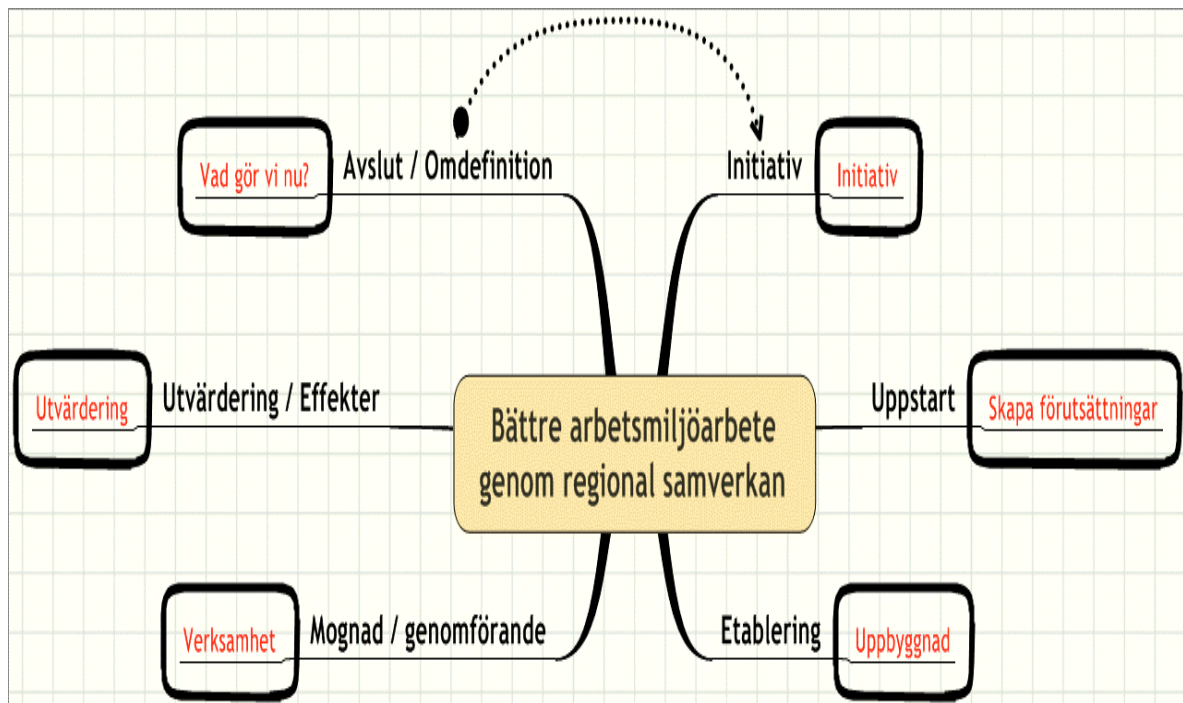


Bättre arbetsmiljöarbete genom regional samverkan

Bengt Pontén,¹ Ing-Marie Andersson,² Ann-Beth Antonsson,³
Sten Bornberger-Dankvardt,⁴ Ann Hedlund,¹ Gunnar Rosén²
och Helena Stor¹



1. Högskolan Dalarna; 2. Arbetslivsinstitutet; 3. IVL Svenska Miljöinstitutet AB;
4. Småföretagsenheten, Yrkes- och miljömedicinska kliniken, Universitetssjukhuset Örebro

ARBETSLIVSRAPPORT NR 2006:36

ISSN 1401-2928

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

Temaledare: Marita Christmansson

Förord

Denna rapport behandlar hur en regional samverkan bör utformas för att stödja arbetsmiljöarbetet i en region och ingår som ett delarbete i tema Strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete (SMARTA).

SMARTA ingår i Arbetslivsinstitutets temaverksamhet. Under perioden 2004–2009 samlas forskare från Arbetslivsinstitutet och andra organisationer för att genomföra aktiviteter för ett bättre fungerande arbetsmiljöarbete.

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. I första hand projektledare och aktörer som ska starta upp en samverkan samt befintliga samverkansgrupper som behöver bättre kunskap om processen och möjligheter att få ut mer av samverkan. Men även arbetsplatser samt nationella, regionala och lokala aktörer som har en strävan att organisera och stödja insatser för arbetsmiljöarbete inom olika typer av regionala miljöer.

Borlänge, Stockholm, Örebro, Åmål
2006-03-15

*Bengt Pontén¹ Ing-Marie Andersson² Ann-Beth Antonsson³
Sten Bornberger-Dankvardt⁴ Ann Hedlund¹ Gunnar Rosén² Helena Stor¹*

¹Högskolan Dalarna, ²Arbetslivsinstitutet, ³IVL Svenska Miljöinstitutet AB

⁴Småföretagsenheten, Yrkes- och miljömedicinska kliniken, Universitetssjukhuset Örebro

Sammanfattning

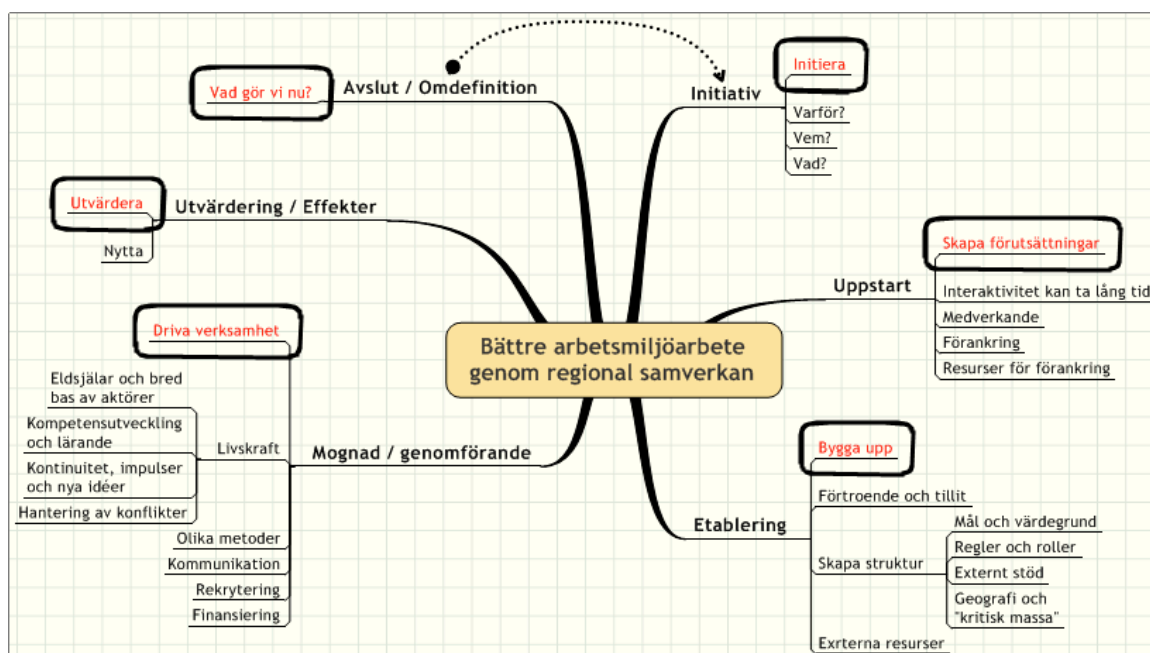
Det finns gott om exempel på samverkan mellan olika aktörer på lokal, regional eller nationell nivå. En mindre del av dessa har som huvud-, del- eller bisyfte att effektivisera och utveckla arbetsmiljöarbetet. Regionala samverkansprojekten kan vara av olika typer, till exempel:

- Ett antal aktörer driver ett projekt för att nå ut till en grupp av företag med ett särskilt budskap.
- Myndigheter kan ta initiativ till att samarbeta för att på ett effektivare sätt nå sina (myndigheternas) mål.
- En grupp av företag/organisationer/arbetsplatser samverkar i nätverk för att bättre nå överenskomna, gemensamma mål.
- En grupp av företag/organisationer/arbetsplatser träffas i nätverk för att utveckla sin kunskap/kompetens och/eller utbyta erfarenheter kring viktiga/intressanta frågor.

Erfarenheterna från projektarbetet under 2005 har sammanfattats i en modell som är avsedd att beskriva de olika stadierna i hur en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor kan utvecklas. Modellen är tänkt att vara en utgångspunkt för fortsatt analys av förutsättningarna för en stärkt regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor. Modellen kan även fungera som stöd till aktörer i en regional samverkan.

I rapporten beskrivs detaljerna i modellens olika stadier från initiering via uppbyggnad av verksamheten till avslut eller omdefinition. I flertalet fall har citat ur minnesanteckningar från intervjuer eller litteratur infogats. Dessa citat är infogade för att ge läsaren en inblick i det rikhaltiga material ur vilken modellen byggts.

Modellen består av sex stadier inom vilka det finns ett antal viktiga aspekter att ta hänsyn till (framgångsfaktorer, problem och möjligheter) (figur 1). 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.



Figur 1. Olika stadier i en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor.

Samstämmiga erfarenheter från olika typer av samverkan har gjort det möjligt att utveckla modellen. Modellen får inte ses som en manual som strikt skall följas, utan mer som en checklista för att analysera, och ha som utgångspunkt för diskussioner om aktiviteter och åtgärder i en samverkan.

Praktisk samverkan sker mellan människor som samarbetar i någon form av gruppering (projekt/nätverk/samverkansgrupp). Modellens stadier baseras på hur en grupp eller ett projekt normalt uppstår, utvecklas och avslutas.

Modellen kan användas som stöd av personer som vill initiera en regional samverkan. Den kan också användas av deltagare eller initiativtagare som vill utveckla befintlig samverkan. En analys av i vilket stadium en befintlig samverkan befinner sig och hur man hanterat tidigare stadier, kan ge insikt om vad man bör ta hänsyn till för att utvecklas. Det kan också bidra till förståelsen för varför man fått problem av olika slag. Olika delar av en regional samverkan kan befinna sig i olika stadier. För att utveckla samverkan kan därför olika åtgärder och aspekter behöva tas hänsyn till.

All samverkan tar tid och kräver resurser av olika slag. Utveckling av samverkan kräver tålamod. Bäst är om alla som påverkas av samverkan också får påverka innehållet i samverkan, men detta måste vägas mot den tid det tar och de resurser det kräver. Mer resurser kan ge möjlighet till snabbare och bättre samverkan, men framförallt förankringsprocesserna kan ta lång tid oavsett resursinsats.

Arbetet har baserats på genomförda intervjuer med involverade personer i utvalda projekt, en litteraturgenomgång, ett arbetsmöte med en grupp av personer med gedigen erfarenhet från området, samt författarnas egna erfarenheter inom området. Det har inte varit möjligt att inom ramen för avsatta resurser ge en totalbild av litteraturen och erfarenheterna från alla projekt av intresse. I arbetet har undantagits personliga nätverk. De finns i bakgrunden och har förmodligen stor betydelse för samverkan, men har inte varit i fokus. Stödnätverk för utsatta grupper eller nätverk av typ Rotary har inte heller varit i fokus.

Modellen kan i viss mån sägas vara prövad genom att den bygger på erfarenheterna från redan pågående eller avslutad samverkan. Det är dock angeläget att ett arbete drivs vidare med att prova, successivt utvärdera, samt modifiera modellen med syftet att stärka arbetsmiljöarbetet på arbetsplatser av alla typer. Det är också angeläget, inte minst inom ramen för tema SMARTA's målsättning, att kunskaperna kring detta på olika sätt förs ut till berörda.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	I
1. INTRODUKTION	1
1.1. BAKGRUND.....	1
1.2. SYFTE.....	3
1.3. MÅL.....	3
2. METOD	4
2.1. INTERNA ARBETSMÖTEN.....	4
2.2. LITTERATURGENOMGÅNG.....	4
2.3. IDENTIFIERING AV EXEMPEL.....	4
2.4. INTERVJUER.....	5
2.5. ARBETSMÖTE MED EXTERNA INTRESSETER OCH AKTÖRER.....	5
2.6. UTVECKLING AV MODELL.....	5
3. BEGREPPEN SAMVERKAN – NÄTVERK – REGION	6
3.1. SAMVERKAN.....	6
3.2. NÄTVERK.....	6
3.3. REGION.....	7
4. EN MODELL FÖR STÖD TILL UTVECKLING AV REGIONAL SAMVERKAN	8
4.1. INTERVJUER, UTVÄRDERINGAR OCH ANDRA KÄLLOR.....	8
4.2. ÖVERSIKTLIG BESKRIVNING AV MODELLEN.....	9
5. NÄRMARE BESKRIVNING AV MODELLENS OLIKA STADIER	11
5.1. TID OCH RESURSER BEHÖVS.....	11
5.2. INITIATIV.....	12
5.2.1. <i>Varför?</i>	12
5.2.2. <i>Vem?</i>	13
5.2.3. <i>Vad?</i>	13
5.3. UPPSTART.....	15
5.3.1. <i>Interaktivitet kan ta lång tid</i>	15
5.3.2. <i>Medverkande</i>	16
5.3.3. <i>Förankring</i>	17
5.3.4. <i>Resurser för förankring</i>	17
5.4. ETABLERING.....	19
5.4.1. <i>Förtroende och tillit</i>	19
5.4.2. <i>Skapa struktur</i>	20
5.4.3. <i>Externa resurser/finansiering</i>	23
5.5. MOGNAD / GENOMFÖRANDE.....	24
5.5.1. <i>Livskraft</i>	24
5.5.2. <i>Olika metoder</i>	28
5.5.3. <i>Kommunikation</i>	30
5.5.4. <i>Rekrytering</i>	31
5.5.5. <i>Finansiering</i>	32
5.6. UTVÄRDERING / EFFEKTER.....	33
5.6.1. <i>Exempel på nytta</i>	34
5.7. AVSLUT / OMDEFINITION.....	37
6. DISKUSSION	38
7. AVSLUTANDE ORD	41
8. REFERENSER	42

BILAGA 1: KORTA BESKRIVNINGAR AV UNDERSÖKT SAMVERKAN I

<i>Hedemora Näringsliv AB, HNB</i>	<i>i</i>
<i>Nätverket för hälsofrämjande arbetsplatser i Skåne</i>	<i>ii</i>
<i>Hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland</i>	<i>iii</i>
<i>Lära i SAM-arbete</i>	<i>iv</i>
<i>Träffpunkt Sörmland</i>	<i>vi</i>
<i>Samverkan i Värmland inom ohälsoområdet</i>	<i>vii</i>
<i>AiS - Företagsledarnätverket</i>	<i>viii</i>
<i>Kompetenssamverkan Norra Bohuslän</i>	<i>ix</i>
<i>Södra Dalarnas Hälsonätverk</i>	<i>x</i>
<i>Arbetsmiljöverket – Örebrodistriktets samverkan med FK</i>	<i>xi</i>
<i>Småföretag inom träindustrin</i>	<i>xii</i>
<i>Hedemora Byggrupp</i>	<i>xiii</i>
<i>Hedemora Industrigrupp</i>	<i>xiv</i>
<i>Hälsonätverket Borås</i>	<i>xv</i>
<i>CAV - Centrum för Arbetsvetenskap</i>	<i>xvi</i>
<i>T-verkarna i Örebro</i>	<i>xvii</i>

1. Introduktion

Det finns gott om exempel på samverkan mellan olika aktörer på lokal, regional eller nationell nivå. En mindre del av dessa har som huvud-, del- eller bisyfte att effektivisera och utveckla arbetsmiljöarbetet. Det är av stort intresse att närmare studera vilka erfarenheter som finns från redan pågående eller avslutad samverkan inom området. Vilka har varit initiativtagare? Vilka framgångsfaktorer och stöttestenar har funnits? I vad mån har arbetsmiljöfrågor kommit upp och hanterats inom en samverkan med andra huvudsyften? I denna studie har erfarenheter och slutsatser ställts samman från intervjuer inom pågående eller nyligen avslutad samverkan, kombinerat med i litteraturen publicerade erfarenheter av samverkan.

Projektets resultat har sammanfattats i en modell som är avsedd att beskriva de olika stadierna i hur en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor kan utvecklas. I rapporten beskrivs detaljerna i modellens olika stadier från initiering via uppbyggnad av verksamheten till avslut eller omdefinition. I flertalet fall har citat ur litteratur eller minnesanteckningar från intervjuer infogats. Dessa citat är infogade för att ge läsaren en inblick i det rikhaltiga material ur vilken modellen byggts. Formuleringarna i citaten utgår från de minnesanteckningar som förts i anslutning till intervjuer och möten, samt relevant litteratur.

Modellen skall ses som en sammanställning av erfarenheterna från projektarbetet under 2005. Modellen är tänkt att vara en utgångspunkt för fortsatt analys av förutsättningarna för en stärkt regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor. Modellen kan även fungera som stöd till aktörer i en regional samverkan.

1.1. Bakgrund

Tema SMARTA vid Arbetslivsinstitutet (ALI) genomförde under år 2004 en omfattande genomgång av strategier, metoder och arbetssätt för arbetsmiljöarbetet inom företag och organisationer (Andersson, Hägg et al. 2006). I detta ingick studier av arbetsmiljöarbetets effekter samt metoder för att identifiera företagets behov av förändring och information. Vidare studerades de aktörer som försöker påverka företags och organisationers arbetsmiljöarbete. Arbetet inriktades på att identifiera vad som fungerar och vad som behöver göras för att effektivisera aktörernas arbete för att arbetsmiljöarbetet skall fungera bättre på enskilda arbetsplatser. Ytterligare en inriktning av arbetet inom temat avsåg vilka nyckelaspekter som underlättar eller försvårar arbetsmiljöarbetet. Här ingick även förändrings- och implementeringsprojekt vars syfte är, eller har varit, att vidareutveckla arbetsmiljöarbetet. Detta arbete utgjorde utgångspunkten för formuleringen av ett antal forskningsfrågor samt för identifiering av angelägna utvecklingsområden inom ämnesområdet. Identifierade frågeställningar och angelägna utvecklingsområden grupperades i tre FoU-områden, vardera med ett antal specifika frågeställningar som utgångspunkt. En av dessa var: Hur bör en regional samverkan utformas för att stödja arbetsmiljöarbete i en region?

En central frågeställning för arbetsplatsernas arbetsmiljöarbete är vilka drivkrafter som finns för arbetsmiljöarbetet. Lagstiftningen är en viktig drivkraft, men den har sina begränsningar, vilket bl.a. visas i en nyligen publicerad studie (Antonsson, Axelsson et al. 2005). De inspekterade företagen tenderar att anse att när de åtgärdat arbetsmiljöinspektionens krav, så har de uppfyllt sina skyldigheter när det gäller arbetsmiljön, medan inspektörerna anser att det bara är början, men att företaget har ett eget ansvar för att klara alla gällande krav enligt föreskrifterna, även de som inte påtalas i samband med inspektionen.

Andelen företag som inspekteras är dessutom begränsat, i storleksordningen ett besök vart 14:e år (Antonsson, Birgersdotter et al. 2002). Andra drivkrafter för arbetsmiljöarbetet och en god arbetsmiljö är att god arbetsmiljö anses vara självklart, eftersom man värnar om personalen och inte vill riskera att någon skadas. Dessutom finns andra drivkrafter som kopplar till ekonomi och kvalitet i arbetet. De regionala samverkansprojekt som finns, utgår alla från en eller flera av dessa drivkrafter som centrala element i samverkan. Oftast ligger fokus mer på nyttan för företagen i form av ekonomi, bättre flyt i produktionen mm och mindre på lagefterlevnad.

Lagstiftningen inom arbetsmiljöområdet är omfattande och uppfattas ofta som svårgenomtränglig, särskilt av mindre företag och organisationer. Att i ett givet företag sätta sig in i vilka krav som är aktuella och organisera för en effektiv hantering av dessa ställer krav på betydande resurser. Arbetsmiljöverkets föreskrift om Systematiskt Arbetsmiljöarbete (Arbetsmiljöverket 2003) kan ses som ett stöd för detta ansvar genom att beskriva hur arbetsgivaren skall arbeta systematiskt för att uppfylla sitt ansvar enligt lagar och föreskrifter.

Inom många typer av verksamheter förekommer arbetsmiljörisker av en sådan karaktär att det inte är rimligt att förvänta sig att man inom organisationen kan ha de särskilda kompetenser som är nödvändiga. I föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete uttalas därför tydligt att

”När kompetensen inom den egna verksamheten inte räcker för det systematiska arbetsmiljöarbetet eller för arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering, skall arbetsgivaren anlita företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp utifrån.”
(Arbetsmiljöverket 2003)

Företag och organisationers samverkan med företagshälsovården (FHV) är styrd av regelverket inom arbetsmiljöområdet, men det finns också ställen där man sett möjligheter i att hantera arbetsmiljöfrågorna på ett effektivare sätt genom att på olika sätt utbyta erfarenheter och lära genom samverkan i olika former. Inom branschorganisationer och olika arbetsgivarorganisationer har det varit naturligt att bistå medlemsföretagen nationellt med olika typer av stöd för en mer effektiv hantering av arbetsmiljöansvaret. Även andra nationella aktörer inom området har haft anledning att ta initiativ till och/eller stödja olika typer av samverkan och nätverksbildningar med arbetsmiljöfokus eftersom det ligger i linje med de uppdrag man har. Exempel på sådana aktörer är avtalsförsäkringsbolaget AFA och Prevent. Prevent är en stor informationssändare och producent av informations- och utbildningsmaterial inom arbetsmiljöområdet. De har båda intressen i eller uppdrag att stödja arbetsmiljöarbetet och bidra till att det organiseras effektivt. Sådan samverkan organiseras av praktiska skäl normalt på regional eller lokal nivå.

Det finns många olika typer av initiativtagare till lokal eller regional samverkan med anknytning till arbetsmiljöfrågor. Ofta har initiativet haft sin utgångspunkt i andra frågor, t.ex. affärsnytta eller någon annan för verksamheten viktig aspekt. Lokal samverkan med anknytning till kommunala näringslivsbolag, företagarföreningar, köpmannaföreningar, etc. är vanliga. Frågor som anknyter till arbetsmiljö och arbetsmiljöarbetet hanteras ofta i dessa. Det är dock långt ifrån alltid som sådana frågor explicit ses som arbetsmiljörelaterade.

I en bok om arbetsmiljöarbetet i små företag (Walters 2001) trycker författaren på betydelsen av samverkan mellan små företag och intermediärer med syfte att förbättra arbetsmiljön, men också nyttan av en samverkan mellan större och mindre företag ur ett rent affärsperspektiv. Walters konstaterar emellertid att det är brist på undersökningar som visar på

nyttan av en bredare samverkan mellan olika företag och intermediärer inom arbetsmiljöområdet (FHV, konsulter, etc.).

Med utgångspunkt i fackens roll i utvecklingsarbete diskuterar andra forskare kring varför kompetensnätverk arrangeras (Nilsson 2004). Svårigheterna med att sprida ”goda organisatoriska lösningar” genom ”goda exempel” med hjälp av referensarbetsplatser eller genom att i skrift försöka förmedla sådana ”ideal” belyses. Nilsson lyfter istället fram samverkan i nätverk som en framkomlig väg för utveckling.

För att nå en bättre spridning av kunskaper kan nätverk eller olika mer omfattande koalitioner arrangeras med stöd av externa resurser. Tanken är då att man inte kopierar andras lösningar, utan att man utbyter erfarenheter, inspirerar varandra och genomför förändringsarbeten utifrån vars och ens lokala villkor (Gustavsen och Hofmaier 1997; Svensson, Jakobsson et al. 2001; Nilsson 2004).

1.2. Syfte

Syftet med projektet är att beskriva vad man bör ta hänsyn till vid utveckling av regional samverkan för att stödja arbetsmiljöarbete i en region.

1.3. Mål

Projektets mål är:

- Att sammanställa och redovisa erfarenheter från olika typer av samverkan.
- Att utveckla en första modell för hur en regional samverkan i arbetsmiljöfrågor kan utvecklas och stödjas.
- Efter test och vidareutveckling kan denna modell bidra till att skapa struktur för hur man kan ge stöd till och utveckla regional samverkan för ett bättre arbetsmiljöarbete.

I studien har undantagits personliga nätverk. De finns i bakgrunden och har förmodligen stor betydelse för samverkan, men har inte varit i fokus. Stödnätverk för utsatta grupper eller nätverk av typ Rotary har inte heller varit i fokus.

2. Metod

Projektgruppens arbete under 2005 har utgått från erfarenheter, frågeställningar och resultat från 2004 års arbete inom tema SMARTA. Arbetet har delats upp i identifiering av exempel på samverkan, intervjuer, litteraturgenomgång, arbetsmöten, samt rapportering. Resultaten bygger på projektgruppens egna erfarenheter, litteraturstudier samt intervjuer med representanter från arbetslivet och arbetsmiljöarbetets aktörer, som ingått i olika typer av samverkan. Arbetsgruppen har träffats och reflekterat runt delresultat vid ett flertal tillfällen under 2005, vilket har haft stor betydelse för slutresultatet. Ett arbetsmöte tillsammans med forskare och praktiker med lång erfarenhet av samverkan genomfördes också.

2.1. Interna arbetsmöten

Vid mötena har erfarenheter från av gruppen redan kända, genomförda och pågående projekt sammanställts, samt arbetets framskridande diskuterats. En viktig del var identifiering av faktorer av betydelse för att effekterna av regional samverkan ska bli bra. Det var också viktigt att identifiera tänkbara fallgropar, som gör att regional samverkan i arbetsmiljöfrågor inte lyckas. Baserat på denna inledande analys och hypotesgenerering, utarbetades ett underlag för djupare intervjuer med representanter för de regionala och lokala projekt som identifierats. Att ta fram frågeformulär för att genomföra intervjuer var en del i detta arbete.

2.2. Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgång avseende erfarenheter av regional och lokal samverkan för arbetsmiljöutveckling genomfördes. Samverkan som utvärderats och rapporterats har varit särskilt intressant. Ur dessa rapporter har det varit viktigt att plocka ut de variabler som varit och är avgörande för ett lyckat och/eller misslyckat samarbete.

Litteratursökning med ett antal relevanta nyckelord genomfördes i Arblin (Arbetslivsinstitutets databas).

Sökning i ARBLIN 050411 på ämnesord "Nätverk" gav till exempel 374 referenser varav 301 från 1996 och senare. Två referenser hade koppling till systematiskt arbetsmiljöarbete och sju till rehabilitering. Flertalet av referenserna i övrigt handlade om företagsnätverk och betydelsen av att företag går samman för att stå bättre rustade i konkurrensen, samt om lokal och regional utveckling.

2.3. Identifiering av exempel

Ett 50-tal exempel på pågående och nyligen avslutade regionala/lokala projekt för arbetsmiljöutveckling identifierades med hjälp av projektgruppens tidigare erfarenheter, genom samtal med andra aktiva inom SMARTA, samt genom kontakter med andra forskare som arbetar med regional arbetsmiljöutveckling. De identifierade fallen sammanställdes och kom också att innefatta samverkan som inte enbart startat utifrån ett arbetsmiljöperspektiv, utan som under tiden de pågått i någon omfattning också hade behandlat arbetsmiljöfrågor. Tid och andra resurser har inte medgett någon heltäckande sammanställning inom området.

2.4. Intervjuer

De identifierade exemplen på samverkansgrupper/nätverk har varit utgångspunkt i det fortsatta arbetet. Ett antal intressanta fall (24 samverkansgrupper/nätverk) som kommit långt i sin samverkan, valdes ut och delades upp mellan projektgruppens medlemmar för att kontaktas för mer information. Kriterierna för urval var att samverkan inte skulle vara nystartad samt att utveckling av arbetsmiljöarbete skulle ha utgjort en del eller en huvuddel av verksamheten.

En kontaktperson för dessa fall kontaktades för en kort telefonintervju. Totalt 30 telefonintervjuer genomfördes utifrån ett frågeformulär med 18 frågor. Efter intervjun graderades fallen med 1 – mycket intressant, 2 – något intressant, 3 – ointressant, för projektgruppens fortsatta arbete. Graderingen baserades bland annat på involvering av arbetsmiljöarbete, graden av samverkan med andra aktörer i regionen, samt hur långt man nått i utvecklingsarbetet.

Med syfte att samla in ytterligare mer detaljerade erfarenheter gjordes personliga intervjuer med representanter för de 16 samverkansgrupper/nätverk som bedömdes som speciellt intressanta. Av praktiska skäl valdes dessa exempel med en viss förskjutning mot de regioner där projektgruppens medlemmar är aktiva.

En eller flera personer med olika uppgifter inom de olika samverkansgrupperna/nätverken kontaktades och söktes upp för en intervju. Intervjun utgick från ett frågeformulär med 44 huvudfrågor. Intervjufrågorna följde en preliminär processtruktur, som projektgruppen arbetade fram. Denna processtruktur reviderades sedermera till den modell som beskrivs i avsnitt 4.

En kort presentation av samverkansgrupperna/nätverken finns i bilaga 1. De intervjuade har fått ta del av och korrigerat anteckningarna från intervjuerna.

2.5. Arbetsmöte med externa intressenter och aktörer

Erfarenheter från samverkan kan vara svåra att fånga enbart genom intervjuer. De preliminära resultaten och slutsatserna har därför stämts av och diskuterats med en grupp av personer som har gedigen erfarenhet av arbetsmiljösamverkan. Dessa kom från IVF Industrieforskning och utveckling AB, Försäkringskassan, Arbetslivsinstitutet, Kungliga Tekniska Högskolan, Industriella Utvecklingscentra IUC Öst, Region Skåne, och Lunds Tekniska Högskola.

2.6. Utveckling av modell

Resultaten från litteratursökning, intervjuer och arbetsmöte har använts för att beskriva en modell med ett antal stadier, som speglar hur en regional samverkan bör utvecklas för att stödja arbetsmiljöarbetet i en region. Utgångspunkten för modellen är att all samverkan sker mellan grupper av människor. De olika stadierna kan därför ses som stadier i en grupps utveckling, som har ett syfte att, i detta sammanhang, åstadkomma ett mer effektivt arbetsmiljöarbete.

Denna samlade syntes av resultaten är ett första försök att formulera en modell som kan stödja utvecklingen av regional samverkan som stöd för ett bättre arbetsmiljöarbete. Den begränsade projektinsatsen har inte räckt till en närmare verifiering av modellen.

3. Begreppen samverkan – nätverk – region

Begreppen samverkan och nätverk används ibland synonymt och det råder viss begrepps-förvirring. Det kan därför vara lämpligt att inledningsvis försöka beskriva begreppen baserat på bland annat begreppsdiskussioner i ett antal publikationer (Karlqvist 1990; Berger 1991; Fridolf 2000; Wolvén och Ekstedt 2004). Beskrivningarna nedan kan ses som en sammanfattning av denna begreppsdiskussion.

3.1. Samverkan

Samverkan förutsätter interaktion mellan minst två parter och kan observeras som aktiviteter som pågår och som kan förväntas leda till ett resultat (verkan) i någon form.

Syften med samverkan inom arbetsmiljöområdet kan vara att man vill hitta lösningar på gemensamma problem, få bättre kunskaper om ett problemområde, förbättra samarbetet, bli mer kompletta kompetensmässigt för att förbättra förutsättningarna för utvecklingen av exempelvis arbetsmiljöarbetet på enskilda arbetsplatser.

Samverkan kan vara organiserad på många olika sätt. Till exempel kan den vara formaliserad och följa bestämda rutiner, som exempelvis i samverkan mellan myndigheter. Den kan vara väl organiserad eller ”ad hoc – orienterad” och improviserad. Den kan vara initierad uppifrån och vertikal (samverkan mellan olika nivåer i organisationer). Den kan utgöras av informellt samarbete mellan individer inom olika verksamheter och horisontell (samverkan mellan likar).

Samverkansbegreppet är mer att betrakta som ett organisatoriskt fenomen, medan begreppet samarbete används i den praktiska individnära situationen .

Formen för samverkan kan variera mellan en organisation och ett nätverk. Den kan exempelvis förekomma inom ramen för en gemensamt ägd organisation, i projektform eller i nätverksform.

3.2. Nätverk

Nätverk är en samverkansform som är i hög grad individberoende. Samverkan bygger på deltagarnas intresse av att träffas. Individens eget intresse av samverkan eller personligt utbyte av samarbetet i nätverk kan vara olika starkt, men är en förutsättning. Det egna personliga syftet kan skilja sig från den egna organisationens syfte med samverkan.

Kunskaps- eller kompetensnätverket har som syfte att utveckla deltagarnas kompetens och att starta lärandeprocesser. Här kan olika former av lärande aktiviteter förekomma, exempelvis lärande om arbetsmiljö- och hälsofrågor. Erfarenhetsutbytet med nätverksmedlemmarna kring gemensamma frågor samt möjlighet till praktisk tillämpning och återföring betyder mycket för lärandet.

I företags- eller affärsnätverk är de ingående företagen mer eller mindre bundna till varandra genom affärsmässiga kontrakt eller avtal och individberoendet är inte lika tydligt. Huvudsyftet är att via samverkan driva aktiviteter som genererar ekonomiska resultat genom att öka intäkterna och/eller minska kostnaderna. Det handlar då ofta om ledningsstyrd produktionssamverkan eller gemensamma inköp och marknadsföring.

3.3. *Region*

Med region menar vi den funktionella regionen. Det är ibland svårt att göra en geografisk avgränsning, men regionen är vanligen en (eller flera närliggande) kommuner, eller ett (eller flera närliggande) län.

4. En modell för stöd till utveckling av regional samverkan

En modell för stöd till utveckling av regional samverkan har successivt utarbetats under projektgruppens arbete. Modellens sex stadier visas i avsnitt 4.2 och viktiga aspekter att ta hänsyn till vid utveckling av regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor (framgångsfaktorer, problem och möjligheter) redovisas i avsnitt 5. Sammanställningen 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.

De olika stadierna i en samverkan följer oftast en tidsaxel. Den kan vara komprimerad i projekt som ska avslutas efter viss tid, medan exempelvis en företagssamverkan i ett nätverk kan sträcka sig över många år. Vid tidspress ställs högre krav på kunskaper hos samverkande parter om kritiska stadier i en samverkan och vad som krävs för att den ska fungera. De olika stadierna i samverkan kan gå i varandra. Olika aktörer och delar i en samverkan kan också befinna sig i olika stadier, speciellt i omfattande samverkan mellan många aktörer.

4.1. *Intervjuer, utvärderingar och andra källor*

I beskrivningen av modellen och dess stadier har citat ur intervjuer, utvärderingar/rapporter och annan litteratur infogats. Dessa citat är infogade för att ge läsaren en inblick i det rikhaltiga material ur vilken modellen byggts.

Arbetsmötet har framförallt bekräftat de övergripande beskrivningarna inom varje stadium. I några fall refereras även några förutsättningar eller fallgropar specifikt till arbetsmötet. I bilaga 1 ges en sammanfattande presentation av de olika samverkansgrupperingar som deltagit i intervjuer.

Intervjuer och arbetsmöte

- Hedemora Näringsliv AB, HNB
- Nätverket för hälsofrämjande arbetsplatser i Skåne
- Hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland
- Lära i SAM-arbete
- Träffpunkt Sörmland
- Samverkan i Värmland inom ohälsoområdet
- AiS – Företagsledarnätverket Borås
- Kompetenssamverkan Norra Bohuslän
- Södra Dalarnas Hälsonätverk
- Arbetsmiljöverket – Örebrodistriktets samverkan med FK
- Småföretag inom träindustrin
- Hedemora Bygggrupp
- Hedemora Industrigrupp
- Hälsonätverket Borås
- CAV - Centrum för Arbetsvetenskap
- T-verkarna i Örebro
- Arbetsmöte (2005). Arbetsmöte med personer som har erfarenhet av samverkan.

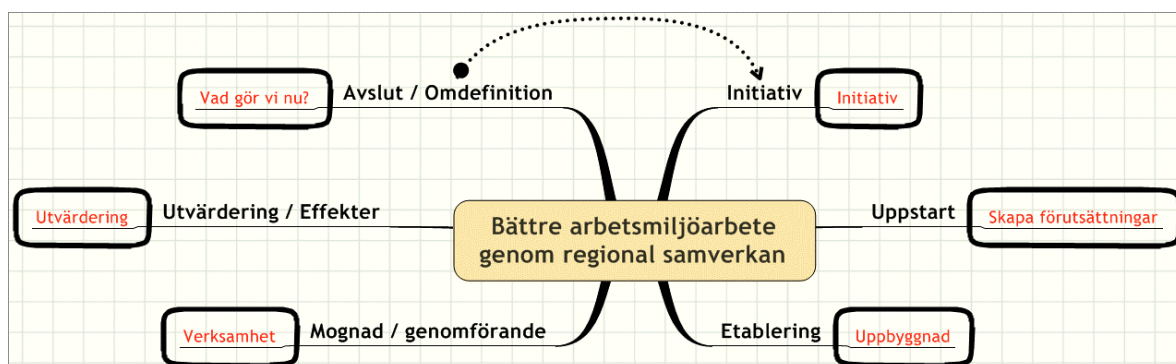
Citerad litteratur

- Ager, B. (2004). Nätverk och träkluster i Träsverige 2003.
- Bildt, C., S. Vinberg, et al. (2005). Arbetsmiljöutveckling inom offentlig sektor Friskare arbetsplatser i Jämtlands län.
- Nilsson, T. (2004). Arrangerade nätverk för kompetensutveckling : facketts roll i lokalt utvecklingsarbete.
- Svensson, L., E. Jakobsson, et al. (2001). Utvecklingskraften i nätverk : om lärande mellan företag.
- Utbult, M. (2000). Nätverk som ger kraft att växa. Erfarenheter, lärdomar, reflektioner från den största nätverkssatsningen hittills.

4.2. Översiktlig beskrivning av modellen

Praktisk samverkan sker mellan människor som samarbetar i någon form av gruppering (projekt/nätverk/samverkansgrupp). Modellens stadier baseras på hur en grupp eller ett projekt normalt uppstår, utvecklas och avslutas.

I figur 2 presenteras modellens sex stadier översiktligt. I praktiken kan de olika stadierna gå i varandra och i vissa fall komma i olika ordning. I mer omfattande samverkan med många medverkande kan olika parter och delar av samverkan befinna sig i olika stadier. Redovisade framgångsfaktorer, problem och möjligheter är dock väsentliga att ta hänsyn till inom respektive stadium.



Figur 2. Olika stadier i en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor

En regional samverkan startar genom att ett *Initiativ* tas av någon eller några personer. Under en *Uppstart* skapas förutsättningar för samverkan. Därefter byggs samverkan upp i en *Etablering*, som övergår i *Mognad/Genomförande* då verksamhet genomförs. Under *Utvärdering* utvärderas effekterna av samverkan, varefter de som ingår i samverkan ställer frågan "Vad gör vi nu?" under *Avslut/Omdefinition*. Aktörerna kan därefter omorientera eller avsluta sin samverkan eller initiera en ny samverkan med annan inriktning.

De regionala samverkansprojekten kan vara av olika typer, t ex

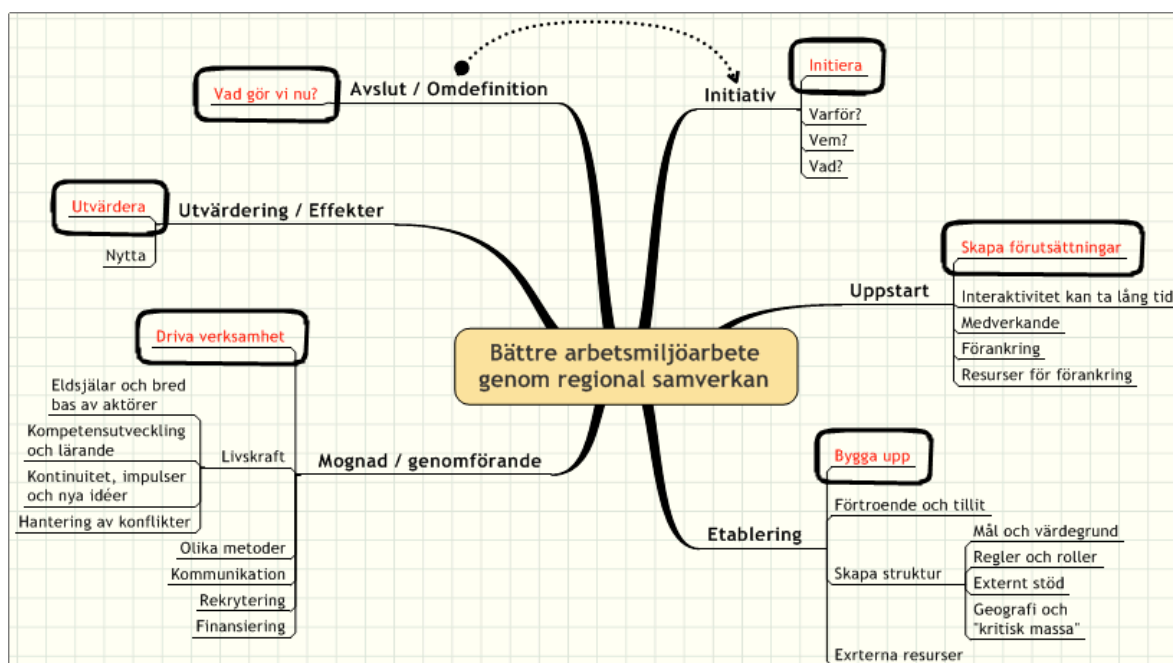
- Ett antal aktörer driver ett projekt för att nå ut till en grupp av företag med ett särskilt budskap.
- Myndigheter kan ta initiativ till att samarbeta för att på ett effektivare sätt nå sina (myndigheternas) mål.

- En grupp av företag/organisationer/arbetsplatser samverkar i nätverk för att bättre nå överenskomna, gemensamma mål.
- En grupp av företag/organisationer/arbetsplatser träffas i nätverk för att utveckla sin kunskap/kompetens och/eller utbyta erfarenheter kring viktiga/intressanta frågor.
-

I de olika typerna av regional samverkan berörs olika grupper av aktörer. Det kan vara initiativtagare (som initierar samverkan) och intressenter (som stödjer samverkan, men som själva inte aktivt deltar), samt drivande aktörer (som har egna ambitioner med samverkan) och medverkande aktörer (som de drivande vill få delaktiga i samverkan).

När samverkan riktar sig till andra arbetsplatser påverkas aktörernas behov, perspektiv och erfarenhet, av vilken roll och uppgift de har. De drivande aktörerna är ofta med i uppstarten och har uttalade egna ambitioner med samverkan. Medverkande aktörer är andra arbetsplatser som inte medverkar i uppstarten, men målet för de drivande aktörerna är att få dem delaktiga. Dessa försöker därför appellera till behov som de medverkande aktörerna kan antas ha. De drivande aktörerna är således oftast mer insatta i mål och metoder i den regionala samverkan än vad de medverkande aktörerna kan antas vara.

5. Närmare beskrivning av modellens olika stadier



Figur 3. Viktiga aspekter i olika stadier i en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor

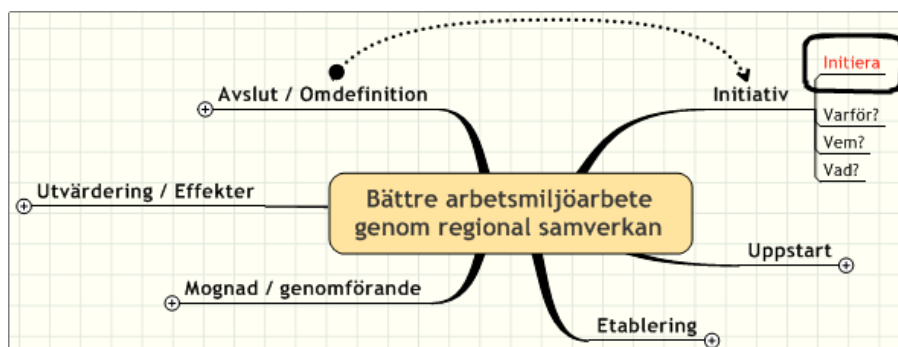
I modellens olika stadier finns viktiga aspekter att ta hänsyn till. I figur 3 markeras olika sådana aspekter. I det följande beskrivs respektive stadium först övergripande. Därefter beskrivs olika viktiga aspekter att ta hänsyn till under respektive stadium. Dessa bygger på erfarenheter och teorier från intervjuer och utvärderingar/rapporter, annan litteratur, genomfört arbetsmöte, samt projektgruppens egna erfarenheter. Efter den övergripande beskrivningen visas framgångsfaktorer, problem och möjligheter genom relevanta utdrag från intervjuer, utvärderingar/rapporter, annan litteratur och arbetsmöte. Dessa exempel är viktiga för förståelsen för vad som är viktigt i respektive stadium. Antalet exempel varierar, bl.a. beroende på att alla aspekter inte har behandlats under intervjuerna.

Vissa aspekter, såsom tid, finansiering, interaktivitet och eldsjälar påverkar resultatet under hela samverkansprocessen. För att renodla beskrivningen beskrivs de dock bara där de först uppträder. Där påståenden inte direkt stöds av angivna referenser är de ett resultat av den analys som gjorts av författarna.

5.1. Tid och resurser behövs

All samverkan tar tid och kräver resurser av olika slag. Det kan vara en strävan att alla får påverka innehållet i samverkan, men detta måste vägas mot den tid det tar och de resurser det kräver. Mer resurser kan ge möjlighet till snabbare och bättre samverkan, men framförallt förankringsprocesserna vid *Initiativ*, *Uppstart* och *Etablering* kan ta lång tid oavsett resursinsats.

5.2. *Initiativ*



Figur 4. Stadiet Initiativ

Denna rapport beskriver viktiga aspekter att ta hänsyn till vid utvecklingen av regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor. *Initiativ* handlar därför om att någon eller några personer 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.

Det finns olika drivkrafter till varför en samverkan kring arbetsmiljö 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 de man vill samverka med.

5.2.1. **Varför?**

Drivkrafter som varit avgörande i många fall för att arbetsmiljösamverkan har startat är t.ex.:

- Krav från myndigheter – specifika lagtexter/förordningar om arbetsmiljö har svag drivkraft. Däremot har i flera fall krav från myndigheter (t.ex. Arbetsmiljöverket) varit avgörande för att initiativ till samverkan tagits.
- Image – till exempel gentemot kunder och ägare eller för att visa att man har en attraktiv arbetsplats att erbjuda.
- Ekonomi / arbetsformer – ekonomin i sig är sällan en drivkraft, men i betydelsen hushållning med resurser, dvs. att exempelvis tillvarata personalens kompetens och engagemang (energi) på ett bra sätt. En förutsättning är ofta en långsiktig syn på ekonomi och arbetsformer.

Drivkrafterna kan vara reella eller av kosmetisk karaktär. Företag/organisationer kan ha ett intresse av att visa att de t.ex. arbetar med arbetsmiljö och/eller värnar om sina anställdas hälsa.

Möjligheter till extern finansiering kan påskynda att samverkansinitiativ tas förutsatt att förankringen under *Uppstarten* är tillräcklig. Med enbart finansieringen som drivkraft finns dock risk att samverkan blir svag.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m

När projektet ska initiera ny samverkansgrupp beskriver man det som särskilt viktigt att utgå från vad som kan vara drivkrafterna i den aktuella kommunen. (Värmland 2005)

Lagstiftningen kan inte sägas ha haft någon uttalad betydelse annat än att man sett en möjlighet att genom samverkan kunna effektivisera strävan att leva upp till lagstiftningen. Mest tydliga exempel på det har varit att man till möten bjudit in föredragshållare som talat kring aktuella lagstiftningsfrågor som berört medlemmarna. (Hedemora 2005)

Det fanns en total enighet kring att ohälsofrågan är alltför komplex för att kunna härbergras av en eller några enskilda samhällsaktörer. På olika vis har alla ansvar. Man lyfte också fram att man inte bara fick fokusera på arbetsplatserna i det förebyggande arbetet. En bredare helhetssyn var nödvändig vilket ställde krav på en ännu bredare samverkan. Meningsfull samverkan är både eftersträvansvärd och nödvändig. (Värmland 2005)

Flera försök gjordes till att skapa nya och ganska avgränsade nätverk. Det lyckades inte så bra. En orsak var att den gemensamma och tydliga nyttan av att träffas saknades. Att arbeta med SAM var inte tillräckligt. (TpS 2005)

Samverkan blir starkare när finansieringen är sekundär, dvs. letas upp efter initiativet och inte är drivkraften i sig. (Arbetsmöte 2005)

Ibland beskriver man ouppnåeliga mål för att få pengar. (Arbetsmöte 2005)

5.2.2. Vem?

Initiativ kan komma från de aktörer som kommer att ingå i en samverkan (t.ex. företag, FHV, fackliga organisationer) eller från externa personer som har ett intresse av att samverkan initieras (t.ex. myndigheter, forskare). Förutsatt att förankringen under *Uppstarten* är tillräcklig spelar det troligen mindre roll vem som initierar samverkan.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m

Uppföljningar av nätverk i träbranschen visar att det inte spelar någon roll var initiativet till nätverken kommer ifrån, förutsatt att de som ska medverka får vara med och bestämma inriktningen. (Ager 2004)

I de olika samverkansgrupper som studerats, har initiativet kommit från olika håll. I många fall har vi inte fått reda på vilken person som tog det första initiativet, men initiativet har oftast kommit från någon/-ra som har en idé eller ett problem. (Arbetsmöte 2005)

I Träffpunkt Sörmland kom projektiden från två i Sörmland lokalt förankrade personer inom LO och Svenskt Näringsliv. (TpS 2005)

5.2.3. Vad?

Denna rapport handlar om samverkan som på något sätt inbegriper arbetsmiljöfrågorna. Den övergripande inriktningen på samverkan har dock varierat.

Initiativtagarens idé att på något sätt stödja arbetsmiljöarbetet måste öppet kunna diskuteras och påverkas av förväntade samverkansdeltagare. Behov/efterfrågan kan undersökas

genom träffar med möjliga intressenter, förstudier, etc. Behov och förutsättningar kan finnas i redan etablerad nätverk/samverkan. Ofta behöver arbetsmiljöarbetet kopplas till andra behov för att motivera och stimulera till samverkan där arbetsmiljö kan ingå som en komponent.

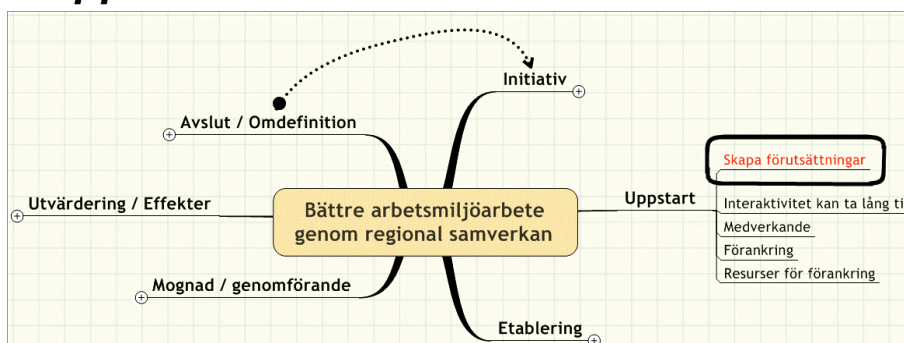
Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

I vissa samarbetsprojekt och aktiviteter arbetar man med arbetsmiljöfrågor fastän inte begreppet är uttalat. Begreppet arbetsmiljö används inte som fokus i frågeställningarna, men begreppet är centralt eftersom huvudfokus är arbetsrelaterade ledarskapsfrågor. (Ager 2005; AiS 2005; Bohuslän 2005)

Även om diskussionerna inte utgått ifrån arbetsmiljön så är det självklart det vi pratar om hela tiden. (Bohuslän 2005)

Det lyftes också fram ett behov av ökad kännedom bland involverade parter om andras verksamhet. Bland annat såg man ett behov från arbetsplatshåll att representanter från försäkringskassan och arbetsförmedlingen skulle få ökad kännedom om hur det fungerar på arbetsplatserna och vilka förutsättningar som finns. (Värmland 2005)

5.3. Uppstart



Figur 5. Stadiet 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 interaktivt¹ 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.

Behov/efterfrågan av samverkan kring arbetsmiljö kan undersökas genom träffar med möjliga aktörer/intressenter, specifika förstudier, etc. Dessa och andra förutsättningar kan finnas i redan etablerad nätverk/samverkan. Ofta behöver arbetsmiljöarbetet kopplas till andra behov för att motivera och stimulera till samverkan där arbetsmiljö kan ingå som en komponent.

En samverkan inriktad mot bättre arbetsmiljöarbete förutsätter en bred förankring och vanligen en medverkan av personer från flera av följande aktörer: arbetsgivare, anställda, fackliga organisationer, politiker och andra påverkande organisationer och samhällsaktörer.

5.3.1. Interaktivitet kan ta lång tid

Ett interaktivt arbete kan ta mycket lång tid att få till stånd. Det kan krävas stora resurser för att nå alla drivande och medverkande aktörer och låta dessa påverka utvecklingen. En hög grad av interaktivitet är en framgångsfaktor i alla stadier och nivåer av samverkan, men beskrivs närmare här. Följande uttalanden gäller därför inte bara *Uppstarten*. De pekar alla på vikten av interaktivitet och att samverkan påverkas av/utvecklas tillsammans av initiativtagare, aktörer och intressenter.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m

Förankring tar tid om alla inblandade ska kunna påverka samverkan. (IUCÖst 2005)

Det är viktigt med bred och aktiv medverkan bland de anställda för utveckling i arbetslivet genom utvecklingsnätverk. (Utbult 2000)

¹ Enligt Websters lexikon betyder interaction ”mutual or reciprocal action or influence”, dvs ungefär ”gemensam eller ömsesidig samverkan eller växelverkan”.

Utvecklingen inom samverkan måste bygga på medlemmarnas behov. (Hedemora 2005)

Det är bra med eldsjälar och externa stödpersoner, men de måste vara lyhörda och inte bli alltför dominerande. (Utbult 2000)

Erfarenheten av samverkan i projektet är att ”det måste finnas både en lyhördhet, en generositet och vilja från dem som är med att både rucka på sig själv och även ta plats”. (Västmanland 2005)

De intervjuade anser att det är av särskilt värde att projektet utgår från arbetsplatsens möjligheter och förutsättningar. Det är viktigt att få med små arbetsplatser och tjänsteproducerande företag. Därmed skapas bättre förutsättningar för att få en mer allsidig beskrivning av hinder, möjligheter och förväntningar. Personalchefer/-ansvariga liksom fackliga företrädare på små arbetsplatser har behov av att få diskutera konkreta frågeställningar samt få utbyta erfarenheter. (Värmland 2005)

Det fanns bland de intervjuade en klar uppfattning att lokal samverkan måste byggas på det som redan finns organiserat med andra utgångspunkter och mål. Det innebär att någon genensam struktur modell inte kan beskrivas. (Värmland 2005)

5.3.2. Medverkande

Det är viktigt att rätt personer medverkar under *Uppstarten*. Faktorer av betydelse är de medverkandes tidigare erfarenhet av samverkan, samt deras kompetens och intresse av samverkan. Det är bra om de medverkande har olika bakgrund och kompetens. De medverkande personerna måste ha legitimitet i de medverkande organisationerna. Det kan finnas personer i redan befintlig samverkan/ nätverk mellan organisationer/ företag/ arbetsplatser som kan bidra.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Uppbyggnaden av en samverkan mellan olika aktörer underlättas om personerna redan känner varandra och varandras verksamheter. Genom att samarbeta med andra liknande projekt och i närliggande regioner kan arbetet i den egna regionala samverkan stärkas. (Ager 2005)

Det är lättare att driva processer om man känner stöd och intresse från ledningen. (Bildt, Vinberg et al. 2005)

Arbetsledare, el motsvarande, är mycket viktiga för attityden till förändringsarbetet. (Bildt, Vinberg et al. 2005)

Samverkan byggde på intresserade företag och i viss mån även regionala skyddsombud och andra redan befintliga nätverk och personer inom kommunernas näringslivsenheter. (TpS 2005)

Det behövs personer i nätverk som kan och vågar ge konstruktiv kritik för att nätverket ska utvecklas och fortleva. Då måste man våga ta in sådana personer i nätverket och det ska vara rätt personer som använder sunt förnuft och kommer med konkreta förslag och idéer. (AiS 2005)

För alla utvecklingsprojekt är kompetens i förändringsarbete och lokal utveckling betydelsefull. I riktade utvecklingsprojekt är därtill projektledningens sak-kompetens inom utvecklingsområdet av stor betydelse. (Ager 2004)

5.3.3. Förankring

För att etableringen av samverkan ska bli lyckosam krävs en väl genomförd förankring bland dem som initialt ska medverka i samverkan. Viktigt är att hitta rätt motiv, inriktning och drivkraft för samverkan. Personliga drivkrafter för de som ska medverka och konkreta vardagliga frågeställningar, stärker förutsättningarna. Speciellt viktigt är förankring hos personer på ledningsnivå så att de kan medverka i eller sanktionera *Uppstarten*.

Alla medverkande har personliga nätverk som kan vara av intresse att relatera till. Det kan också vara effektivt att involvera redan etablerade eller tidigare nätverk/samverkan, men personer som medverkar i andra nätverk kan ha svårt att orka medverka i fler.

Eftersom de personer som ska samverka måste fungera socialt tillsammans, är den bästa kontaktvägen personlig kontakt. En interaktiv förankring gör att de som ska medverka känner att de kan påverka samverkan.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Ett helt avgörande, nödvändigt första steg i samverkan är den sociala delen av nätverkan. Först måste personerna lära känna varandra innan de kan lära något tillsammans och göra något tillsammans. (Utbulk 2000)

Det har redan tidigare förekommit viss samverkan mellan företag inom respektive bransch och mellan företag i olika konstellationer och rörande specifika frågor men i övrigt har de ingående parterna inte samverkat tidigare. (SAM-arbete 2005)

I en av kommunerna fanns inledningsvis en tveksamhet bland arbetsgivarna då intervjuerna genomfördes. En utgångspunkt för detta var att man redan medverkade i flera samverkansprojekt på kommunal nivå. (Värmland 2005)

Nytan för företaget med att arbeta med arbetsmiljön är central när man ska motivera ett företag. Företag motiveras bäst i en dialog. Små företag måste ha tillgång till redskap och verktyg som ett stöd i arbetsmiljöarbetet. Det är också viktigt med en bra arbetsfördelning inom företaget. När dialogen inom företaget, mellan ledning och personal fungerar kommer sannolikt många arbetsmiljöproblem att lösas underhand eftersom man börjar prata om dem. (TpS 2005)

Förankringen av nätverket är olika ute i medlemsorganisationerna och kunde bli bättre. Detta kan medföra att medlemsorganisationerna inte inser nytan med medlemskapet och det kan bli svårt att få resurser från respektive organisation för att genomföra aktiviteter samt bedriva samverkan ur ett långsiktigt perspektiv. Kanske skulle man upprätta en struktur som representanterna från medlemsorganisationerna i nätverket redan från start tar med sig in i respektive organisation. I första hand för att förankra nytan av medlemskapet på ledningsnivå. ”Effekterna av AiS är bland annat att deltagarna har lättare att driva igenom utvecklingsinsatser på företaget / arbetsplatsen eftersom man kan argumentera och motivera insatsen med att jag har mina forskare i ryggen”. (AiS 2005)

5.3.4. Resurser för förankring

Uppstart och Etablering av samverkan förutsätter att resurser finns för medverkande personer. Resurserna kan komma från olika håll:

- Medverkande personer prioriterar själva samverkan i ordinarie arbete
- Medverkande personers fritid
- Avsatt tid från medverkande företag/organisationer/aktörer
- Externa medel (t.ex. från samhället)

Drivkrafterna för samverkan blir starkare när externa eller avsatta resurser tillkommer efter initiativet och inte är drivkraften i sig för de personer som medverkar under *Uppstarten*.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

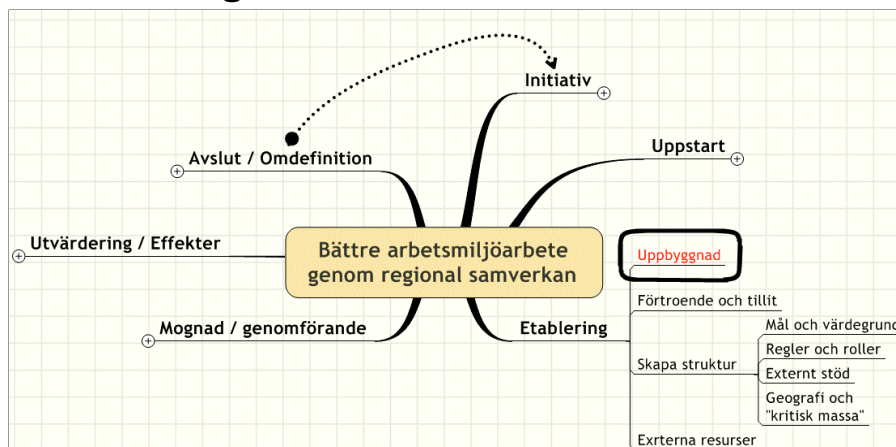
Man sammankallade till möte och bjöd in alla intressenter, bl.a. LO som hade kontakter med Näringsdepartementet och kände till möjligheterna till finansiering. (Västmanland 2005)

Personer inom offentlig sektor kan ha lättare att inom sina respektive verksamheter, avsätta de personella resurserna som krävs för att driva arbetet. Denna prioritering är kanske lättare att motivera inom offentlig sektor än inom privat sektor där företagens egna ekonomiska vinster styr i första hand. Offentlig sektor har oftast ett ”uppdrag” att samarbeta mer med näringslivet. Det krävs dock att nätverksmotorn har förståelse för och kompetens om de förutsättningar under vilka offentlig sektor och privat näringsliv kan och vill engagera sig. (Ager 2005; AiS 2005; Bohuslän 2005)

Utan att samhället satt resurser till förfogande hade samverkan inte kommit igång. (Västmanland 2005)

Betydande delar av samverkan inom de olika grupperingarna har kunnat komma igång utan att några resurser utanför kommunen har behövts. Industrigruppen som var föregångare begärde dock och fick stöd från kommun och landsting då de började dra igång på slutet av 80-talet. (Hedemora 2005)

5.4. Etablering



Figur 6. Stadiet Etablering

Under *Etableringen* byggs samverkan upp genom att bygga upp förtroende/tillit och skapa strukturer. *Etableringen* är ett kritiskt stadium som kräver eftertanke och ofta tar lång tid. I många fall måste man backa och hitta nya vägar för att bygga upp det förtroende och den tillit som krävs för att verksamheten ska fungera under *Mognad/Genomförande*.

För att etablera en fungerande verksamhet måste också strukturer skapas i form av gemensamma målbilder och rutiner mellan de medverkande. Hur strikta och dokumenterade dessa behöver vara beror bl.a. på målet med samverkan, hur många som medverkar och de medverkandes tidigare erfarenheter och kompetens.

Stadierna *Uppstart*, *Etablering* och *Mognad/Genomförande* går ofta i varandra och olika delar av en större samverkan med många medverkande kan befinna sig i olika stadier samtidigt.

5.4.1. Förtroende och tillit

Förtroende och tillit mellan de medverkande är en förutsättning för en framgångsrik samverkan. 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. 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.

Ett draglok (större företag eller organisation), med möjlighet att avsätta resurser, är ofta positivt för drivkraften i samverkan, men kan vara negativt om maktbalansen blir för skev.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Samverkansarbetet bör utformas som en utvecklingsprocess där de olika aktörernas roller och ansvar förtydligas. Varje aktör bör inledningsvis diskutera och klargöra synen på sin egen roll. Därefter bör frågan om samverkan med andra tas upp. Individens roll, ansvar och trygghet är en väsentlig del av diskussionen. (Värmland 2005)

Rollkonflikter i en samverkan kan förekomma och kan i viss mån förstärkas när myndigheternas roll tydliggörs i regleringsbrev etc. En markant skillnad för flera i arbetsgruppen var att man i projektet skulle tillämpa ett konsultativt arbetssätt och inspirera arbetsplatser att starta och driva hälsofrämjande processer. Det var viktigt för gruppen att vid arbetsplatsbesöken förklara att ”vi är inte här som representanter för respektive myndighet eller organisation” utan som deltagare i projektet med uppgift att ta fram en nulägesanalys och inspirera till förbättringar. Budskapet var att vi inte kommer att kontrollera det här, det är ert material osv. Arbetsmiljöverkets representant kände sig inte komfortabel i samverkan. Svårigheterna bestod i att försöka förena AV's kontrollerande uppgift med rollen som konsult i projektet. Rollen gick inte ihop med den här typen av samverkan. AV kom inte ifrån att vara myndighet och valde därför att kliva ur efter ett tag. Arbetsmiljöverkets chef uttryckte det så här ”Den största svårigheten för oss har varit att hitta ett tillfredsställande yrkesmässigt förhållningssätt till projektets upplägg, varför vi valde att dra oss ur projektet”. Man fanns dock kvar i styrgruppen och bidrog även på annat sätt med sin kompetens i arbetsmiljöfrågor. (Västmanland 2005)

Initialt fanns det en stor tveksamhet kring samverkan, en misstänksamhet som metodiskt fått brytas ned. Intressekonflikter uppstod framförallt inledningsvis. Ofta var det frågor av rent praktisk natur som kolliderande möten och liknande som lätt kunde lösas med förbättrad kommunikation. Konflikter har också förekommit gentemot kommunen där det förekommit att Hedemora Näringslivsbolag ifrågasatts. Flera sådana konflikter kan ses som personrelaterade. (Hedemora 2005)

När nätverket väl var initierat måste de olika deltagarnas definierade och avgränsade problem fördjupas. Det här visade sig vara en viktig fas för att de deltagande parterna skulle finna en gemensam värdegrund i sitt samarbete samt att de måste skaffa sig kännedom om varandras verksamheter för att därigenom få ny näring till sitt lärande. Här skapas också förtroende och tillit. Ett bra arbete i en nätverksgrupp förutsätter jämlika relationer vilket innebär att alla kan komma till tals och att alla vågar yttra sig. Det är just denna process som tar tid och ibland måste man stanna upp för att alla ska hinna med att känna delaktighet. Kanske är det just tiden, tempot och det tålamod som krävs som är den svagaste länken i ett utvecklingsnätverk. (Andersson 2004)

Negativ publicitet i media och motstånd mot samverkan från enskilda aktörer har stor påverkan på arbetet i den regionala samverkan. (Ager 2005)

Samverkanstraditionen mellan företagen är dålig men börjar bli bättre. ”Man har helt enkelt lite dåligt självförtroende. Det är enskilda personer som sitter på posterna och man är inte van att jobba så eller berätta vad man gör. Man kanske inte tror att det man gör är så viktigt. Man är helt enkelt lite försiktig.” Det kan därför vara av stor vikt att man som spindel i nätverk inser att mognaden för samverkan skiljer sig åt mellan företag, regioner och länder samt att man anpassar metoderna för samverkan därefter. (Bohuslän 2005)

5.4.2. Skapa struktur

Under *Etableringen* skapas också strukturer för samverkan. I det följande beskrivs vikten av gemensamma mål och värdegrund, regler och rutiner, externt stöd, geografisk avgränsning och att tillräckligt många medverkar i samverkan (”kritisk massa”).

Mål och värdegrund

Uttalade mål och visioner för samverkan är viktigt. Dessa påverkas av de deltagande organisationernas och personernas egna mål. En gemensam värdegrund och/eller etik i samverkan har i många fall visat sig vara avgörande för utvecklingen av samverkan. Den behöver dock inte nödvändigtvis vara verbaliserad eller dokumenterad, men dokumentation kan vara positivt under *Mognad/Genomförande*, t.ex. då nya medverkande rekryteras och vid *Utvärderingen*.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Den gemensamma värdegrunden har varit en uttalad strävan att utveckla kommunen genom att via samverkan stärka de enskilda företagen. (Hedemora 2005)

Den gemensamma värdegrunden, vilken bottenar i intresset för arbetsrelaterade ledarskapsfrågor, är kittet i gruppen. Diskussionerna skapar det mervärde som medlemmarna engagerar sig för. (AiS 2005)

Det är viktigt att alla parter ställer upp på och är överens om syfte och mål. Varje arbetsplats behöver en eller flera eldsjälar. Man behöver noga sätt sig in i vad det innebär i form av tid och andra resurser att vara med i en samverkan. Det är nog så viktigt att vara klar över vad andra parter i en samverkan kan ha för förväntningar på varandra. (SAM-arbete 2005)

Avsaknad av tydliga mål för samverkan. Kompetenssamverkan har en tydlig affärsidé under omdefinition och AiS nätverket har sina stadgar som också ger verksamheterna deras värdegrunder. Men i båda nätverken är det svårt att påvisa mjuka/abstrakta och hårda/konkreta mål i samverkan. I sin tur kan detta ge upphov till svårigheter att mäta resultat vad gäller nätverken i sig, medlemsorganisationerna och regionalekonomiskt. (Bohuslän 2005)(AiS 2005)

Den gemensamma värdegrunden har utgjort en plattform för samarbetet. Att gemensamt skapa en miljö där människor inte slås ut. Få ihop en fungerande samverkan. Hitta möjligheterna i en samverkan över gränserna. (Västmanland 2005)

En framtidsvision som skapar engagemang kombinerat med tydliga mål och relevant strategi bidrar till framgång. Framförallt är strategin betydelsefull i regionala utvecklingsprojekt och att den har en ansats underifrån. (Ager 2004)

Regler och rutiner

I all samverkan byggs successivt rutiner och regler upp. Dessa kan vara dokumenterade eller outtalade. Regler, rutiner och strukturer behöver inte alltid finnas dokumenterade, men flera erfarenheter pekar på det positiva i mer eller mindre konkreta kontrakt och dokumentation.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Man enades i arbetsgruppen om vissa ”regler”, exempelvis att beslut tas gemensamt, om möjligt i consensus och att respektera varandra. Man hade hjälp av konsult som pratade om hur man fungerar som individ i en grupp. Man fick en bra sammanhållning inom gruppen efter det att rollkonflikten fått en lösning.(Västmanland 2005)

Det är viktigt att skapa/komma överens om förtroendeskapande spelregler. (Utult 2000)

Att man betalar medlemsavgifter och aktuella serviceavgifter är det enda formella kravet. I övrigt bygger deltagandet på frivillighet. Engagemanget är väldigt olika mellan företagen och det bedömdes att bara ca 10% av företagen engagerar sig. De större företagen är mer engagerade. Inom de mindre grupperingarna finns andra krav. Byggruppen har ingen formell organisation eller krav. Inga avgifter. Man träffas till möten med regelbundenhet. Aktivitetsnivån är här högre än inom Hedemora Näringslivsbolag i helhet. Ca hälften av de drygt 20 företagen är aktiva. (Hedemora 2005)

Flera faktorer som påverkade tidsplanen och försenade starten uppkom. Några av dessa berodde på att muntliga löften inte hölls. Ett resultat för att undvika att dessa problem upprepades var skrivna avtal och att man än mer än tidigare tydliggjorde förväntningar på och av respektive deltagare. Ett resultat av att tidsplanen inte höll och att processen därmed stannade upp blev ett ifrågasättande av hela idén. En positiv effekt blev då ett extra varv i processen som skapade mer jämlika relationer och en bättre förståelse för syfte och mål. (SAM-arbete 2005)

Externt kompetensstöd

Under *Etableringen* behövs ofta stöd från externa aktörer, om inte kompetensen finns bland de medverkande. Externa aktörer kan till exempel tillföra projektledningskompetens, metoder för att underlätta skapandet av förtroende/tillit, beprövade sätt att skapa struktur, nya impulser för att stimulera lärande i samverkan, etc. Externt stöd kan behövas i alla stadier av en samverkan, men beskrivs närmare här.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Gruppen har haft en mycket erfaren och kompetent projektledare med tidigare erfarenheter av arbetsmiljöfrågor, pedagogisk verksamhet samt ett processororienterat arbetssätt. (SAM-arbete 2005)

De små företagen behöver stöd från någon utomstående. Det är viktigt med en genomtänkt arbetsfördelning mellan företaget och experten. (TpS 2005)

Kompetensen att kunna arbeta som förändringsagent behöver man tillägna sig. Denna kompetens behövs som ett komplement till annan mer fackorienterad utbildning, t.ex. om ergonomi, psykosocial arbetsmiljö eller kemiska risker. (TpS 2005)

Yttre stöd från förändringsledare, företagshälsovård eller liknande bidrar positivt i arbetet. (Bildt, Vinberg et al. 2005)

Företagshälsovårdens roll lyftes framförallt fram vad gäller stöd i rehabiliteringsarbetet. Det noterades samtidigt att FHV's kvalitet inte alltid var bra. FHV's roll i det förebyggande arbetet lyftes också fram. Särskilt tryckte man på att arbetsmiljöfrågor i relation till "arbetsorganisation och kompetens". FHV har viktiga kunskaper om arbetsplatserna, men deras roll bör stärkas. (Värmland 2005)

Geografisk avgränsning och "kritisk massa"

För att samverkan ska fungera behöver en geografisk avgränsning göras. Man behöver också bedöma hur många medverkande som behövs för att uppnå en "kritisk massa" för att

samverkan ska bli livskraftig. Dessa faktorer är komplicerade och är beroende av samverkans mål och vilka personer och företag/organisationer som medverkar. Att generellt specificera ett optimalt antal medlemmar i en samverkan är inte realistiskt.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Geografisk avgränsning behövs men beror på nivån på samverkan. Nära samverkan förutsätter troligen en begränsning till en kommun. (IUCÖst 2005)

Närheten lockar till engagemang, men det kommer ändå för få människor till mötesplatserna eftersom upptagningsområdet är för glest befolkat. Kanske man ska använda sig utav telebild i högre grad än idag. Det tar tid att införa ny teknik men detta kan lösa problematiken med avstånd och kritisk massa. (Bohuslän 2005)

Storleken på samverkansgrupperingen är komplicerad och den kritiska massan är beroende av engagerade företags antal samt storlek. (Ager 2004)

Vi måste satsa på dem som vill. 20-30 företag i vår samverkan är maximalt. Blir intresset större bör förutsättningar för nya samverkansgrupperingar undersökas. (Värmland 2005)

5.4.3. Externa resurser/finansiering

Etablering är ett känsligt stadium då externa resurser och/eller finansiering kan behövas för att bygga upp det förtroende och den struktur som behövs för att samverkan ska nå till *Mognad/Genomförande*. Speciellt kan detta gälla eventuellt inkallade experter och i de fall drivande aktörer agerar för att få med fler medverkande aktörer.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

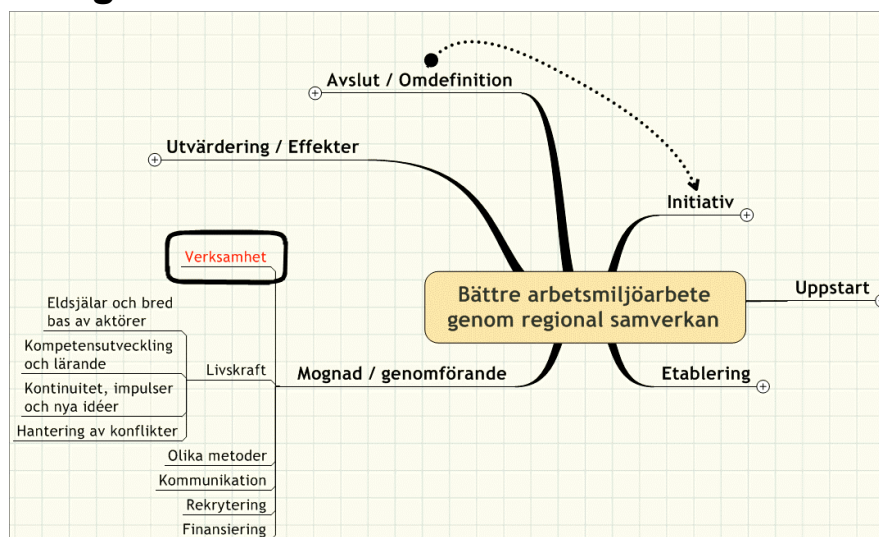
Utan samhällsstöd initialt kommer inget igång. (Värmland 2005)

Gruppen har under två år en viktig basfinansiering från Arbetslivsinstitutet. Basfinansieringen täcker kostnader för projektledning och FHV:s medverkan. De enskilda arbetsplatserna står för sina kostnader. (SAM-arbete 2005)

Projektet var beroende av den finansiering man fick från Näringsdepartementet, annars hade det inte blivit av. (Västmanland 2005)

Extern finansiering var avgörande för att nätverket skulle starta. Idag är det av mindre betydelse då det finansieras genom medlemsavgifter. (AiS 2005)

5.5. Mognad / Genomförande



Figur 7. Stadiet Mognad/Genomförande

Under *Mognad/Genomförande* fördjupas samverkan, så att aktiviteter och verksamhet genomförs. De mer eller mindre uttalade målen och visionerna för samverkan kan 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.

Det finns ingen given metod för hur man ska genomföra aktiviteter 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.

5.5.1. Livskraft

Livskraften i samverkan är beroende av hur mycket aktörerna är involverade och engagerade. Det finns dock flera exempel på fungerande samverkan där även lägre grad av engagemang accepteras. Det förutsätter dock att reglerna/rutinerna för detta är klara (se *Etablering*). Dock behövs en kontinuitet och regelbundenhet i aktiviteter och träffar, men också impulser och nya idéer för att samverkan ska hållas levande. I det följande beskrivs vikten av eldsjälar och en bred bas av aktörer, kompetensutveckling och lärande, kontinuitet och impulser, hantering av konflikter och exklusiviteten i samverkan.

Eldsjälar och bred bas av aktörer

För att samverkan ska fungera under en längre period behöver den byggas både på eldsjälar och på en bred bas av aktörer. Drivande eldsjälar är bra, men om de blir för dominerande eller försvinner av någon anledning, så riskerar samverkan avstanna om det inte också finns en bred bas av engagerade aktörer.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Eldsjälarerna var i Hedemora helt avgörande för att komma igång med samverkan men i mognadsfasen har samverkan blivit alltmer organiserad och oberoende av dessa. Även inom den mer informellt organiserade byggruppen fanns en övertygelse att någon skulle ta vid om den eldsjäl som fortfarande var drivande skulle kliva av. Erfarenheterna från en annan gruppering visar hur aktivitetsnivån tydligt gått ned då de drivande eldsjälarerna minskat sitt engagemang. Efter en initial entusiasm med många aktiviteter beskrivs "luften ha gått ur" samverkan men man planerar nu för en nystart. Erfarenheterna därifrån visar tydligt hur viktigt det är att stabilisera samverkan genom att ta in resurser utifrån. (Hedemora 2005)

Det är bra med eldsjälar och externa stödpersoner, men de måste vara lyhörda och inte bli alltför dominerande. (Utbult 2000)

Det behövs drivande personer både i projektledningen, helst företagsneutrala, och bland ingående företag. Projekt med drivande personer bland alla typer av aktörer (även externa) har störst utsikter till framgång. (Ager 2004)

Eldsjälar behövs särskilt initialt, men samverkan måste byggas på en bred bas av aktörer. (Värmland 2005)

Man har varit drivande på olika sätt. Alla var eldsjälar på sitt sätt i sin egen organisation. Man var ganska olika som personer. Det var bra, det innebar att man tog olika roller. Det som var problemet för vissa var att kombinera projektarbetet med det ordinarie arbetet och kraven från den egna organisationen. Det kan vara svårt att ha hög ambition på båda ställena. Men ingen var särskilt drivande eller tog över på de andras bekostnad. (Västmanland 2005)

Kunskaper om metod för samverkan finns och används. Huvudansvaret ligger på nätverksmotorn men vad händer om denne slutar? Det är viktigt att ansvaret för metod finns på flera personer i nätverket. "Jag har kunskap om metoden och skulle säkert kunna delegera ut det till vissa grupper som varit med länge. Frågan är ställd till grupperna men jag känner inte att de har velat ta över. De tycker att det är bekvämt med regelbundna kallelser och att någon sköter det praktiska." (Bohuslän 2005)

Samordningsfunktionen slutade fungera när samordnaren blev sjukskriven. (Skåne 2005)

Kompetensutveckling – lärande

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 man utvecklar lösningar tillsammans och att alla parter lär sig nytt.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Den ultimata framgångsfaktorn är att kunna arbeta i eller skapa en miljö för lärande och innovation. (Ager 2004)

En av de intervjuade personerna beskrev det som sin viktigaste roll att jobba med utbildningsfrågor samt att fungera som mentor för nya företag. Det finns också en utbildningsgrupp som ansvarar för att ordna utbildningar av gemensamt intresse. Exempel har varit kring ekonomi och arbetsmiljöreregler. Inom Hedemora Näringslivsbolag och de olika grupperingarna ordnas olika kurser och seminarier med utgångspunkt från identifierade behov. Studiebesök, frukostmöten och studieresor är en annan del av aktiviteter som syftar till lärande. (Hedemora 2005)

Ett utvecklingsarbete blir verkligt först då det har prövats i praktiken. Den kunskap man skapar genom samverkan måste också prövas i den egna praktiken för att kunna utvärderas. Utvecklingsinriktade nätverk ger goda förutsättningar för dem som medverkar att hämta nya erfarenheter och intryck, men risken är stor att det inte innebär att de egna verksamheterna i stort utvecklas. Lära i SAM-arbete nätverket tycks dock ha lyckats med det genom att ha ledningarnas stöd, delaktighet/engagemang, eldsjälar, stöd/insatser från FHV, utbildningar, nätverket med andras erfarenheter och ett mentor stöd. (SAM-arbete 2005)

Det fanns ett starkt socialt tänkande hos arbetsgivarna, en tydlig vilja att ge de anställda stöd att kunna vara kvar på arbetsplatsen och i arbetslivet. Med det som utgångspunkt efterlyste man ökade kunskaper i ämnesområdet bland alla involverade på arbetsplatserna. En närmare analys av utbildningsbehoven såg man därför som angelägen. (Värmland 2005)

Arbetsgruppen ägnade en halv dag var i början till att informera varandra om den egna organisationens verksamhet. Alla hade olika kompetensbakgrund och man lärde av varandra. I alla moment ingick lärande aktiviteter, exempelvis att utveckla metod för fältarbetet och att ta fram ett bra utbildningsmaterial. Och för målgrupperna att ta till sig nya kunskaper och att tillämpa dessa i den egna verksamheten. (Västmanland 2005)

En del av de regionala skyddsombuden kompetensutvecklades genom nätverksträffar. På arbetsplatserna har inte någon betydande kompetensutveckling inom SAM området skett då konsulterna var de som löste företagets problem. Konsulterna antogs vara kompetenta och det var svårt att samordna deras arbetsmetoder och därmed en kompetensutveckling. (TpS 2005)

Kontinuitet och impulser för att hålla igång samverkan

En livskraftig samverkan som utvecklas behöver kontinuitet och regelbundenhet i aktiviteter och träffar, men också en kreativ miljö och att nya impulser och idéer tillförs. Risken är annars att den stagnerar eller upphör att fungera.

Stöd från externa aktörer kan bidra till livskraften i samverkan genom att tillföra nya impulser, garantera kontinuitet, etc. Att samverkan uppfattas som exklusiv för de medverkande kan göra att de vill fortsätta samverka.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Det är svårt att få kontinuerlig intensitet i den regionala samverkan. Efter en stor initierande urladdning har luften gått ur. Med tiden behövs ytterligare krafter för att hålla igång nätverket. (Ager 2005)

De olika faserna i AiS-nätverket verkar behöva underhållas med olika energier och ledarskapskompetens.

Startfasen: etablering av kärngrupp

Mognadsfasen: identitetsproblem när man tappade fokus

Utvärdering: kritiskt tänkande för att prioritera tid och resurser

Omstart: ny idé gav utvecklingskraft åt nätverket

”Jag tror att det är så i det här nätverket att man blir mättad till slut, man får inget mer med den inriktning som finns nu och då måste man fylla den med något annat och skapa ny spänning.” ”Titta på de nätverk som drivs av pengar. När pengarna är slut slutar nätverken att fungera om man inte lyckats uppjobba något som skapar mervärde och håller medlemmarna samman.” (AiS 2005)

De olika faserna i nätverket Kompetenssamverkan i Bohuslän verkar behöva underhållas med olika energier och ledarskapskompetens.

Startfasen: EU-projektet möjliggjorde starten genom finansiering

Mognadsfasen: att inse sitt eget ansvar för att både ”ge och ta” i nätverket

Utvärderingsfasen: svårigheter att veta vad medlemmarna vill betala för

Omdefinition: delat ansvar i ledning och drift ger mer energi och glädje i arbetet

”Det är som en utvecklingsspiral där olika energier krävs av den som är motor i arbetet.” ”Det som kan vara svårt är att som ensam som projektledare få tillräckligt mycket input att driva verksamheten framåt med samma kraft och inspiration som man gjorde i början.” ”Det är bättre med två deltid än en heltid just för att få fler hjärnor.” (Bohuslän 2005)

Engagemanget i aktiviteter som erbjuds personal ute i medlemsorganisationerna verkar vara mindre än man önskar. Det verkar vara svårt för nätverket att nå ut till medlemsorganisationernas avdelningschefer och personal med erbjudanden om öppna aktiviteter. På sätt och vis missar man målet med nätverket, att engagera och motivera medarbetare i arbetsplatsrelaterade frågor ute i medlemsorganisationerna. Kanske skulle man upprätta en struktur som representanterna från medlemsorganisationerna i nätverket redan från start tar med sig in i respektive organisation. I första hand för att påvisa nytta och möjligheter av medlemskapet i nätverket bland avdelningschefer och verksamhetschefer. ”Jag vet inte varför. Kanske kan frågorna upplevas för tunga. Vi har haft väldigt bra föreläsare. Men det kanske är rädsla för tunga frågor och högskolans professorer som gör att medarbetarna inte engagerar sig, ovana.” (AiS 2005)

Det verkar som om nätverket har funnit sin exklusivitet. Deltagarna ser gruppen som unik på grund av engagemanget i diskussionerna och mötet mellan teori/akademi och praktik/näringsliv. ”Man brukar inte prioritera den här sortens frågor, speciellt inte ute i företagen och det är det som gjort den här gruppen unik, att så många ändå engagerar sig”. (AiS 2005)

Det behövs tid, tålamod och pengar för att skapa bestående utvecklingsstrukturer. Därtill behövs stöd från externa aktörer som med sina kompetenser och resurser bekräftar de lokala aktörerna. (Ager 2004)

Alla måste inte vara engagerade i alla frågor, men syftet med nätverken är att engagera alla.

Man skall tillåta olika nivåer och olika grader av engagemang. Att många engageras kan ge en bra spridnings effekt. (Arbetsmöte 2005)

Hantering av konflikter

De medverkande måste kunna hantera konflikter som uppstår. Dessa kan uppkomma av olika skäl. Ofta beror de på att förutsättningar, strukturer, roller och relationer inte har lagts fast tillräckligt.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

I samverkan behöver man regelbundet göra gemensamma utvärderingar för att explicitgöra missnöje och göra omstarter med nya ansatser vid begynnande svackor. (Utult 2000)

Initialt fanns det en stor tveksamhet kring samverkan, en misstänksamhet som metodiskt fått brytas ned. Intressekonflikter uppstod framförallt inledningsvis. Ofta var det frågor av rent praktisk natur som kolliderande möten och liknande som lätt kunde lösas med förbättrad kommunikation. Konflikter har också förekommit gentemot kommunen där det förekommit att Hedemora Näringslivsbolag ifrågasatts. Flera sådana konflikter kan ses som personrelaterade. (Hedemora 2005)

5.5.2. Olika metoder

I denna rapport fokuseras på samverkan för ett bättre arbetsmiljöarbete. Det finns inte någon given metod för att genomföra och skapa underlag för sådana aktiviteter. Ett smörgåsbord av metoder som kan anpassas till olika situationer behövs.

Det kan tänkas att metoder som underlättar att komma igång med arbetsmiljöarbete för att vara effektiva bör ha Moveit egenskaper (Åteg, Andersson et al. 2005). Vid Arbetslivsinstitutet och Högskolan Dalarna har ett antal metoder för ökad motivation och ökat engagemang i arbetsmiljöarbetet utvecklats och praktiserats. Sådana metoder kallas Moveit-metoder och har det gemensamt att de bygger på att berörda på arbetsplatsen involveras. Viktiga egenskaper hos Moveit-metoderna är:

- **Interaktivitet:** ger brett deltagande och involvering
- **Förändringskompetens:** ger kunskaper och genomförande
- **Arbetsmiljökunskap:** bidrar till ökat arbetsmiljökunnande
- **Handlingsutrymme:** ger möjlighet att nå resultat
- **Systematik:** bidrar till att skapa rutiner
- **Integrerbarhet:** involveras i verksamheten (Åteg, Andersson et al. 2005)

I det följande beskrivs några olika tillvägagångssätt. Närmare värderingar av olika metoders effektivitet kräver dock mer noggranna beskrivningar och analyser av syfte, deltagare och situation.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Arbetsplatsrelaterade aktiviteter skapar bredare engagemang. Kompetenssamverkan arbetar för att förlägga sina aktiviteter ute på medlemmarnas arbetsplatser. Detta kan kanske leda till att nyttan med nätverket blir synligt snabbare. (Bohuslän 2005)

Samverkansprojektet ”Friskare Arbetsplatser - i kommuner och landsting i Jämtlands län” genomfördes 2000-2002 på 124 arbetsplatser inom vård, omsorg, skola, städ/storkök och administration. En kartläggning har gjorts av arbetsmiljö, effektivitet, kvalitet, arbetsorganisation, förändringskompetens och hälsa. Därefter har arbetsplatsprofiler skapats och utgjort underlag för arbete med att ta fram handlingsplaner för hälsofrämjande insatser och för övergripande arbetsmiljöarbete på respektive arbetsplats. (Bildt, Vinberg et al. 2005)

Målet var att införa SAM. En gemensam metod som användes i projektet var ”Tid för arbetsmiljön”. En utvärdering visade att den metoden var enkel och bra att arbeta med. Olika konsulter har arbetat med olika metoder. En del av dessa visade sig vara för komplicerade för att hjälpa företagen att nå fram till ett fungerande SAM. I de flesta fall har konsulterna också koncentrerat sig på att lösa det man varit bra på dvs. problem av teknisk karaktär. Resultatet har i de allra flesta fall varit en SAM-pärm på hyllan som inte satt några spår i företagets dagliga verksamhet. Företagen har dock varit nöjda. Men projektet kunde konstatera att man inte nått målet med ett fungerande SAM. (TpS 2005)

Alla arbetsplatser som ingår i samverkan har startat det egna arbetsmiljöarbetet med någon typ av enkät/frågeformulär som de anställda fått fylla i. Detta har administrerats från FHV som också genomfört återkoppling och redovisning av resultat. Alla arbetsplatser har sedan fortsättningsvis arbetat med olika metoder, några har arbetsmiljö som en del i företagets verksamhets och ledningssystem medan andra har involverat vissa grupper eller avdelningar av företaget i SAM. Några företag/förvaltningar har haft samma representant på alla samverkansmöten medan några har varit fler eller alternerat mellan olika personer. (SAM-arbete 2005)

Arbetsmiljöfrågorna var bärande. Målen var kvantitativa, men också att skapa hälsofrämjande processer. I det senare fallet handlade det om att hitta lämplig metod och att utveckla dialogen med arbetsplatserna. Diskussionen inom gruppen handlade mycket om definitioner i början. Till slut bestämde man sig för en modell som ABB-hälsan tagit fram och använt på sina företag med bra resultat. Den gjordes om så att den passade in i projektet. Man använde även AV's klassificering enligt SAM som utgjorde grunden. Efter arbetsplatsbesöket kom man fram till en lägesbeskrivning som följdes upp vid nästa besök ett halvår senare för att se vad som hade förändrats. Man träffade chef, representanter för personalen, skyddsombud, arbetsplatsombud, friskvårdsombud och försökte även få med representanter från företagshälsovården. Ibland träffade man hela personalstyrkan. Det visade det sig att en gruppstorlek på 5-6 personer var ganska optimalt för att få igång en bra dialog. Därför begränsade man sig också till 1-2 personer från arbetsgruppen. (Västmanland 2005)

Olika typer av utbildningsaktiviteter har genomförts. Medverkande arbetsplatser har fått två endagsutbildningar, en praktisk och en teoretisk inriktad på möjlighetsbaserat tänkande. Via initiativ från LO erbjöds även en fyradagars processledar-utbildning. Totalt genomfördes nio utbildningsomgångar med 265 deltagare och tre öppna seminarier med 280 deltagare. (Västmanland 2005)

Engagemanget i aktiviteter som erbjuds personal ute i medlemsorganisationerna verkar vara mindre än man önskar. Det verkar vara svårt för nätverket att nå ut till medlems-

organisationernas avdelningschefer och personal med erbjudanden om öppna aktiviteter. På sätt och vis missar man målet med nätverket, att engagera och motivera medarbetare i arbetsplatsrelaterade frågor ute i medlemsorganisationerna. Kanske skulle man upprätta en struktur som representanterna från medlemsorganisationerna i nätverket redan från start tar med sig in i respektive organisation. I första hand för att påvisa nytta och möjligheter av medlemskapet i nätverket bland avdelningschefer och verksamhetschefer. ”Jag vet inte varför. Kanske kan frågorna upplevas för tunga. Vi har haft väldigt bra föreläsare. Men det kanske är rädsla för tunga frågor och högskolans professorer som gör att medarbetarna inte engagerar sig, ovana.” (AiS 2005)

5.5.3. Kommunikation

För att samverkan ska bli effektiv behövs bra former för kommunikation. Det finns inga generella svar på hur denna ska se ut. Det beror på vilka som ingår i samverkan, hur stora arbetsplatserna är och hur de normalt kommunicerar. Det har dock ofta visat sig kosta mycket kraft att föra in helt nya sätt att kommunicera. Troligen kommer olika virtuella sätt att kommunicera att öka framöver, t.ex. via Internet. Hittills är dock erfarenheterna att det fysiska mötet är överlägset speciellt under initiering och etablering.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

En iakttagelse är att arbetsplatsens storlek påverkar hur deltagarna rapporterar tillbaka till sin arbetsplats. Deltagare från stora arbetsplatser rapporterar i högre grad till chef och arbetsgrupper medan man på mindre arbetsplatser föredrar att berätta på personalmöten. Genom detta ökar förutsättningarna för delaktighet på de mindre arbetsplatserna. (Skåne 2005)

Två olika broschyrer en i början av projektet och en i projektets senare del har spritts ut till den tänkta målgruppen genom många olika kanaler. Dessutom så har projektet under en begränsad tid delat ut ett nyhetsbrev med bl.a. goda exempel från arbetet med SAM i regionen. Detta drogs in då en utvärdering visade på att det inte fyllde någon stor funktion. Det har visat sig ha mycket stor betydelse både för trovärdighet och hur många som läser ett material om avsändaren är välkänd. (TpS 2005)

En egen hemsida för projektet skapades i tidigt skede. Den användes för att presentera aktuell information men även för arbetsgruppens gemensamma planering av aktiviteter via intranetlösning. (Västmanland 2005)

Den interna kommunikationen bygger till stor del på användandet av e-post och en hemsida för medlemmar. Ett informationsblad till medlemmarna och en gala som vänder sig utåt är andra kommunikationsaktiviteter. (Hedemora 2005)

Till att börja med så ville man från de företag som ingått under år ett behålla den grupperingen intakt vid de gemensamma mötestillfällena och låta de nya företagen träffas för sig. Ganska tidigt in på år två kom man fram till att det var en stor fördel att alla träffades gemensamt. Däremellan har företagen mentor-träffar i de olika länsdelarna. (SAM-arbete 2005)

5.5.4. Rekrytering

Rekrytering av nya medverkande i samverkan kan ibland vara problematiskt, vare sig det gäller styr- eller arbetsgrupper eller aktörer på företag eller arbetsplatser. I varje etablerad grupp förändras förutsättningarna, när någon ny kommer in i gruppen. Detta innebär en mer eller mindre omfattande omformulering av mål, roller, metoder, etc. Hur stor omformuleringen blir beror på hur strukturerad samverkan är och hur stark den nya medverkande är. Dokumenterade och tydliga krav på dem som ska ingå i samverkan gör att förändringarna blir mindre, men innebär också risk för att samverkan utvecklas långsammare. Om inte den ursprungliga gruppen är öppna och delger nya medverkande sina erfarenheter, finns risk att samverkan i den nya gruppen inte kommer att fungera.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Endast ca 10 % av kommunens företag är medlemmar. Rekrytering av medlemmar till samverkan kan (nästan) bara ske genom direkta och personliga kontakter. Ett sådant arbete pågår hela tiden genom att nuvarande aktiva medlemmar i olika sammanhang argumenterar för medverkan alternativt söker upp företag. (Hedemora 2005)

Utvecklingen inom samverkan måste bygga på medlemmarnas behov. Det är angeläget att rekrytera fler. En intervju med medlemmar och presumtiva medlemmar om vad de vill ha ut skulle behövas. (Hedemora 2005)

När nya företag/förvaltningar skulle bjudas in att delta under år två var man i gruppen överens om att de nu medverkande företagen skulle få en roll som mentorer. I samband med rekrytering skapade man i den norra länsdelen en speciell modell som har visat sig fungera mycket bra medan man i den södra länsdelen gick ut från FHV och frågade enskilda arbetsplatser på samma sätt som år ett. Modellen innebar att FHV tillsammans med de två företag som redan ingick i nätverket träffade ett antal nya arbetsplatser vid ett frukostmöte. FHV stod för inbjudan per post och via personlig kontakt, de kunder som man riktade sig till hade valts ut därför att de ännu inte hade kommit igång med SAM. FHV presenterade nätverket och dess syften och mål medan representanter från de tidigare medverkande företagen berättade om sina erfarenheter från första årets samverkan. Tanken var att det är mer trovärdigt att höra om nyttan från en kollega. I den södra länsdelen ansåg FHV att man inte kunde avsätta så mycket tid till rekrytering utan vände sig direkt till några kundföretag som man ansåg redan var motiverade och i behov av att arbeta med SAM. (SAM-arbete 2005)

Det var svårt att engagera arbetsplatser i början, ingen vill bli utpekad som problemarbetsplats (arbetsplats med hög sjukfrånvaro). Man prövade olika vägar att rekrytera arbetsplatser. Projektgruppen har i förankringssyfte deltagit i 68 träffar. Det blev till slut en blandning av arbetsplatser där bara en del kan karaktäriseras som problemarbetsplatser. Vissa arbetsplatser (t.ex. skolor) blev beordrade att delta, vilket innebar visst motstånd i början, men som blev bra till slut när man förstod vad det handlade om. (Västmanland 2005)

Enligt ursprungsplanen var målgruppen arbetsplatser med 5-50 anställda med hög sjukfrånvaro. Svårigheterna att få tillträde till sådana arbetsplatser gjorde att projektet även tog sig an andra arbetsplatser som var intresserade av att delta. (Västmanland 2005)

Nya medlemmar väljs in på basis av kännedom och gemensam värdegrund. Det kan kännas som om gruppen är alltför stängd. Tryggheten i just "det lika tänket" ger öppenheten i diskussionerna i AiS- nätverket, så detta nätverk skulle troligen inte fortsätta om någon oliktankande kom in. (AiS 2005)

5.5.5. Finansiering

Finansieringen av verksamheten i samverkan kan göras av de medverkande själva eller med stöd utifrån. Viktigast är dock att de medverkande själva styr över sina resurser. Ett större företag eller organisation kan agera draglok och tillföra resurser till samverkan. I många fall måste resurser avsättas för att leta ny finansiering.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

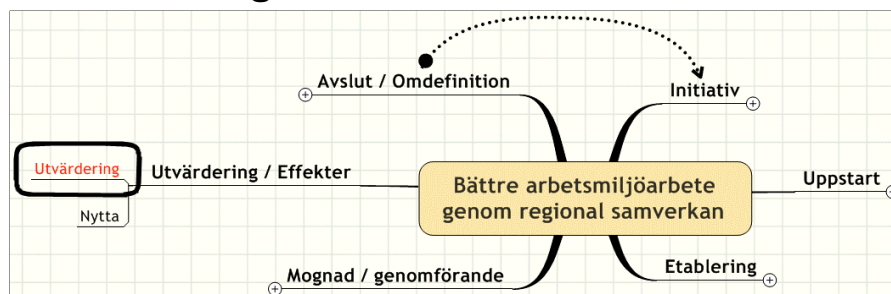
Betydande delar av samverkan inom de olika grupperingarna har kunnat komma igång utan att några resurser utanför kommunen har behövts. Industrigruppen som var föregångare begärde dock och fick stöd från kommun och landsting då de började dra igång på slutet av 80-talet. EU-pengar gav däremot en viktig resurs för att samordna och stabilisera verksamheten genom kommunens näringslivsbolag. För att behålla denna resurs efter det att EU-stödet försvinner 2006 krävs det att de lokala intressenterna går in. Samhällets (kommunen) engagemang kommer då att vara helt avgörande. Samhällets del är ungefär 2/3 av bolagets budget. Det har bedömts att denna nivå är kritisk för att driva verksamheten. I framtiden måste alltså kommunen gå in med mer resurser och också engagera sig mer specifikt i verksamheten enligt en bedömare. Tydligare ”upphandlingar” från kommunens sida har efterfrågats. (Hedemora 2005)

Finansiella resurser för att dels frigöra tid och även bedriva aktiviteter som svetsar samman gruppen är avgörande. Medlemmar bör kunna förena nytta med nöje utan att satsa för mycket själva. På så sätt kan de finna en gemensam plattform/värdegrund på vilken de kan fortsätta att utveckla samverkan. (AiS 2005)

Dålig ekonomi hos ingående företag påverkar samverkan i nätverket negativt. (SödraDalarna 2005)

Eftersom lokal utveckling ofta vänder sig till små företag är det betydelsefullt att det ingår något stort och resursstarkt företag som kan agera som draglok. (Ager 2004)

5.6. Utvärdering / Effekter



Figur 8. Stadiet 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 under pågående samverkan. 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 *Etablering* eller *Mognad/Genomförande* stadierna.

Exempel på upplevd nytta i studerad samverkan från intervjuer, litteratur, m.m., ges i avsnitt 4.8.1.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Det finns ingen tvekan kring en uttalad vilja att fortsätta samverkan bland dem som är ledande. För att hålla samverkan vid liv bland de enskilda företagen är det dock avgörande att man kan se tydliga resultat i de enskilda fallen eller att man kan se exempel på resultat. (Hedemora 2005)

Mälardalens högskola, Institution för folkhälsovetenskap har under projekttiden utvärderat projektet. Studenter därifrån har belyst projektet i ett flertal C- och D-uppsatser. Projektet har kännetecknats av öppenhet och insyn. Svårigheten är att få spridning av resultaten så att fler kan inspireras av erfarenheter från projektet. Det finns som projektledaren uttryckte det ”en liten sorg i hjärtat för att man inte på ett bredare sätt kunnat ta tag i det som kom fram i projektet”. Man kom fram till något som fungerar och man vill få ut det i verksamheterna. Det är svårt att dra lärdomar av projektet inom den egna organisationen utöver närmast berörda. (Västmanland 2005)

I artikeln beskrivs och utvärderas utvecklingsarbetet. En slutsats är att projektet bidragit till att starta upp utvecklingsprocesser på såväl individ- som arbetsplatsnivå. Båda positiva och negativa aspekter har identifierats. Sammanfattningen är att offentliga aktörer, forskare och arbetsplatser kan arbeta tillsammans i arbetsmiljöinriktade utvecklingsprojekt - ”dock kanske projekten ska vara mindre volymmässigt och mer genomtänkta när det gäller den långsiktiga planeringen och resurstilldelningen”. (Bildt, Vinberg et al. 2005)

En väsentlig del av utvärderingsarbetet bör ägnas åt att följa och utvärdera samverkansprocessen. Ett flertal intervjuade betonar värdet av en systematisk utvärdering. (Värmland 2005)

Det uppstod en kris efter tre-fyra år i nätverket och man ställde sig frågan om nätverket skulle fortsätta. Det nya bokprojektet har gjort att nätverket träffas för att åter igen diskutera ursprungsfrågorna och nätverket har delvis funnit tillbaka till sin roll efter processen att forma CAV. Det verkar som om kontinuerliga utvärderingar är av största vikt för att kunna utveckla gruppen och aktiviteterna så att medlemmarna känner sig hörda och på nytt känner engagemang och nytta. ”Man har varit osäker på gruppens roll, vad vi ska syssla med egentligen och en oro för att det håller på att dö ut.” ”Det projekt vi har nu känns intressant. Det känns konkret och är direkt knutet till respektive arbetsplats som man kan diskutera.” (AiS 2005)

Det verkar vara svårt att tillskriva nätverket resultat ute i medlemsorganisationerna. De resultatfrågor som respondenterna tyckt varit svårast att besvara är om samverkan skapat bättre arbetsmiljö, ökad personalhälsa, förbättrad konkurrenskraft och attraktivare arbeten. Här kan man inse vikten av förankring, information och utvärdering av nätverkets verksamhet. (AiS 2005)

Det är svårt att tillskriva verksamhetens arbete mjuka resultat. Speciellt svårt var det att svara på om samarbetet bidragit till bättre arbetsmiljö och ökad trygghet. Kanske man glömmer att ta med sådana här frågor i utvärderingarna till medlemmarna. Utvärderingarna måste nog vara mätbara ur både hårda och mjuka perspektiv. Utvärderingar kan också hjälpa medlemmarna att inse nytta och möjligheter med samverkan/nätverk. Utvärderingar är nog viktigare än vi tror. (Bohuslän 2005)

5.6.1. Exempel på nytta

Exempel på upplevd nytta i samverkan som framkommit från intervjuer, litteratur, m.m., ges nedan.

Hedemora (Hedemora 2005)

Samverkan samordnad av Hedemora Näringslivsbolag har enligt sagesmännen betytt förbättringar vad avser såväl kvaliteten i företagets verksamhet som ökad flexibilitet, effektivitet, synergieffekter, bättre kompetensutnyttjande, ökad konkurrenskraft, förbättrad kommunikation och ökad omvärldskunskap. Exempel på detta kan hämtas från byggnätverket som genom att de börjat samverka kunnat minska kostnaderna för personal och materialtransporter. Genom att samverka kring större uppdrag har man kunnat stärka sin position och förfogat över personella resurser i en annan omfattning än tidigare. Gemensamma upphandlingar är ytterligare en positiv effekt. Det har för många varit överraskande att det kan ge så mycket att två sätter sig tillsammans för att lösa gemensamma frågor.

Det är mer osäkert om arbetsmiljön har blivit bättre, om personalen mår bättre eller om tryggheten har ökat eftersom samverkan endast obetydligt kan sägas ha haft sådana syften.

Södra Dalarnas Hälsonätverk (Utbult 2000; SödraDalarna 2005)

Samverkan med ett regionalt hälsonätverk har lett till produktion av en tidning, arrangemang av en mäsas, uppbyggande av kontaktnät samt C-uppsatser. Bl.a. har kontakter hållits med sju institutioner på fyra olika universitet och högskolor.

De tre viktigaste nyttorna med växtkraftnätverken var enligt programansvarig för Växtkraft Mål 4, Calle Dandanell, lärande i vardagen genom erfarenhetsutbyte mellan deltagare; tillsammans har mer kunnat uträttas än enskilt; samt snabbare förnyelse i tanke och handling genom samarbete och utbyte i nätverken ("så kan man också göra").

Friskare Arbetsplatser - i kommuner och landsting i Jämtlands län (Bildt, Vinberg et al. 2005)

Samverkansprojektet "Friskare Arbetsplatser - i kommuner och landsting i Jämtlands län" har gett effekter på hur ledarskapet utförs, förändringskompetens, fokuset på kvalitet i arbetet mm. Arbetsplatser som valt ett brett perspektiv och arbetat med många förändringsområden har lyckats bättre än de som valt några få områden.

Positiva effekter var att de flesta arbetsplatserna hade arbetat fram handlingsplaner och genomfört förbättringsarbeten; hög delaktighet i framtagande och genomförande av åtgärder; samt att utbytet med andra arbetsplatser upplevts som positivt. Negativa aspekter fanns kring samarbete mellan projektledning och deltagande arbetsplatser; förankring och stöd från högre nivåer; samt brist på resurser och utvecklingsorganisation för att driva förändringsarbetet. För att driva ett framgångsrikt utvecklingsarbete med offentliga aktörer och forskare krävs en genomtänkt projektorganisation och avsättning av olika typer av resurser.

Träffpunkt Sörmland (TpS 2005)

Att bjuda in till träffar med småföretag har gett bra effekt. Annonsering i lokalpressen ökade antalet anmälda. Bäst effekt uppnås om träffarna är korta och har ett viktigt tema med mycket information för målgruppen. Nätverksträffar måste ha ett tydligt mål och beskriva nyttan. Om tid för reflektion saknas finns inte heller någon grund för förändringsarbete. Upprepade utskick med information till företagen kan vara effektiva i förhållande till den låga kostnaden. Flera företag anmälde sitt intresse den vägen. Nyhetsbrev med goda exempel visade sig inte ge någon effekt. Små företag behöver ett personligt stöd för att komma igång med ett arbetsmiljöarbete. Konsulter som ska arbeta med arbetsplatserna behöver ha förändringskompetens, vilket saknades till stor del i TpS. Däremot var de enskilda företagen mycket nöjda med den konsult hjälp man fått. RSO var positiva till kompetensutveckling och når också ut till många mindre arbetsplatser. Man lyckades inte arbeta tillsammans med redan befintliga nätverk. Växtkraft Mål 4 var positivt för projektet.

Lära i SAM-arbete (SAM-arbete 2005)

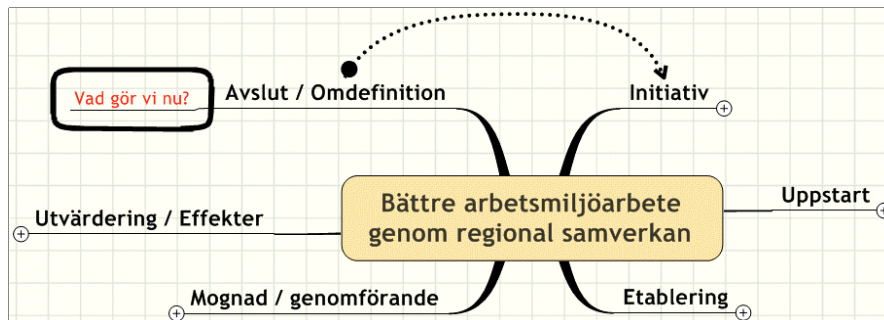
Alla arbetsplatser har kommit mer eller mindre långt i sitt SAM-arbete. Man har kanske också kunnat konstatera att det inte var så svårt att komma igång som man länge trott utan att det handlar mer om prioriteringar. FHV har insett att man bör förändra sitt arbetssätt. ALI har kommit en bit på väg i att hitta en modell/metod att samverka med FHV och arbetsplatser. Det mer detaljerade resultatet får en utvärdering av Lära i SAM-arbete utvisa.

Hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland (Västmanland 2005)

Ett av målen var att starta hälsofrämjande processer på deltagande arbetsplatser. Enligt studenternas uppföljning har man lyckats göra det på flertalet arbetsplatser. Arbetsmiljöarbetet fungerar bättre.

Det andra målet var att skapa en samverkansmodell mellan aktörerna i projektet. Hypotesen var att effekten av samverkan skulle ha större värde än summan av de olika aktörernas enskilda arbete. Detta skulle åstadkommas genom att konfrontera de olika aktörernas kunskaper, värderingar och erfarenheter för att tillsammans skapa en metod som kan bidra till att starta hälsofrämjande processer på arbetsplatserna. Utvärderingen pekar på att man har lyckats bra med att utnyttja styrkan i en samverkan.

5.7. Avslut / Omdefinition



Figur 9. Stadiet 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.

Erfarenheter från intervjuer, litteratur, m.m.

Det finns en tydlig avsikt att samverkan inte är ett projekt som har ett slut. Samverkan består möjligtvis av olika delprojekt med slut men det finns en klar insikt och beredskap inför fortsatt verksamhet. Finansieringen är därför en viktig fråga som näringslivsbolagets chef får lägga åtskillig energi på att garantera. (Hedemora 2005)

Kanske det är viktigt för att hålla motivation och engagemang uppe att arbeta långsiktigt kring aktivitetsplaner för nästa år eller kommande år? Det har skett en del avhopp som respondenterna tillskriver ”naturliga orsaker”. Ingen av respondenterna kommenterar att avhoppet skulle bero på krisen i nätverket. Det verkar också ha varit svårt att rekrytera nya även om man inte har lagt ner allt för mycket tid på detta under omdefinitionen av nätverket. Nu väcker bokprojektet engagemang igen och diskussionerna är öppna kring hur nätverket kan fortsätta efter bokprojektet. Det finns dock inga planer på avveckling. ”... det är nödvändigt att med jämna mellanrum omorientera verksamheten. Annars blir det för lätt slentrian och det ger inte längre något mervärde att delta. Tiden är en knapp resurs och får inte deltagaren ett acceptabelt utbyte lämnar denne närverket.” (AiS 2005)

Är projektformen bra? Nej, anser projektledaren. Projekten har litet värde om det inte tas vara på resultaten. Erfarenheterna från många projekt inom FK är att man kommer fram till bra saker i projekten, men som stoppas av bindningar i det man har. Pengar för att göra något ytterligare finns inte idag. Därför måste projekten förstärka basverksamheten och utveckla det man redan håller på med. Då tänker man sig också för innan man går in i projekt. (Västmanland 2005)

6. Diskussion

I denna rapport vill vi beskriva vad man bör ta hänsyn till vid utveckling av regional samverkan för att stödja arbetsmiljöarbete i en region. En första modell har utvecklats, för hur en regional samverkan i arbetsmiljöfrågor kan utvecklas och stödjas (se figur 2, sid. 12). Modellen och viktiga aspekter i den beskrivs närmare i avsnitt 4 och 5. Arbetet har baserats på en litteraturgenomgång, genomförda intervjuer med involverade personer i utvalda projekt, samt författarnas egna erfarenheter inom området. De preliminära resultaten och slutsatserna har stämts av på ett arbetsmöte med en grupp av personer med gedigen erfarenhet från området. Det har inte varit möjligt att inom ramen för avsatta resurser ge en totalbild av litteraturen och erfarenheterna från alla projekt av intresse. Ambitionen har varit att samla in och analysera en tillräcklig mängd information med spridning inom ämnesområdet. Efter test och vidareutveckling kan modellen bidra till att skapa struktur för hur man kan ge stöd till och utveckla regional samverkan för ett bättre arbetsmiljöarbete.

Arbetsmiljö inte alltid i fokus

Fokus för genomgången har varit regional samverkan för stärkt arbetsmiljöarbete, men de samverkanssatsningar som studerats har endast i några fall haft uttalat arbetsmiljöfokus. I flera av fallen skulle involverade aktörer inte beskriva samverkan i termer av arbetsmiljöarbete och i några enskilda fall har man klart deklarerat att arbetsmiljöfrågor inte inkluderas i samverkan. Detta måste ses som naturligt och är heller inget problem eftersom begreppen arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete har så många olika tolkningar. En samverkan fokuserad på någon del av verksamheten inom deltagande organisationer har varit mer realistisk som utgångspunkt. Det är tydligt att begreppet arbetsmiljöarbete i vissa sammanhang mer leder tankarna till lagar och myndighetskrav än till att skapa förutsättningar för en effektiv verksamhet med attraktiva arbeten och en god arbetsmiljö.

Olika typer av samverkan

Begreppen samverkan och nätverk är inte tydligt definierade och används ofta synonymt. Begreppet samverkan används ofta för att beskriva samarbetet på organisationsnivå, medan nätverk kan vara ett lämpligare begrepp att använda för att beskriva samarbetet och utbytet på individnivå. Flertalet av de intervjuade samverkansgrupperna är kunskapsnätverk med fokus på erfarenhetsutbyte och lärande.

Samstämmiga erfarenheter

De erfarenheter och bilder av samverkan som beskrivits är i sina huvuddrag mycket samstämmiga. Det tycks alltså finnas en stabil grund att bygga på inför utvecklingen av en regional samverkan mot ett definierat mål; såsom förbättrat arbetsmiljöarbete. Samtidigt måste det sägas att detta inte gör det möjligt att skriva en ”manual” om hur det skall gå till. Många faktorer beror på sammanhanget och givna förutsättningar. Det faktum att vissa aktörer, såsom ett näringslivsbolag, företagshälsovården, ett enskilt företag eller en viss person, varit avgörande drivkrafter i en region, får alltså inte tolkas som att motsvarigheterna är nödvändiga i en annan region. Men, i beskrivningen av modellen har ett antal viktiga aspekter över vad man måste ta hänsyn till i processen att utveckla regional samverkan kring arbetsmiljöarbete synliggjorts.

Mer allmängiltiga och generella genomgångar av samverkan mot skilda mål finns redovisade i litteraturen i stor omfattning, dock i liten utsträckning med uttalat fokus på arbetsmiljöfrågor som ett mål eller delmål. Särskilt kring begreppet nätverk finns åtskilligt. Slutsatserna från sådana genomgångar och utvärderingar kompletterar och förstärker den bild som vuxit fram ur de intervjuer som gjorts inom ramen för detta arbete. De framgångsfaktorer för samverkan i nätverk som kunnat läsas ut ur litteraturen överensstämmer i hög grad med vad analyserna av intervjuerna gett. Några av de fundament som lyfts fram är betydelsen av ett uttalat mål med samarbetet, en ömsesidig nytta, en beredskap att både ge och ta, deltagarnas aktiva medverkan som grund för att upprätthålla motivation och engagemang, en arbetsform som stödjer deltagarnas reflektion, tillit och öppenhet, deltagarnas kompetensutveckling och lärande.

De sju deltagarna som medverkat i det avslutande arbetsmötet representerade en bred och gedigen erfarenhet. De kunde till stor del bekräfta de preliminära slutsatserna, men också nyansera och korrigera. Det viktiga i att ha tydliga och gemensamma mål av gemensam nytta förstärktes t.ex. i diskussionerna. Det framförs ofta att det enda argument för satsningar på arbetsmiljöarbete som biter på företagare är ekonomiska. Att en sådan ståndpunkt måste nyanseras avsevärt rådde det enighet kring. Att gå ut och ”sälja” arbetsmiljö-tjänster eller mer breda satsningar med det enkla argumentet att det kommer att bli lönsamt sågs inte som en rimlig ansats. Drivkrafterna måste ses som mer komplexa där en vilja att följa regelverket i form av arbetsmiljölagar spelar en viktig roll utan att för den skull ses som en fristående drivkraft. Imagefrågor, som i sig har stor betydelse för många företags möjlighet att utvecklas och vara lönsamma är en annan viktig aspekt. Vem som tar initiativ till en samverkan och varför, är frågor med många tänkbara svar. Samhällsrepresentanten som utifrån sitt perspektiv ser ett behov kan vara väl så bra som om initiativet kommer inifrån. Det viktiga är hur frågorna lyfts och förankras och att den som tar initiativet har insikt om den komplexitet som beskrivits i denna rapport. Att utgå från en möjlighet att söka offentliga anslag måste dock ses med tvekan. Behov och mål behöver tydliggöras före finansieringen.

En modell över olika stadier

De olika erfarenheterna och bilderna har ställts samman i en modell över vad som måste hanteras i olika stadier som utvecklingen av en regional samverkan genomgår. Praktisk samverkan sker mellan människor som samarbetar i någon form av gruppering (projekt/nätverk/samverkansgrupp). Modellens stadier baseras på hur en grupp eller ett projekt normalt uppstår, utvecklas och avslutas. Modellen och viktiga aspekter i dess olika stadier, samt erfarenheter från olika typer av samverkan beskrivs närmare i avsnitt 4 (sid. 8 ff) och 5 (sid. 11 ff).

Modellen kan användas som stöd av personer som vill initiera en regional samverkan. Den kan också användas av deltagare eller initiativtagare som vill utveckla befintlig samverkan. Modellen är indelad i stadier, inom vilka viktiga aspekter beskrivs. En analys av i vilket stadium en befintlig samverkan befinner sig i och hur man hanterat tidigare stadier, kan ge insikt om vad man bör ta hänsyn till för att utvecklas. Det kan också bidra till förståelsen för varför man fått problem av olika slag.

I mer komplexa sammanhang kan olika delar av en region befinna sig i olika stadier av samverkan. För att utveckla samverkan kan därför olika åtgärder och aspekter behöva tas hänsyn till.

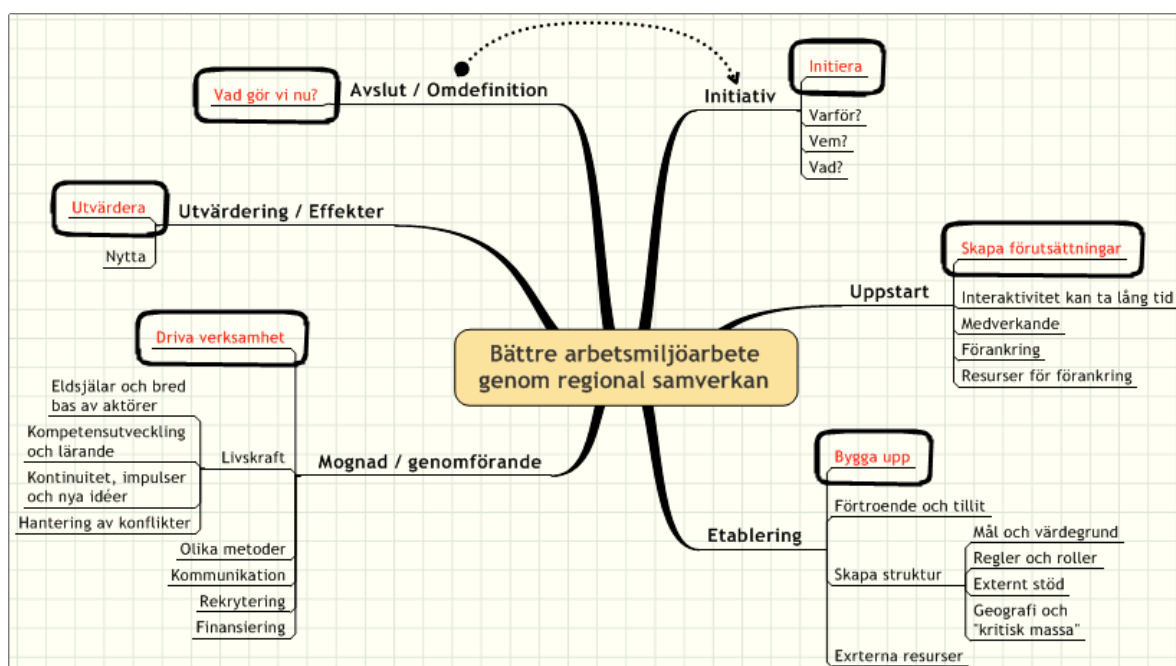
Samverkan tar tid och resurser

All samverkan tar tid och kräver resurser av olika slag. Utveckling av samverkan kräver tålamod. Bäst är om alla som påverkas av samverkan också får påverka innehållet i samverkan, men detta måste vägas mot den tid det tar och de resurser det kräver. Mer resurser kan ge möjlighet till snabbare och bättre samverkan, men framförallt förankringsprocesserna under *Initiativ*, *Uppstart* och *Etablering* kan ta lång tid oavsett resursinsats.

7. Avslutande ord

Samstämmiga erfarenheter från olika typer av samverkan har gjort det möjligt att utveckla en modell som beskriver vad man bör ta hänsyn till när man vill utveckla och stödja regional samverkan för förbättrat arbetsmiljöarbete (figur 10). Modellen får inte ses som en manual som strikt skall följas utan mer som en checklista för att analysera och ha som utgångspunkt för diskussioner om, aktiviteter och åtgärder i en samverkan. Modellen har tagits fram för stöd till samverkan som har fokus på arbetsmiljöarbete, men den är ändå till stora delar generell och oberoende av ämne och typ av samverkan.

Modellen kan i viss mån sägas vara prövad genom att den bygger på erfarenheterna från redan pågående eller avslutad samverkan. Det är dock angeläget att ett arbete drivs vidare med att prova, successivt utvärdera samt att modifiera modellen med syftet att stärka arbetsmiljöarbetet på arbetsplatser av alla typer. Det är också angeläget, inte minst inom ramen för tema SMARTA's målsättning, att kunskaperna kring detta på olika sätt förs ut till berörda.



Figur 10. Viktiga aspekter i olika stadier av en regional samverkan kring arbetsmiljöfrågor

8. Referenser

- Ager, B. (2004). Nätverk och träkluster i Träsverige 2003. Stockholm, ISA, Nutek, VINNOVA.
- Ager, B. (2005). Intervju.
- AiS (2005). AiS Företagsledarnätverket Borås, intervju.
- Andersson, I.-M., G. Hägg, et al. (2006). Strategier, metoder och arbetssätt för ett fungerande arbetsmiljöarbete. Arbetslivsrapport. Stockholm.
- Andersson, M. (2004). Analysrapport II av Lära i SAMarbete.
- Antonsson, A.-B., U. Axelsson, et al. (2005). "Miljö- och arbetsmiljö tillsyn i små företag. En inledande studie." IVL-rapport (B1638).
- Antonsson, A.-B., L. Birgersdotter, et al. (2002). "Small enterprises in Sweden : health and safety and the significance of intermediaries in preventive health and safety " Arbete och hälsa 2002:1.
- Arbetsmiljöverket (2003). "Systematiskt arbetsmiljöarbete : Arbetsmiljöverkets föreskrifter om ändring i Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete." Arbetsmiljöverkets författningssamling 2003:4.
- Arbetsmöte (2005). Arbetsmöte med personer som har erfarenhet av samverkan.
- Berger, S., red (1991). Samhällets geografi. Nordisk samhällsgeografisk tidskrift.
- Bildt, C., S. Vinberg, et al. (2005). "Arbetsmiljöutveckling inom offentlig sektor Friskare arbetsplatser i Jämtlands län." Arbetsliv i omvandling 2005:9.
- Bohuslän, K. (2005). Kompetenssamverkan Norra Bohuslän, intervju.
- Fridolf, M. (2000). Samverkan som organiseringsprocess : påverkan på organisation och system : en studie av åtta olika områden. Socialstyrelsen.
- Gustavsen, B. and B. Hofmaier (1997). Nätverk som utvecklingsstrategi. Stockholm, SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle).
- Hedemora, N. (2005). Hedemora Näringsliv AB, HNB, intervju. styrelseordförande.
- IUCÖst (2005). IUC Öst, Intervju.
- Karlqvist, L. (1990). Förändringsarbete på ett storlager : ergonomi och arbetsorganisation. Nordiska Arbetsmiljömötet, 12.-14. september 1990, Helsingfors, Institutet för arbetshygien.

Nilsson, T. (2004). "Arrangerade nätverk för kompetensutveckling : fackets roll i lokalt utvecklingsarbete." *Arbetsliv i omvandling* 2004:6.

SAM-arbete (2005). Lära i SAM-arbete Örebro län, intervju.

Skåne, N. (2005). Nätverket för hälsofrämjande arbetsplatser i Skåne, genomgång av rapport

Svensson, L., E. Jakobsson, et al. (2001). *Utvecklingskraften i nätverk : om lärande mellan företag*. Stockholm, Santérus.

SödraDalarna (2005). Södra Dalarnas hälsonätverk, intervju.

TpS (2005). Träffpunkt Sörmland (TpS), intervju.

Utbult, M. (2000). "Nätverk som ger kraft att växa. Erfarenheter, lärdomar, reflektioner från den största nätverkssatsningen hittills." *Nya jobb & företag*, Rapport 11.

Walters, D. (2001). *Health and safety in small enterprises : European strategies for managing improvement*. Brussels, P.I.E Peter Lang (SALTSA projektet).

Wolvén, L.-E. and E. Ekstedt (2004). "Företagande och gemenskap - småföretagskultur, samverkan och konkurrens." *Arbetsliv i omvandling* 2004:7.

Värmland, S. (2005). Samverkan i Värmland inom ohälsoområdet, intervju.

Västmanland, H. i. (2005). Hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland, intervju.

Åteg, M., I.-M. Andersson, et al. (2005). "Moveit - Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet." *Arbete och Hälsa* 2005:08.

Bilaga 1: Korta beskrivningar av undersökt samverkan.

1. Namn på samverkan	Hedemora Näringsliv AB, HNB
2. Start och eventuellt slut	Start år:2002 Slut år: -
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	Industrigruppen i Hedemora var drivande för att bilda HNB. Också andra grupperingar som FR och Köpmannaföreningen var med då initiativ togs. Industrigruppen ville se en samverkan mellan redan etablerade grupper.
4. Typ av samverkan	<input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input checked="" type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input checked="" type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser
6. Geografisk avgränsning	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Lokalt <input type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input type="checkbox"/> 1. Hög <input checked="" type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg
8. Exempel på resultat	<p>De olika grupperingarna samverkar nu på ett mycket effektivare sätt. Nya grupperingar har bildats.</p> <p>Utbildningar av gemensamt intresse har ordnats.</p>

1. Namn på samverkan	Nätverket för hälsofrämjande arbetsplatser i Skåne									
2. Start och eventuellt slut	Start år: 1999									
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>Initiativtagare är försäkringskassan, kommunförbundet och Region Skåne. En folkhälsokoordinator på Region Skåne och en representant från försäkringskassan har varit programansvariga. Beslut om nätverkets övergripande inriktning och utveckling tas i styrgrupp.</p> <p>Syftet med nätverket för hälsofrämjande arbetsplatser är att vidareutveckla och öka kunskapen om hur hälsofrämjande arbetsplatser kan skapas.</p>									
4. Typ av samverkan	<input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input checked="" type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input checked="" type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan									
5. Samverkansnivå	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser									
6. Geografisk avgränsning	<input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt									
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg									
8. Exempel på resultat	<p>Nätverket har utvärderats av Peter Groth (D-uppsats, Folkhälsovetenskapliga programmet, Malmö högskola, 2005). Rapportens resultat kan sammanfattas enligt följande:</p> <table border="1" data-bbox="576 1603 1513 2002"> <thead> <tr> <th data-bbox="576 1603 1031 1637">Positiva resultat av samverkan</th> <th data-bbox="1031 1603 1513 1637">Svårigheter i samverkan</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="576 1637 1031 1787">Deltagarna i nätverken har fått bättre kunskaper om hur man skapar hälsofrämjande arbetsplatser</td> <td data-bbox="1031 1637 1513 1787">Kunskaperna har till stor del stannat inom nätverken och har medfört begränsad kunskapsspridning</td> </tr> <tr> <td data-bbox="576 1787 1031 1915">Bra bollplank – lätt att ta kontakt med varandra</td> <td data-bbox="1031 1787 1513 1915">Samordningsfunktionen slutade fungera när samordnaren blev sjukskriven.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="576 1915 1031 2002">Nätverket bidrar till personlig utveckling</td> <td data-bbox="1031 1915 1513 2002">Tar ogärna in nya i gruppen – måste slå vakt om grupprocessen</td> </tr> </tbody> </table>		Positiva resultat av samverkan	Svårigheter i samverkan	Deltagarna i nätverken har fått bättre kunskaper om hur man skapar hälsofrämjande arbetsplatser	Kunskaperna har till stor del stannat inom nätverken och har medfört begränsad kunskapsspridning	Bra bollplank – lätt att ta kontakt med varandra	Samordningsfunktionen slutade fungera när samordnaren blev sjukskriven.	Nätverket bidrar till personlig utveckling	Tar ogärna in nya i gruppen – måste slå vakt om grupprocessen
Positiva resultat av samverkan	Svårigheter i samverkan									
Deltagarna i nätverken har fått bättre kunskaper om hur man skapar hälsofrämjande arbetsplatser	Kunskaperna har till stor del stannat inom nätverken och har medfört begränsad kunskapsspridning									
Bra bollplank – lätt att ta kontakt med varandra	Samordningsfunktionen slutade fungera när samordnaren blev sjukskriven.									
Nätverket bidrar till personlig utveckling	Tar ogärna in nya i gruppen – måste slå vakt om grupprocessen									

1. Namn på samverkan	Hälsofrämjande arbetsplatser i Västmanland
2. Start och eventuellt slut	Start år: 2002 Slut år: 2004
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>Initiativtagare var Försäkringskassan, LO-distriktet, Föreningen Svensk Företagshälsövård och Arbetsmiljöverket. I den operativa arbetsgruppen ingick representanter från Arbetsmiljöverket (AV), företagshälsövården (FSF), Sif, LO och Försäkringskassan (FK).</p> <p>Syftet var att starta hälsofrämjande processer för att minska arbetsrelaterad ohälsa på arbetsplatser och att i förlängningen skapa en ny, fungerande arbetsmodell som bygger på samverkan mellan myndigheter, företagshälsövård och arbetsplatser.</p>
4. Typ av samverkan	<p><input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan</p> <p style="margin-left: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan</p>
5. Samverkansnivå	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser</p>
6. Geografisk avgränsning	<p><input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt</p>
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg</p>
8. Exempel på resultat	<p><i>Mål 1</i> var att starta hälsofrämjande processer på deltagande arbetsplatser. Enligt utvärderingar (C- och D-uppsatser) har man lyckats göra det på flertalet arbetsplatser. Arbetsmiljöarbetet fungerar bättre. Totalt kom 152 arbetsplatser att aktivt omfattas av projektet.</p> <p><i>Mål 2</i> var att skapa en samverkansmodell mellan aktörerna i projektet. Hypotesen var att effekten av samverkan skulle ha större värde än summan av de olika aktörernas enskilda arbete. Detta skulle åstadkommas genom att konfrontera de olika aktörernas kunskaper, värderingar och erfarenheter för att tillsammans skapa en metod som kan bidra till att starta hälsofrämjande processer på arbetsplatserna. Utvärderingen pekar på att man har lyckats bra med att utnyttja styrkan i en samverkan.</p>

1. Namn på samverkan	Lära i SAM-arbete
2. Start och eventuellt slut	Start år: 2004 Slut år: 2005
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>Mot följande bakgrund har Arbetslivsinstitutet tagit initiativ till en samverkan med ett antal företag/förvaltningar, företagshälsovårdcentraler och en kunskapsförmedlare i Örebroregionen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det systematiska arbetsmiljöarbetet, SAM, har svårt att finna sina former, framför allt på de små arbetsplatserna. • Företagshälsovården saknar ofta kompetens och metodik i sin roll som professionellt processtöd i SAM-arbetet. • Arbetslivsinstitutet och övriga kunskapsbärare inom arbetslivsområdet har svårt att nå ut med sina kunskaper och få dem tillämpade. <p>Syftet med samverkan har varit följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att utveckla, pröva, dokumentera och sprida metoder och arbetsformer. • Att utveckla praktiska samverkansformer för det systematiska arbetsmiljöarbetet. • Att utveckla företagshälsovårdens kompetens och metodik som processtöd i SAM-arbetet. • Pröva nya modeller för Arbetslivsinstitutets medverkan som förmedlare av kunskaper inom arbetslivsområdet. • Utveckla metoder och modeller för ett arbetsplatsanknutet lärande.
4. Typ av samverkan	<p><input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan</p> <p style="margin-left: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan</p>
5. Samverkansnivå	<p><input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser</p>
6. Geografisk avgränsning	<p><input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt</p>
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg</p>

8. Exempel på resultat	<p>Generellt</p> <p>Ett integrerat Systematiskt arbetsmiljöarbete i verksamheterna</p> <p>En förändrad bild av arbetsmiljöarbete</p> <p>Externa resurser ger viktiga bidrag</p> <p>Nya kontaktytor och nätverk samt kunskaper</p> <p>Framgångsfaktorer</p> <p>Ledarskapsfrågan på arbetsplatsen: ge legitimitet, utforma policy, förmedla "rätt budskap", sätta medarbetare i fokus, ta formellt ansvar, vara ett gott föredöme, visa i handling att man stöttar SAM.</p> <p>Ledarskapsfrågan i FHV: Bollplank och stöd, organisera forum för ledare, skapa eldsjälar genom dialog, skapa goda förutsättningar för eldsjälar, erbjuda utbildningar och vara eldsjäl när engagemang saknas.</p> <p>Medarbetarengagemang : dialog</p> <p>Analys och behovsinventering: metoder</p> <p>Kunddialog: förändringsstrategi och systematik</p> <p>Prioritering av tid</p> <p>Hinder och svårigheter</p> <p>Uppsägningar och krissituationer</p> <p>Psykosociala faktorer</p>
-------------------------------	---

1. Namn på samverkan	Träffpunkt Sörmland
2. Start och eventuellt slut	Start år: 1996 Slut år: 2001
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>Initiativ till projektet togs av representanter för LO och SAF i Sörmland och kom sedan att drivas av Prevent genom en arbetsgrupp där Prevent stod för projektledarskapet.</p> <p>Syftet med projektet var att förbättra arbetsmiljöerna på små arbetsplatser i Sörmland. Den grund som den förbättrade arbetsmiljön skulle bygga på var ett systematiskt arbetsmiljöarbete(SAM).</p>
4. Typ av samverkan	<p><input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan</p> <p style="margin-left: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan</p>
5. Samverkansnivå	<p><input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser</p>
6. Geografisk avgränsning	<p><input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt</p>
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg</p>
8. Exempel på resultat	<p>Personlig kontakt har etablerats, i genomsnitt 2,3 gånger, med vart fjärde företag i målgruppen.</p> <p>74% av företagen har man kommit i kontakt med genom de träffar som arrangerats.</p> <p>Omfattande råd om framförallt den fysiska arbetsmiljön har getts till företagen som var mycket nöjda. En uppföljning som gjorts visar på mindre lyckade resultat med avseende på SAM.</p> <p>En viktig slutsats är att företagen själva måste vara delaktiga i en förändringsprocess runt arbetsmiljöfrågor. De konsulter som anlätts av projektet, framförallt från den regionala företagshälsovården har inte lyckats initiera dessa processer.</p> <p>En viktig erfarenhet är att det krävs en kompetensutveckling av vissa nyckelgrupper.</p>

1. Namn på samverkan	Samverkan i Värmland inom ohälsområdet
2. Start och eventuellt slut	Start år:2004 Slut år: 2006
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	AFA och Föreningen Svensk Företagshälsovård. Syftet har varit att etablera samverkan mellan arbetsplatser av all typer med målet att minska sjukfrånvaron
4. Typ av samverkan	<input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser
6. Geografisk avgränsning	<input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg
8. Exempel på resultat	En process som ger nödvändiga insikter har påbörjats. Man har börjat se över rutiner kring sjukfrånvaro och arbetsmiljöarbetet samt hur FHV används. Insikten om att en långsiktighet och processtänkande behövs har kommit. Det är för tidigt att se direkta arbetsmiljöåtgärder.

1. Namn på samverkan	AiS - Företagsledarnätverket
2. Start och eventuellt slut	Start år:ca 2000 Slut år:_-
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>I slutet av 1990- talet fick högskolan i uppgift att samverka med samhället runt omkring. Borås kommun ville vid den tiden ta reda på om arbetsformen nätverk främjar den arbetsorganisatoriska utvecklingen genom de anställdas inflytande och delaktighet. Kontakt mellan högskolan och Borås Kommun togs, vilket ledde till en studie kring nätverkens betydelse för verksamhetsutveckling. Detta utmynnade i sin tur till att man tillfrågade företagsledare och andra att vara med i ett nätverk där teori och praktik skulle mötas i frågor som fokuserade på arbetsmiljö och verksamhetsutveckling. Nätverket döptes till AiS, Arbetsvetenskap i Sjuhärad.</p> <p>AiS syfte är att identifiera problem för ett hållbart arbetsliv, utveckla de egna verksamheterna och sprida arbetsvetenskaplig kunskap i regionen. Socialt ansvarstagande i arbetslivet betonas, liksom inflytande och delaktighet "underifrån".</p>
4. Typ av samverkan	<input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser
6. Geografisk avgränsning	<input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg
8. Exempel på resultat	<p>I AiS nätverkverket har man genomfört seminarier, workshops, studieresor inom och utanför landet samt studiebesök på varandras arbetsplatser.</p> <p>Under 2005 pågår ett bokprojekt där medlemmarna skriver om sina arbetslivserfarenheter.</p>

1. Namn på samverkan	Kompetenssamverkan Norra Bohuslän
2. Start och eventuellt slut	Start år:ca 2001 Slut år: _-
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	Företagarföreningarna (FR) i Norra Bohuslän. Munkedals, Sotenäs och Tanums kommuner Syftet var att stärka kompetensnivån i företagen. Bistå företagen i deras kompetensutveckling
4. Typ av samverkan	<input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser
6. Geografisk avgränsning	<input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input type="checkbox"/> 1. Hög <input checked="" type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg
8. Exempel på resultat	<p>"Tänket"/medvetenheten och intresset för kompetensutvecklingsfrågor har ökat hos medlemsföretagen/företagsledarna. De "mjuka" och strategiska frågorna står mycket i fokus såsom ledarskap, organisation. Till arbetsmiljöfrågor har oftast de mindre företagen en slags "hatkärlek" då man upplever det negativt med alla direktiv "ovanifrån".</p> <p>Samtidigt inser man vikten av att arbeta med även dessa frågor. De större företagen har oftast en högre medvetenhet och ser t ex SAM som ett verktyg. Vissa företagare använder nätverket mer än andra och det är oftast personer med vissa frågeställningar och intresse. (oftast mer än 20 anställda på de företagen). Om någon "faller bort" är det i de flesta fall företagsledarna i de mindre företagen. De är dock alltid uppdaterade via Nyhetsbrevet i vad som är på gång vad gäller kurser och annat och engagerar sig vid intresse.</p>

1. Namn på samverkan	Södra Dalarnas Hälsonätverk
2. Start och eventuellt slut	Start år: våren 2003 -
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>Inspirerad av artiklar om komplementärmedicin och Hälsans Hus i New York togs första initiativ av "pensionerad" forskare. Idéerna stöddes i tidigt skede av kommunens näringslivsbolag. Inbjöd till öppet stormöte.</p> <p>Syfte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bidra till utveckling av företag och personer som arbetar med komplementärmedicin - marknadsföra regionens resurser inom området - stimulera samverkan mellan företag - bygga upp kontakter med högskolor, universitet, institut och andra kunskaps-givare för utveckling av nätverket och komplementärmedicinska verksamheten.
4. Typ av samverkan	<p><input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input checked="" type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input checked="" type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<p><input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser</p>
6. Geografisk avgränsning	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Lokalt <input type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt</p>
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<p><input type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input checked="" type="checkbox"/> 3. Låg</p>
8. Exempel på resultat	<p>Produktion av tidningen Liv och hälsa samt mässa för marknadsföring. Byggt upp kontakter mellan företag som bl a lett till att företagen fysiskt flyttar ihop och delar lokaler, samt hänvisar kunder till andra i nätverket. Kontakter mellan hälsonätverket och sju institutioner på högskolor och universitet. Studentuppsatser inom området</p> <p>Arbetsmiljöarbete har inte haft någon framträdande position i nätverket. Däremot finns en strävan att få till lokala hälsomiljöer där hälsoföretag har stimulerande kontakter och utbyte.</p>

1. Namn på samverkan	Arbetsmiljöverket – Örebrodistriktets samverkan med FK
2. Start och eventuellt slut	Avser situationen vid intervjutillfället i maj 2005
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<i>Samverkan i Värmland, Västmanland och Örebro län</i> Enligt AV:s årsredovisning 2004 har man slutit avtal med Riksförsäkringsverket om samverkan kring arbetsanpassning och rehabilitering. Under hösten 2004 har Länskassorna och AV:s distrikt påbörjat en översyn av de regionala avtalen med inriktning att bl.a. skapa ökad enhetlighet i samarbetsformerna över landet och anpassning till Försäkringskassans nya organisation. I den regionala överenskommelse som träffats är <i>det övergripande målet</i> att "myndigheterna utifrån sina ansvarsområden gemensamt ska verka för att minska ohälsan i respektive län". ²
4. Typ av samverkan	<input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input checked="" type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input checked="" type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser
6. Geografisk avgränsning	<input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg
8. Exempel på resultat	<p><i>AV har uppdraget</i> att kontrollera och ställa krav på att arbetsgivare organiserar och bedriver verksamhet med arbetsanpassning och rehabilitering samt att arbetsförhållanden och arbetsplatser anpassas efter individens förutsättningar.</p> <p><i>FK har uppdraget</i> att samordna individinriktade rehabiliteringsärenden. Inom AV:s Örebrodistrikt har man haft ett samarbete med FK sedan 1993. Samarbetet har utmynnat i en modell för samverkan i rehabiliterings- och anpassningsfrågor som i stora delar tillämpas på riksplanet.³</p> <p>Processen fram till fungerande samverkan har inte varit helt smärtfri, men hindren har efterhand undanröjts. Exempelvis har AV önskat uppgift från FK avseende företag med många sjukskrivna. Detta är nu möjligt från årsskiftet. Läkare på vårdcentraler har fått information om samverkansprojekt och om läkares anmälningsplikt till AV. Läkares anmälan har fungerat dåligt, men förväntas bli bättre när nya föreskriften om medicinska kontroller (AFS 2005:6) införs från halvårsskiftet 2005.</p>

² Regional överenskommelse 2005 mellan Försäkringskassan – länsorganisationerna i Värmland, Västmanland, Örebro län – och Arbetsmiljöverket, distriktet i Örebro

³ Rapport daterad 2003-04-09 – Samverkansprojekt mellan Arbetsmiljöinspektionen i Örebro och Värmlands län angående arbetsanpassnings- och rehabiliteringsverksamhet – slutrapport

1. Namn på samverkan	Småföretag inom träindustrin
2. Start och eventuellt slut	Start: 2004
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>Initiativtagare är Skogs- och Träfacket och Trä- och möbelindustriförbundet och utgörs av två projekt med finansiering från AFA. "Arbetsmiljöbussen" vänder sig till träföretag i Tibro, Nässjö och Vetlanda och "Satsa friskt på arbetsmiljön i såg- och träindustrin" vänder sig till träföretag i Tibro och Umeå. som pilotprojekt. Meningen är att metoden ska kunna tillämpas i övriga landet. Syftet är att på lång sikt minska skaderisken för arbetare i träindustrin.</p>
4. Typ av samverkan	<p><input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan</p> <p style="margin-left: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan</p>
5. Samverkansnivå	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser</p>
6. Geografisk avgränsning	<p><input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt</p>
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg</p>
8. Exempel på resultat	<p>"Arbetsmiljöbussen" ingår i utbildningsprojektet Vinnande arbetsliv, som är ett samarbete mellan försäkringsorganisationen AFA, Träcentrum i Nässjö, Möbelindustriförbundet, Skogs – och Träfacket och IVF Industriforskning och utveckling AB. Fokus ligger på belastningsergonomi, riskhantering och stressrelaterad ohälsa kopplat till produktivitet.</p> <p>Projektet "Satsa Friskt på Arbetsmiljön i Såg- och Träindustrin" bedrivs i samarbete mellan AFA, Trä- och Möbelindustriförbundet, Skogsindustrierna och Skogs- och Träfacket. En metod för systematiskt arbetsmiljöarbete tillämpas utgående från den s.k. AHA-metoden som i projektet har anpassats för att fungera i mindre företag. Man har även bildat nätverk för utbyte om bland annat arbetsmiljöfrågor.</p> <p>Projektet har kompletterat varandra och erfarenheterna från samarbetet mellan facket och arbetsgivar sidan har varit positiva. Samarbetet med IUC, Industriellt utvecklingscentrum, har också varit betydelsefullt.</p>

1. Namn på samverkan	Hedemora Bygggrupp
2. Start och eventuellt slut	Start år:ca 2003 Slut år: _-
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	En av cheferna på ett byggföretag i kommunen.
4. Typ av samverkan	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <input type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input checked="" type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input checked="" type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser
6. Geografisk avgränsning	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Lokalt <input type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input type="checkbox"/> 1. Hög <input checked="" type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg
8. Exempel på resultat	<p>Gruppen har hittat en hel del samordningsvinster som innebär att man tex lånar personal av varandra, ordnar gemensamma transporter av både personal och material till och från Mälardalsområdet samt hjälps åt vi större order eller rekommenderar en kollega i gruppen då man själv inte kan ta en order. Det innebär också att man har fått igång en bra dialog företag emellan och det känns naturligt att kommunicera. Det är också naturligt att en del har bättre och tätare kontakt med varandra än andra.</p> <p>En annan fördel har varit att kunna ordna gemensamma kurser om aktuella frågor. Med fler deltagare har det varit möjligt att vara på hemmaplan och i stället bjuda dit föreläsare.</p>

1. Namn på samverkan	Hedemora Industrigrupp
2. Start och eventuellt slut	Start år:ca 1995 Slut år: _-
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	Ett antal personer i kommunen som representerade olika företag och intressenter.
4. Typ av samverkan	<input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser
6. Geografisk avgränsning	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Lokalt <input type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input type="checkbox"/> 1. Hög <input checked="" type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg
8. Exempel på resultat	<p>Det resultat man uppnått är en organisation som skall byggas vidare på och utvecklas.</p> <p>Det har varit en del positiva överraskningar. Bland annat har en satsning gjorts på kvinnliga företagare.</p> <p>Förbättringar vad gäller kvalitet i verksamheten, flexibilitet, effektivitet, kompetensutnyttjande mm har noterats.</p>

1. Namn på samverkan	Hälsonätverket Borås
2. Start och eventuellt slut	Start år:ca 2004 Slut år: _-
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	I det slutna Hälsonätverket ingår personer från Borås stad, privata näringslivet, LO- facken, Svenska Kyrkan och folkhögskolor. Dessutom finns lärare och forskare från Högskolan i Borås med samt andra utbildningsverksamheter. Till skillnad från AiS ingår alltså personer från olika nivåer i organisationerna. Syftet med Hälsonätverket är att skapa en arena för reflektioner och diskussioner kring ohälsa och hälsa. Dessutom vill man främja deltagarnas förståelse och kunskaper om hur man på arbetsplatserna kan skapa och upprätthålla god hälsa.
4. Typ av samverkan	<input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna) <input type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan <input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande) <input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc) <input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist) <input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan
5. Samverkansnivå	<input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå <input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats <input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser
6. Geografisk avgränsning	<input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg
8. Exempel på resultat	I Hälsonätverket har man träffar som går ut på att lära känna varandra och att identifiera gemensamma frågor inom hälsa och ohälsa i arbetslivet. Man anordnar seminarier.

1. Namn på samverkan	CAV - Centrum för Arbetsvetenskap
2. Start och eventuellt slut	Start år:ca 2003 Slut år: _-
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>I CAV finns ett medlemskap som ger organisationerna rätt att delta med ett begränsat antal personer, i de öppna seminarier som arrangeras. Därutöver kan en organisation kan också ingå i något av nätverken där deltagandet är personligt under devisen "öppenhet i slutet sällskap".</p> <p>Syftet med CAV är att olika problem definieras av arbetslivsforskare och arbetslivsföreträdare tillsammans. Därefter utvecklas och tillämpas en arbetsvetenskaplig kunskap på aktörernas arbetsplatser samt sprida denna kunskap på ett omfattande sätt.</p>
4. Typ av samverkan	<p><input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna)</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan</p> <p style="margin-left: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan</p>
5. Samverkansnivå	<p><input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser</p>
6. Geografisk avgränsning	<p><input type="checkbox"/> 1. Lokalt <input checked="" type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt</p>
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input type="checkbox"/> 3. Låg</p>
8. Exempel på resultat	<p>Under 2004 har verksamheten i CAV har bestått av en seminariereserie i temat Hälsa och ohälsa i dagens arbetsliv.</p> <p>Under 2005 genomförs ett antal seminarium för medlemmarna i CAV (dvs även medlemmar i Hälsonätverket och AiS).</p>

1. Namn på samverkan	T-verkarna i Örebro
2. Start och eventuellt slut	Start år: 1991
3. Initiativtagare och syfte med samverkan	<p>En tilltagande hotbild. Ökad internationell konkurrens. Sverige stod utanför EU. Krav på standardisering, högre kvalitetskrav. Underleverantörer måste vara mer kompletta. Man sammankallade till möte på Utvecklingsfonden. Intresset för att starta ett nätverk var stort redan vid första mötet.</p> <p>Syftet med T-verkarna var att skapa bra förutsättningar för företagen och att fylla behov.</p>
4. Typ av samverkan	<p><input type="checkbox"/> 1. Affärsdrivande nätverk/samverkan (erbjuder tillsammans helhetslösningar, ofta lokföretag som har kundkontakterna)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Icke affärsdrivande nätverk/samverkan</p> <p style="margin-left: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/> 2a. Kunskapsnätverk (erfarenhetsutbyte, lärande)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/> 2b. Dela-på-kostnaderna-nätverk (marknadsföring, inköp, lokaler etc)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input checked="" type="checkbox"/> 2c. Ge-varandra-jobb-nätverk (dela på order vid kapacitetsbrist)</p> <p style="margin-left: 20px;"><input type="checkbox"/> 2d. Myndighetssamverkan</p>
5. Samverkansnivå	<p><input type="checkbox"/> 1. Samverkan/utbyte på aktörsnivå</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2. Samverkan/utbyte mellan aktör - arbetsplats</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3. Samverkan/utbyte mellan arbetsplatser</p>
6. Geografisk avgränsning	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1. Lokalt <input type="checkbox"/> 2. Regionalt <input type="checkbox"/> 3. Nationellt</p>
7. Prioritet - arbetsmiljö- och hälsofrågor	<p><input type="checkbox"/> 1. Hög <input type="checkbox"/> 2. Medel <input checked="" type="checkbox"/> 3. Låg</p>
8. Exempel på resultat	<p>Affärsnytta. Förmånliga inköpsavtal och samordnad marknadsföring. Man samordnar mässor och liknande marknadsaktiviteter. Man förlägger möten på varandras företag och delar med sig av kunskaper och erfarenheter. Man deltar i kompetenshöjande aktiviteter. Man har sociala aktiviteter. Nätverket är öppet för nya företag.</p> <p>T-verkarna har bidragit till i första hand ökad kompetens, bättre kommunikation, bättre omvärldskunskaper och synergieffekter.</p> <p>Eftersom nätverkets huvudaktiviteter inte direkt har berört arbetsmiljön så är det svårt att bedöma effekterna av detta. Det har varit upp till varje enskilt företag att besluta vilka projekt man ska delta i.</p>