



ARBETSMILJÖ

”En bra dialog
och öppenhet”

29 chefer om samarbetet med
skyddsombud hösten 2023

INNEHÅLL

INLEDNING.....	3
Rapportens olika delar	5
SAMARBETET MED SKYDDSOMBUDEN	6
Samarbetet fungerar ofta väldigt väl.....	6
Dialog är vägen till viktiga lösningar	9
Det kan finnas oenigheter men inte direkt konflikter	13
Oftare utmaningar i själva arbetsmiljöarbetet än i samarbetet.....	17
Sammanfattande slutsatser om samarbetet med skyddsombuden	22
SKYDDSOMBUDENS ROLL OCH VÄRDE.....	24
De som ser, hör och är förlängd arm.....	24
Helst aktiv, modig, konstruktiv och förebild.....	29
Värdet är stort och handlar om många aspekter	32
Sammanfattande slutsatser om skyddsombudens roll och värde	36
HUR SAMARBETET KAN UTVECKLAS	39
Samarbetet kan alltid förbättras.....	39
Mer kompetens som också är användbar i praktiken	44
Sammanfattande slutsatser om hur samarbetet kan utvecklas.....	50

GOD GRUND FÖR ATT STÄRKA SKYDDSOMBUDENS ROLL	52
Skyddsombuden behöver mer kunskap och praktiska färdigheter	53
Skyddsombuden behöver leva upp till höga förväntningar	54
Arbetsmiljöfrågorna behöver partsmodellen	55
Avslutande ord	56
BILAGA. INTERVJUSTUDIENS GENOMFÖRANDE	57
Urval av arbetsplatser	57
Fördelning av intervjuer	57
Intervjuer och anonymitet	60
Från intervjuer till rapport	61
Intervjuguide	61

INLEDNING

Den här rapporten handlar om hur arbetsgivare upplever samarbetet med skyddsombud. Rapporten är en del av LOs projekt ”Stärka skyddsombudens roll” och bygger på en intervjustudie där totalt 29 chefer intervjuats under hösten 2023. Cheferna representerar en mix av typiska LO-arbetsplatser från alla LO-förbund utom det minsta.¹ Det gör att cheferna finns på arbetsplatser inom handeln, omsorgen och skolan, flera grenar av industrin, byggverksamhet såväl som inom hotell och restaurang, fastighetsservice, säkerhet och transport samt städ- och underhållstjänster. Arbetsplatserna är därmed också olika stora plus att de är spridda över landet.

Valet av arbetsplatser vilar på att LO-förbunden hade så pass goda kontakter att det var möjligt att fråga arbetsgivaren om deltagande. En närmare beskrivning av hur intervjustudien genomförts och intervjuguiden finns i bilagan.²

De chefer som intervjuats finns alla på arbetsplatser där grunden för samarbetet med skyddsombuden är den formella samverkan som regleras i arbetsmiljölagstiftningen runt hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska gå till. Cheferna har därmed pekat på att det just finns formella samverkansformer som regelbundna skyddskommittémöten. Det är också vanligt att arbetsmiljöfrågor tas upp tätare och löpande på olika typer av arbetsplatsträffar och personalmöten såväl som att det i synnerhet på de större arbetsplatserna kan vara så att säkerhetsrisker tas upp dagligen.

I intervjuerna har de flesta chefer även pekat på att samarbetet med skyddsombuden är informellt och att det är vanligt att man pratar med varandra när man möts i korridoren eller fikarummet, vilket kan ske mer eller mindre varje

¹ Det innebär alltså att Musikerförbundet inte är representerat i intervjustudien.

² I bilagan finns också fler uppgifter om de arbetsplatser som är representerade i studien; antalet arbetsplatser från respektive LO-förbund, arbetsplatsstorlek och geografisk spridning.

dag och/eller vecka. Den här typen av mer informell och löpande dialog värderas högt för att det bidrar till ett nära, personligt och kontinuerligt samarbete. Det är särskilt på de mindre arbetsplatserna som samarbetet kan bli mer informellt även om cheferna över lag betonar att arbetsmiljöfrågorna är en del av det löpande arbetet där det ofta är nära till kontakt.

När det gäller hur cheferna beskriver upplevelserna av samarbetet med skyddsombuden baseras det genomgående på både de formella och informella delarna. Det är bra att ha det i åtanke vid läsningen av rapporten.

Bra att ha i åtanke är också den viktiga utgångspunkten för samarbetet mellan arbetsgivare och skyddsombud för en säker och hälsosam arbetsmiljö. Det är arbetsgivarna som har huvudansvar för att arbetsmiljön lever upp till de krav som ställs i arbetsmiljölagstiftningen medan skyddsombudens roll är att bevaka och verka för en god arbetsmiljö på uppdrag av arbetstagarna (se vidare i fördjupningen nedan).

FÖRDJUPNING

Arbetsgivarnas ansvar för arbetsmiljön och skyddsombudens roll

Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön och för att arbetstagarna inte utsätts för ohälsa eller olycksfall. Företagets chefer ska känna till arbetsmiljölagen och andra arbetsmiljoregler som gäller för företaget. Chefen är utsedd av och företräder arbetsgivaren i det dagliga arbetet och i chefens löpande arbete ligger även arbetsmiljöarbetet.

Skyddsombuden har en viktig roll och ska verka för en bra arbetsmiljö. Det gäller både den fysiska arbetsmiljön, som ergonomi- och belastningsfrågor, och den organisatoriska och sociala, som berör frågor som krav i arbetet, arbetsfördelning, stress och kränkande särbehandling.

Skyddsombuden bevakar att arbetsgivaren uppfyller de krav som finns på att det ska bedrivas ett systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen enligt arbetsmiljölagstiftningen och skyddsombudet ska slå larm vid brister i arbetsmiljön.

Skyddsombuden representerar arbetstagarna i förhållande till arbetsgivaren och har rätt till både den ledighet som behövs för uppdraget och utbildning såväl som bibehållen lön för den tid uppdraget tar. Skyddsombuden ska ges möjlighet att på flera olika sätt ta del av sådant som berör arbetsmiljön. Det kan handla om att delta i planering, ombyggnader och andra förändringar i verksamheten. Det kan också handla om att medverka vid rehabilitering genom att vara ett stöd för en kollega.

Skyddsombudets uppdrag handlar om att skapa ett bra samarbetsklimat mellan arbetstagarna och arbetsgivaren så att arbetsmiljöfrågorna kan få en naturlig och framträdande plats i den dagliga verksamheten på arbetsplatsen – i syfte att nå en säker och hälsosam arbetsmiljö.

Alla arbetsgivare, både stora och små, ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete. I korthet innebär det att chef och skyddsombud tillsammans ska undersöka, bedöma och åtgärda risker för att undvika att anställda drabbas av olyckor eller ohälsa på arbetet.

Rapportens olika delar

De 29 chefsintervjuerna har tematiserats i tre huvudkapitel och i varje kapitel finns rikligt med citat för att ge en känsla av hur cheferna har resonerat och vad de betonar. Det finns över lag en stor samsyn mellan cheferna i de frågor som intervjuerna har kretsat kring.

Det första kapitlet har rubriken "Samarbetet med skyddsombudet" och handlar just om chefernas upplevelser av samarbetet. Där fördjupas även frågor om viktiga nycklar till ett framgångsrikt samarbete, om det finns konfliktfyllda frågor och hur de i så fall löses ut samt vilka utmaningar man kan stöta på i samarbetet med skyddsombuden.

Det andra kapitlet har namnet "Skyddsombudets roll och värde" och där synliggörs hur cheferna ser på skyddsombudens roll på arbetsplatsen, vilka förväntningar cheferna har på skyddsombuden och vilket värde de ser att samarbetet och skyddsombuden har som man kanske inte direkt tänker på.

Det tredje kapitlet är mer framåtblickande och heter "Hur samarbetet kan utvecklas". Här fördjupas chefernas förslag på hur samarbetet kan förbättras, och om det finns områden där skyddsombuden skulle kunna utveckla sina färdigheter eller kunskaper. Chefernas syn på behovet av stöd och utmaningar i arbetsmiljöarbetet på lite längre sikt redovisas också.

I det avslutande kapitlet ligger fokus på att knyta ihop rapporten och lyfta fram de områden som bedöms vara viktigast för LO att fokusera på för att stärka skyddsombudens roll utifrån att intervjuerna med cheferna visar att det redan finns en god grund att stå på.

SAMARBETET MED SKYDDSOMBUDEN

Samarbetet fungerar ofta väldigt väl

Vi har en öppen och nära dialog. Vi kan prata om allt. Det är inte "vi" och "ni". Vi gör arbetsmiljöarbetet tillsammans.

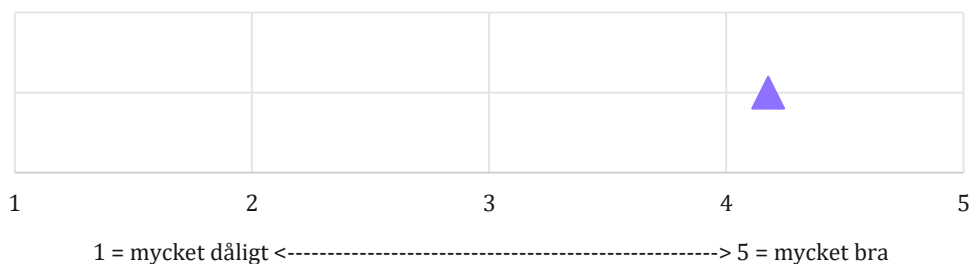
Chef, Taxibolaget

När cheferna ombads poängsätta samarbetet med skyddsombuden blev resultatet tydligt positivt. Poängen som sattes på en skala mellan 1 och 5 där 1 betyder att samarbetet fungerar mycket dåligt och 5, visar att de flesta chefer tycker att samarbetet med skyddsombuden fungerar bra och mycket bra.

Den sammanräknade snittpoängen blev 4,2 av 5 möjliga poäng och då drog en del chefer ned samlingspoängen för att de menar att det alltid finns utrymme för förbättring även om samarbetet redan fungerar (mycket) bra.

Diagram 1. Hur skulle du bedöma samarbetet med skyddsombudet?

Skala 1 till 5 där 1 betyder mycket dåligt och 5 betyder mycket bra.



Motiven till de genomgående höga samarbetspoängen handlar i huvudsak om tre saker: att det finns en öppen och nära dialog där det är högt i tak, ett samarbetsklimat som bygger på att chefer och skyddsombud inte är motståndare utan har samsyn och gemensam målbild, samt att engagemanget och intresset för arbetsmiljöfrågorna från både skyddsombud och chefer är stort.

DE ALLRA FLESTA CHEFER BETONAR alltså att det goda samarbetet med skyddsombuden bygger på en öppen och nära dialog med skyddsombuden. Det inkluderar att kunna prata om allt och att arbetsmiljöarbetet görs tillsammans. Många chefer kommer samtidigt in på att det är viktigt att chefer och skyddsombud inte är fiender och motståndare eftersom man menar att målbilden om en säker och trygg arbetsplats är gemensam för båda parter.

Samarbetet fungerar väldigt bra. Det är högt i tak och det är rimliga saker som kommer upp för diskussion. Skyddsombuden är väldigt bra på att filtrera och lyfta frågor som rör kollektivet

Chef, VVS-företaget

Vi är ju lite motparter i vissa frågor men det är sällan så att vi inte kommer överens.

Chef, Matbutiken

Vi har ett bra samarbetsklimat där vi har förstått att vi inte är fiender eller motståndare. Vi vill egentligen exakt samma sak, att alla ska komma hem säkert och tryggt från sitt arbete.

Chef, Sågverket

Det finns en bra dialog och öppenhet, inget som att skyddsombuden är emot arbetsgivaren även om vi är olika parter. Vi jobbar bra tillsammans.

Chef, Tjänsteföretaget A

Det fungerar bra men man känner sig alltid lite kontrollerad av skyddsombudet. Varför ska man vara emot cheferna? Men samarbetet fungerar bra.

Chef, Hotellet

Att flera chefer pekar på att det inte finns någon motsättning eller som i det sista citatet ovan, att samarbetet fungerar bra men att man som chef kan känna sig kontrollerad, pekar ändå på att det kan finnas en lite anspänd relation mellan chefer och skyddsombud. Det kan tolkas som att det finns en medvetenhet om att chefer och skyddsombud i grunden har olika uppdrag och roller.

Skyddsombuden kan och ska sätta press på arbetsgivaren när det gäller att arbetstagarna inte ska utsättas för ohälsa eller olycksfall och en viktig uppgift är att slå larm om det finns risker i arbetsmiljön. Det cheferna gör är att de mellan raderna tar upp att det finns intressekonflikter och det är något som återkommer flera gånger under intervjuerna. Det fördjupas ytterligare i avsnittet "Oftare utmaningar i själva arbetsmiljöarbetet än i samarbetet" och senare, i avsnittet "Helst aktiv, modig, konstruktiv och förebild".

CHEFERNA SER SOM SAGT OCKSÅ utrymme för förbättringar i samarbetet även om de ofta samtidigt betonar att det redan fungerar bra och mycket bra. Det pekar på att cheferna ser samarbetet som dynamiskt och föränderligt snarare än något som för en gång för alltid är givet.

Det går upp och ner men vi har en bra dialog. Jag tror vi är bättre än medel men vi kan alltid bli bättre.

Chef, Byggföretaget A

Det kan alltid bli bättre. Vi har samma målbild och vi är ett säkert företag. Det är inte det här att vi ska kriga mot varandra utan vi har en gemensam målbild.

Chef, Livsmedelsföretaget A

Man kan alltid utveckla samarbetet. Det går alltid att utveckla, men det fungerar jättebra.

Chef, Specialbutiken

Jag tycker över lag att vi har ett bra samarbete med skyddsombuden men jag tänker alltid att det kan bli bättre. Vi behöver kanske bli bättre på att förtydliga uppdraget: vad ska skyddsombudet vara? Att det ska vara ett samarbete och att vi jobbar för samma sak. Men generellt har vi ett bra samarbete.

Chef, Gruppboendet

ATT DET FINNS ETT STORT engagemang och intresse från skyddsombudens sida ses i grunden som avgörande för att samarbetet ska fungera väl. Det finns ett par chefer som snarast pekar på betydelsen av engagemang när det upplevs som att det saknas. Även det är dock i det här fallet en del av dialogen runt hur samarbetet fungerar och kan förbättras. Chefen på Elföretaget uttrycker det så här:

Vi upplever att många blir valda eller tar på sig rollen lite som "ja, ja, okej, jag kan väl ta den rollen", men man har inte så stort engagemang och man vet inte vad rollen innebär eller är inte så intresserad. Vi upplever att engagemanget skulle kunna bli bättre och vi pratar mycket om det.

DET FINNS OCKSÅ NÅGRA CHEFER som menar att samarbetet fungerar mindre bra och som i poängbedömningen lagt sig i mitten av skalan mellan 1 och 5 (se ovan). Det som lyfts som problem i samarbetet är då framför allt att vara ny i sin roll som arbetsmiljöansvarig chef och skyddsombud, tids- och kompetensbrist. Det senare kopplas till att genomförandet av arbetsmiljöarbetet i praktiken kan bli lidande om kompetensen brister.

Det handlar om att både skyddsombudet och jag är rätt nya i våra roller. Det finns en massa som vi kan jobba på, som vi kanske inte själva ser heller.

Chef, Säkerhetsföretaget

Det beror på att det har varit svårt att få till samarbetet med för att huvudskyddsombudet har varit rätt frånvarande men vi hoppas att det kan bli bättre med vårt nya skyddsombud. Det är egentligen tidsbrist det beror på.

Chef, Skogsbolaget

Det är lite skiftande kvalitet på hela samarbetet vilket beror på kompetens hos chefer och skyddsombud när det gäller att planera och genomföra arbetet med arbetsmiljön.

Chef, Biltillverkaren

Dialog är vägen till viktiga lösningar

Det är kort och gott samverkan och dialog. Det är det som leder till bra lösningar.

Chef, Metallföretaget

Det som gör samarbetet framgångsrikt är just dialogen mellan chefer och skyddsombud. Värdet av en öppen dialog som grund för nära och konstruktivt samarbete betonas om och om igen. Viktigt i det är att skyddsombuden både tar och spelar en aktiv roll i att identifiera risker i arbetsmiljön och att också bidra med och föreslå lösningar.

Det kan som sagt handla om alla möjliga arbetsmiljöfrågor som behöver hanteras för att miljön ska vara säker och hälsosam men det finns en betoning på den fysiska arbetsmiljön (se fördjupningsrutan nedan). Det kan kopplas till att det är många arbetsplatser inom LO-kollektivet och därmed också i intervjustudien, som behöver lägga mycket fokus på att minimera fysiska säkerhetsrisker för att förhindra olycksfall i arbetet.

FÖRDJUPNING

Vilka frågor chefer och skyddsombud oftast har kontakt om

De arbetsmiljöfrågor som chefer och skyddsombud oftast har kontakt om handlar om **den fysiska arbetsmiljön**. Det gör att risk- och konsekvensbedömningar, riskobservationer, tillbud, olycksfall och liknande hör till de vanligaste frågor man samarbetar kring. Det kan handla om allt från planering inför ombyggnationer och organisationsförändringar till behov av investeringar i säkerhetsutrustning och maskiner. Många lyfter specifikt **skyddsronderna** som en självklar kontaktpunkt och del i arbetsmiljöarbetet. Det finns flera chefer främst inom bygg, el och industri, som tar upp att skyddsronder görs tätt och så ofta som varannan vecka.

Även frågor kopplade till **den organisatoriska och sociala arbetsmiljön** är viktiga såväl som frågor kopplade till det som beskrivs som **den psykosociala arbetsmiljön och konflikter**, både i personalgrupper och i relation till tredje part. Det sistnämnda gäller särskilt de arbetsplatser som har mycket kontakter med kunder, boende och anhöriga. **Bland de kommunala arbetsplatserna** – kommunen, äldreboendet och gruppboendet i synnerhet – är frågor som har med arbetstid såsom viloregler och schemaläggning vanliga. Det är även bemanning och sjukfrånvaro.

Något som flera chefer lyfter som viktiga samarbetsfrågor är resultat från **arbetsmiljöenkäter** och liknande som flera arbetsgivare gör för att få en uppfattning om hur personalen ser på sin arbetsmiljö och det gör att frågor som arbetsbörda, stress och liknande diskuteras. Ett område som chefer och skyddsombud har kontakt om är också hur **utbildningsbehoven hos personalen** ser ut och om personalen har de utbildningar som behövs för att kunna jobba säkert. Det förekommer även att skyddsombuden är viktiga när det gäller **rehabiliteringsärenden** och i **frågor som rör enskilda individer**, där skyddsombuden kan vara med som stöd.

Ett par chefer lyfter **frågor kopplade till diskriminering**, både från tredje person och internt på arbetsplatsen. Det som nämns som exempel på det förstnämnda är att anställda med utländsk bakgrund kan bemötas med "dumma kommentarer" från kunder. Det hör också till **hot och våld i arbetet** och är en självklar arbetsmiljöfråga. Ett exempel på det sistnämnda är kulturkrockar och kommunikationsförbistringar när personal på en arbetsplats har olika bakgrunder och språk.

Det finns många och varierade exempel på när skyddsombudens initiativ och/eller samarbetet mellan chefer och skyddsombud har lett till konkreta positiva förändringar och förbättringar av arbetsplatsens arbetsmiljö.

I CENTRUM FÖR DE MÅNGA mer specifika situationer där chefer och skyddsombud har samarbetat på ett framgångsrikt sätt för att förbättra arbetsmiljön står ofta säkerhetsrelaterade arbetsmiljöfrågor såväl som förebyggande arbetsmiljöarbete med betoning på den fysiska arbetsmiljön. Det finns en stor bredd av exempel på framgångsrika samarbeten för att nå förbättringar och lösningar som gjort arbetsmiljön bättre och säkrare där skyddsombuden spelat en viktig roll.

Det handlar om allt ifrån kamerautrustning för att göra snöröjning tryggare att utföra till att vara med och ta fram utbildningsmaterial och att bidra vid ombyggnationer.

Vi har egen snöröjning runt fastigheter i stan, på små gårdar där det är trångt och många som går och rör sig. Då installerade vi backkameror för att se när man kommer runt ett hörn. Det har varit dyrt för arbetsgivaren men det var ett inspel från de som röjer och som skyddsombudet tog upp. Det togs först upp på en arbetsplatsträff och sen på skyddskommittén och jag tog fram en kostnadsbild. Det fick vi igenom på skyddskommittén. Det tog inte lång tid från det att det uppdagades till att det blev monterat och klart. Det blev en klapp på axeln för skyddsombudet och gubbarna blev väldigt nöjda.

Chef, Fastighetsbolaget

Vi har ett helt sanslöst skyddsombud som är så bra i allt från ergonomiproblematik, utrustning och belastningsbesvär. Vi har gjort riskbedömning av hur man jobbar rätt och skyddsombudet har hjälpt till att ta fram utbildning och rutiner för hur vi ska jobba.

Chef, Tjänsteföretaget A

Det är en kontinuerlig dialog. Vi hade en situation som hade kunnat gå lite överstyr. Vi hade installerat ny utrustning för svavelsyrahantering och det fanns en del risker kopplat till det. Skyddsombudet tyckte att det blev för stora risker och då tog jag beslut om att stoppa det arbetet direkt.

Chef, Papperstillverkaren

Vi drog i gång en kampanj från chefshåll om att få in riskobservationer proaktivt och det fick vi med skyddsombuden på också. Tillsammans fick vi in 150 riskobservationer på en vecka. Där jobbade vi verkligen ihop och sen har vi jobbat tillsammans med att gå igenom dem och strukturera upp det som kom in, och också åtgärderna. Det som fungerade konstruktivt var att vi också fick med högsta ledningen på tåget. Det var en rolig grej och vi ska nog köra en repris på det.

Chef, Livsmedelsföretaget B

Vi gjorde om hela vårt bageri, vi renoverade det och där har huvudskyddsombudet varit med från första början kring hur arbetsmiljön ska vara för att det skulle bli bra. Huvudskyddsombudet har träffat hantverkare och fått förstahandsinformation. Det har varit väldigt bra.

Chef, Matbutiken

Det är framför allt de träffar vi har två gånger om året med alla skyddsombud där de har möjlighet att komma med förslag. Det som är fördelen med det är att cheferna inte är med. Där har det kommit många förslag och synpunkter som vi tagit tillbaka till företaget. Vi har också tillsammans med skyddsombuden tittat på vår företagshälsovård. Det var tack vare input från skyddsombuden som såg vi över företagshälsovården och förbättrade den.

Chef, Elföretaget

I NÅGRA FALL HAR CHEFERNA också lyft framgångsrika samarbeten runt arbetsmiljöfrågor som är mer komplexa och känsliga. Det har då handlat om sexuella trakasserier från tredje person, konflikt i personalgruppen och arbetsgivarens önskemål att göra drogtester.

Vi har haft sexuella trakasserier från tredje part på arbetsplatsen. Där har vi tillsammans suttit i möten med vår kund där den anställde jobbade. Vi hade samma fokus och det fanns ingen konflikt om vad som hade hänt eller hur det skulle hanteras.

Chef, Målerifirman

Vi hade en konflikt mellan ett antal medarbetare i början av året som störde arbetsron och gruppen, men där hade vi en jättebra dialog om orsakerna och hur vi tillsammans kunde stötta gruppen att komma ur det och där blev det väldigt bra. Där satte vi upp spelregler och jag stod inte ensam i det, vilket gjorde att gruppen kände att vi gör det tillsammans. Skyddsombudet som jobbade på enheten följde också upp det med avstämningar. Det blev väldigt bra.

Chef, Gruppboendet

Ja, det gäller det här med drogtesterna. Vi har haft en öppen dialog och visat korten. Det finns ingen dold agenda. Tillsammans har vi diskuterat vad det är vi vill uppnå och om vi är överens om det, med vilka medel och med vilken metod. Det tog ett halvår. Det har varit framgångsrikt.

Chef, Biltillverkaren

Det var över lag lätt för cheferna att lyfta framgångsrika exempel på när samarbetet med skyddsombuden fungerat konstruktivt och lett till lösningar som båda parter tycker är lyckade.

Det kan finnas oenigheter men inte direkt konflikter

Konflikt är ett stort ord. Vi har snarare lite olika syn ibland.

Chef, Sågverket

En fråga till cheferna handlade också om det funnits någon konfliktfylld arbetsmiljöfråga på arbetsplatsen det senaste året och om det gick att komma till en lösning som både arbetsgivare och skyddsombud var överens om.

ETT CENTRALT TEMA HÄR ÄR att de flesta cheferna reagerade på ordet "konflikt" som ett allt för starkt ord. Det kan dock förekomma konfliktliknande frågor eller situationer men de flesta chefer har föredragit att se det som att chefer och skyddsombud ibland kan vara oeniga. Cheferna menar dock att det är oenigheter som inte är av en hätsk eller konfliktfylld natur. I stället handlar det om meningsskiljaktigheter eller utmaningar som behöver och kan hanteras inom ramen för det goda samarbete som enligt cheferna redan finns.

De oenigheter och utmaningar som cheferna lyfter upp är ofta kopplade till specifika arbetsmiljöfrågor. Det kan handla om säkerhetsrisker på arbetsplatsen och organisationsförändringar såväl som att de kan vara kopplade till tredje person. I grunden får man ändå se det som att de här oenigheterna bottnar i att chefer och skyddsombud faktiskt har olika roller. Det är också rimligt att de inte är överens om allt och kan ha olika syn på lösningar.

METODEN FÖR ATT LÖSA OENIGHETER och utmaningar är det som på många sätt är den röda tråden i intervjuerna och det innebär att cheferna betonar vikten av

dialog och samverka med skyddsombuden för att hantera de situationer av mer konfliktfylld karaktär som uppkommer. Det finns också en gemensam uppfattning mellan cheferna om att den här typen av situationer ofta kan lösas på ett konstruktivt sätt så att båda parter blir överens om vad som är den bästa lösningen.

Det finns många talande resonemang från intervjuerna som pekar på just detta med att det inte direkt finns konfliktfyllda frågor utan snarare att det kan finnas oenigheter och att det är möjligt att lösa ut den typen av frågor genom samtal och dialog.

Jag kan inte klassa någon fråga som konfliktfylld. Man ska inte behöva komma till konflikt om vi pratar i ett tidigt stadium, men när vi haft det har vi kunnat lösa ut det genom samtal och dialog.

Chef, Matbutiken

Vi har inte haft någon konfliktfylld fråga alls. Vi har löst arbetsmiljöfrågorna och vi har en hyfsad samsyn på det mesta.

Chef, VVS-företaget

Nej, inte konfliktfylld men ibland tycker skyddsombuden att saker går för långsamt.

Chef, Papperstillverkaren

Vi drar väl inte alltid jämnt, men man måste försöka komma på en lösning. Jag kan inte komma på något specifikt. Vi får mötas halvvägs.

Chef, Säkerhetsföretaget

Jag skulle inte vilja säga konfliktfyllt men det finns ju alltid två versioner av samma historia. Skyddsombuden får höra medarbetarnas historia först, men de tar ofta kontakt med oss chefer för att höra hur vi ser på det.

Chef, Tjänsteföretaget A

DET FINNS OCKSÅ CHEFER SOM mer fokuserar på att det finns både komplicerade och svåra arbetsmiljöfrågor som snarast behöver lösas gemensamt. Det handlar om specifika frågor eller situationer på arbetsplatsen som är utmanande, inte att det finns motsättningar mellan chefer och skyddsombud. Tvärtom betonas vikten av att chefer och skyddsombud kan ta stöd av varandra när det gäller problematiska frågor knutna till tredje person eller det omgivande samhället.

Inte konfliktfyllda men svåra frågor. Vi har träffat Arbetsmiljöverket i ett fall när det handlade om hot och våld. Där hade vi gott samarbete. Hos skyddsombudet och mig fanns det en frustration eftersom vi hade gjort tillbuds- och skadeanmälningar, anmält allvarlig händelse till Arbetsmiljöverket för eleven som det handlade om, för att få stöd från andra myndigheter. Vi var frustrerade men vi var ju rörande överens om att eleven behövde något helt annat än vanlig skola och det slutade bra.

Chef, Skolan

Det kan vara lite tufft på kvällarna och då handlar det om vad vi kan göra för att ha en trygg miljö. Vi ligger mitt i stan och vi har många som kommer på kvällarna och som snattar och vi har inte alltid väktare på plats. På kvällen kan man känna sig ensam så vi behöver prata om hur vi löser det.

Chef, Specialbutiken

Det är just det här med rättshaveristiskt beteende från anhöriga och att inte all personal arbetar med alla brukare.

Chef, Gruppboendet

Vi har en diskussion om kontroll – var vi är – och att man känner sig övervakad. Men vi måste veta var våra tekniker är. Dels för att utföra tjänsten. Dels för säkerhet. Men det är några som tycker att vi vet för mycket men vi vill certifiera oss mot GDPR och jobba rätt mot ISO-standard. Det gör att vi kan städa bort de här diskussionerna.

Chef, Tjänsteföretaget B

Det har varit kring det här med att vi har låg arbetslöshet på orten. Det gör att en del söker sig till annat och då kan det snackas lite skit och det kan bli lite dålig stämning. Skyddsombuden är oroliga för att personalen och medlemmarna inte ska trivas och kan mena att det måste hända något för att folk ska trivas, att vi som arbetsgivare ska bjuda på något.

Chef, Livsmedelsföretaget A

DET FINNS ÄVEN EXEMPEL PÅ situationer som kan ses som en mix av svåra och mer komplexa arbetsmiljöfrågor där chefer och skyddsombud kan ha olika syn även om det i slutändan leder till en lösning som båda parter kan vara överens om. Det handlar främst om konflikter mellan personal och chefer.

Det var precis innan jag började. Den andra chefen som är min kollega, började ett år tidigare och då fanns det en konflikt i nattgrupperna. Den konflikten handlade om en av cheferna. Man hade dålig dialog och nattgrupperna kände sig inte lyssnade på, men nu är det helt annat. Alla trivs i sina nattgrupper nu och bekymret som var då, var att man inte trivdes. Det som gjorde att det ändrades var dels att det blev byte av chef, dels att man satte sig ned och pratade och tog reda på vad som inte fungerade och skyddsombudet var en del i det eftersom hon är en röst som alla lyssnar på. Vi bytte nattgrupper och även daggrupper. Det bidrog till att det blev bättre i båda grupperna. Man blev lyssnad på och det gjordes vissa ändringar som blev bra.

Chef, Äldreboendet

Det är många situationer där det blir konflikter mellan personal och chefer och då är skyddsombudet inne och medlar. Det är det skyddsombudet gör. Det är konflikterna och då har vi dialog mellan skyddsombud och chef. Det är klart att vi löser det.

Chef, Hotellet

Ett exempel pekar på att just konflikter i en arbetsgrupp kan vara svårlösta och att det kan ta väldigt lång tid att närma sig en lösning på ett sådant arbetsmiljöproblem. Det exemplet visar också att det kan vara viktigt med ett bredare samarbete där chefer såväl som skyddsombud och fackklubbsordförande involveras och är delaktiga. Det är chefen för Bostadsbolaget som får sätta ord på det exemplet:

Vi har ett område som inte fungerar och där det finns stora arbetsmiljöproblem. Där har vi olika åsikter om chefens lämplighet för det finns framför allt synpunkter på chefen. Fackklubbsordföranden tycker att det handlar om chefen medan vi kanske ser att det handlar om arbetsgruppen. Det är ett komplext arbetsmiljöproblem som har en lång historia och där kan vi tycka olika. Vi har jättemycket dialog och vi har tagit in konsulter som har gjort en arbetsmiljökartläggning och då har det kommit fram saker som vi har fått syn på som vi inte såg tidigare.

[...]

Vi har fått en mer nyanserad bild, både arbetsgivaren och skyddsombuden såväl som fackklubbsordföranden, och vi har tagit fram en handlingsplan utifrån det. Här har vi en mycket tät dialog med facket snarare än skyddsombuden och vi försöker jobba jättemycket med att förankra och ha dialog i förväg om åtgärder och läget. Vi är transparenta och vi har ett gemensamt mål.

Här finns även en chef som specifikt lyfter att det snarast har varit så att skyddsombuden känt sig hindrade att utföra sitt uppdrag. Det är chefen på Kommunen som säger så här:

Vi har haft ett antal diskussioner där skyddsombuden har känt sig hindrade i sitt uppdrag av chefer. Det har varit situationer av olika karaktär, men det har vi kunnat reda ut. Ibland har vi löst det genom att ha haft en del gemensamma utbildningar riktat mot ett specifikt chefsområde. Till exempel inom hemtjänsten. Där har chefer tillsammans med skyddsombud varit på ett internat.

Det kan också vara tvärtom, att det upplevs som att den goda relationen inte används för att ta tag i en arbetsmiljöfråga på ordinarie väg. Chefen på Livsmedelsföretaget B ger uttryck för ett sådant scenario:

Vi hade en sak där vice huvudskyddsombud rusade i väg i stället för att komma och prata om det. Det var gällande en arbetsplattform som man ville ha höj- och sänkbar. Vice huvudskyddsombud hotade med en 6.6.a men det får man sluta med. Vi har en bra relation och skyddsombudet kunde ha tagit det på ordinarie väg. Vi redde ut det så det blev ingen större sak men ibland kan det vara så att man kommer från någon utbildning och förstått att man kan stoppa jobb. Men som sagt, det redde vi ut.

Oftare utmaningar i själva arbetsmiljöarbetet än i samarbetet

Utmaningar finns det alltid men jag upplever inte att vi har hinder kring samarbetet.

Chef, Skolan

På frågan om det finns utmaningar eller hinder i samarbetet med skyddsombuden är svaren från cheferna rätt så blandade och ofta i form av längre resonemang som mer handlar om svåra arbetsmiljöfrågor än samarbetet i sig. Det finns flera perspektiv på utmaningar som kan förekomma gällande arbetsmiljöarbetet men på övergripande nivå kan det sammanfattas i fyra teman: kompetens och kunskaper, att förstå sin roll som skyddsombud, att det är förlegat med att se sig som motpoler och att flera utspridda arbetsställen kan innebära svårigheter.

DET FÖRSTA TEMAT HANDLAR OM kompetens och flera chefer pekar på att det finns kunskapsluckor hos både skyddsombud och chefer. Här finns också svar som handlar om att det kan finnas svårigheter med att tolka och tillämpa i synnerhet Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Detta bottenar i att arbetsmiljöfrågorna

många gånger är komplexa och att det inte alltid är svart eller vitt när det gäller hur ett arbetsmiljöproblem ska lösas.³

Utmaningen är mer själva arbetsmiljöarbetet och hur det ska bedrivas, att ha koll på vad som händer och regler som ändras hela tiden. Det ska fungera varje dag och gubbarna har också ansvar och där är skyddsombudet viktigt. Vad det är som gäller, att kanske prata med vissa personer och så.

Chef, Fastighetsbolaget

Det är kompetensnivån. Att det finns en kunskapslucka hos alla inblandade och att Arbetsmiljöverkets regler är inte heller är så tydliga. Det finns en konflikt i Arbetsmiljöverkets föreskrifter och praktisk tillämpning. Det ger kunskapsluckor och att man rör sig lite i en gråzon. Där har vi inte alltid samsyn, men i övrigt funkar det väldigt, väldigt bra.

Chef, Sågverket

Ja, alltså det behövs väl kompetensutveckling hos både chefer och skyddsombud. Det tycker jag att jag ser. Chefer i fråga om att man ska engagera och involvera skyddsombuden tidigt för det riskerar man att göra för sent. Samtidigt behöver skyddsombuden också vara bättre. Jag tänker på det här med 6.6.a-anmälningar. De är ofta undermåliga och mer som en klagoskrift än krav på åtgärd från arbetsgivarens sida. Där borde vi egentligen ha haft dialog i stället. Vi ska inte hamna i läget att vi inte kan prata med varandra. Utmaningar är också personalomsättning bland både chefer och skyddsombud som gör att man tappar tempo i arbetsmiljöarbetet.

Chef, Kommunen

DET ANDRA TEMAT HANDLAR OM att rollförståelse och att vara engagerad i sitt uppdrag. Det återkommer att cheferna betonar vikten av att skyddsombuden förstår sin roll och också har ett stort engagemang. Att förstå sin roll handlar här mest om att se att man är företrädare för alla arbetstagare, ta ansvar och vara professionell. Här kommer också några chefer in på att det finns en utmaning i att få fler att ta på sig uppdraget som skyddsombud.

³ Just behovet av mer utbildning och ibland också gemensamma arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud fördjupas också mer i kapitlet "Hur samarbetet kan utvecklas".

Det är väl just det där med att betona vikten av att vara sin roll, att särskilja rollerna mellan den tid som är i verksamheten och den tid som är avsatt för skyddsombud. Att det handlar om att spara arbetsmiljöfrågorna till rätt forum. Man har två hattar och det finns både fördelar och nackdelar med det. Det är det enda problemet jag kan stöta på och jag förstår skyddsombudens utmaningar i det.

Chef, Restaurangen

Ja, det är att skyddsombuden, eller enstaka skyddsombud nog inte förstått sin roll. Att man driver sin egen agenda utan att fånga upp vad de övriga i arbetstagarkollektivet tycker.

Chef, Tjänsteföretaget B

Utmaningen är att alla skyddsombud inte förstår sin viktiga roll: att de har ett eget ansvar och att de har ett helhetsansvar. Men det blir bättre och bättre. En annan utmaning är att det är svårt att hitta personer som ställer upp som skyddsombud. Facket har svårt med det. Ibland har det varit någon som kanske har velat slippa jobba någon timme.

Chef, Livsmedelsföretaget B

En utmaning är att få skyddsombud att vara ambassadörer mot de anställda. Att de tar ett ansvar för saker som vi gemensamt har bestämt.

Chef, VVS-företaget

Jag tycker att det mesta flyter på bra och friktionsfritt. Det jag kan se som utmaningar ibland är att det är ett uppdrag och det är viktigt att skyddsombudet försöker vara hyfsat neutral och har koll på lagstiftningen så att det inte blir för personligt. Att skyddsombuden är förebilder och inte eldar på konflikter utan har förmågan att ställa sig utanför, att vi är varandras arbetsmiljö. Det kan vara en utmaning i vissa fall.

Chef, Gruppboendet

Utmaningarna är i så fall att det är så koncentrerat till få personer för att inte så många vill vara skyddsombud.

Chef, Bostadsbolaget

DET TREDJE UTMANINGSTEMAT KNYTER AN till det som handlar om att det kan finnas vissa intressekonflikter mellan chefer och skyddsombud. Det har ju kommit fram som ett underliggande "problem" för relationen och samarbetet redan tidigare. Här är det dock flera chefer som direkt ger uttryck för att det är ett förlegat synsätt att se sig som motståndare eller motpoler när det gäller

arbetsmiljöfrågorna. När det ibland uppfattas vara så ses det som en utmaning för samarbetet.

Vi driver ju företag och de läser paragrafer. Det kan ibland vara en utmaning till en början men sen får vi komma överens och ha dialog för att komma vidare.

Chef, Matbutiken

Utmaningen är väl mer historisk, att man skulle vara motpoler. Att arbetsgivaren och arbetstagarna är på olika sidor med motsatta intressen. Nu jobbar vi mer åt samma håll och det gör att vi kommer längre och att det går snabbare. Men jag skulle vilja se det ännu mer, att det inte är min eller din uppgift, utan att det är vi tillsammans som gör jobbet så vi kommer i mål med de här frågorna.

Chef, Skogsbolaget

På vissa ställen är det, men det är väldigt sällan, att det förekommer det här som var på 1980- och 1990-talen, att våra chefer upplever att skyddsombuden motarbetar dem. Att skyddsombuden tycker att vi ljugar och mörkar saker, att vi inte följer lagen. Det är på något enstaka ställe som det är så att det är en viss kultur i vissa fackklubbar som kan vara svår ibland och där man inte riktigt ser att vi har samma mål: att våra medarbetare ska må bra, inte bli sjuka av jobbet, trivas på jobbet och inte skadas.

Chef, Elföretaget

Som sagt kan intresset hos skyddsombuden variera men jag har inte upplevt några hinder. Skyddsombuden har en bra inställning, de vill jobba ihop. Vi är inte "vi" och "dom". Målen är gemensamma.

Chef, Tjänsteföretaget A

Det finns också ett exempel på när en chef ger uttryck för att det snarast är ledningen som inte bjuder in skyddsombuden men att det kanske ändå kan bero på att det saknas tillit från båda håll. Det är chefen på Målerifirman som säger:

Jag upplever att det från företagsledningen finns en viss skepsis mot att släppa in skyddsombud till exempel i förhandlingar. Det saknas tillit, egentligen från båda håll. Det handlar för mycket om "vi" och "dom". Det är en jätteutmaning.

DET FJÄRDE TEMAT HANDLAR OM utmaningar i själva samarbetet kopplat till att man inte alltid har bara ett arbetsställe utan flera som är geografiskt utspridda. Det menar en del chefer kan påverka möjligheten att hålla ihop arbetsmiljöarbetet som helhet. Ibland knyts också det till att det finns en brist på skyddsombud.

Ett hinder är att vi är utplacerade på flera orter och det gör det svårt att knyta ihop säcken. Det är svårt att få med alla på tåget då.

Chef, Taxibolaget

Ibland kan det vara utmaningar med byggtiderna. Vi får inte slarva med säkerhetsrutinerna men ibland har man inte tid att göra allt exakt som man ska på grund av byggtiderna. Ett tag hade vi svårt att rekrytera nya skyddsombud men där har vi faktiskt lyckats nu. Eftersom vi har verksamheter på flera orter är det viktigt att ha ett antal skyddsombud. Det är fortfarande en utmaning men det har blivit bättre. Jag tror att det viktiga är att man har rätt utbildning och att man känner att man som skyddsombud har förtroende.

Chef, Byggföretaget A

Att de är för få. Det finns inte alltid någon som kan vara med i uppstarten på våra projekt. Det är ett problem då vi vill ha med skyddsombuden från början.

Chef, Byggföretaget B

DET FINNS ETT EXEMPEL PÅ en lite annorlunda utmaning. Den har att göra med att det kan vara svårt för skyddsombudet att få den status som gör att man vågar ta upp frågor och att få ens kollegor att lyssna på en. Det ringas in av chefen för Specialbutiken på följande sätt:

Ibland så är det så, eftersom skyddsombudet inte är någon chef, att skyddsombudet inte vågar ta en fråga. Det kan vara svårt för skyddsombudet att ta i vissa frågor och säga att så här får ni inte göra. Det är sådant som är viktigt som vi jobbar med. Skyddsombudet har varit det i 4–5 år och vi jobbar med att hens kompisar och kollegor accepterar att hen säger till.

DET FINNS OCKSÅ CHEFER SOM rakt av säger nej på frågan om de upplever att det finns utmaningar eller hinder i samarbetet med skyddsombudet.

Nej, jag ser bara synergier. Man måste se skyddsombuden som ett samverkande organ. De finns ju till för allas bästa. När de pratar måste man lyssna. Personen som är skyddsombud nu är mycket skicklig på att hantera olika situationer och relationer men också bra på att lägga fram sin sak.

Chef, Lagret

Inte som det är här och inte heller på min förra arbetsplats. Jag har varit på arbetsplatser där det inte funnits skyddsombud och det är ett större bekymmer. Man får ett större engagemang i arbetsgruppen när det finns skyddsombud som är pådrivande.

Chef, Äldreboendet

Det utmaningar i verksamheten men inte i samarbetet med skyddsombuden. Vi har inga intressekonflikter.

Chef, Biltillverkaren

Sammanfattande slutsatser om samarbetet med skyddsombuden

Chefer och skyddsombud hanterar en stor bredd av arbetsmiljöfrågor och det finns gott om exempel på när skyddsombuden lyft förslag på åtgärder för en mer säker och hälsosam arbetsmiljö som också genomförts i praktiken. Det har varit lättare för cheferna att lyfta konkreta och framgångsrika exempel på samarbeten som lett till bra lösningar än konfliktfyllda. Att det skulle finnas konflikter har i princip ingen chef lyft. Däremot att det ibland kan finnas oenigheter. Cheferna har dock i högre grad kommit in på utmaningar kopplat till komplexiteten i arbetsmiljöfrågorna snarare än i samarbetet.

Oavsett bransch och oberoende av om det är en större eller mindre arbetsplats i ett storstadsområde, i norr eller söder, är cheferna överens om att samarbetet med skyddsombuden fungerar bra och mycket bra. När cheferna ombads sätta en poäng på samarbetet blev den poängen i snitt 4,2 av 5 möjliga. Flera chefer har då dragit ned poängen bara för att de menar att samarbetet alltid kan bli bättre.

Grunden för att samarbetet fungerar väldigt väl kan på ett sätt sammanfattas med ett ord: dialog. Den öppna och nära dialogen är helt centralt. Kopplat till det är också att det behöver vara högt i tak och finnas ett samarbetsklimat som bygger på samsyn och gemensamma mål i arbetsmiljöfrågorna.

Både skyddsombud och chefer behöver visa engagemang och intresse och det kommer till uttryck att det är viktigt att jobba på relationerna, som alltså alltid kan bli bättre.

Samtidigt finns det något mer här som åtminstone delvis tyder på en dubbelhet eller anspänning i samarbetet men som mer har legat under ytan. På flera ställen kommer cheferna in på det som bör tolkas som att det finns en gräns för hur långt skyddsombuden ska eller bör gå när det gäller krav på arbetsgivaren i arbetsmiljöhänseende. Cheferna har uttryckt att det ska vara "rimliga saker som kommer upp", att man är "lite motparter ibland", att skyddsombuden ska "förstått att vi inte är fiender och motståndare" och "det är förlegat med intressemotsättningar". I ett fall sa en chef också att hen känner sig lite kontrollerad och en annan menade att "vi driver ett företag och de läser paragrafer".

Ibland har också det här med att skyddsombuden inte ska gå för långt eller ställa för höga krav på arbetsgivaren, kopplats till att skyddsombuden måste förstå sin roll bättre. Så kan det så klart vara. Men samtidigt kan det inte vara rimligt att samarbetet runt arbetsmiljön alltid ska vara i konsensus.

Det sätter kanske ändå fingret på att cheferna är medvetna om den roll och den makt som skyddsombuden har när det gäller arbetsmiljöarbetet, där skyddsombuden ytterst kan stoppa farligt arbete. Det bottnar i grunden i att skyddsombud och arbetsgivare har olika roller och ansvar i arbetsmiljöarbetet där det förstås också kan finnas olika intressen och motsättningar.

Samarbetet fungerar väldigt väl. Det är den viktigaste slutsatsen. Det verkar dock också viktigt att lyfta och fundera mer på det här som är lite mer uttalat och underliggande kring när det kommer till att bevara och stärka skyddsombudens ställning.

SKYDDSOMBUDENS ROLL OCH VÄRDE

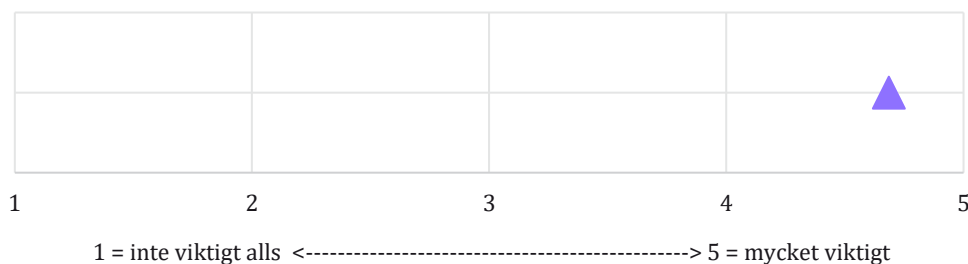
De som ser, hör och är förlängd arm

Jag tycker att skyddsombudet är arbetsgivarens ögon i många fall och det gör att det går att komma åt problem mycket snabbare på grund av att skyddsombudet också är i verksamheten.

Chef, Restaurangen

Cheferna tycker att skyddsombuden är mycket betydelsefulla för en god arbetsmiljö på arbetsplatsen. När cheferna fick sätta en poäng på skyddsombudens betydelse på skalan 1 till 5 – där 1 betyder att skyddsombudet inte är viktigt alls och 5 att skyddsombudet är mycket viktigt för en god arbetsmiljö – blev snittpoängen 4,7 av 5 möjliga poäng.

Diagram 2. Hur skulle du bedöma vikten av skyddsombudet för en god arbetsmiljö på arbetsplatsen? Skala 1 till 5, där 1 betyder inte viktigt alls och 5 mycket viktigt.



Kärnan i de genomgående höga poängen handlar i princip enbart om en sak: att skyddsombuden ser och hör vad som är viktigt för arbetsmiljön eftersom de finns i och kan verksamheterna, bättre än cheferna.

SKYDDSOMBUDEN BESKRIVS DÄRMED FRAMFÖR ALLT ofta som de ögon och öron som snabbt uppfattar och kan föra viktiga arbetsmiljöfrågor vidare till cheferna. I den meningen är skyddsombuden arbetstagarnas talespersoner och representanter och verkar också, i linje med det uppdrag som skyddsombuden formellt har för en säker och hälsosam arbetsmiljö. Det är flera chefer som knyter det till att skyddsombuden har en annan kontakt med sina kollegor än cheferna för att de jobbar sida vid sida såväl som att de kan verksamheten eftersom de jobbar i den.

Anledningen till det [den höga poängen] är att skyddsombudet har rollen utåt, i relation till de andra arbetstagarna och att de ser med sina ögon.

Chef, Taxibolaget

Skyddsombuden är superviktiga för arbetsmiljön även om det finns en lag. Ingen vill att ens anställda ska göra sig illa på jobbet eller fara illa på grund av mobbning eller så. Tillsammans med skyddsombuden blir vi bättre.

Chef, Metallföretaget

Det är inte minst för de relationer som skyddsombuden har, och för kunskaperna. Det kan förhindra att något blir en stor grej innan det når oss chefer till exempel.

Chef, Äldreboendet

Skyddsombudet har en viktig roll och är också budbärare i saker som händer och för att ta det vidare. De är talespersoner för medarbetarna och en hjälp i att sprida budskap.

Chef, Tjänsteföretaget A

Skyddsombuden är jätteviktiga. Det är skyddsombuden som är ute, som arbetar på arbetsplatsen och som lyssnar och ställer relevanta frågor. De är den förlängda armen och ser med sina glasögon.

Chef, Skolan

Några chefer beskriver det här mer i termer av att skyddsombuden är "vår" förlängda arm och "våra" ögon och öron. Det skulle kunna tolkas som att dessa chefer ser på skyddsombuden med ett visst ägarskap snarare än som arbetstagarnas representanter i förhållande till arbetsgivaren, vilket ju är

skyddsombudets roll och uppdrag i samarbetet runt arbetsmiljöfrågorna. Samtidigt är det nog mer ett uttryckssätt än en signal om att skyddsombudens roll inte respekteras.

Det är för att skyddsombuden är våra ögon och öron ute på arbetsplatserna. De vet vilka utmaningar som finns därute och de har ofta själv svaret på vad de behöver för att jobba hälsosamt och säkert. Det kan inte vi som chefer och stabspersoner. Vi har svårt att fånga det. Vi kan ha en känsla för hur det funkar men inte vet fullt ut. Skyddsombuden har också en helt annan kontakt med kollegorna för att de är jobbkompisar. Om skyddsombuden frågar hur läget är får de ett ärligare svar än vad vi som chefer får.

Chef, Elföretaget

Därför att skyddsombudet är vår förlängda arm ute i verkligheten. Han är ute och hör och ser. Vi chefer är mer instängda på kontoret och ser inte på samma sätt. Skyddsombudet känner också stort ansvar för att det ska fungera som det ska.

Chef, Fastighetsbolaget

Möjligen är det ändå en signal om att det kan vara viktigt att se över och se till att både chefer och skyddsombud förstår sina roller. Det är också en slutsats från förra kapitlet.

DET FINNS ÄVEN NÅGRA CHEFER som har ett jämförande perspektiv på betydelsen av skyddsombuden för en säker och hälsosam arbetsmiljö. Det handlar om att det dels finns ett par chefer som tidigare har jobbat på arbetsplatser där det inte funnits skyddsombud, dels att en chef resonerar runt skillnaden mellan att inte ha och ha ett skyddsombud på den nuvarande arbetsplatsen.

Jag vet hur en arbetsplats utan skyddsombud är. Jag föredrar en arbetsplats med skyddsombud. Det är först sedan förra året vi har ett fungerande system. Det är fantastiskt att ha personer som brinner för detta på plats.

Chef, Städbolaget

Jag har jobbat på en fabrik tidigare där det inte fungerade med skyddsombuden och då fungerade ingenting. Det är otroligt viktigt med skyddsombud.

Chef, Papperstillverkaren

Mina första 7 år som chef hade vi inte ett skyddsombud men de senaste 5 åren har vi haft det. Det är en så stor hjälp för mig. Ibland är det personal som skiter i arbetsmiljön och att vi är två, både chef och skyddsombud, att vi kan ta det tillsammans, det är faktiskt väldigt viktigt. Och också att man kan lyfta en personal som gör ett väldigt bra jobb och till något som man brinner för. Personalen vill kanske inte alltid gå till chefen heller utan det kan vara enklare att gå till skyddsombudet, som ju också är en kollega samtidigt som skyddsombudet kan ta det vidare. Det är viktigt.

Chef, Specialbutiken

DET FINNS ETT FÅTAL CHEFER som mer är inne på att det är principiellt viktigt med skyddsombud. För chefen i Byggföretaget B kan man dock säga att det här med att det är viktigt i sak är villkorat med att skyddsombudet är lösningsinriktat och engagerat:

Det är viktigt i sak. Har man ett skyddsombud som är en del av lösningen så har det en stor effekt på arbetsmiljön. De gör ett jättejobb men det kräver engagemang.

Att ha skyddsombud är för chefen på Sågverket snarast viktigt för att få förtroende från arbetstagarna och facket men den chefen menar annars att skyddsombuden spelat ut sin roll:

Å ena sidan har vi hittat en struktur och ett arbetssätt. Vi sätter en heder i att vara bäst i klassen och skyddsombuden har på ett sätt spelat ut sin roll. Å andra sidan är det en förtroendefråga, att arbetstagarna och facket ska känna att de har insyn och kan påverka och då har skyddsombudet en viktig roll. Men skyddsombuden behövs inte för att vi som företag ska uppfylla lagar och paragrafer. Vi är ett sunt företag.

Det avslutande exemplet kommer från chefen på Bostadsbolaget som mer allmänt menar att det är viktigt:

Det är viktigt att de finns. Sen blir det lite motsägelsefullt eftersom vi inte har en så stark skyddsorganisation [ännu] men vi har en stark fackklubb. Men det är principiellt viktigt.

EN DEL CHEFER MENAR ATT även att skyddsombuden är betydelsefulla för att de kan ligga på arbetsgivaren och göra arbetsgivaren bättre och mer seriös när det kommer till arbetsmiljön och arbetsförhållandena. Här handlar det både om att cheferna ser att skyddsombuden har makt och att de är viktiga för en chef när beslut som rör arbetsmiljön kan behöva fattas snabbt.

De måste alltid finnas som en motpol. Om man inte har en antagonist så gör man inte tillräckligt. Skyddsombuden har en otrolig makt att ställa till det för en arbetsgivare som inte är seriös. Det är jätteviktigt att vara på tårna. Men samtidigt är det ett problem för oss som tjänsteföretag i privat sektor som ägs av riskkapitalister. Den stora fördelen är att vi har gjort så mycket i 10 år för att skapa en seriös skyddsorganisation.

Chef, Tjänsteföretaget B

Jag tror att det är väldigt viktigt att det finns någon som granskar att vi som företag är bra. Om något händer, visst är det vi som åker på det om det går åt helvete, men det är den enskilde som lever med en skada. Det är positivt att ha skyddsombud som bevakar att arbetsgivaren efterlever lagar och förordningar, men inget är ju samtidigt glasklart. Det är viktigt med dialog och lösningar som fungerar både på kort och lång sikt.

Chef, Livsmedelsföretaget A

Vi har bedömt skyddsombud som viktiga. Annars skulle vi inte vara där vi är idag. I vår bransch händer saker och ting väldigt fort. Vi tar beslut fort och förändringar behöver ske fort. Då är det bra att vi har skyddsombud som tittar på det lite extra, just för att det går så snabbt.

Chef, Restaurangen

De allra flesta chefer är därmed överens om att skyddsombuden är mycket viktiga för en god arbetsmiljö och det finns flera olika perspektiv på varför de värderar skyddsombuden så högt som de gör.

SAMTIDIGT FINNS NÅGRA CHEFER SOM menar att verksamheter kan fungera väl också utan skyddsombud. Chefen på Gruppboendet säger till exempel så här:

Det är väldigt olika hur det fungerar. Det finns enheter som fungerar väldigt väl även utan skyddsombud av olika skäl.

Ett liknande spår är chefen för Biltillverkaren inne på. Den chefen menar i och för sig att det är viktigt att ha en motpart och att det kan underlättas av att det finns skyddsombud men att det då krävs att skyddsombudet känner verksamheten väl:

Man kan få en god arbetsmiljö utan ett skyddsombud men det är viktigt att ha en motpart för en arbetsgivare att vända sig till. Ett språkrör som vi kan vända oss till. Det underlättar att skyddsombud finns på plats. Det är enklare om skyddsombuden är integrerade i verksamheten och känner till arbetsplatsen väl.

Chefen på Hotellet indikerar också att skyddsombudet inte har en så stor betydelse för arbetsmiljön utan att det mer handlar om själva chefskulturen.

Jag säger att allting beror på hur cheferna är. Är cheferna toxiska då blir det dåligt och då mår personalen inte bra. Det kan inte skyddsombudet lösa för en person kan inte lösa en hel kultur. Hos oss är skyddsombudet en person som personalen litar på och någon de kan gå till. Men allmänt tycker jag att chefskulturen är viktigare än skyddsombudet.

Helst aktiv, modig, konstruktiv och förebild

En förväntan är att skyddsombudet ska vara aktiv och inte bara sitta på läktaren; att skyddsombudet inte bara säger "det är dåligt och det är bra" utan att man är med aktivt och tar en konstruktiv roll, och inte bara sitter och klagar. Att bidra är viktigt.

Chef, Bostadsbolaget

Chefernas förväntningar på skyddsombuden är höga och det finns mycket som förenar cheferna när det gäller vad de ser som viktigt att skyddsombuden lever upp till.

ETT CENTRALT TEMA ÄR ATT skyddsombuden förväntas vara förebilder och föregå med gott exempel. Av någon uttrycks det som att skyddsombuden ska vara ambassadörer och en länk, och det förknippas med att skyddsombuden ska vara aktiva och delaktiga. Det knyts även av flera chefer till att de ska kunna bära och stå upp för det som båda parter är överens gentemot sina kollegor och att de ska vara lite besvärliga och tuffa, och ställa krav på arbetsgivaren (på en lagom nivå).

Att vi har en gemensam syn och att skyddsombuden föregår med gott exempel och följer de regler som vi kommit överens om. Att skyddsombuden påminner om att exempelvis jobba säkert. Det är inte bara chefen som ska säga till. Att de är som chefer för skyddsfunktionen och att de behöver agera efter det. De ska också ställa krav på oss arbetsgivare på en lagom nivå och följa gemensamma spelregler och vara korrekta och sakliga.

Chef, Metallföretaget

Jag har stora förväntningar på att skyddsombuden ska vara aktiva och delaktiga och att de ska rapportera tillbud och observationer och föregå med gott exempel. Vi har många skyddsregler och det är viktigt att skyddsombuden lever som man lär. Också att man är framåtutad och letar lösningar och inte letar fel: hur gör vi för att komma vidare? Det är det som är viktigt.

Chef, Livsmedelsföretaget A

Framför allt måste skyddsombuden främja arbetsmiljön och brinna för sitt ämne. Man ska må bra på jobbet och de ska hjälpa andra att förstå vad som är en bra arbetsmiljö: vara en länk mellan personal och arbetsgivare.

Chef, Städbolaget

Att de är ambassadörer ute i organisationen för de frågor vi gemensamt har beslutat kring. Att de är aktiva och visar att de är behjälpliga så det blir naturligt att deras kollegor vänder sig till dem när saker dyker upp kring arbetsmiljön.

Chef, VVS-företaget

Jag förväntar mig att skyddsombuden är förebilder. Självklart gör alla fel och vet inte alltid, men jag förväntar mig då också att skyddsombuden tar kontakt och att vi hjälps åt att reda ut saker.

Chef, Målerifirman

Det absolut viktigaste och tydligaste: jag förväntar mig att skyddsombuden ska vara lika besvärlig och noggrann med mig som arbetsgivare som att skyddsombuden ska vara lite tuff mot medarbetarna och hålla i rutiner och använda skyddsutrustning. Att också vända sig mot det hållet. Följer vi verkligen alla saker vi är överens om? Skyddsombudets roll är inte bara att jaga på mig och göra mig bättre, utan att också att alla som jobbar på stället efterlever det vi är överens om. Jag kan inte vara polis.

Chef, Sågverket

Det är att ha ögonen öppna och titta och se med de ögon som skyddsombudet har. Men även dialogen med medarbetarna, inte bara rättigheterna utan även skyldigheterna, att skyddsombudet kan påtala det med. Från en chef kan det bli lite hårt ibland, cheferna har ju ansvar för arbetsmiljön men också de boende, och det är viktigt att skyddsombuden har båda de perspektiven och det har de. Det blir komplext när personalens arbetsmiljö ofta är de boendes boendemiljö.

Chef, Äldreboendet

ETT ANNAT VIKTIGT TEMA NÄR det gäller chefernas förväntningar på skyddsombuden är att de ska vara modiga och våga ta upp de

arbetsmiljöproblem som kommer upp, och att de inte heller ska vänta med att göra det. Här finns också förväntningar om att skyddsombuden inte bara ska påtala problem utan vara en del av lösningen och ta ansvar. För cheferna är det viktigt att skyddsombuden flaggar upp risker, är aktiva och ger förslag på vad som kan göras såväl som att de är engagerade och vågar lyfta arbetsmiljöproblem.

Att det inte fastnar något hos skyddsombuden. Att vi är öppna och ärliga mot varandra och att vi kan skilja på sak och person. Att skyddsombuden vågar lyfta det som kommer fram.

Chef, Lagret

Att skyddsombudet ska flagga upp för risker och ha en dialog med medarbetarna, att de hör av sig när de behöver. Men jag förväntar mig också att de ska medverka på skyddsronder och vara aktiva, ge förslag, inte bara se problem. Att de ger konstruktiv kritik och är en del av lösningen.

Chef, Tjänsteföretaget A

Vi har kommit så pass långt att våra skyddsombud och jag samarbetar så bra. Skyddsombuden ska företräda sina medlemmar och personalen inom sina skyddsområden, inte bara springa och släcka bränder utan arbeta proaktivt. Och vi pratar väldigt öppet om det, vad som är särskilt svårt i vår verksamhet.

Chef, Skolan

Det är att man tar ansvar och tar itu med problemen nu och här och inte väntar med arbetsmiljöfrågorna för då kan det hända något. Det är de förväntningar jag har. Inte vänta för i värsta fall skulle man annars kunna behöva stänga butiken. Det är därför vi har arbetsmiljö på agendan varje dag.

Chef, Specialbutiken

I slutändan är det att de ska vara engagerade och vara en del av lösningen. Vara kreativa och delaktiga. De är för få idag och då blir det en lång lista till oss chefer.

Chef, Byggföretaget B

Att de säger till oftare, att de är mer på. Hellre att de säger till ofta än sällan. Ibland lägger de frågor på hög men de måste anmäla förbättringsförslag och incidenter direkt. Att de förstår sin roll bättre och att de är mer proaktiva.

Chef, Tjänsteföretaget B

CHEFER FÖRVÄNTAR SIG OCKSÅ ATT skyddsombuden ska ha gedigen kunskap om arbetsmiljörelaterade frågor eftersom det är nödvändigt för att skyddsombuden ska kunna bidra med råd och stöd men även lösningsinriktade förslag på arbetsmiljöproblem. I någon mån knyts det till en förväntan om att skyddsombuden bör hålla sig uppdaterade om lagar och regler. Det gör att fackförbundens roll som utbildningsanordnare lyfts in som viktig för skyddsombudens kunskaper och färdigheter. Se även vidare om utbildning och kompetensutveckling i nästa kapitel ("Hur samarbetet kan utvecklas").

Chefen för Skogsbolaget ger uttryck för det och knyter ihop det med att ha drivkraft och tycka att uppdraget som skyddsombud är roligt:

Förväntningarna är att de ska vara pålästa, inte experter alltid, men någorlunda pålästa och att de har en drivkraft och tycker det är roligt och är pådrivande och vill jobba förebyggande.

DET FINNS HÄR ETT PAR CHEFER som uttrycker en osäkerhet kring vad deras förväntningar är på skyddsombudet. Det är dock undantag som främst hör samman med att både chef och skyddsombud är relativt nya i sina roller och i ett fall, en mer allmänt något negativ syn på skyddsombud.

Värdet är stort och handlar om många aspekter

Det är ju det att om skyddsombudet är med och hittar lösningar så brukar det innebära besparingar. Den ena delen är att folk blir mindre sjuka och att de trivs bättre på företaget. Den andra delen är att man undviker stora skador. Det är ur mitt perspektiv det viktiga mervärdet.

Chef, Bilverkstaden

Något som är gemensamt för cheferna är att skyddsombudens kompetens som gör att de kan bidra till konkreta förbättringar av arbetsmiljön gör dem värdefulla. Det är många gånger de praktiska kunskaperna av att arbeta i verksamheterna som gör skyddsombuden så viktiga för att identifiera och bidra till att risker på arbetsplatsen kan åtgärdas. Cheferna värdesätter verkligen skyddsombudens bidrag till konkreta förbättringar av arbetsmiljön. De flesta

chefer uttrycker även en tydlig uppskattning för skyddsombudens insatser och menar att de spelar en nyckelroll för en säker och hälsosam arbetsmiljö.

Det gör att de direkta mervärden som cheferna återkommer till när det gäller samarbetet med skyddsombuden är att ett *framgångsrikt* samarbete ger bättre förutsättningar för att nå en säker och hälsosam arbetsmiljö. Cheferna menar även att det påverkar de anställdas välmående på ett positivt sätt, både i form av lägre risk för skador och olycksfall men också i form av att man trivs bättre på jobbet. Det framgångsrika samarbetet kan sammanfattas som att det bygger på dialog och ännu mer dialog. Det lägger grunden för ett nära och tillitsfullt samarbete där också svårare och mer komplexa frågor kan hanteras.

DEN FRÅGA SOM DET HÄR avsnittet tar vidare är chefernas uppfattningar av om samarbetet med skyddsombudet innebär något mervärde för arbetsplatsen som man kanske *inte direkt* tänker på. Det finns det enligt cheferna.

Ett indirekt mervärde kan, som chefen för Livsmedelsföretaget A är inne på, handla om att det är viktigt att bli granskad på ett balanserat sätt:

Mervärdet är ju att arbetsgivaren ändå har eller får någon som granskar dom. Om du inte blir granskad någon gång så kanske du hoppar över skaklarna en och två och tre gånger, och då kanske det händer något. Men det ska inte tippa över, varken åt ena eller andra hållet.

Eller att det, som chefen för Restaurangen är inne på, mer generellt finns ett indirekt mervärde som gör arbetsmiljön och arbetsplatsen tryggare när chefer och skyddsombud samarbetar och bådas perspektiv vägs in:

Mervärdet är just att vi blir en tryggare arbetsmiljö och en tryggare arbetsplats eftersom vi är många som arbetar med arbetsmiljö, både ur skyddsombudens och arbetsgivarens perspektiv och det borde vi prata mer om i vår bransch.

Restaurangchefen kommer i citatet också här tillbaka till ett perspektiv som hon varit inne på tidigare under intervjun: en önskan om betydligt fler skyddsombud i restaurangbranschen. Hon uppfattar nämligen att det är relativt unikt för hennes arbetsplats.

Chefen på Gruppboendet är också inne på att båda parter perspektiv på arbetsmiljön är viktigt och att skyddsombuden bidrar till att göra det mer tydligt vad som behöver adresseras när gäller arbetsmiljön:

Det är ju ett jättestort mervärde när vi ska göra förändringar i verksamheten, när vi jobbar med skyddsronder och fysiskt och psykosocialt: att det blir rätt från båda håll och att personalen är med på det. Med skyddsombud finns det ett mer uttalat ansvar och mer tyngd än om de inte finns. Skyddsombuden vågar vara mer kritiska och då blir det tydligare vad vi behöver jobba med och att man kan gå till skyddsombuden. Det gör att det inte är något som faller mellan stolarna för att man inte vågar ta upp det. Skyddsombuden är en kvalitetssäkring för verksamheten och blir även en stödfunktion för mig som chef. Vi har tillsammans koll och i grund och botten vill vi samma sak. Skyddsombuden tillför att det blir så bra som möjligt.

Här blir det tydligt att det är viktigt att skyddsombud kan axla den roll som ibland kallas för "vakhundsuppdraget" och att det är betydelsefullt för att förbättra arbetsmiljön.

ALLRA VANLIGAST ÄR SAMTIDIGT ATT cheferna knyter mervärden av arbetsmiljöarbetet som man inte direkt tänker på till två faktorer. Dels till hårda fakta som har med ekonomi och sjukfrånvaro att göra. Dels till bättre förutsättningar att bygga goda relationer.

När det gäller mervärden kopplade till att cheferna menar att arbetsmiljöarbetet är positivt för företagets ekonomi och inte minst att det kan leda till lägre sjukfrånvaro, uttrycks det på flera olika sätt.

Det är viktigt med en bra arbetsmiljö. Det är det som är mervärdet. Jag tror att vi har en god arbetsmiljö men om jag tänker större så tror jag att många arbetsgivare inte har det. För oss innebär det mindre personalomsättning och mindre sjukfrånvaro med god arbetsmiljö så det är jätteviktigt med arbetsmiljöfrågorna.

Chef, Säkerhetsföretaget

Till exempel ekonomi och sjukfrånvaro. Hela syftet är att få människor att må bra på arbetsplatsen. Det ger en god ekonomi både för medarbetaren och företaget.

Chef, Målerifirman

Om vi trivs på arbetet och känner oss sedda så minskar sjukfrånvaron och det kan ha med samverkan att göra. Om någon gör sig illa har det med produktiviteten att göra. Om någon slutar på grund av mobbning påverkar det ekonomin i nästa steg då det är dyrt att rekrytera.

Chef, Metallföretaget

Har du ett skyddsombud som visar personalgruppen att man bryr sig om arbetsmiljö då tänker jag att det kan förändra sjukfrånvaron. Någon som sjukanmäter sig kanske vågar berätta varför för skyddsombudet. Man kanske inte vågar vara helt öppen med sin arbetsledning. Vi jobbar också mycket med hälsa och säkerhet.

Chef, Städbolaget

Det underlättar både arbetsprocesser och relationer på arbetsplatsen och de delarna är förstås viktiga för sjukfrånvaron. Den går lite upp och ned och är på ett sätt svårt att påverka, men folk ställer upp och jobbar i hög grad och det gör de knappast för arbetsgivaren som så, men för att de känner en samhörighet med sina arbetskamrater, för att inte lämna någon i sticket eller för att de känner ett ansvar för brukare. Där har skyddsombuden sin del i den kakan.

Chef, Kommunen

Allt hänger ihop. Om skyddsombuden kan bidra till en bättre arbetsmiljö så går ju olycksstatistiken ned och olyckor kostar pengar – både i frånvaron och i produktivitet och effektivitet och det påverkar ekonomin. Om medarbetare inte mår bra eller trivs så påverkar det produktiviteten, effektiviteten och kvaliteten på arbetet.

Chef, Elföretaget

När det gäller mervärden kopplade till att cheferna menar att arbetsmiljösamarbetet är positivt för relationerna på arbetsplatsen uttrycks också det på flera olika sätt.

Det jag skulle säga är ett mervärde är relationerna. För det fungerar skyddsombuden väldigt väl särskilt hos oss. Det gör även att facket och våra skyddsombud kan bli inbjudna till andra regioner för att prata om det. För relationerna har skyddsombuden ett väldigt stort värde. De kan föra någons talan när man inte är helt trygg att göra det själv.

Chef, Tjänsteföretaget A

Mervärdet är ju att man kanske lyckas pejla arbetsstämningen och det finns stora fördelar med skyddsombud som ingår i arbetsprocesser. Det underlättar hur vi ska bedöma risker och så och det är viktigt.

Chef, Tjänsteföretaget B

Skyddsombuden blir ofta en funktion som man tar upp saker med. Som en visselblåsarfunktion. Sen givetvis mervärdet för saker som vi arbetsgivare missar när vi kollar arbetsmiljön. Man måste även väga in det psykosociala och skyddsombuden kan se grupperingar som finns, som kanske är bra eller inte bra, men som vi inte ser.

Chef, Lagret

Personalen kommer inte och pratar med sin chef om de tycker att något är fel. Det bästa hade ju varit om de gick till sin chef. Det bästa hade varit om personalen vågade säga till för vår personalen inte bra så blir det inte bra. Skyddsombudet bidrar till bättre relationer.

Chef, Hotellet

EN ÅTERKOMMANDE UPPFATTNING OM MERVÄRDET handlar också avslutningsvis om att skyddsombuden spelar en viktig roll i att förebygga arbetsrelaterade risker. Deras förmåga att identifiera och se problem ses som avgörande för att undvika olyckor och främja en säker arbetsmiljö. Här finns två talande och representativa exempel.⁴

Det är att om man har folk som kan det praktiska arbetet, det dagliga, så har de större koll på brister och risker och det hänger samman med att man kan jobbet. Mervärdet är att skyddsombuden har förståelse för jobbet och vilka risker som kan uppstå.

Chef, Byggföretaget A

Skyddsombuden har kunskap om vad som händer på golvet och kan se det. De känner och vet hur det är att vara i olika arbetspositioner.

Chef, Livsmedelsföretaget B

Sammanfattande slutsatser om skyddsombudens roll och värde

Enligt cheferna är skyddsombuden mycket viktiga för arbetsmiljön på arbetsplatsen och det finns flera skäl till det. Det gemensamma och dominerande handlar dock om att skyddsombuden arbetar sida vid sida med sina kollegor och känner verksamheten bättre än cheferna. Det gör att skyddsombuden kan identifiera och lyfta viktiga frågor, problem och risker som

⁴ Ett par chefer har sagt att det är svårt att mäta det indirekta mervärdet av samarbetet på ett konkret sätt och har haft svårt att ge ett tydligt svar här.

har med arbetsmiljön att göra och se till att arbetsgivaren får syn på sådant som behöver åtgärdas.

Cheferna värdesätter verkligen skyddsombudens bidrag till inte minst konkreta förbättringar av arbetsmiljön. Det gör att cheferna uttrycker en tydlig uppskattning för skyddsombudens insatser och menar att de spelar en nyckelroll för en säker och hälsosam arbetsmiljö. Den poäng som de ombads ge för att beskriva vikten av skyddsombuden för en god arbetsmiljö på arbetsplatsen blev också i princip högsta möjliga, 4,7 av 5 möjliga poäng.

Det finns dessutom indirekta mervärden av att ha skyddsombud på arbetsplatsen. De värdena är knutna till framför allt två aspekter. Dels till vad som kan beskrivas som mer "hårda fakta": att arbetsmiljöarbetet är förebyggande och kan minska risker för olycksfall och skador som påverkar sjukfrånvaron positivt och därmed också produktiviteten och ekonomin. Dels till att skyddsombuden bidrar till bättre förutsättningar att bygga goda relationer mellan såväl kollegor som arbetsgivare och chefer. Goda relationer som gör att alla trivs bättre ses som gynnsamt för arbetsmiljön.

En tolkning av det som kommer fram i det här kapitlet är samtidigt att skyddsombudens starka ställning och betydelse är villkorad i meningen att de behöver leva upp till chefernas förväntningar på dem.

Cheferna är väldigt överens när det gäller vad de förväntar sig att skyddsombuden ska leva upp till. Det handlar om att skyddsombuden ska ställa krav på arbetsgivaren såväl som på sina kollegor. Skyddsombuden ska därför vara goda förebilder och leva som de lär inför sina kollegor. Lika mycket ska de vara proaktiva och lösningsinriktade och alltså inte bara peka på problem. Skyddsombuden ska också vara modiga och våga föra fram sådant som behöver åtgärdas gällande arbetsmiljön till arbetsgivaren. Det också utan dröjsmål.

Även i det här kapitlet kommer chefer ibland in på hur viktigt det är att skyddsombuden förstår sin roll. Den här underliggande tråden eller temat som handlar om att cheferna lyfter att ska finnas en balans i vilka krav skyddsombuden ställer på arbetsgivaren när det gäller arbetsmiljön, återkommer också.

Den viktigaste slutsatsen här är samtidigt att skyddsombuden är mycket viktiga för arbetsmiljön på arbetsplatsen. Det är starkt knutet till att skyddsombuden lever upp till det som förväntas av dem från chefernas sida. Det är centralt att värna för att stärka skyddsombudens roll framöver.

HUR SAMARBETET KAN UTVECKLAS

Samarbetet kan alltid förbättras

Framgångsfaktorn är att ha en nära och löpande dialog så att man träffas när det inte bara är stridsfrågor. Har man det klimatet så kan man lösa det mesta. Då tar man tag i frågor innan det blir sura miner.

Chef, Biltillverkaren

Det har redan i första kapitlet kommit fram att cheferna menar att samarbetet med skyddsombuden fungerar bra och mycket bra men att det samtidigt alltid går att utveckla så att det blir ännu bättre.⁵

I det här avsnittet fördjupas vad cheferna ser som väsentligt för ett förbättrat samarbete med skyddsombuden. Det är särskilt vissa aspekter som flera chefer kommer in på.

DEN NÄRA OCH LÖPANDE DIALOGEN är som också kommit fram tidigare den viktiga grunden för ett väl fungerande och konstruktivt samarbete.

Men det kan också handla om att det finns ett behov av att bygga tillit för att nå den där öppna och nära dialogen mellan chefer, högsta ledning och skyddsombud.

⁵ Se första kapitlet, avsnittet "Samarbetet fungerar ofta väldigt väl".

Jag önskar verkligen att vi skulle kunna ha en större transparens, att vi som arbetsgivare skulle våga det. Vi har en tradition av att man inte vågar säga saker. Vår ledning kan ha svårt att lyssna. Jag önskar att det skulle kännas mindre som "vi" och "dom". Att acceptera och dra nytta av att vi kommer från två håll. Mer öppen dialog och fokus på vad vi vill förbättra, de gemensamma nämnarna.

Chef, Målerifirman

JUST ATT DET BEHÖVER FINNAS TID är centralt och också att skyddsombuden ska komma in i tidigt i processer som rör arbetsmiljö. Det är förbättrings- och utvecklingsområde område som flera chefer tar upp. Ibland knyts det till en önskan om att samverkan ska "vara på riktigt" för att just kunna ge delaktighet och inflytande likväl som att det kan handla om att fler skulle behöva axla rollen som skyddsombud.

En ambition som jag inte lever upp till än, är att det skulle vara bra att avsätta en avstämningstid varje månad eller schemaperiod, och är det inget så behöver det inte vara något, men är det något så kan vi ta i det. Och att vi båda kan sätta upp punkter, inte bara fokuserat på problem utan också det som fungerar bra. Det är mitt mål framöver.

Chef, Gruppboendet

Jag tänker att vi måste bli bättre på att knyta in veckovisa uppföljningar med de andra orterna och inte ha för mycket fokus på storslagna möten var fjärde kvartal. Och knyta ihop säcken och att skyddsombuden ska ingå i det vardagliga ledningsarbetet så att de involveras i alla steg.

Chef, Taxibolaget

Vi har en målsättning att vi ska bli fler skyddsombud för ibland har skyddsombuden mycket att göra med arbetsmiljöarbetet samtidigt som de ju har sina vanliga arbetsuppgifter också. Vi skulle behöva utöka antalet skyddsombud.

Chef, Byggföretaget A

Man måste avsätta tid för skyddsombuden och ha ständig dialog om skyddsombuden ska analysera med sina glasögon hur personalen mår och tänker. Skyddsombuden måste ha tid för det, men det behöver inte vara mycket tid alltid. Det kan handla om en halvtimme eller trekvart i veckan.

Chef, Skolan

Vi skulle behöva bli duktigare på att få skyddsombuden att komma loss och vara med på möten. Det behöver vi bli bättre på. Jag går ju ofta via huvudskyddsombudet men alla behöver använda skyddsombuden på avdelningarna bättre, både för att sprida kunskap och för delaktighet och inflytande. Vi har det som målsättning men sen kan det, om det är kort om folk, vara svårt att få loss skyddsombuden och vi har haft problem med korttidssjukfrånvaro. Men det är vi som måste skapa tiden och utrymmet för skyddsombuden.

Chef, Livsmedelsföretaget A

Det är tyvärr det här med avdelningscheferna och avstämningarna med skyddsombuden varje vecka men jag tror vi kommer till rätta med efter utbildningen om systematiskt arbetsmiljöarbete, att både skyddsombud och chefer förstår hur viktig kontinuiteten är. Det kan bli en större förståelse för det bland vissa chefer.

Chef, Livsmedelsföretaget B

Samarbetet är ju lagstadgat. Generellt tycker jag att samverkan ska vara på riktigt genom att alla parter får information som gör att de känner sig delaktiga och involverade. Det skapar förtroende och det blir enklare då att ta upp svåra frågor. Man kan alltid göra mer av det.

Chef, Metallföretaget

Det är också ett par chefer som mer renodlat är inne på att de önskar att det fanns fler skyddsombud. Chefen för Byggföretaget B menar också att arbetsgivaren gärna skulle vara delaktiga i den processen:

Vi vill ha fler skyddsombud och vi vill mer än gärna vara delaktiga i processen att rekrytera och utbilda dem. Vi kan idag bara lyfta det viktiga jobb de gör och ge dem stöd om de kliver på det här uppdraget.

Chefen på Bostadsbolaget resonerar mer kring om det ändå är så att arbetsmiljö upplevs som ganska bra och att det gör att fler inte är så intresserade av att ta på sig uppdrag som skyddsombud:

Det vore bra med fler skyddsombud även lokalt och de behöver även få utbildning. Vi vill att de blir fler så att arbetsmiljöarbetet blir lite mer lokalt förankrat. Vi vill få ut frågor, vi vill att lokala frågor ska lösas lokalt men då måste fler engagera sig men man tycker kanske att det fungerar ganska bra så det är därför det är svårt att få fler skyddsombud.

DET FINNS OCKSÅ FOKUS PÅ utbildning som verktyg för att förbättra samarbetet. Även det knyts ibland till att det behövs fler skyddsombud men i övrigt är det

snarast så att cheferna efterfrågar att chefer och skyddsombud ska gå fler arbetsmiljöutbildningar tillsammans.

Jag tror att det skulle vara jättenyttigt om skyddsombud och chefer hade gått någon utbildning tillsammans för att förstå varandras roller lite mer. Sådana möjligheter finns också, bara man kan planera in det i förväg.

Chef, Säkerhetsföretaget

Kanske lite att man går samma utbildningar så man hör samma saker. Det är en kostnadsfråga att gå tillsammans men om det skulle bli ett till skyddsombud till hos oss så skulle jag tycka att det vore bra att gå arbetsmiljöutbildningar tillsammans. Men det skulle också kräva att det vore mer tillgängligt att gå tillsammans.

Chef, Hotellet

Bakgrunden till chefers önskan om fler gemensamma utbildningar är att det inte är så vanligt. Av de 29 intervjuade cheferna är det 12 som har svarat att chefer och skyddsombud går arbetsmiljöutbildningar tillsammans. Det gäller framför allt grundutbildningar medan det är mer vanligt att chefer och skyddsombud går påbyggnads- och kompetensutvecklande utbildningar var för sig. En viktig förklaring till det är att skyddsombuden ofta går utbildningar i facklig regi och cheferna i arbetsgivarens regi.

Som en följd av det är det även få chefer som svarat att de använt AFA Försäkrings ekonomiska stöd för chefer och skyddsombud som går på arbetsmiljöutbildningar tillsammans. Se vidare i fördjupningsrutan om detta.

FÖRDJUPNING

Det ekonomiska stödet för utbildning via AFA Försäkring

Eftersom det inte är allt för vanligt att chefer och skyddsombud går arbetsmiljöutbildningar tillsammans är det många chefer som säger att det inte använt det ekonomiska stödet för utbildning som finns via AFA Försäkring. Det gäller sammanlagt 13 chefer. Ytterligare 9 chefer har svarat att de endera inte vet eller att det inte varit aktuellt att använda det. Flera chefer har gett uttryck för att de inte kände till att det ekonomiska stödet finns och någon att det är för krångligt att söka det.

Det innebär att det bara är 7 chefer som svarat att de har använt AFA-stödet för arbetsmiljöutbildningar åtminstone någon gång.

Ett annat svar som knyter an till behovet av utbildning men som snarast handlar om att klargöra rollerna och samarbetet mellan skyddsombud och huvudskyddsombud är också detta från chefen på Sågverket:

Det finns en viss okunskap i skyddsorganisationen mellan skyddsombudens och huvudskyddsombudets roll. Skyddsombuden vill många gånger bolla vidare till huvudskyddsombudet. Det blir som en befälsordning men jag som arbetsgivare förväntar mig en större självständighet hos skyddsombuden. Det är kanske en osäkerhet som gör att det blir så här men grundtanken är inte att huvudskyddsombudet ska vara inne i allt. Det är en utbildningsfråga men även att du är rätt person för uppdraget.

Ett längre svar på förslag som kan förbättra samarbetet som både handlar om vilka skyddsombud som väljs av fackförbunden och kompetens kommer från chefen på Tjänsteföretaget A:

Ibland upplever jag att fackförbunden inte alls väljer skyddsombud som är intresserade utan att det var någon som anmälde intresse. Att man skulle gå mer på personlig lämplighet och inte den som anmäler sig frivilligt vore bra. Vi har väldigt bra arbetsmiljöutbildningar men vi kanske skulle kunna göra mer kompetenshöjande insatser. Det är ofta samma skyddsombud som går skyddsronderna men om det var fler som var med skulle fler lära sig mer.

ETT PAR CHEFER MENAR ÄVEN att arbetsmiljöarbetet skulle kunna förbättras om skyddsombuden var mer synliga och de som chefer stöttade skyddsombuden i att kliva fram mer. Det skulle också kunna göra det möjligt att bättre ta vara på skyddsombuden och den viktiga roll de har i arbetsmiljöarbetet och göra dem mer aktivt involverade på olika sätt.

Vi förbättrar hela tiden och just nu har vi en bra nivå på arbetsmiljöarbetet. Vi får bra stöttning centralt ifrån också och även från facket centralt. Det som är, är väl att vårt skyddsombud ska våga ta större ansvar och han får gärna göra det. Inte för att skapa konflikter men för att våga säga till och tala om för kollegor vad som är rätt och fel arbetsmiljömässigt i det dagliga arbetet. Det kan vi som chefer hjälpa till att förbättra genom att vi lyfter fram skyddsombudet på möten, att be skyddsombudet ta upp frågor så att skyddsombudet ska våga kliva fram.

Chef, Specialbutiken

Vi pratar mycket om att synliggöra våra skyddsombud och att få dem att förstå vilken otroligt viktig roll de har. Så att de vågar föra fram synpunkter och åsikter är viktigt. Sen tror jag att vi kan involvera dem mycket tidigare. Även att cheferna bjuder in till att utreda olyckor och tillbud för skyddsombuden kan komma med kloka inspel och lösningar. Det vet hur folk fungerar därute.

Chef, Elföretaget

Chefen för Kommunen kommer i sin tur in på att själva samverkanssystemet skulle kunna förbättras om arbetsmiljöarbetet skulle komma in mer i arbetsplatsträffarna:

Ja, det jag skulle vilja se det berör samverkanssystemet. Det är att arbetsplatsträffarna fick bli en tydligare byggsten. Men det förutsätter ju att vi har skyddsombud på varje arbetsplatsträff. Det är otympligt att inte kunna behandla arbetsmiljöfrågor på arbetsplatsträffarna utan i särskild ordning. I grunden skulle arbetsplatsträffarna kunna göra arbetsmiljöarbetet lite smidigare och snabbare och göra det tydligare var man stod. Så en tydligare roll för arbetsplatsträffarna och arbetsmiljöfrågorna.

DET ÄR OCKSÅ VÄRT ATT avslutningsvis nämna att flera chefer menar att samarbetet fungerar så pass väl att de inte ser några särskilda förslag på förbättringar.

Mer kompetens som också är användbar i praktiken

Det är så viktiga frågor och man vill komma framåt. Det viktiga är att man är överens från början och kan ta tag i situationer och att man delar med sig av idéer och kunskaper.

Chef, Skogsbolaget

När det gäller områden som skyddsombuden kan utvecklas inom för att bättre bidra till en säker och hälsosam arbetsmiljö återkommer många chefer till liknande aspekter om i avsnittet precis innan, om utvecklat samarbete.

DET CENTRALA ÄR BEHOVET AV kompetens och kompetensutveckling då cheferna önskar att skyddsombuden ska vara mer uppdaterade och kunniga. Det gäller i specifika arbetsmiljörisker och vissa föreskrifter kopplade till risker såväl som att det blir allt viktigare att kunna hantera "mjuka frågor" som bland annat är knutna till hur personalen mår.

Utmaningen är väl att hänga med i allt som förändras med elsäkerhet, med nya regler för avfallshantering och liknande. Det är sällan jag som gruppchef får information om vad som är nytt och vad alla medarbetare behöver känna till.

Chef, Fastighetsbolaget

Vi borde utbildas mer i tillbudsrapportering, vad vi vill se i tillbudsrapporterna om man inte får ut sin rast till exempel. Hur lägger vi då scheman, hur får vi till det? Vi behöver kompetensutveckla oss i det.

Chef, Skolan

Det handlar ju om, eftersom vi är i en teknisk miljö, att vara mer pålästa om just det området. Det är inte lätt och lagstiftning och förordningar förändras men här önskar jag att det ska finnas, att LO och facken skulle ha möjlighet att kompetensutveckla mer. Gärna konkreta och goda exempel för då skulle vi snabbare komma framåt så att inte alla behöver uppfinna hjulet igen. I övrigt fungerar det väldigt, väldigt bra.

Chef, Sågverket

Det har ju hänt mycket de senaste 5 åren. Det psykosociala har blivit viktigare. Både personalen och folk utanför mår inte riktigt lika bra. Det ser vi när vi anställer unga. Hur man kan göra utbildningar för att få en bättre ryggsäck för det psykosociala skulle facket kunna göra mer kring. Det är inte alltid man som chef ser och skyddsombudet skulle kunna göra mer där. Vi kan båda bli bättre. De unga har inte självförtroende, de tror inte på sig själva. De mår lite dåligt och behöver mycket bekräftelse. Det är något som hänt de senaste 5–10 åren och det gäller speciellt tjejer.

Chef, Specialbutiken

Skyddsombuden skulle kunna utveckla bättre kompetens inom hjälpmedel som underlättar arbetsställningar och tunga lyft.

Chef, VVS-företaget

Det är flera chefer som ser behovet av mer kompetens och kompetensutveckling också för egen del. De flesta chefer ger uttryck för att det finns goda möjligheter till kompetens- och vidareutbildning, både för skyddsombud och chefer.

ETT PAR CHEFER PEKAR ÄVEN på att kompetensutveckling är svårt och att det kan handla om att det ändå är den grundläggande kompetensen som är det viktigaste, och att skyddsombuden sedan måste lära sig *hur* man tar sig an och gör arbetsmiljöarbetet i praktiken. Att det ofta kan handla om att ta utbildning från teori till tillämpning på den egna arbetsplatsen, vilket kräver träning och övning och att det blir ”verkstad”.

Mycket är nog lite hur man är som person men kompetensutveckling, det är svårt. Det är lite vad man är intresserad av. Arbetsmiljö är ett brett område och det är rätt komplext. Det är jättesvårt och då är det mer grundläggande kompetens som är viktig. Hur man gör en riskanalys och riskbedömning och hur man gör en skydds rond. Att man har kompetensen så att man kan få det gjort. Att det blir verkstad.

Chef, Skogsbolaget

Problemet är inte vad utan hur. Hur gör man en bra skydds rond? Det är en träning i det. Man behöver omsätta teori i praktik. Man måste träna sig i att bli ett skyddsombud och den möjligheten finns. Det handlar om "learning by doing".

Chef, Biltillverkaren

NÄR DET GÄLLER CHEFERNA EFTERFRÅGAR de själva framför allt stöd inom tre områden av arbetsmiljöarbetet. Det gäller stöd i form av tydligare vägledningar för hur till exempel föreskrifter ska tolkas, stöd för att hitta vägar framåt i mer komplexa arbetsmiljöfrågor när regelverken är många och snåriga och kan förändras, samt mer stöd för att hantera frågor som har psykosocial karaktär eller handlar om hot och våld. Se mer om det i fördjupningsrutan här nedanför.

FÖRDJUPNING

Vilken typ av stöd som cheferna kan sakna i arbetsmiljöarbetet

- 1. Stöd i form av tydligare vägledning:** Ett genomgående tema är behovet av tydligare vägledning och stöd i arbetsmiljöfrågor. Många chefer efterfrågar riktlinjer och förtydliganden av hur till exempel föreskrifter ska tolkas. Ett annat exempel här gäller också särskilt vilken tid för skyddsombud (men även fackligt förtroendevalda) som är rimlig för att fullgöra uppdraget.
- 2. Stöd för att orientera sig i komplexa frågor:** En annan vanlig synpunkt är att arbetsmiljöområdet är komplext samtidigt som det finns många regelverk och nya regler som kommer som man måste lära sig och förhålla sig till. Det kan leda till kunskapsluckor och svårigheter att få information om allt man ska leva upp till samtidigt som det gör arbetsmiljöarbetet kravfyllt. Många chefer menar att det vore bra om Arbetsmiljöverket kunde axla en tydligare roll och vara den centrala aktören som ger konkret stöd i synnerhet i mer komplexa arbetsmiljöfrågor eftersom det sällan är svart eller vitt hur den typen av frågor ska lösas. Ibland framkommer det att cheferna tycker att det finns för många aktörer och att det bidrar till svårigheten att få till sig information och att orientera sig i vart man ska söka stöd.

- 3. Stöd för att kunna hantera "mjuka frågor":** Några chefer lyfter de specifika utmaningar som kan psykosociala arbetsmiljöfrågor, hot och våld och konflikter utgör och efterfrågar mer konkreta verktyg för att hantera också den typen av frågor. Även frågan om sjukfrånvaro, särskilt bland yngre, tas upp som ett problem och vägledning i hur man mer konkret kan arbeta med sjukfrånvaro lyfts som önskvärt.

Chefernas svar visar också att det finns en blandning av vilket stöd som finns att tillgå internt. Särskilt de större arbetsplatserna har ett gott och välutvecklat stöd via HR-avdelningar och företagshälsovård. Det gör att dessa chefer inte har något större behov av annat, externt stöd i arbetsmiljöarbetet. Andra, företrädesvis chefer på de mindre arbetsplatserna som inte har lika mycket internt stöd, kan söka och förlita sig på externt stöd. Vanligast är då att man söker stöd via Arbetsmiljöverket och/eller Prevent såväl som från sin arbetsgivarorganisation.

I ÖVRIGT ÄR CHEFERNAS SVAR på frågan om utvecklingsområden för att skyddsombuden ska ha färdigheter och kunskaper för att bättre bidra till en säker och hälsosam arbetsmiljö, varierade. Ett par chefer är till exempel inne på att skyddsombuden kan behöva vara pedagogiska och klara att stötta olika typer av personligheter.

Det är av vikt att de är pedagoger så de kan berätta på ett bra sätt eller sälja in en säker arbetsmiljö. Det är en kompetens de behöver för att få till en beteendeförändring hos sina kollegor.

Chef, Byggföretaget B

Det är kanske det här med att skyddsombuden stöter på olika personligheter som de ska stötta och hur man gör det. Det beror lite på vem man är och vad man har för känsla för att kunna stötta någon. Det handlar om personkännedom och de delarna när det gäller de mer mjuka frågorna, och att man som skyddsombud också har den styrkan att kunna skilja på person och roll för att inte ta åt sig om det är något mer komplicerat personärende.

Chef, Matbutiken

Chefen på Gruppboendet för ett längre resonemang om gemensamma utbildningar och mål för chefer och skyddsombud men pekar även på utmaningar med tid och besparingar och strategiskt utvecklingsarbete:

Jag tror att det hade varit bra med fler gemensamma utbildningar för skyddsombud och chefer eller lite bättre förutsättningar att arbeta med gemensamma mål. Det är ofta engagerade personer som tar på sig rollen som skyddsombud. Att de har rätt kunskap och kompetens att driva saker i arbetsgruppen och att öka kompetensen och få mer tid, det är det viktiga. Det är lite knappt om tid och det har varit mycket besparingar och det visar sig ju på arbetsmiljön enligt mig. Det är kvalitet och arbetsmiljö som får stryka på foten när det blir besparingar och det är viktigt att man kan lägga tid. Och att vi skulle kunna prata ihop oss vid planeringsdagar om vad vi behöver utveckla och att skyddsombuden blir hörda i sina förslag och tankar, att det finns tid för strategiarbete och utveckling.

Några chefer kommer också in på att skyddsombuden skulle kunna bli bättre på att hitta lösningar och också att riskbedömningar är ett utvecklingsområde såväl som att det behöver finnas en "säkerhetskultur". Det förstnämnda beskriver chefen på Tjänsteföretaget A på ett talande sätt och det sistnämnda sätter chefen på Elföretaget ord på.

Jag tror att många av våra skyddsombud skulle kunna bli bättre på att också hitta lösningar. De är ofta problemorienterade. Det är ett utvecklingsområde, att också kunna se det som är bra och som kan bli bättre.

Chef, Tjänsteföretaget A

Våra största riskområden är elsäkerhet, skärskador och arbete på hög höjd. Jag tror att om man hade involverat skyddsombuden tidigare i riskbedömningar och utredningar då hade de utvecklats i det. Riskbedömningar är ett utvecklingsområde, att lära sig se vad som är risker och att tränas på att se risker. Sen finns det alltid frågor kring säkerhetskultur. Det är ett område som många tycker är lite flummigt, men det är viktigt att prata om det. Vad har vi för säkerhetskultur, hur betar vi oss mot varandra och hur påverkar vårt beteende vårt säkerhetstänkande?

Chef, Elföretaget

CHEFERNA FICK OCKSÅ GE SIN syn på de största utmaningarna i arbetsmiljöarbetet de kommande 5 åren, till 2028. Det kommer förstås vara viktigt att ta sig an arbetet med att stärka skyddsombudens roll också utifrån vad som kan krävas i framtiden. Cheferna i den här intervjustudien ger ett bidrag till vad det kan innebära i den avslutande fördjupningen här nedan.

Chefernas omvärldsanalys och framtidsspaningar visar att de har en bild av viktiga utmaningar som väntar inom arbetsmiljöområdet. De ser behovet av att anpassa sig till nya regler och ny teknik, förbättra psykosociala aspekter av arbetsmiljön och öka kunskapsnivån och kompetensen hos såväl chefer som

skyddsombud. Cheferna betonar också vikten av god samverkan och dialog för att framgångsrikt hantera de framtida utmaningarna.

FÖRDJUPNING

Chefernas syn på de största utmaningarna i arbetsmiljöarbetet till 2028

- 1. Anpassning till nya arbetsmiljöregler och ny teknologi:** Många chefer ser det som en utmaning att hålla sig uppdaterade om nya arbetsmiljöregler och teknologiska förändringar. Det sistnämnda inkluderar i vissa fall robotisering som kommer förändra arbetsuppgifter respektive att nya säkerhetsrisker kan uppstå när ny teknologi introduceras i verksamheterna.
- 2. Den psykosociala arbetsmiljön:** Cheferna identifierar ökande utmaningar relaterade till den psykosociala arbetsmiljön, inklusive stress, psykisk ohälsa och hantering av konflikter såväl som hot och våld från tredje part.
- 3. Kompetens, kunskap och utbildning:** En återkommande punkt är behovet av att öka kunskapsnivån och kompetensutvecklingen både bland chefer och skyddsombud för att möta förändrade arbetsmiljökrav och -utmaningar.
- 4. Samarbetet och säkerhetstänkandet:** Att fortsatt utveckla samarbetet och också att få med hela personalgrupper på att arbeta på ett säkert sätt. Det förstnämnda tas särskilt upp av de chefer som har flera arbetsställen och anställda som jobbar ute på fältet och fokus är snarast att bättre integrera hela organisationen i arbetsmiljöfrågorna. Det sistnämnda kan inkludera behov av uppdaterad utrustning och ergonomi likväl som att säkerhetsrutiner alltid ska följas.
- 5. Kompetensförsörjningen:** Många chefer inom olika verksamheter men i synnerhet de inom vård och omsorg tar upp att kompetensförsörjningen är en utmaning som har beröring med arbetsmiljön.
- 6. Pressade ekonomiska förutsättningar:** Detta tas främst upp av cheferna inom kommunala verksamheter men även av exempelvis chefen för Taxibolaget, då de har viss upphandlad verksamhet. De ekonomiska perspektiven tas dock även upp av andra och generellt gäller att en pressad ekonomisk situation riskerar påverka arbetsmiljön negativt.

Sammanfattande slutsatser om hur samarbetet kan utvecklas

Den nära, öppna och löpande dialogen mellan chefer och skyddsombud är den viktiga grunden för det väl fungerande och konstruktiva samarbetet. Det kommer vara grunden för samarbetet också framöver.

Utöver det ligger nycklarna till ett ännu bättre samarbete främst i tre frågor: aktuell och ”rätt” kompetens, tid för uppdraget och att fler vill engagera sig som skyddsombud.

När det gäller det sistnämnda menar flera chefer att det måste finnas tid för skyddsombuden att utföra uppdraget och att det ibland är en bristvara. Cheferna är dock medvetna om att det är arbetsgivarens ansvar att se till att skyddsombuden har den tid som krävs. Flera chefer menar också att ett utvecklat samarbete skulle underlättas av att det fanns fler skyddsombud och cheferna vill över lag se skyddsombud som har ett stort engagemang och är skickliga på bemötande.

Utbildning och kompetensutveckling är bärande både för att möta framtidens förändrade krav inom arbetslivet och arbetsmiljöområdet och för att utveckla samarbetet mellan skyddsombud och chefer. Kunniga, konstruktiva och lösningsinriktade skyddsombud är efterfrågade och det ställer krav på både grund- och vidareutbildningar. Flera chefer är inne på att det skulle vara bra med fler gemensamma arbetsmiljöutbildningar, kanske särskilt på grundläggande nivå. Det skulle kunna underlätta och bidra till att chefer och skyddsombud får samma grund att stå på och det skulle rimligen föra med sig att båda parter får en större förståelse för varandras roller. Det skulle i sig vara viktigt för ett förbättrat samarbete. Det är flera chefer som ser behovet av mer kompetens och kompetensutveckling också för egen del.

Utbildning för kunskap och färdigheter som kan tillämpas i det praktiska arbetsmiljöarbetet ses som avgörande för många chefer. Några chefer är inne på att det då behövs träning och erfarenhet, snarast ”learning by doing”.

Skyddsombuden behöver kort sagt vara uppdaterade och kunniga både i specifika arbetsmiljörisker och föreskrifter kopplade till den egna arbetsplatsen och branschen, men också ha en grundläggande utbildning som är stabil och en

god grund att stå på. Cheferna menar även att det blir allt viktigare att kunna hantera "mjuka frågor", som hur personalen mår, hot och våld, inkl. diskriminering, från tredje person. En del chefer har också lyft att det är viktigt att skyddsombuden blir mer synliga och tar mer plats och att de som chefer har en roll i att stötta skyddsombuden att göra det. Det är potentiellt också en viktig aspekt av arbetsmiljöutbildningarna.

Arbetslivet förändras ständigt och när det gäller viktiga arbetsmiljöfrågor som en konsekvens av det lyfter cheferna behovet av anpassning till nya regler och ny teknologi. Flera är även inne på frågor kopplade till social och organisatorisk arbetsmiljö och att det i synnerhet i offentligfinansierade verksamheter är pressade ekonomiska förutsättningar som kan komma att påverka arbetsmiljön negativt.

Över lag ses Arbetsmiljöverket som en viktig aktör och den viktiga aktören som skulle kunna kliva fram ännu mer, i synnerhet när det gäller hur föreskrifter ska tolkas och tillämpas i praktiken. Cheferna själva efterfrågar främst stöd i form av tydligare vägledning i tolkning av föreskrifter och i komplexa frågor samt i frågor relaterade till hot och våld, konflikter och sjukfrånvaro.

En helt avgörande fråga för att stärka skyddsombudens roll kommer att handla om utbildning och kompetens för att möta nya krav i arbetsmiljöarbetet.

GOD GRUND FÖR ATT STÄRKA SKYDDSOMBUDENS ROLL

I den här intervjustudien har 29 chefer som representerar en mix av typiska LO-arbetsplatser intervjuats om samarbetet med skyddsombud. Styrkan i studien är att cheferna, som ju finns inom handeln, omsorgen och skolan, industri och byggverksamhet såväl som inom hotell och restaurang, fastighetservice, säkerhet, transport, städ- och underhållstjänster, i hög grad är överens om det helt väsentliga – hur samarbetet fungerar.

Enligt cheferna fungerar samarbetet bra och mycket bra och skyddsombuden är mycket viktiga för en god arbetsmiljö på arbetsplatserna.

Det som gör samarbetet framgångsrikt är de goda relationer som en bra dialog och öppenhet ger. Dialogen är grunden även om den förstås också behöver underbyggas. Vad det handlar om är att skyddsombuden behöver vara kunniga och pålästa, att de förstår sin roll och använder den aktivt. Det finns också många exempel på hur skyddsombuden bidrar konkret till arbetsmiljöförbättringar. Det kan skyddsombuden göra för att de arbetar i och kan verksamheterna och därmed kan få syn på risker och problem i den fysiska, sociala och organisatoriska arbetsmiljön.

Det finns en god grund att stå på för att utveckla och stärka skyddsombudens roll. En viktig del i det ser ut att handla om att arbetsmiljöarbetet är fast förankrat i den svenska parts- och kollektivavtalsmodellen. Även om det inte sägs rakt ut är det uppenbart att arbetsmiljöarbetet vilar på den modell som handlar om att lösa ut intressemotsättningar mellan arbetstagare och arbetsgivare genom samarbete och att hitta gemensamma lösningar. Ibland på raka och

enklare arbetsmiljöproblem och -risker men lika gärna på komplexa och svårlösta.

Det är kanske också viktigare än på länge att hitta vägar som gör att arbetsmiljöfrågorna och skyddsombuden fortsatt ses som en självklar del av partsmodellen i meningen att det är något som både arbetsgivarna och arbetstagarna tjänar på. Att på central nivå lyfta de gemensamma nämnare och intressen som bör finnas är en strategiskt viktig fråga. Utifrån resultaten i den här intervjustudien är det främst tre områden som då är viktiga.

Skyddsombuden behöver mer kunskap och praktiska färdigheter

Skyddsombuden behöver ha gedigna kunskaper om många arbetsmiljöfrågor. Det är nödvändigt för att skyddsombuden ska kunna bidra med råd och stöd men även lösningsinriktade förslag på arbetsmiljöproblem, vilket är mycket viktigt enligt cheferna.

Kunskapsluckor finns hos både skyddsombud och chefer och det bottnar i att arbetsmiljöfrågorna många gånger är komplexa och att det inte är svart eller vitt hur exempelvis en fråga ska lösas eller en föreskrift tillämpas i praktiken.

Arbetsmiljöområdet likväl som arbetslivet är föränderligt. För att vara det pålästa, kunniga och aktiva skyddsombud som cheferna önskar sig krävs både grundläggande och branschspecifika arbetsmiljöutbildningar såväl som kompetensutveckling och lärande i praktiken.

Kanske är det också när det gäller utbildning och kompetensutveckling som det finns störst möjlighet att utveckla och återerövra eller återföra arbetsmiljön till partsmodellen? Dels finns redan ett gediget utbildningssystem på plats, inte minst i facklig regi. Dels finns partsgemensamma arbetsmiljöutbildningar med visst ekonomiskt stöd om chefer och skyddsombud går utbildning tillsammans.

Cheferna betonar vikten av att skyddsombud förstår sin roll för att samarbetet ska bli bra. Det mesta tyder även på att cheferna behöver förstå sin roll bättre. Cheferna efterfrågar också att just chefer och skyddsombud ska gå fler arbetsmiljöutbildningar tillsammans.

Utbildning, kunskaper och färdigheter som verktyg för att förbättra samarbetet kan därför inte underskattas. Det finns dessutom enligt cheferna flera och stora utmaningar i arbetsmiljöarbetet de kommande åren. Det gör att utvecklade kunskaper och färdigheter och därmed utbildningsinsatser fortsatt kommer vara centralt.

Hur kan de fackliga och partsgemensamma arbetsmiljöutbildningarna utvecklas för att de i ännu högre grad ska ge den kompetens som krävs för att skyddsombuden ska förstå sin roll, kunna hantera arbetsmiljöfrågor på både bredden och djupet såväl som leva upp till höga förväntningar (se nedan)? Hur skulle ett utbildningssystem för att fler chefer och skyddsombud utbildar sig tillsammans kunna se ut?

Utbildningsfrågorna bör kunna vara ett viktigt verktyg för att värna och stärka skyddsombudens roll inom ramen för partsmodellen. Att i synnerhet Arbetsmiljöverket gör sin del vilket snarast, enligt cheferna, handlar om att ge mer vägledning och råd om hur till exempel föreskrifter ska tolkas och tillämpas är också viktigt.

Skyddsombuden behöver leva upp till höga förväntningar

Cheferna har höga och likartade förväntningar på skyddsombuden. Att skyddsombuden lever upp till högt ställda förväntningar är en kritisk punkt för att värna och stärka skyddsombudens ställning. Det bör också vara en fråga som går att lyfta med arbetsgivarna mer eftersom det är något som de drar nytta av.

Cheferna anser att skyddsombuden ska ställa krav på arbetsgivaren såväl som på sina kollegor. Skyddsombuden ska vara goda förebilder och leva som de lär inför sina kollegor, de ska kunna bära och stå upp för det som båda parter är överens om är viktigt för säker arbetsmiljö gentemot sina kollegor. Lika mycket ska de vara proaktiva och lösningsinriktade och alltså inte bara peka på problem. Skyddsombuden ska också vara modiga och våga föra fram sådant som behöver åtgärdas gällande arbetsmiljön till arbetsgivaren.

Det är många förväntningar och mycket att leva upp till för skyddsombuden. Det bör vara möjligt att argumentera för att den här typen av förväntningar är relevanta och att ett skyddsombud behöver vara stark och trygg i sitt uppdrag för

att klara det. En väsentlig del av tryggheten och styrkan kan skyddsombudet hämta i sin fackliga organisation som alltså är viktig att ha i ryggen.

Går det att nå en samsyn med arbetsgivarna om att modiga och starka skyddsombud är nödvändiga för en säker och hälsosam arbetsmiljö och att skyddsombuden därmed inte bör stå ensamma utan behöver ha facklig tillhörighet och backning? Det skulle i så fall vara ett viktigt verktyg för att stärka skyddsombudens roll. Det innebär också att det finns ett tydligare mandat och att arbetsgivaren har en tydligare motpart också i skyddsombuden. Det ger också ordning och reda.

Ett viktigt fackligt uppdrag är att verka för att fler fackliga medlemmar vill vara skyddsombud annars kan det i sig utmana att skyddsombuden ska utses av de fackliga organisationerna.

Arbetsmiljöfrågorna behöver partsmodellen

En tråd som har kommit upp på flera ställen under intervjuernas gång är att cheferna ger uttryck för att det är ett problem om skyddsombuden går för långt och ställer allt för höga krav, om det blir obalanserat eller orimligt i förhållande till arbetsgivarna. Det finns både uttalat och mellan raderna att det här med att vara "vi" och "dom" upplevs förlegat. Många chefer betonar att de vill se mer av samsyn och mer av gemensamma mål när det gäller arbetsmiljön.

Det här gör att det är uppenbart att cheferna ser att skyddsombuden har makt och att det kan finnas intressemotsättningar i arbetsmiljöarbetet och, även om det inte ska dras för långt, är känslan att cheferna hellre vill ha mer följsamma skyddsombud än allt för stridbara. Det är en fråga om makt och hur makten ska fördelas när det gäller arbetsmiljöfrågorna.

Det måste ses som orimligt att det inte då och då ska finnas konflikter eller oenigheter mellan skyddsombud och arbetsgivare. Det är ju inte heller farligt utan kanske snarast kan bidra till konstruktiva och nya viktiga lösningar på arbetsmiljörisker och -problem som man annars inte skulle få syn på. Det centrala här som kanske skulle kunna vara viktigt också för arbetsgivarna, är att partsmodellen erbjuder ett väl inarbetat system också för att lösa konflikter. Man skulle därför kunna se det som att arbetsmiljön just behöver partsmodellen.

Det här som handlar om intressekonflikter och potentiellt olika uppfattningar när det gäller arbetsmiljöfrågorna behöver adresseras för att skyddsombudens roll ska kunna värnas och stärkas. Kanske snarast utifrån hur skyddsombuden ska kunna driva arbetsmiljöfrågor där det finns oenigheter utan att det skadar själva rollen och systemet med fackliga skyddsombud. Det måste ändå ses som naturligt att inte alltid vara överens och att det är viktigt att skyddsombuden kan och vågar driva på om det finns arbetsmiljöförhållanden som är (särskilt) riskfyllda och farliga.

Avslutande ord

Det som har varit mest slående för oss som jobbat med intervjuerna inom ramen för den här stora intervjustudien är att cheferna så ofta är överens om så mycket när det gäller samarbetet med skyddsombuden. Både hur det fungerar hösten 2023 och hur det kan förbättras. Det har inte spelat någon större roll vilken position cheferna har haft eller vilken bransch de verkar inom eller om arbetsplatsen är större eller mindre.

Vi har också blivit imponerade av det fina bemötande som vi har fått när vi kontaktat och senare intervjuat de chefer som har deltagit. De har varit generösa med sin tid, sina erfarenheter och sin vilja att svara seriöst på alla frågor och på så sätt bidra till intervjustudien. Det har varit en förmån att få ta del av och få en inblick i det imponerande och ambitiösa arbetsmiljösamarbete som pågår.

Skyddsombuden är viktiga och de har stor betydelse. Det är ett mycket gott betyg åt den modell för arbetsmiljösamarbete som finns på LO-sidan. Den modellen är värd att ta strid för. Den är viktig att bevara och bygga vidare på.

BILAGA. INTERVJUSTUDIENS GENOMFÖRANDE

Urval av arbetsplatser

Intervjustudiens genomförande bygger på att arbetsmiljöansvariga i LOs medlemsförbund har identifierat arbetsplatser där kontakterna med arbetsgivarna är så pass goda att det varit möjligt att både fråga arbetsgivare om deltagande och få samtycke för deltagande. Det innebär att Reform Society och LOs projektgrupp för projektet "Stärka skyddsombudens roll" inledningsvis gemensamt tog fram underlag och instruktioner för att de arbetsmiljöansvariga i LOs medlemsförbund skulle kunna ta de kontakter som krävdes.

De arbetsplatser som var aktuella för intervjuer har tagits fram i två steg i syfte att få en bredd av olika arbetsplatser som är representativa för LO-kollektivet i stort. I steg 1 fick LO-förbundens arbetsmiljöansvariga i uppgift att ta fram sex arbetsplatser med olika antal anställda och med regional spridning.

I steg 2 gjorde Reform Society och LOs projektgrupp ett urval av 30 arbetsplatser i syfte att säkerställa att det blev just en mix av olika stora arbetsplatser med avseende på antal anställda och en bredd av typiska LO-arbetsplatser, som också var spridda över landet.

Fördelning av intervjuer

I steget med att ta fram arbetsplatser och arbetsgivare för intervjuer var utgångspunkten att spegla LOs medlemsförbunds medlemsantal, men samtidigt

att väga upp och låta mindre förbund representeras i något högre grad än de största (Kommunal och IF Metall).

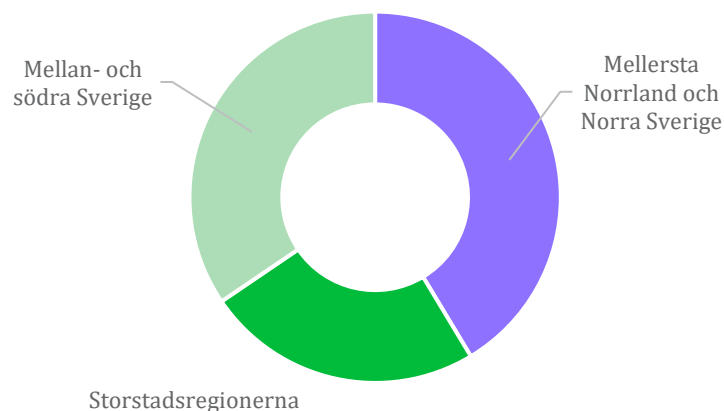
Ett förbund finns inte med alls och det är Musikerförbundet. Det beror på att det inte var möjligt att få in någon arbetsplats. En intervju föll också bort på grund av att det inte gick att få kontakt med den arbetsgivaren som valts ut och det gäller Seko. Fördelningen av antalet intervjuer per förbund ges av tabellen nedan.

Tabell B1. Antal intervjuer per medlemsförbund

Förbund	Antal intervjuer
Byggnads	3
Elektrikerna	1
Fastighets	3
GS-facket	2
Handels	3
Hotell- och restaurangfacket	2
IF Metall	3
Kommunal	5
Livs	2
Målarna	1
Pappers	1
Seko	1
Transport	2
Totalt	29

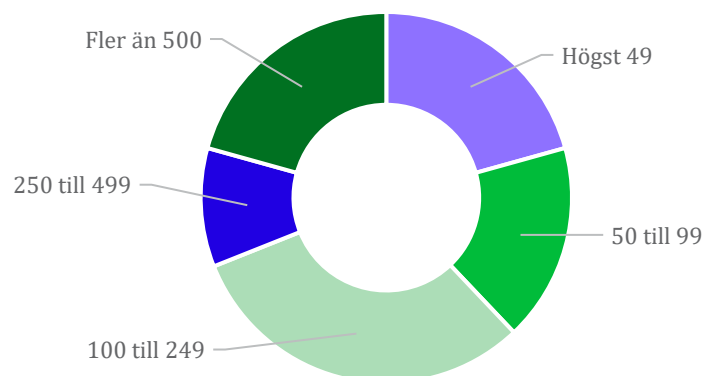
En utgångspunkt var också att få en spridning av arbetsplatser över hela landet. Ungefär fyra av tio intervjuer har gjorts med arbetsgivare mer norrut i landet, en fjärdedel med arbetsgivare i storstadsregionerna och drygt en tredjedel av intervjuerna har gjorts med arbetsgivare i mellan- och södra delarna av landet.⁶

⁶ Att det blev en viss övervikt av arbetsplatser norrut i landet beror på att det var lite svårare att boka in arbetsgivare i storstadsregionerna och att vi i några fall fick gå vidare med arbetsplatser som inte först hade valts ut.

Diagram B1. Antal intervjuer utifrån geografisk spridning.**FAKTA****Regionindelning**

- **Mellersta Norrland och Norra Sverige:** Dalarnas, Gävleborgs, Jämtlands, Västernorrlands, Västerbottens och Norrbottens län.
- **Storstadsregionerna:** Stockholms, Västra Götalands och Skåne län.
- **Mellan- och södra Sverige:** Värmlands, Örebro, Västmanlands, Södermanlands, Uppsala, Östergötlands, Jönköpings, Kronobergs, Kalmar, Gotland och Hallands län.

Det finns en spridning också i arbetsstorlek bland de intervjuade arbetsgivarna. Det speglar att det finns en bredd av branscher med olika struktur vad gäller små och stora arbetsplatser inom LOs medlemsförbunds avtalsområden. En femtedel av intervjuerna har gjorts med mindre arbetsplatser med upp till 49 anställda och nästan en femtedel med arbetsplatser som har 50 till 99 anställda. Det finns en tonvikt på något större arbetsplatser. Drygt sex av tio intervjuer omfattar arbetsplatser med minst 100 anställda.

Diagram B2. Antal intervjuer utifrån arbetsplatsstorlek (antal anställda).

Intervjuer och anonymitet

Sammanlagt har 29 arbetsgivare intervjuats. Det är chefer på lite olika nivåer men med det gemensamt att de har ansvar för att samordna arbetsmiljöarbetet med skyddsombud och/eller skyddskommitté och därmed har en relation till skyddsombud både genom den skyddsorganisation som finns på arbetsplatsen och i det dagliga arbetet.

Själva intervjuerna och den här rapporten som bygger på intervjuerna har Reform Society genomfört helt självständigt. Intervjuerna har gjorts från slutet av augusti till slutet av november 2023. I några fall fick vi komplettera med nya arbetsplatser som inte valts ut som förstahandsalternativ.

En viktig utgångspunkt för intervjuerna är att alla arbetsgivare utlovades anonymitet. Det har varit ett viktigt kriterium för studien och det handlar i grunden om att säkerställa att arbetsgivarna skulle känna sig fria och trygga med att föra fram både positiva och kritiska synpunkter på hur samarbetet med skyddsombuden fungerar.

När vi använder citat i rapporten har vi också gett respektive arbetsplats ett fingerat namn och alla chefer, även om de har lite olika chefspositioner, benämns enbart "chef". Också det syftar till att leva upp till löftet om anonymitet.

Från intervjuer till rapport

Rapporten bygger på de centrala teman som kommit fram i läsningen av svaren på intervjuerna. Även om utgångspunkten har varit en intervjuguide (se nedan) som innebär att alla chefer har svarat på samma frågor har en delvis annan struktur varit mer logisk för själva rapporten. Det beror på att en del svar går in i varandra och att en del svar har återkommit även om frågorna om samarbetet med skyddsombuden haft olika inriktning. Det finns därmed mer grundläggande och centrala teman som varit viktiga att lyfta fram medan några frågor mer har gett viktig bakgrundsinformation och fördjupning. Tanken med tematiseringen och rapportens upplägg är att ge en logisk och levande berättelse utifrån intervjuerna.

I varje avsnitt är metoden att både visa det som är gemensamt för det arbetsgivarna lyft fram i intervjuerna samt att ge exempel på sådant som är mer unikt och som avviker från den gemensamma bilden. För att ge en god känsla för hur arbetsgivarna svarat och vilka resonemang som förs finns också många citat återgivna inom varje avsnitt.

Intervjuguide

Reform Society tog fram förslag på intervjufrågor som sedan stämde av med LOs projektgrupp. Totalt innehöll den intervjuguide som användes för alla 29 intervjuer 15 övergripande frågor, indelade i fyra block: *bakgrund, samarbetet med skyddsombudet, skyddsombudets roll i arbetsmiljöarbetet och avslutning*.

Alla intervjuer har också avslutats med att den intervjuade fått frågan om de ville tillägga något ytterligare, som intervjuguiden kanske inte hade täckt. Det har över lag varit få av de intervjuade som gjort tillägg.

I genomsnitt har intervjuerna tagit runt 40 minuter även om några tagit längre tid och några kortare.

Intervjuguide

Bakgrund

1. Kan du beskriva hur du vanligtvis samarbetar med skyddsombudet på arbetsplatsen?

A. Har ni en fast struktur för samarbetet runt arbetsmiljöfrågorna? Hur ser den ut?

B. Om det finns flera skyddsombud: Hur samarbetar de med varandra? Har de förutsättningar – tid och möjlighet – att förbereda sig och samordna sig till exempel genom egna möten?

2. Vilka arbetsmiljöutbildningar har du och skyddsombudet gått? Exempelvis grundutbildning och/eller vidareutbildningar.

A. Har du och skyddsombudet gått någon arbetsmiljöutbildning tillsammans?

B. Har ni då nyttjat det ekonomiska stöd för utbildning som finns via AFA Försäkring?

Samarbetet med skyddsombudet

3. Hur skulle du bedöma samarbetet med skyddsombudet på en skala från 1 till 5, där 1 betyder mycket dåligt och 5 betyder mycket bra?

A. Poäng?

B. Varför ger du den poängen?

4. Hur ofta har du kontakt med skyddsombudet och vad är det vanligtvis för typ av arbetsmiljöfrågor som ni har kontakt om?

5. Finns det några utmaningar eller hinder som du upplever i samarbetet med skyddsombudet?

6. Har ni på er arbetsplats haft någon konfliktfylld arbetsmiljöfråga det senaste året?

A. Kunde ni komma till en lösning som båda parter var överens om?

B. Vad var det som gjorde att ni kunde eller inte kunde komma överens?

7. Kan du beskriva en specifik situation där du och skyddsombudet har samarbetat på ett framgångsrikt sätt för att förbättra arbetsmiljön på arbetsplatsen det senaste året?

A. Vad var det som fungerade konstruktivt och bra i detta samarbete?

8. Har du några förslag på hur samarbetet med skyddsombudet kan förbättras?

A. Hur ser du på din roll som arbetsgivare i ett sådant förbättringsarbete?

Skyddsombudets roll i arbetsmiljöarbetet

9. Vilka förväntningar har du på skyddsombudet när det gäller att bidra till en säker och hälsosam arbetsmiljö?

10. Finns det några områden där du ser att skyddsombudet skulle kunna utveckla sina färdigheter eller kunskaper för att bättre bidra till en säker och hälsosam arbetsmiljö på arbetsplatsen?

A. Finns det möjlighet till kompetensutveckling för skyddsombudet?

11. Hur skulle du bedöma vikten av skyddsombudet för en god arbetsmiljö på arbetsplatsen på en skala från 1 till 5, där 1 betyder inte viktigt alls och 5 mycket viktigt?

A. Poäng?

B. Varför ger du den poängen?

12. Innebär samarbetet med skyddsombudet att det finns något mervärde för arbetsplatsen som man kanske inte direkt tänker på?

Avslutning

13. Finns det något stöd i arbetsmiljöarbetet som du saknar?

14. Vilka skulle du säga är de tre största utmaningarna i arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen de kommande fem åren (till 2028)?

15. Ungefär hur många anställda är det på arbetsplatsen?

A. Arbetare (LO)?

B. Tjänstemän (TCO, Saco)?

DENNA RAPPORT bygger på en intervjustudie som är gjort av Reform Society på uppdrag av LO och är en av aktiviteterna i ett flerårigt LO-projekt, "Stärka skyddsombudens roll" 2021-2022, förlängt till 2024.

Viktiga delar i projektet har varit att göra kartläggningar om stöd- och utvecklingsbehov hos förbunden för att de ska kunna stärka sina skyddsombud, omvärldsbevaka hur skyddsombudens roll/funktion märks av ute på arbetsplatserna och hur chefer tycker att samverkan fungerar med sina skyddsombud.

Enligt cheferna som är intervjuade är skyddsombuden mycket viktiga för arbetsmiljön på arbetsplatserna och de värdesätter skyddsombudens bidrag till konkreta förbättringar. Cheferna anser att skyddsombuden spelar en nyckelroll för en säker och hälsosam arbetsmiljö.

Samarbetet fungerar mycket väl enligt cheferna och kan sammanfattas med ett ord: Dialog! Den öppna och nära dialogen är central. Det finns oenigheter men det handlar mer om komplexiteten i arbetsmiljöfrågorna snarare än i samarbetet i sig. Nycklarna till hur samarbetet kan utvecklas ännu mer är enligt cheferna:

- Aktuell och "rätt" kompetens hos båda parterna
- Tid för uppdraget
- Fler som vill engagera sig som skyddsombud

Slutsats i rapporten: Det finns en god grund att stå på för att utveckla och stärka skyddsombudens roll. En viktig del är att arbetsmiljöarbetet är fast förankrat i den svenska partsmodellen.

Oktober 2024

ISBN 978-91-566-3704-9

www.lo.se

