)
 - Kvarnsvedens pappersbruk / Stora Enso (Sju personer)
 - SSAB (Sju personer)
 - Fackliga organisationer (Sex personer)
 - Banverket (Fem personer)
 - Vägverket (Fem personer)
 - Mellanstora företag (Fem personer)
 - Borlänge kommun (Fem personer)
 - Högskolan Dalarna (Fem personer)
 - Arbetsmiljöverket (Tre personer)
 - Arbetsförmedlingen (Två personer)
 - Arbetsgivarorganisationer (Två personer)
 - ”Kunskapsföretag” (Två personer)
 - Sjukvården, LD Hjälpmedel, Länsförsäkringar, Räddningstjänsten och Kyrkan (En person vardera)

Samverkansmodell:

- Samverkan organiserad som ett projekt med tydliga och realiserbara mål och definierad löptid (13 personer)
- Att inte dra iväg kostnadmässigt (Tre personer)
- Att börja i en mindre skala för att sedan få en utökad samverkan (Två personer)
- Att definiera de medverkandes roller (Två personer)

Framgångsfaktorer:

- Att i starten definiera en gemensam problembild och gemensam nytta (Sju personer)
- Att alla är beredda att inte bara få information utan även att ge (Sex personer)
- Att samverkansarbetet leds av någon/några (Fem personer)
- Att alla tar en aktiv del i arbetet (Tre personer)
- Att det blir ett användbart resultat (Två personer)
- Att personkemin fungerar inom samverkansgruppen (Två personer)
- Förtroende, tydliga roller, eget bidrag samt planering (En person vardera)

Övrigt om samverkan:

- Viktigt med facklig medverkan
- Att det skapas en legitimitet för samverkan inom den egna organisationen
- Jämställdhetsperspektivet
- Se vad andra gjort
- Både chef och medarbetare med från samverkanspartnerna

Modellen som utgångspunkt för samverkan:

- Samtliga tillfrågade tycker att modellen kan användas som utgångspunkt för samverkan. Alla köper den dock inte oreserverat. Många pekar på att de sett ”modellen” tidigare men då under annat namn, tex som kvalitetsmodell. Att modellen är väldigt generell och därför kan användas i olika sammanhang en vanlig kommentar. Några tycker att modellen är komplicerad alt rörig och kräver att man noga sätter sig in i det som står där.

Styrkor i modellen:

- Modellen ger struktur och vägvisning i ett projekt – som en checklista (13 personer)
- Modellen kan inspirera och ge kunskap (Två personer)

Svagheter i modellen:

- Modellen är krånglig och opedagogisk (Tre personer)

Högskolans roll:

- Utbilda inom arbetsmiljö (Sju personer)
- Forska inom arbetsmiljö (Fem personer)
- Ta initiativ till arbetsmiljösamverkan (Tre personer)
- Vara motor / driva samverkansprojekt (Två personer)
- Utvärdera samverkansprojekt (Två personer)
- Allmänt – vara bollplank i arbetsmiljöfrågor (Två personer)

Bilaga 3. Viktiga aspekter att ta hänsyn till i olika stadier i en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor. (Pontén m. fl. 2006)

