

# **Arbetsmiljöpolicyn – Verktyg eller bara vackra ord?**

**En fallstudie på första linjens chefer i en internationell koncern**

Jakob Janson

HARH16 Kandidatuppsats i arbetsrätt  
HT2012

Handledare Lea Hatzidaki-Dahlström



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan



# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	5
Summary in English.....	7
Förkortningar .....	9
1. Inledning .....	11
1.1 Ämne och bakgrund .....	11
1.2 Syfte och frågeställning.....	12
1.3 Avgränsningar .....	12
1.4 Metod .....	13
1.5 Disposition .....	15
2. Rättslig bas.....	16
2.1 Reglering inom EU .....	16
2.2 Svensk reglering.....	16
2.2.1 Arbetsmiljölagen och arbetsmiljöförordningen .....	16
2.2.2 Arbetsmiljöverkets föreskrifter.....	18
2.2.3 Angränsade lagstiftning .....	19
3. Teoretisk bas .....	20
3.1 Arbetsmiljö.....	20
3.1.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete .....	20
3.1.2 Arbetsmiljöpolicy .....	22
3.1.3 OHSAS 18001 .....	23
3.2 Ledarens roll i arbetsmiljöarbetet.....	24
4. Fallstudie.....	27
4.1 Volvos vision och värderingar .....	27
4.2 Volvos systematiska arbetsmiljöarbete .....	27
4.2.1 Volvos arbetsmiljöpolicy .....	27

4.2.2	The Volvo Way och Code of Conduct.....	29
4.3	Sammanställning av intervjuer.....	29
4.3.1	Allmän syn på arbetsmiljö, arbetsmiljöarbete och uppfattning om eget ansvar, utbildning, etc. ....	30
4.3.2	Arbetsmiljöpolicy .....	31
4.3.3	Policy och arbetsmiljöarbetet i praktiken .....	33
5.	Analys .....	37
5.1	Teori mot praktik.....	37
5.1.1	Analys av arbetsmiljöpolicy .....	38
5.1.2	Chefens betydelse .....	39
5.2	Är arbetsmiljöpolicy ett viktigt verktyg för chefer i deras systematiska arbetsmiljöarbete?.....	40
5.3	Ger lagarna som reglerar systematiskt arbetsmiljöarbete och arbetsmiljöpolicy önskvärd effekt?.....	41
5.4	Sammanfattning och slutsats.....	42
	Källförteckning .....	44
	Bilagor	

# Sammanfattning

Att alla företag ska arbeta med systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) som en naturlig del i verksamheten är lagstadgat. Det finns även lagkrav på att alla företag måste ha en arbetsmiljöpolicy som ska beskriva hur arbetsförhållandena i arbetsgivarens verksamhet ska vara för att olycksfall och ohälsa i arbetet ska förebyggas, och hur en god arbetsmiljö ska uppnås. Risken finns dock att en arbetsmiljöpolicy arbetas fram endast på grund av att lagen kräver det, och blir ett dokument fyllt av vackra ord som bara ligger i en skrivbordslåda, och inte är en naturlig del i arbetet. De chefer som arbetar närmast medarbetarna, första linjens chefer, är särskilt betydelsefulla för det systematiska arbetsmiljöarbetet och om arbetsmiljöpolicy används. Denna uppsats försöker ta reda på om arbetsmiljöpolicy är ett viktigt verktyg för chefer i deras systematiska arbetsmiljöarbete och om lagarna som reglerar SAM och arbetsmiljöpolicyer har önskvärd effekt. För att svara på dessa frågor har en fallstudie gjorts på Volvokoncernen där ett antal första linjens chefer intervjuats. Slutsatsen av detta var att ingen av cheferna arbetade aktivt med arbetsmiljöpolicy, ingen använde den som ett viktigt verktyg i sitt arbetsmiljöarbete. Dock var intrycket att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerande övergripande mycket tillfredsställande. Att det inte arbetas kontinuerligt med arbetsmiljöpolicy verkar inte bero på sakinnehållet, utan snarare på att grundlig implementering ej prioriterats hos ledning och högre chefer. Lagarna som finns borde ge en trygghet och en solid grund för företag att arbeta lyckat med SAM, däremot kan frågan lyftas om lagparagrafen som behandlar arbetsmiljöpolicy borde konkretiseras och bli ännu skarpare, om man vill ha effekten att företag i större utsträckning arbetar mer aktivt med policy som verktyg.

Nyckelord: arbetsmiljö, arbetsmiljöpolicy, systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1, första linjens chefer



## Summary in English

According to law, all companies must work with systematic work environment (SAM) as a natural part of the business. There is also a legal requirement that all companies must have a health and safety policy that describes how accidents and ill health at work should be prevented, and how to achieve a general good work environment. There is a risk, however, that a health and safety policy is developed only because the law requires it, and just become a document full of beautiful words with no relation to the natural part of the work. The managers who work most closely with employees, first line managers, are particularly important for the systematic work environment and if health and safety policy is used as a natural part in the daily operation. This paper tries to find out if the health and safety policy is an important tool for managers in their systematic environment work, and if the laws that regulate SAM and health and safety policies have the desired effect. To answer these questions, a case study at Volvo Group took place, where a number of first-line managers were interviewed. The conclusion was that none of the managers worked actively with the health and safety policy, no one used it as an important tool. However, the general impression is that the systematic environmental work was very satisfying. It doesn't seem to be the substance in the health and safety policy that is the problem, but rather that a thorough implementation is not prioritized within the top management and senior managers. The existing laws probably gives companies a security and a solid base to work successfully with SAM, however, the question may be raised whether the statute governing health and safety policy should be concretized and become sharper, if you want the effect that companies operate more actively with the policy as a useful tool in the business.





# Förkortningar

AFS	Arbetsmiljöverkets föreskrifter
AML	Arbetsmiljölagen (1977:1160)
AV	Arbetsmiljöverket
EEG	Europeiska ekonomiska gemenskapen
EU	Europeiska Unionen
GAM	Grundläggande arbetsmiljöutbildning
Prop.	Proposition
SAM	Systematiskt arbetsmiljöarbete
SOU	Statens offentliga utredningar



# 1. Inledning

”Systematiskt arbetsmiljöarbete har en svag punkt. Det finns en tendens till att slå sig till ro när policydokument och övriga dokument är klara. Istället för att bli verktyg för förändring och förbättring stannar de som vackra ord på papper. Särskilt stor är risken för att dessa system ska stanna i en pärm på kontoret om delaktigheten har varit låg i företaget när de har tagits fram”<sup>1</sup>

## 1.1 Ämne och bakgrund

12 augusti 2005. En ung och oerfaren 18-årig kille står bakom en kassaapparat på en restaurang i en nöjespark i sina arbetskläder och längtar till stängning. Plötsligt hörs ett öronbedövande skrik från köket som går rätt in i benmärgen. Ett 200 grader varmt fritösbad fullt med olja har vället rakt över en arbetskollega. Paniken tar vid, skriket slutar inte. 18-åringen och hans kollegor drar in tjejen och spolar vatten över ansiktet och kroppen och ringer ambulans. Tjejen överlever, men är allvarligt brännskadad. Efter några dagar börjar 18-åringen fundera, hur kunde detta hända? Hur kan arbetsmiljön fallera så till den höga grad att en anställd är nära att omkomma?

Sju år senare sitter samma kille redo att skriva en examensuppsats, och frågar sig fortfarande hur något sådant kan hända på moderna svenska arbetsplatser? Där och då väcktes ett intresse för arbetsmiljö och arbetsmiljöfrågor som har hållit i sig ända till idag. I arbetsmiljölagens tredje kapitel 2§ slås det fast att en organisation skall utföra ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsplatsolyckor sker ofta på grund av att ett företag brister i sitt systematiska arbetsmiljöarbete (SAM) där det någonstans i kedjan finns en lucka för en olycka att smita igenom. Men ett systematiskt arbetsmiljöarbete är mer än bara förebyggandet av olyckor och fysisk omgivning. Det berör i allra högsta grad lika mycket de sociala och de psykologiska faktorerna på en arbetsplats.<sup>2</sup> För att ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska fungera finns det lagkrav på att en arbetsmiljöpolicy skall finnas i varje organisation. Policyns syfte är att vara ett styrmedel mot god arbetsmiljö och gott arbetsmiljöarbete, speciellt för chefer.<sup>3</sup> Men att enbart studera arbetsmiljöpolicyer skulle ge en mycket begränsad kunskap i hur man faktiskt arbetar med systematiskt arbetsmiljöarbete på en arbetsplats då företagets strategi inte behöver speglas i själva verksamheten.<sup>4</sup> Därför är det också viktigt att få vetskap om hur det ser ut i verkligheten. Ett bra sätt att undersöka detta är att intervjua första linjens chefer, som har ett arbetsmiljöansvar och arbetar närmast medarbetarna.

---

<sup>1</sup> Thornblad Helene (2009) *Arbetsmiljöpolicy – En praktisk vägledning*. Sid. 8.

<sup>2</sup> Jakobsson Robert (2011) *Handbok - Bättre Arbetsmiljö*. Sid. 35.

<sup>3</sup> Steinberg Maria (2006) *Skyddsombuds rätt*. Sid. 135.

<sup>4</sup> Håkansson Kristina & Isodorsson Tommy (2006) *Arbetsmiljöarbete och långsiktigt hållbara arbetsorganisationer*. Sid. 12.

Intresset för arbetsmiljö som väcktes i samband med olyckan och som ständigt har ökat, gjorde att det blev ett naturligt ämne att skriva om. För att se hur lagen fungerar i verkligheten krävs att man gör en fallstudie och undersöker hur ett visst företag eller organisation arbetar med systematiskt arbetsmiljöarbete och hur de använder sig av sin arbetsmiljöpolicy. Ett bolag som var mycket välvilligt inställda till att låta sig undersökas var Volvo Group. Volvokoncernen är en av världens ledande tillverkare av transportlösningar för kommersiellt bruk. Volvo har idag ca 90.000 anställda varav ca 30.000 personer i Sverige. Förutom lastbilstillverkning ingår även bussar, anläggningsmaskiner, marina och industriella motorer och finansiell service i koncernen.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Citatet som inledde detta kapitel beskriver ett eventuellt problem med arbetsmiljöpolicies och ett företags systematiska arbetsmiljöarbete. Är arbetsmiljöpolicyn mest ett papper med vackra ord, eller är det ett viktigt instrument för ett gott systematiskt arbete? Då cheferna axlar ett stort ansvar för arbetsmiljön på en arbetsplats är det av betydelse att utreda om arbetsmiljöpolicyn är ett viktigt verktyg för cheferna eller om det bara är ett dokument som finns på grund av att lagen kräver det. Hur använder sig första linjens chefer av företagets arbetsmiljöpolicy, är det en naturlig del i deras dagliga arbete? Eller finns det faktorer som gör att chefer inte arbetar med arbetsmiljöpolicyn i sitt systematiska arbetsmiljöarbete? Med detta som utgångspunkt blir ena huvudfrågan:

*Är arbetsmiljöpolicyn ett viktigt verktyg för chefer i deras systematiska arbetsmiljöarbete?*

När första huvudfrågan utretts är det också intressant att ur ett arbetsrättsligt perspektiv fråga sig om Arbetsmiljölagen och AFS 2001:1 uppfyller sina syften i de paragrafer som berör SAM och arbetsmiljöpolicy. Med detta blir andra huvudfrågan:

*Ger lagarna som reglerar systematiskt arbetsmiljöarbete och arbetsmiljöpolicy önskvärd effekt?*

Den frågan gör det intressant att också studera om lagen på något sätt kan förändras så att den ger ännu bättre effekt. För att kunna utreda frågorna kommer en fallstudie på första linjens chefer inom Volvokoncernen att utföras. Utifrån det kommer en nulägesanalys och en framtidsanalys att göras. Syftet med detta examensarbete är alltså att i första hand utreda och analysera om arbetsmiljöpolicyn används som ett viktigt verktyg för första linjens chefer när de arbetar med arbetsmiljö, om den är implementerad och integrerad i företags verksamhet eller om det bara är ett papper som arbetats fram på grund av lagkrav. I andra hand utreds själva lagkraven. Fyller de någon effekt och uppfyller lagarna sitt syfte? Målet är att hitta en skärningspunkt på varför cheferna eventuellt inte arbetar med policyn, eller ser för fel på policyn, för att sedan försöka hitta en lösning, både ur företagets och ur lagens synvinkel.

## 1.3 Avgränsningar

Även om det kortfattat kommer att beskrivas krav från EU-lagstiftning, kommer störst fokus att läggas vid de svenska lagarna som AML och AFS 2001:1. Detta för att dessa har störst betydelse för arbetsmiljöarbetet i Sverige. En avgränsning har även skett till

litteratur som i första hand behandlar Sverige och svensk arbetsmiljö. Detta för att internationell litteratur ofta beskriver arbetsmiljö och arbetet runt detta för andra länder som har annan lagstiftning, och därmed andra förutsättningar än Sverige. Ytterligare en avgränsning är att fallstudien rör ett företag. På grund av arbetets begränsade tidsomfattning har inte fler företag kunnat studeras rörande frågeställningen. Väl i fallstudien delar jag in de intervjuade i en produktionssida och en tjänstesida och har detta som en liten aspekt i analysen. Det är den uppdelningen som görs bland de intervjuade. Arbetet avgränsas bort från att analysera i någon könsaspekt, ålderaspekt eller liknande då jag inte finner det relevant för arbetet.

## 1.4 Metod

Uppsatsen kommer att skrivas utifrån ett traditionellt rättsdogmatiskt perspektiv, med klara inslag av samhällsvetenskaplig metod. I det rättsdogmatiska arbetet berörs de lege gata, alltså gällande rätt.<sup>5</sup> I analysen kommer även resonemang kring de lege ferenda att föras, alltså vilka lagar och regler vi borde ha.<sup>6</sup> Rättsdogmatiken tar sin utgångspunkt i de befintliga rättskällorna.<sup>7</sup> Som rättskälla anses lagar, förarbeten och rättspraxis väga starkare än juridisk litteratur, även om doktriner också kan ha mycket stor betydelse.<sup>8</sup> Jag kommer inleda med att beskriva vad som står i tillämpliga lagar, och finna kommentarer till dessa i juridisk litteratur eller annan tillförlitlig litteratur.

Detta är en juridisk uppsats, och Kellgren & Holm listar upp tre punkter en god rättsvetenskaplig uppsats ska uppnå. Den ska: 1. Hålla god kvalitet, 2. Handla om juridik, samt 3. Ha en vetenskaplig inriktning.<sup>9</sup> Att den ska handla om juridik innebär att den kan hänföras till det rättsvetenskapliga området.<sup>10</sup> Att ta in icke-juridiska perspektiv, som t.ex. företagsekonomiska eller samhällsvetenskapliga är inte sällsynta i juridiska uppsatser och är ofta mycket givande.<sup>11</sup> Då detta är en uppsats som skrivs inom kandidatprogrammet för personal- och arbetslivsfrågor, och inte en renodlad juristuppsats, är det nödvändigt och intressant att låta övriga akademiska kunskaper korsbefrukta juridiken, något som även Kellgren & Holm menar.<sup>12</sup> Samma författare skriver att rättsvetenskapliga uppsatser ofta mår bra av att influeras av samhällsvetenskaplig forskning.<sup>13</sup> Då kan man ställa sig frågan om gällande rätt är bra, så länge man preciserar och fördjupar sitt resonemang. Resultat och metoder från samhällsvetenskaplig forskning kan med fördel tillföra mycket intressanta aspekter och utgångspunkter i en juridisk uppsats.<sup>14</sup> Intervjuer kan ofta ge ett bra underlag till en givande diskussion i en rättslig fråga.<sup>15</sup>

---

<sup>5</sup> Lehrberg Bertil (2010) *Praktisk juridisk metod*. Sid. 167.

<sup>6</sup> Kellgren Jan, Holm Anders (2007) *Att skriva uppsats i rättsvetenskap*. Sid. 32.

<sup>7</sup> Lehrberg Bertil (2010) *Praktisk juridisk metod*. Sid. 167.

<sup>8</sup> *ibid.* Sid. 168-169.

<sup>9</sup> Kellgren Jan, Holm Anders (2007) *Att skriva uppsats i rättsvetenskap*. Sid. 14.

<sup>10</sup> *ibid.* Sid. 14.

<sup>11</sup> *ibid.* Sid. 15.

<sup>12</sup> *ibid.* Sid. 15.

<sup>13</sup> *ibid.* Sid. 32.

<sup>14</sup> *ibid.* Sid. 34.

<sup>15</sup> *ibid.* Sid. 34.

En viktig ansats i denna uppsats är att ställa teori mot praktik. Detta gör jag genom att först undersöka hur rådande lag är, samt hur den beskrivs i litteratur. Sedan appliceras detta på ett verkligt företag, för att se hur praktiken förhåller sig till teorin. Detta kan ge en intressant analys och ger en naturlig utgångspunkt för reflektion om hur regler bör utformas eller hur beteende och kunnande hos de berörda kan ändras.<sup>16</sup> Uppsatsen ska ha en vetenskaplig tyngd och vara relevant i den mening att den har som ambition att inte vara deskriptiv i sin utformning, utan uppsatsen och analysen ska kunna tillföra ny kunskap inom området. Språkbruket är naturligtvis viktigt i en kandidatuppsats, och detta arbete har en strävan att språket skall vara ledigt, välflytande och koncentrerat med korrekt grammatik och sedvanlig uppsatsformalia.

Denna uppsats baseras i hög grad på en fallstudie på ett företag. En fallstudie är en välanvänd metod inom vetenskaplig forskning där forskaren väljer en fallstudiemetod för att skaffa sig djupgående insikter om en fråga eller situation, och hur de inblandade människorna ser på och tolkar detta.<sup>17</sup> I fallstudier är intervjuer närmast en förutsättning, och i samhällsvetenskaplig forskning är kvalitativa och semistrukturerade intervjuer en mycket väl använd metod.<sup>18</sup> Det finns två anledningar till att jag valt att göra en fallstudie med kvalitativa, semistrukturerade intervjuer på ett företag. Det ena är att detta som metod är det bästa sättet att försöka behandla min forskningsfråga då den inte går att svara på i endast termer av juridisk litteratur och rättsfall. Detta eftersom inga rättsfall hittills behandlat frågeställningen, och att den litteratur som finns inte är tillräcklig och behöver kompletteras med praktisk information. Den andra anledningen till att metoden valts är för att företaget där studien gjorts ska kunna ta del av resultatet och eventuellt ha nytta av det i framtida arbete.

Formen semistrukturerade intervjuer har alltså använts i detta arbete. Med semistrukturerade intervjuer menas att intervjuaren har en intervjuguide som följs, men att den intervjuade har stor frihet att utforma svaren på sitt sätt.<sup>19</sup> Genom denna form var förhoppningen att skapa en öppen dialog där följdfrågor av intresse kunde ställas, och att mönster, strukturer och förhållningssätt kunde hittas. Sju stycken första linjens chefer intervjuades. Urvalet skedde på så sätt att det ställdes ett antal kriterier (de intervjuade skulle komma från hela koncernen, vara på både produktion- och tjänstemannasidan, och blandat intervall i erfarenhet m.m.) till kontaktpersonen på företaget, som sedan förmedlade kontakter som hade anmält intresse att ställa upp. Utifrån detta valdes sju personer som uppfyllde kriterierna. Anledningen till att antalet intervjuade chefer är sju, är för att det ska vara så pass många att någon form av generell linje skulle kunna utformas. Arbetets tidskrävande omfång gjorde det omöjligt att intervjua ännu fler. Om antalet intervjuade varit ännu fler, hade ett ännu starkare mönster och struktur kunnat urskiljas, men det är min bestämda åsikt att man även kan dra vissa vetenskapliga slutsatser efter de intervjuades omfång. Att Volvo valdes berodde till stor del på deras välvilliga inställning samt att koncernen innehåller stor mängd av både produktionschefer samt tjänstemannachefer, och att det överlag är ett intressant internationellt bolag.

---

<sup>16</sup> Kellgren Jan, Holm Anders (2007) *Att skriva uppsats i rättsvetenskap*. Sid. 36.

<sup>17</sup> Merriam Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Sid. 4.

<sup>18</sup> Bryman Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid. 413.

<sup>19</sup> *ibid.* Sid. 415.

De intervjuade garanterades full anonymitet, och arbetet är också framställt så att man inte ska kunna lista ut vem som har sagt vad. Intervjun skedde i samtliga fall utom ett i ett enskilt rum. Detta för att miljön ska vara så ostörd som möjligt, och för att den intervjuade skall känna sig trygg.<sup>20</sup> Den sista intervjun skedde förvisso enskilt, men i en soffgrupp i en entré, detta efter den intervjuades förslag. Samtliga intervjuer spelades in med godkännande från de intervjuade. Det har sin klara fördel i att man får med allt som sägs under intervjun. Man ska dock ha i åtanke att intervjupersonen kan känna sig hämmad vid bandinspelning.<sup>21</sup> Intervjuerna tog ca 40 minuter. De transkriberades sedan och en sammanställning av intervjuerna gjordes kort därefter.

Det är också av vikt att ta upp begreppen validitet och reliabilitet när man använder sig av samhällsvetenskaplig forskning och intervjuer. Reliabilitet är i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas. Hade undersökningen gett samma resultat om den gjorts en gång till? Validitet handlar om i vilken mån ens resultat av intervjuerna stämmer överrens med verkligheten.<sup>22</sup> Jag bedömer validiteten och reliabiliteten i detta fall som relativt högt. Validiteten ökar ju fler man intervjuar, och det är viktigt att ha ett kritiskt tankesätt att resultatet och verkligheten inte automatiskt behöver överrensstämma.

Framtagandet av litteratur till denna uppsats har skett i olika steg. Det första steget var att få en övergripelig bild av arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete, därav studerades lagar och litteratur som kunde hittas om ämnet. Sedan inriktades arbetet mer specifikt, och mer djupgående litteratur inom relevant område utforskades. Under arbetets gång har ogärna doktriner och annan litteratur som är äldre än senast 2001/2002 använts. Detta för att föreskriften AFS 2001:1 kom just 2001 och är en mycket viktig del i det uppsatsen berör. Det har under arbetets gång använts ett par handböcker inom områdena arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete. Jag är mycket väl medveten om att handböcker inte rymmer samma tunga status då de ofta inte har en vilja till att utforska ny vetenskaplig mark. Men de har gett en mycket god grund i bakgrund- och faktasyfte, och en del handböcker omnämns ofta som källor i juridisk litteratur med ansedda författare.

## 1.5 Disposition

I kapitel 2 kommer aktuell lagstiftning att klargöras. Kapitel 3 berör den teoretiska basen. Här kommer en mer djupgående beskrivning av systematiskt arbetsmiljöarbete och arbetsmiljöpoliciers samt den internationella standarden OHSAS-18001. Litteratur som berör området och belyser olika aspekter, möjligheter och problem kommer att redovisas. Kapitlet tar också upp det viktiga området om ledarens roll, samt en koppling mellan arbetsmiljö och ekonomi, och låter även olika författares vinklar jämföras med varandra, för att skapa en bred, trovärdig och intressant bas att sedan analysera i det sista kapitlet. Kapitel 4 är introduktion och genomförande av själva fallstudien. Här beskrivs Volvos strategiska arbetsmiljöarbete och intervjuerna redovisas och sammanställs med sammanfattningar som kortfattat tar upp intressanta aspekter som vidare kommer analyseras i nästkommande kapitel. Kapitel 5 kommer att analysera materialet och svara på de inledande frågeställningarna.

---

<sup>20</sup> Trost Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Sid. 65.

<sup>21</sup> Alvesson Mats, Deetz Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Sid. 217.

<sup>22</sup> Merriam Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Sid. 177.

## 2. Rättslig bas

I detta kapitel kommer rådande lagar, förordningar och föreskrifter inom arbetsmiljöområdet att redogöras. Både gällande författningar inom svensk rätt och direktiv rörande arbetsmiljön från EU kommer att behandlas. Detta för att skapa en säker och stabil juridisk grund att stå på när forskningsfrågan närmare kommer att utredas.

### 2.1 Reglering inom EU

I Sverige ingår ofta sociala, psykologiska, fysiska och organisatoriska aspekter i begreppet arbetsmiljö, i EU-direktiv däremot gäller främst bestämmelser inom den fysiska arbetsmiljön.<sup>23</sup> Det finns två typer av direktiv som har betydelse ur arbetsmiljöperspektiv. Den första typen är produktdirektiv som innehåller krav på säkerhet och miljö, främst på maskiner och utrustning. Den andra typen av direktiv är arbetsplatsdirektiv som reglerar arbetsmiljöförhållanden på arbetsplatsen, vilket ska utgöra ett socialt komplement till produktdirektiven.<sup>24</sup> I ett övergripande ramdirektiv från 1989 (89/391/EEG) finns grunden och minimikrav för arbetsmiljöregler inom EU som sedan dess har kompletterats med andra direktiv. Huvudregeln i detta direktiv är att arbetsgivaren har det övergripande ansvaret för arbetsmiljön. I direktivets artikel 6 står det bland annat att arbetsgivaren ska vidta tillräckliga åtgärder för att skydda arbetstagarnas säkerhet och hälsa med förebyggande arbete, information, utbildning och nödvändiga resurser. Arbetsgivaren ska också utveckla en enhetlig och övergripande policy för arbetsmiljöfrågor.<sup>25</sup>

Bestämmelserna i EU går naturligtvis inte obemärkt förbi i svensk lag. Ramdirektivet har implementerats i svensk rätt genom ändringar och bestämmelser i arbetsmiljölagen och arbetsmiljöverkets föreskrifter.<sup>26</sup> Europeiska kommissionen lämnade i februari 2000 ett yttrande till Sverige om att kommissionen inte ansåg att Sverige tillräckligt hade fullgjort de förpliktelser som kom med direktivet (89/391/EEG), varav Sverige preciserade sina lagtexter med proposition 2001/02:145 som grund.<sup>27</sup>

### 2.2 Svensk reglering

#### 2.2.1 Arbetsmiljölagen och arbetsmiljöförordningen

Den första versionen av arbetsmiljölagen (1977:1160) (AML) antogs av riksdagen 1977 och började gälla året därpå. Den har under årens lopp ändrats ett flertal gånger, och den senaste ändringen ägde rum 2011.<sup>28</sup> AML består av 9 kapitel, och dess generella syfte är att skapa en god och säker arbetsmiljö. Den ska både vara ett hjälpmedel med

---

<sup>23</sup> Nyström Birgitta (2011) *EU och arbetsrätten*. Sid. 322.

<sup>24</sup> *ibid.* Sid. 327-329.

<sup>25</sup> Direktiv 89/391/EEG artikel 6

<sup>26</sup> Nyström Birgitta (2011) *EU och arbetsrätten*. Sid. 342.

<sup>27</sup> Prop. 2001/02:145. Sid. 6.

<sup>28</sup> Arbetsmiljöverket (2011) *Arbetsmiljölagen och dess förordning med kommentar i lydelse den 2 maj 2011*. Sid. 3.



bekämpning av skador och ohälsa samt vara ett stöd i arbetet med att skapa en god arbetsmiljö.<sup>29</sup> AML utgår alltså från en helhetssyn på arbetsmiljön, där den tar hänsyn till fysiska, psykiska, sociala och organisatoriska faktorer.<sup>30</sup> AML är en tvingande lag utformad som en så kallad ramlag, vilket innebär att lagen endast slår fast vissa grundläggande bestämmelser för en lyckad arbetsmiljö. AML kompletteras av arbetsmiljöförordningen (1977:1166) (AMF) och mer specifika krav utformas av myndigheten arbetsmiljöverket (AV) som ger ut föreskrifter om arbetsmiljö (AFS).<sup>31</sup> AV har också i uppdrag att kontrollera att arbetsgivaren följer arbetsmiljölagen, arbetsmiljöförordningen samt arbetsmiljöverkets föreskrifter. Arbetsmiljöverkets syfte är att förebygga arbetssskador.<sup>32</sup>

Första kapitlet i AML handlar om dess ändamål, d.v.s. att uppnå god arbetsmiljö, samt för vilka den gäller, d.v.s. arbetstagare som utför arbete för en arbetsgivares räkning.<sup>33</sup> Andra kapitlet behandlar hur arbetsmiljön ska vara beskaffad. Lagstiftaren kallar målsättningen ”det goda arbetet”, vilket innebär en helhetssyn på arbetsmiljön där arbetsförhållandena ska anpassas till människors olika förutsättningar och ge arbetstagaren möjlighet att få vara med och påverka.<sup>34</sup>

Lagens tredje kapitel är värt att närmare gå in och betrakta. I detta kapitel beskrivs de allmänna skyldigheter som finns, främst för arbetsgivarna, men också för arbetstagarna. I första paragrafen, tredje kapitlet AML står det att läsa: ”Arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö”. Vidare åläggs arbetsgivaren att upprätthålla ett systematiskt arbetsmiljöarbete:

”Arbetsgivaren ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö, Han ska utreda arbetssskador, fortlöpande undersöka riskerna i verksamheten och vidta de åtgärder som föranleds detta. Åtgärder som inte kan vidtas omedelbart ska tidsplaneras.

Arbetsgivaren ska i den utsträckning verksamheten kräver dokumentera arbetsmiljön och arbetet med denna. Handlingsplaner ska därvid upprättas.”<sup>35</sup>

Paragraf 2c behandlar ämnet företagshälsovård. Paragrafen säger att arbetsgivaren ska svara för den företagshälsovård som arbetsförhållandena kräver finns att tillgå. Med företagshälsovård menas en oberoende expertresurs som särskilt ska arbeta för att förebygga och undanröja hälsorisker på arbetsplatsen.<sup>36</sup> Arbetsgivarens ansvar för arbetstagarna regleras i 3§. Där står det bland annat att arbetsgivaren måste se till att arbetstagaren får och har en god kännedom om sina arbetsförhållanden, och att de

---

<sup>29</sup> Ericson Bo, Gustafsson Kerstin (2012) *Arbetsmiljölagen med kommentar*. Sid. 15.

<sup>30</sup> Jakobsson Robert (2010) *Bättre Arbetsmiljö*. Sid. 35.

<sup>31</sup> Günzel Mats, Zanderin Lars (2008) *Arbetsmiljörätt och rehabilitering*. Sid 22.

<sup>32</sup> Steinberg Maria (2006) *Skyddsombuds rätt*. Sid. 42.

<sup>33</sup> Ericson Bo, Gustafsson Kerstin (2012) *Arbetsmiljölagen med kommentar*. Sid. 16-17.

<sup>34</sup> Ibid. Sid 30-32.

<sup>35</sup> AML 3:2a, första och andra stycket.

<sup>36</sup> AML 3:2c.

upplyses om vilka risker som kan uppstå i arbetet.<sup>37</sup> Även arbetstagarnas medverkan i arbetsmiljöarbetet regleras i AML, där det står att arbetstagaren ska medverka i arbetsmiljöarbetet, och även delta i genomförandet av åtgärder som behövs för att skapa en god arbetsmiljö. Arbetstagaren ska även följa de föreskrifter som finns och iakttä försiktighet för att förebygga olycksfall och ohälsa.<sup>38</sup>

Arbetsmiljölagens fjärde kapitel tar upp att det är regeringen och arbetsmiljöverket som får utfärda föreskrifter angående arbetsmiljön. Kapitel fem handlar om minderåriga i arbetslivet, och sjätte kapitlet beskriver hur samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare ska organiseras. Här kommer skyddsombud och dess rättigheter in i bilden. Kapitel sju, åtta respektive nio handlar om tillsynsarbetet, straff och påföljder samt hur arbetsmiljöverkets beslut kan överklagas.<sup>39</sup>

Arbetsmiljöförordningen (1977:1166) kompletterar arbetsmiljölagen och innehåller bland annat bestämmelser om skyddsombud och skyddskommittéer, skyldighet att anmäla tillbud och skador till arbetsmiljöverket samt bemyndigar arbetsmiljöverket att ge ut föreskrifter.<sup>40</sup>

## 2.2.2 Arbetsmiljöverkets föreskrifter

Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS) utfärdas som tidigare nämnts av arbetsmiljöverket. En föreskrift får ej strida mot en lag eller förordning. Föreskrifter finns för att förtydliga och precisera arbetsmiljölagens allmänna och grundläggande krav. Det finns tre typer av föreskrifter som har olika juridisk betydelse. Dels direkt straffbelagda föreskrifter där påföljd kan bli böter, dels inte direkt straffbelagda föreskrifter, och utifrån dessa kan AV meddela ett förbud eller föreläggande. Sist finns också allmänna råd som kan ses som en vägledning till hur rådande lagar och föreskrifter ska tolkas.<sup>41</sup>

AFS 2001:1 behandlar systematiskt arbetsmiljöarbete. Denna föreskrift konkretiserar främst tredje kapitlet i AML. I föreskriftens tredje paragraf står det att läsa:

”Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det skall omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön”<sup>42</sup>

AFS 2001:1 ger även arbetstagarna och skyddsombuden rätt att medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet.<sup>43</sup> Av särskilt intresse för denna uppsats är 5§ i AFS 2001:1 som behandlar arbetsmiljöpolicy:

---

<sup>37</sup> AML 3:3.

<sup>38</sup> AML 3:4.

<sup>39</sup> Jakobsson Robert (2010), *Bättre Arbetsmiljö*. Sid. 35-36.

<sup>40</sup> Ericson Bo, Gustafsson Kerstin (2012) *Arbetsmiljölagen med kommentar*. Sid 30-32.

<sup>41</sup> Jakobsson Robert (2010), *Bättre Arbetsmiljö*. Sid. 36-37.

<sup>42</sup> AFS 2001:1 §3.

<sup>43</sup> AFS 2001:1 §4.

”Det skall finnas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena i arbetsgivarens verksamhet skall vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet skall förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Det skall finnas rutiner som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skall gå till. Arbetsmiljöpolicyen och rutinerna skall dokumenteras skriftligt om det finns minst tio arbetstagare i verksamheten.”<sup>44</sup>

Paragraf sex och sju behandlar uppgiftsfördelning och kunskaper. Arbetsgivaren ska fördela uppgifterna så att en eller flera chefer får i uppgift att verka för att en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Det ligger också på arbetsgivarens ansvar att dessa chefer har tillräckliga kunskaper om regler, fysiska, sociala och psykologiska förhållanden som innebär risker för ohälsa. Dessutom ska cheferna ha kunskap om åtgärder för att förebygga ohälsa och förstå arbetsförhållanden som främjar en tillfredsställande arbetsmiljö och det är arbetsgivarens ansvar att se till att dessa chefer besitter denna kompetens.<sup>45</sup> Arbetsgivaren ska också se till att arbetstagarnas kunskaper om arbetet och arbetsmiljön är tillräckliga.<sup>46</sup>

Resterande paragrafer i föreskriften handlar om riskbedömning, åtgärder, uppföljning samt företagshälsövård. Bland annat ska arbetsgivaren regelbundet undersöka arbetsförhållandena samt varje år göra en skriftlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.<sup>47</sup>

### 2.2.3 Angränsade lagstiftning

På arbetsmiljöområdet, och för det systematiska arbetsmiljöarbetet, kan det även vara värt att ta upp angränsande lagstiftning som kan påverka förhållandena på arbetsplatsen. Lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS) torde nämnas då den säger att en anställd inte får sägas upp utan saklig grund, samt att arbetstagaren har en skyldighet att följa ordningsregler oavsett om de är lagstadgade eller skapade av arbetsgivaren. Detta innebär att om en arbetstagare vägrar att följa vissa uppsatta arbetsmiljöregler, kan denna person sägas upp enligt LAS.<sup>48</sup> I lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL) har arbetsgivaren vissa skyldigheter att samverka med den fackliga organisationen. Vid förhandlingar som rör arbetsmiljöfrågor sker en samordning med AML.<sup>49</sup> Diskrimineringslagen (2008:567) ska motverka diskriminering och främja rättigheter och möjligheter, en lag som går hand i hand med den sociala och psykologiska arbetsmiljön. Övriga lagar som kan beröra arbetsmiljön är arbetstidslagen (1982:673), tobakslagen (1993:581), miljöbalken (1998:808), lag (2003:778) om skydd mot olyckor samt lagen (1974:358) om facklig förtroendemans ställning på arbetsplatsen.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> AFS 2001:1 §5.

<sup>45</sup> AFS 2001:1 §6.

<sup>46</sup> AFS 2001:1 §7.

<sup>47</sup> AFS 2001:1 §§ 8,11.

<sup>48</sup> Jakobsson Robert (2011), *Handbok - Bättre Arbetsmiljö*. Sid. 45.

<sup>49</sup> *ibid.* Sid. 46.

<sup>50</sup> *ibid.* Sid. 41-44.

## 3. Teoretisk bas

Detta kapitel kommer inleda med en snabb definition av arbetsmiljö samt mer detaljerat ta upp systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsmiljöpolicy och viktiga moment runtomkring det. Även certifieringsgrunden OHSAS-18001 kommer beskrivas, och ett avsnitt om ledarens roll i arbetsmiljöarbetet, samt koppling mellan arbetsmiljö och ekonomi, kommer också att behandlas.

### 3.1 Arbetsmiljö

Arbetsmiljö är ett väldigt brett begrepp och innehåller många delar. Enligt Wreder är de flesta forskare överrens om att arbetsmiljö kan delas in i områden som fysisk, organisatorisk, social och psykologisk.<sup>51</sup> De sista två brukar ofta kombineras och kallas psykosocial arbetsmiljö. Definitionen av fysisk arbetsmiljö är all yttre påverkan. Ljus, ljud, luft, lokaler, maskiner, ergonomi etc. är exempel på saker som kan påverka den fysiska arbetsmiljön.<sup>52</sup> Den psykosociala arbetsmiljön började uppmärksammas mer när den första arbetsmiljölagen kom 1977. Arbetsmiljö handlar inte bara om maskiner och lokaler, utan om psykologiska och sociala faktorer som hur människor upplever sitt arbete och kommunicerar med varandra. Den psykosociala arbetsmiljön avgörs av den enskilda individen och dennes upplevelse.<sup>53</sup> Organisatorisk arbetsmiljö kan spegla in i både den fysiska och psykiska arbetsmiljön, och är faktorer som orsakas av organisationens styrning eller förhållningssätt som t.ex. arbetsuppgifternas innehåll.<sup>54</sup> Den fysiska arbetsmiljön ger ramen för den psykosociala, och samtidigt påverkas den fysiska miljön av anspråk och värderingar av arbetstagarna på arbetsplatsen enligt propositionen till AML.<sup>55</sup>

#### 3.1.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Internkontroll var ett begrepp som började florerat i svensk lagstiftning från 1991 och framåt. Begreppet konstruerades om till det nuvarande systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) av arbetsmiljöverket och dess föreskrift 2001:1.<sup>56</sup> AV definierar systematiskt arbetsmiljöarbete på följande sätt:

”Arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås”<sup>57</sup>

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om SAM kan ses som ett verktyg för arbetsmiljöarbetet och bygger på principer som nyttjats inom andra områden under lång tid. SAM kan ses

---

<sup>51</sup> Wreder Åsa (2008) *How Leadership and new Technology Influence the Work Environment*. Sid. 12-13.

<sup>52</sup> Cedergren Sven-Ove m.fl. (2005) *Ta ditt ansvar för arbetsmiljön*. Sid. 194.

<sup>53</sup> *ibid.* Sid. 162.

<sup>54</sup> Prop. (1976/77:149). Sid. 223.

<sup>55</sup> *ibid.* Sid. 223-224.

<sup>56</sup> Andersson Ing-Marie, Rosén Gunnar, Klusell Lars (2006), *FöretagSAM*. Sid. 1.

<sup>57</sup> AFS 2001:1 §2.

som ett systematiskt arbetssätt i olika steg. Detta genom att först kartlägga situationen och formulera realistiska mål, för att sedan upprätta handlingsplaner och nå de uppställda målen.<sup>58</sup> Tanken med SAM är att företag ska kunna förbättra sin totala verksamhet, då ett effektivt systematiskt arbete kan gynna produktivitet, effektivitet, minskad sjukfrånvaro m.m.<sup>59</sup>

I det systematiska arbetsmiljöarbetet har, som kortfattat nämnts i kapitlet om rådande lag, både arbetsgivaren och arbetstagaren visst ansvar. Arbetsgivaren bär det yttersta ansvaret för arbetsmiljön. Arbetsgivaren ska ta hänsyn till den enskilde arbetstagarens förutsättningar och är skyldig att underrätta arbetsmiljöverket vid ett arbetsolycksfall.<sup>60</sup> I AML och AFS 2001:1 står det att arbetsgivaren har ett skyddsansvar och ett straffansvar. Arbetsgivaren har även samverkanskrav och en skyldighet att planera och organisera verksamheten så att den uppfyller alla lagar och krav. Dessutom ska arbetsgivaren informera, utbilda och se till att det finns tillräckliga kunskaper i verksamheten. Slutligen ställs också krav på att arbetsgivaren ska följa upp, dokumentera och vara aktiv i det systematiska arbetsmiljöarbetet.<sup>61</sup> Arbetstagarens skyldigheter är inte lika omfattande, men de har krav att aktivt medverka i organisationens arbetsmiljöarbete, följa föreskrifter och iaktta försiktighet, samt skyldighet att påtala brister i verksamheten.<sup>62</sup>

Skoglund listar fem grundtankar organisationer bör ha i ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Det är kontinuitet, delaktighet, integration, helhetssyn och regeltillämpning.<sup>63</sup> Kontinuitet är viktigt för att arbetsmiljöarbetet inte ska komma i andra eller tredje hand. Delaktighet är en viktig byggsten då AML bygger på ett samarbete mellan arbetsgivarna och arbetstagarna, och att de ska samverka. Det är av stort värde att arbetsmiljöarbetet inte bara blir en sak för arbetsgivaren, utan en medverkan från arbetstagaren kan generera i ökade kunskaper, högre motivation samt utvecklingsmöjligheter för den enskilde arbetstagaren. Att arbetstagaren deltar är en förutsättning för att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska fortskrida med gott resultat. Integration är viktigt för att arbetsledningen inte ska uppleva att arbetsmiljöarbetet är en börda som konkurrerar med andra verksamhetsfrågor. För att på ett lyckat sätt integrera SAM på en arbetsplats föreslås medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar och partsammansatta arbetsgrupper. Ofta inriktas arbetsmiljöarbetet bara till de fysiska grunderna, men att skapa en helhetssyn för arbetsmiljön med även sociala och psykologiska aspekter anses också viktigt. En god arbetsmiljö är inte bara frånvaron av risker, utan även närheten till möjligheter. Sista grundtanken är regeltillämpning. Arbetsgivaren ska se till att lagar, förordningar och relevanta föreskrifter ska finnas tillgängliga för alla på arbetsplatsen. Det är av betydelse att arbetsledningen besitter kunskap om dessa lagar och regler och använder dem praktiskt i sitt arbete.<sup>64</sup>

---

<sup>58</sup> Skoglund Krister (2007) *Systematiskt arbetsmiljöarbete – steg för steg*. Sid. 15.

<sup>59</sup> Cedergren Sven-Ove m.fl. (2005) *Ta ditt ansvar för arbetsmiljön*. Sid. 83.

<sup>60</sup> *ibid.* Sid. 88.

<sup>61</sup> *ibid.* Sid. 89-93.

<sup>62</sup> *ibid.* Sid. 103.

<sup>63</sup> Skoglund Krister (2007) *Systematiskt arbetsmiljöarbete – steg för steg*. Sid. 16.

<sup>64</sup> *ibid.* Sid. 16-18.

Varje arbetsplats är unik, därför kan inte en och samma modell för systematiskt arbetsmiljöarbete användas, utan företag ska etablera ett eget system som hela tiden ska utvecklas i takt med ökad kunskap, ny teknik och nya risker. Detta för att skapa bästa möjliga förutsättningar för företaget där arbetet kan gynna verksamheten på många plan. För att detta ska lyckas krävs en delaktighet från många i företaget där öppen dialog och stort engagemang finns.<sup>65</sup>

### 3.1.2 Arbetsmiljöpolicy

Enligt Günzel & Zanderin krävs det en arbetsmiljöpolicy för att ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska kunna drivas.<sup>66</sup> Som tidigare nämnts regleras kravet på att ett företag ska ha en arbetsmiljöpolicy först i EG-direktivet (89/391/EEG) artikel 6, och har implementerats i svensk rätt via AFS 2001:1 5§.<sup>67</sup> Policyn ska vara skriftlig i en verksamhet på minst tio personer.<sup>68</sup> I sina kommentarer till den femte paragrafen skriver AV att de risker som existerar eller skulle kunna finnas är en viktig utgångspunkt vid formuleringen och skapandet av arbetsmiljöpolicy. Det är även viktigt att policyn är konkret så att den kan följas upp.<sup>69</sup> Enligt Steinberg betyder detta att arbetsmiljöpolicy bör ha mätbara mål, t.ex. att det står ”belastningsskador ska minska med 5% per år under 5 år”. Detta hjälper även mellanchefer i företaget som får konkreta mål att arbeta utefter.<sup>70</sup> Även Cedergren m.fl. betonar detta, och skriver att en arbetsmiljöpolicy är särskilt viktigt i stora koncerner, och att målen ska vara entydiga, konkreta och tydliga så att målnöjdhetsuppfyllelsen lätt kan mätas.<sup>71</sup> Thornblad skriver att en arbetsmiljöpolicy ska innehålla dels företagets visioner och riktlinjer, dels behandla de risker som finns.<sup>72</sup> Arbetsmiljöpolicy är ett styrdokument som måste vara anpassad efter företagets mål och förutsättningar, annars fyller den ingen funktion. Policyn är den naturliga utgångspunkten för en organisations systematiska arbetsmiljöarbete. Ett arbetsmiljöarbete utan koppling till policyn riskerar att gå i stiltje och inte förändras och förbättras.<sup>73</sup> I stora företag kan en övergripande policy behöva brytas ner till konkreta mål för olika avdelningar.<sup>74</sup>

Thornblads rapport tar även upp ett par kännetecken för en bra arbetsmiljöpolicy. Den ska vara kort och koncis samt uppfylla lagens krav. Den ska också vara förankrad hos medarbetarna och den ska vara formulerad så att det tydligt framgår att det är ett åtagande för ledningen, även om det också får ingå åtaganden för medarbetarna. Den ska dessutom vara en kompass för allt arbetsmiljöarbete på företaget, d.v.s. att varje beslut som tas angående arbetsmiljö ska ligga i linje med arbetsmiljöpolicy. Till sist ska den också hållas uppdaterad och ständigt levande, policyn får aldrig betraktas som färdig.<sup>75</sup>

---

<sup>65</sup> Cedergren Sven-Ove m.fl (2005) *Ta ditt ansvar för arbetsmiljön*. Sid. 85.

<sup>66</sup> Günzel Mats, Zanderin Lars (2008) *Arbetsmiljörätt och rehabilitering*. Sid 41.

<sup>67</sup> AFS 2001:1. Sid. 12.

<sup>68</sup> AFS 2001:1 §5.

<sup>69</sup> AFS 2001:1. Sid. 16.

<sup>70</sup> Steinberg Maria (2006) *Skyddsombuds rätt*. Sid. 135.

<sup>71</sup> Cedergren Sven-Ove m.fl (2005) *Ta ditt ansvar för arbetsmiljön*. Sid. 86.

<sup>72</sup> Thornblad Helene (2009) *Arbetsmiljöpolicy – En praktisk vägledning*. Sid. 6.

<sup>73</sup> *ibid.* Sid. 7.

<sup>74</sup> Cedergren Sven-Ove m.fl (2005) *Ta ditt ansvar för arbetsmiljön*. Sid. 86.

<sup>75</sup> Thornblad Helene (2009) *Arbetsmiljöpolicy – En praktisk vägledning*. Sid. 11-14.

### 3.1.3 OHSAS 18001

OHSAS 18001 är ingen lag, utan ett internationellt accepterat regelverk för systematiskt arbetsmiljöarbete där företag kan bli OHSAS 18001-certifierade om de uppfyller regelverkets olika krav på det systematiska arbetet och arbetsmiljöpolicyen. För att bli certifierad krävs det att företagets arbetsmiljöpolicy omfattar följande punkter.

- A, Vara relevant i förhållande till organisationens arbetsmiljörisiker
- B, omfatta ett åtagande om ständiga förbättringar
- C, omfatta ett åtagande om att åtminstone överrensstämma med tillämpliga arbetsmiljölagstiftningar och med andra krav som organisationen samtycker med
- D, vara dokumenterad, införd och underhållen
- E, meddelas till alla arbetare med syfte att varje medarbetare skall vara medveten om sina individuella skyldigheter avseende arbetsmiljön
- F, vara tillgänglig för intressenter
- G, granskas med jämna mellanrum för att säkerställa att den är relevant och lämplig för organisationen.<sup>76</sup>

Punkt B och C är krav på det sakliga innehållet i policyen medan D och E är krav på hur arbetsmiljöpolicyen ska implementeras i företaget. Halldin listar certifieringskraven som minimikrav på en nivå 1 och menar att det finns tre ytterligare nivåer som företag kan uppnå i sitt arbetsmiljöarbete där nivå 2 ger ett tydligt stöd till hela företaget, nivå 3 är ett mycket väl fungerande arbete som effektivt integrerar arbetsmiljön med övriga delar av företagets lednings arbete. Vid nivå 4 är man bäst i branschen och tillhör eliten internationellt i det systematiska arbetet med synnerligen lyckade resultat inom arbetsmiljöområdet.<sup>77</sup>

För att sakinnehållet i arbetsmiljöpolicyen, enligt Halldin, ska nå över nivå 1 krävs att policyen tydligt svarar på vad, när, var och vem som berörs av den, och att man lagt till frivilliga delar som friskvård, karriärplanering eller liknande. Dessutom ska policyen, förutom att innehålla åtaganden som förbättringar, förebygga skador och uppfylla lagar, också vara tydlig i sitt budskap hur företagsledningen ser på arbetsmiljöarbetet och dess framtid, samt att policyen ska vara samordnad med övriga policydokument så att det finns genomtänkt och samordnad styrning över hela organisationens verksamhet. För att bli "bäst i branschen" krävs också att frågor lyfts fram om personalen och dess utveckling, och att de är en viktig del av företagets affärsidé.<sup>78</sup>

För att implementeringen av arbetsmiljöpolicyen ska nå över nivå 1 krävs att policyen är utkommunicerad på företagets arbetsplatsträffar, samt att den ska utgöra ett stöd när chefer och medarbetare beslutar och gör prioriteringar i verksamheten. Dessutom ska policyen följa samma rutiner som organisationens övriga betydelsefulla hanteringar som

---

<sup>76</sup> Svensson Lisa (2005) *Utveckling av arbetsmiljöledningssystem på Holmen Paper AB Braviken*. Sid. 24.

<sup>77</sup> Halldin Benny (2009) *Checklista för bra arbetsmiljö*. Sid. 10-12.

<sup>78</sup> *ibid.* Sid. 16, 19.

t.ex. budgetplan, och för att nå nivå 4 ska policyn även vara känd och tillämpad av samtliga personer på arbetsplatsen, inklusive inhyrd personal och liknande.<sup>79</sup>

## 3.2 Ledarens roll i arbetsmiljöarbetet

Enligt Håkansson & Isidorsson pekar viss forskning på att arbetsmiljöfrågor sällan ingår i ledningens företagsstrategier, utan de är fokuserade på ekonomi- och effektivitetsmål. Dessa företagsledningar tenderar att se arbetsmiljöfrågor som något som måste finnas på grund av lagstiftning.<sup>80</sup>

Det är företagets chefer som ska driva det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det ligger på ett företags högsta ledning att se till att alla mellanchefer och arbetsledare får utbildning i arbetsmiljö rätt, och att det finns en klar uppgiftsfördelning så att inga arbetsmiljöfrågor faller mellan två stolar. Dessutom ligger det på ledningen att se till att det systematiska arbetsmiljöarbetet startar, pågår och följs upp.<sup>81</sup> Det ställs vissa krav på de chefer och arbetsledare med arbetsmiljöansvar. De ska vara tillräckligt många för att de ska ha tid till att uppfylla reglerna i SAM. De ska också ha de befogenheter och resurser som behövs. Med resurser menas bland annat tillgång till ekonomiska medel, utrustning, lokaler och tid. Cheferna ska också ha tillräckliga kunskaper om regler, lagar och fysiska, sociala och psykiska förhållanden. Chefer ska även besitta sådan kompetens att de kan genomföra enskilda samtal, personalmöten och skyddsronder med syfte att de ska kunna dra slutsatser om själva arbetsmiljöarbetet och förbättringar i detta.<sup>82</sup>

I AFS 2001:1 tas även upp att chefer behöver gedigna kunskaper i arbetet, som t.ex. kunskap i hälsomässiga effekter av arbetsbelastning, diskriminering och god insikt i mänskliga relationer för att ett lyckat arbetsmiljöarbete ska äga rum.<sup>83</sup> En av de viktigaste uppgifterna för en ledare är att skapa delaktighet, inflytande och engagemang för medarbetarna. Chefens roll för att ett företag ska ha ett gott systematiskt arbetsmiljöarbete och följa sin arbetsmiljöpolicyn är alltså av betydande karaktär. I en undersökning från SIFO 2002<sup>84</sup> uppgav ca 75 % av de tillfrågade att chefens roll är av största vikt för hur arbetsmiljön uppfattas. Chefen får ses ha en nyckelroll i arbetsmiljöarbetet genom sin påverkan och det ansvar som följer med chefskapet.<sup>85</sup> Denna åsikt delas av Cedergren m.fl. som menar att chefen har en avgörande roll för den psykosociala arbetsmiljön.<sup>86</sup>

Även Wreder skriver om hur chefer och ledarskap har klar påverkan på arbetsmiljön och arbetsmiljöarbetet. För att maximera arbetstillfredsställelse och hälsa för medarbetarna ska ledaren skapa en arbetsmiljö där en enskild anställd kan ha kontroll över sitt arbete

---

<sup>79</sup> Halldin Benny (2009) *Checklista för bra arbetsmiljö*. Sid. 21.

<sup>80</sup> Håkansson Kristina & Isidorsson Tommy (2006), *Arbetsmiljöarbete och långsiktigt hållbara arbetsorganisationer*. Sid. 9.

<sup>81</sup> Steinberg Maria (2006), *Skyddsombuds rätt*. Sid. 137-138.

<sup>82</sup> *ibid.* Sid. 138-139.

<sup>83</sup> Jakobsson Robert (2011), *Bättre Arbetsmiljö – Skyddsombudets och chefens roll i arbetsmiljöarbetet*. Sid. 9.

<sup>84</sup> Vision (2002), <http://vision.se/Opinion/Pressmeddelanden/SKTFs-presentationer/Sifo-undersokning-om-ledarskap-Chefen-central-for-arbetsmiljon/>.

<sup>85</sup> Larsson Ewa (2005), *Ledares kunskapsbehov inom arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete*. Sid. 23.

<sup>86</sup> Cedergren Sven-Ove m.fl (2005) *Ta ditt ansvar för arbetsmiljön*. Sid. 173.



och möjlighet att utvecklas.<sup>87</sup> Särskilt utmanande kan det vara i stora företag där organisationen tenderar att vara hierarkisk och uppbyggd med komplex struktur där kommunikationsvägarna i företaget är längre.<sup>88</sup> Baserat på sin forskning ger Wreder ett förslag till chefer i en stor organisation att reflektera över företagets kärnvärden och de mjuka värdena om mänskliga behov, för att sedan basera sitt ledarskap på dessa värderingar så att det syns för personalen.<sup>89</sup> Wreder listar sedan tre förslag på hur en första linjens chef i ett stort företag bör agera för att lyckas med arbetsmiljöarbetet:

- Skapa relationer med individen med dialoger, trygghet och ”ledarskap genom delaktighet”
- Var en coach för de anställda och se till att de har möjligheter och kompetens att utföra sitt uppdrag. Prata med dem och fråga vad de behöver. Klargör mål och prioriteringar, låt medarbetarna få inflytande över deras prestation och karriär, och övertyga dem hur viktiga och uppskattade de är på arbetsplatsen. Sådant coachande bör leda till ett större engagemang hos medarbetarna.
- Bestäm mål, mät och följ upp resultat gemensamt med de anställda för att förstå deras individuella behov. Ha kontinuerliga medarbetarsamtal och möt personalen återkommande med face-to-face konversationer för att förstå deras nuvarande åsikter, tankar och känslor och för att identifiera möjliga problem i arbetet.<sup>90</sup>

Petersson väcker i en rapport frågan ifall arbetsmiljöfrågorna nedprioriteras och hamnar i bakvattnet av alla andra chefsfrågor en första linjens chef måste ta hand om. Enligt Peterssons fallstudie arbetar cheferna systematiskt med arbetsmiljön utifrån de föreskrifter och policier som finns, men intrycket var att de inte kopplar ihop det systematiska arbetsmiljöarbetet med hur den faktiska psykosociala miljön ser ut alla gånger. Även Petersson slår fast att en viktig faktor för arbetsmiljön och ett gott systematiskt arbetsmiljöarbete är ett engagemang från ledningen och chefer.<sup>91</sup> Dilschmann lägger i sin rapport till att det är engagemanget och beteendet från de lägsta cheferna, d.v.s. första linjens chefer som spelar störst roll för hur medarbetare upplever sin och företagets arbetsmiljö.<sup>92</sup>

För att ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska bli lönsamt ur ekonomisk synvinkel är en av de viktigaste faktorerna ett betydande engagemang på chefsnivå. Arbetsmiljöverket genomförde 2005 en undersökning på ett antal olika kommuner där det gick att visa att låg sjukfrånvaro korrelerar högt med hur ledningen prioriterar sitt arbetsmiljöarbete och om arbetsmiljöpolicyn beskriver hur en tillfredsställande arbetsmiljö ska uppnås.<sup>93</sup> I betänkandet SOU 2009:47 behandlas ämnet om god arbetsmiljö också leder till ökad produktivitet, lönsamhet och bättre konkurrenskraft. Motsatsen, att dålig arbetsmiljö också genererar sämre produktivitet och lönsamhet har forskning visat på under en längre

---

<sup>87</sup> Wreder Åsa (2008) *How Leadership and new Technology Influence the Work Environment*. Sid. 4.

<sup>88</sup> *ibid.* Sid. 4.

<sup>89</sup> *ibid.* Sid. 108.

<sup>90</sup> *ibid.* Sid. 109.

<sup>91</sup> Petersson Harry (2006), *Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete*. Sid. 164-165.

<sup>92</sup> Dilschmann Annika (2005) *Omtanke och struktur—om ledarskap och medarbetares hälsa*. Sid. 8.

<sup>93</sup> Wessler Maria (2005) *Är SAM lönsamt?* Arbetsmiljöverket.

tid.<sup>94</sup> Utredningen menar att det tyder på att det kan finnas ett samband mellan ett gott systematiskt arbetsmiljöarbete och bättre lönsamhet även om det är svårt att dokumentera.<sup>95</sup> Denna uppfattning delas även av Hörte & Christmansson som anser att det är svårt att påvisa sambandet mellan ökad konkurrenskraft och systematiskt arbetsmiljöarbete.<sup>96</sup> Håkansson & Isidorsson skriver att en del chefer och företag inte ser arbetsmiljöarbetet som en strategiskt viktig fråga för lönsamheten, utan att det blir en fråga som inte är knuten till den övriga verksamheten i en slags ”sidovagn”<sup>97</sup> I kontrast till detta är det en vanligt förekommande uppfattning hos andra företagsledningar att god arbetsmiljö och god lönsamhet ska gå hand i hand.<sup>98</sup>

SOU 2009:47 försöker svara på sin frågeställning om god arbetsmiljö leder till framgång. Den kommer fram till att ”*det finns en övertygande grund för att tro på att en god arbetsmiljö, förverkligat genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete och integrerat i övrig kärnverksamhet, är en framgångsfaktor*”<sup>99</sup>, inte bara i den meningen att minska ohälsan och öka produktiviteten, utan också en strategisk styrka att kunder och befolkning får en bättre bild av företaget. Ett gott systematiskt arbetsmiljöarbete kan alltså också ge effekter för varumärket och företagets image, vilket kan beräknas ge en indirekt god lönsamhet.<sup>100</sup>

---

<sup>94</sup> SOU 2009:47 (2009), *God arbetsmiljö – en framgångsfaktor?* Sid. 9.

<sup>95</sup> *ibid.* Sid. 11.

<sup>96</sup> Hörte Sven Åke, Christmansson Marita (2009) *Perspektiv på arbetsmiljöarbete*. Sid. 7.

<sup>97</sup> Håkansson Kristina & Isidorsson Tommy (2006), *Arbetsmiljöarbete och långsiktigt hållbara arbetsorganisationer*. Sid. 28.

<sup>98</sup> Hörte Sven Åke, Christmansson Marita (2009) *Perspektiv på arbetsmiljöarbete*. Sid. 43.

<sup>99</sup> SOU 2009:47 (2009), *God arbetsmiljö – en framgångsfaktor?* Sid. 27.

<sup>100</sup> *ibid.* Sid. 26-27.

## 4. Fallstudie

Detta kapitel kommer inledningsvis att beskriva Volvos vision och koncernens tankar kring arbetsmiljö. Deras arbetsmiljöpolicy, kallad ”*policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande*” inom Volvo, kommer i korthet att beskrivas. Efter detta redogörs intervjuerna där varje intervjudel i slutet sammanfattas med lite egna reflektioner.

### 4.1 Volvos vision och värderingar

Volvokoncernens vision är att bli världsledande inom hållbara transportlösningar genom att:

- Skapa värde för kunder inom utvalda segment
- Leda utvecklingen av produkter och tjänster för transport- och infrastrukturindustrin
- Driva kvalitet, säkerhet och omsorg om miljön
- Arbeta med energi, passion och respekt för individen<sup>101</sup>

Denna vision vill Volvo uppfylla genom sina värderingar som är kvalitet, säkerhet och omsorg om miljön. Dessa utgör koncernens gemensamma grund och är en viktig del av Volvos företagskultur och målet är att upprätthålla en ledande ställning inom dessa områden.<sup>102</sup>

### 4.2 Volvos systematiska arbetsmiljöarbete

Volvo utvecklade 2008 sitt systematiska arbetsmiljöarbete till ett systematiskt hälsofrämjande arbetsmiljöarbete, där livsstilsaspekten finns med som en naturlig del i arbetet. Syftet med det hälsofrämjande arbetsmiljöarbetet är att skapa en säker, kreativ, frisk och energigivande arbetsmiljö som främjar livsstil i positiv riktning. Detta ska bidra till utvecklingen av företagets konkurrenskraft genom ökad produktivitet, ökad attraktivitet som arbetsgivare och lägre kostnader. Volvo skriver att systematiskt hälsofrämjande arbetsmiljöarbete ska bedrivas långsiktigt och konsekvent, med tydliga mål, avsatta medel och handlingsplaner för hälsa och arbetsmiljö. Regelbunden uppföljning och återkoppling ska även ske. Vidare skriver Volvo att chefen ska skapa förutsättningar för det hälsofrämjande arbetsmiljöarbetet och att punkter kring detta ska finnas med på mötesagendor på alla nivåer.<sup>103</sup>

#### 4.2.1 Volvos arbetsmiljöpolicy

Den senaste versionen av Volvos policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande (Bilaga 1) började gälla december 2010. Policyn inleds med följande stycke:

---

<sup>101</sup> Volvos visioner, <http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Volvo%20Group/visionmission/Pages/vision.aspx>.

<sup>102</sup> Volvos värderingar, <http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Volvo%20Group/ourvalues/Pages/volvovalue.aspx>.

<sup>103</sup> Volvo, *Strategisk plan för systematiskt hälsofrämjande arbetsmiljöarbete*.

”Säkerhet är inte bara ett av våra kärnvärden utan det är också avgörande för våra affärsframgångar att vi har en säker och hälsosam arbetsmiljö. Vi ska därför aktivt arbeta för medarbetares arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande, i såväl fysiskt som psykologiskt och socialt hänseende.”<sup>104</sup>

Policyn delas in i tre olika delar:

- Allas engagemang och delaktighet
- Förebyggande och främjande åtgärder
- Effektivt genomförande och verkställande

I det första avsnittet beskrivs att både chefer och medarbetare i samarbete och systematiskt ska arbeta för en säker och hälsosam miljö. Medarbetarens ansvar att han förstår och handlar efter policyn, och chefens ansvar att se till att policyn följs klargörs.

Det andra avsnittet beskriver främst att olyckor och sjukdomar ska förhindras med förebyggande arbete och att en god arbetsmiljö ska främja den anställdes hälsa. Därför ska Volvo enligt policyn jobba proaktivt, och ansvarsfullt följa lagar och bestämmelser. Vidare ska riktlinjer fastställas och arbetsrutiner utformas som kan sträcka sig längre än rådande lagar. Avsnittet tar också upp punkter om att informera, utbilda anställda om risker och skyldigheter, samt att öppet, systematiskt och proaktivt involvera medarbetare att skapa en god arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande. Slutligen tas det upp att Volvo ska uppmuntra medarbetare till hälsosamma val i vardagen och vara informerade om de senaste rönen och bästa metoderna.

Det sista avsnittet behandlar det effektiva genomförandet och verkställandet. Ett kontinuerligt förbättringsarbete är grunden för att skapa och upprätthålla en säker och hälsosam arbetsmiljö. Volvo ska bland annat utforma och driva anläggningar så att det främjar arbetsmiljön, fastställa mål för att minska sjukdomsfrekvens och uppmuntra medarbetare att identifiera riskfyllda och ohälsosamma förhållanden, och göra chefer uppmärksamma på förbättringsförslag.<sup>105</sup>

Enligt Volvo är det huvudsakliga syftet med policyn att ange riktlinjer för hur Volvokoncernen ska agera samt att arbetet med policyn ska medverka till Volvokoncernens mål att vara en attraktiv arbetsgivare. Policyn är daterad till 30 september 2010, och började gälla på arbetsplatsen från och med 1 december 2010. Policyn är koncerngemensam, d.v.s. den gäller globalt för alla bolag inom koncernen. Den gäller för alla medarbetare och chefer inom Volvokoncernen. Om någon nationell lag skapar konflikt med vad som står i policyn äger lagen företräde.<sup>106</sup>

För Volvos anställda finns ett internt stödmaterial framtaget för att konkretisera policyn för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande. I det ges ett antal exempel upp på en linjechefs arbetsmiljöansvar.

- samverka med berörda fackliga organisationer gällande arbetsmiljöarbete

---

<sup>104</sup> Volvo, *Policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande*. Se bilaga 1

<sup>105</sup> Volvo, *Policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande*. Se bilaga 1

<sup>106</sup> Volvo, *handlingsplan för Volvokoncernens policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande*.

- utreda och rapportera tillbud och olyckor
- genomföra rehabilitering av medarbetare
- genomföra arbetsmiljöronder och riskanalyser, skapa och aktivt arbete med upprättade handlingsplaner
- initiera lagstadgade hälsoundersökningar och erbjuda hälsoundersökningar
- implementera nya policies och riktlinjer
- aktivt arbeta för välbefinnande och arbetsglädje<sup>107</sup>

#### 4.2.2 The Volvo Way och Code of Conduct

The Volvo Way är ett material alla anställda på Volvo får tilldelat sig. Den beskriver vad Volvo är, och var Volvo vill stå i framtiden. I den behandlas Volvos kärnvärden och ytterligare värderingar och är en introduktion samt vägledning för hur man ska uppträda som individ, kollega och ledare.<sup>108</sup> Code of Conduct är Volvos uppförandekod som har till uppgift att betona de principer som styr koncernen.<sup>109</sup> Båda dessa dokument spelar in på Volvos arbetsmiljöarbete.

### 4.3 Sammanställning av intervjuer

Sammanlagt sju personer har intervjuats. Samtliga är ”första linjens chefer” och har ett personalansvar från 12 till 34 personer. Fyra personer arbetar på white collar-sidan, d.v.s. tjänstemannansidan, vilket betyder att de är chef över folk i kontorsmiljö. Tre personer är på blue collar-sidan, d.v.s. att de är chef över folk i produktionsmiljö. Många har arbetat på Volvo en längre tid och avancerat till chef internt, och endast en har rekryterats till sin chefspost från ett externt företag. De flesta har varit chef på sin nuvarande position i 3-6 år, en har varit i över 10 år och en började bara för några månader sen.

Sammanställningen av intervjuerna är uppdelad i tre stora avsnitt, utarbetade efter det semistrukturerade intervjuformuläret. Det första avsnittet kommer behandla svaren på frågor som rör den allmänna synen på arbetsmiljö, arbetsmiljöarbete och intervju-personens uppfattning om sitt eget ansvar, eventuell arbetsmiljöutbildning och frågor runt detta. Avsnitt två behandlar själva arbetsmiljöpolicy, både dess sakliga innehåll och chefernas tankar runt den. Det tredje avsnittet berör hur det ser ut i praktiken, hur cheferna arbetar med systematiskt arbetsmiljö, både utifrån arbetsmiljöpolicy och eget perspektiv.

Två viktiga markeringar som kommer synas i texten ibland är (w) eller (b) efter en person. Detta står för whitecollars (w) och bluecollars (b) och sätts ut när jag finner det viktigt att markera att ena eller andra kommentaren kommer från tjänstemanna- eller produktionssidan. Notera att t.ex. (w) inte står för en och samma person hela tiden, utan för någon av dem som arbetar i kontorsmiljö. Pronomen ”han” kommer användas könsneutralt genom sammanställningen, detta för att säkerställa graden av anonymitet.

<sup>107</sup> Volvo, *Stödmaterial till Volvokoncernens policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande*.

<sup>108</sup> Volvo, *The Volvo Way*.

<sup>109</sup> Volvo, *Code of Conduct*.

### **4.3.1 Allmän syn på arbetsmiljö, arbetsmiljöarbete och uppfattning om eget ansvar, utbildning, etc.**

#### **4.3.1.1 Frågor**

Den första frågan som ställdes var ”Vad är arbetsmiljö för dig?”. En person (b) tänkte främst på den fysiska arbetsmiljön som skyddsutrustning och säkerhet, och en annan (w) tänkte mest på den psykosociala med stämningen och klimatet. Men de flesta ville baka in både fysiska, sociala och psykologiska aspekter i ordet arbetsmiljö. Cheferna ombads nämna tre faktorer som de finner särskilt betydelsefulla för en god arbetsmiljö. Fem av de intervjuade hade med chefen som en viktig faktor och nästan alla vävde in något psykosocialt som stämning, öppenhet och relationen mellan kollegor. Många nämnde också det fysiska på något sätt, men bara en (b) satte det i första rummet, medan en chef (w) uttryckligen sade att arbetsplatsens fysiska miljö inte är en viktig faktor.

Samtliga intervjuade är medvetna om att de har ett arbetsmiljöansvar, och sex av sju svarade även att de prioriterar arbetsmiljöarbetet mycket högt. Den sista (w) tycker inte att han prioriterar det särskilt högt. Samma person uppskattar att han lägger ner totalt en dag på ett halvår till aktivt arbetsmiljöarbete. Övriga pendlade mellan ca 10-20% i veckan i aktivt arbetsmiljöarbete. De flesta nämnde dock att det hela tiden ingår i agendan, och att man ständigt arbetar med det medvetet och omedvetet.

Alla tycker de har tillräckliga resurser och befogenheter för att lösa arbetsmiljöuppgifter. Många trycker till och med på att om man behöver t.ex. nya stolar eller verktyg ordnas detta utan minsta fråga eller tveksamhet. Majoriteten uttryckte också att de har tillräcklig kompetens att utföra sina arbetsmiljöuppgifter. Två chefer (w+b) uttryckte viss tveksamhet om de hade tillräcklig kompetens, och en chef (b) menade att han hade kompetens, men var mycket tveksam till om många andra chefer hade det.

Samtliga har gått Volvokursen Grundläggande arbetsmiljöutbildning (GAM), och de flesta har också gått kursen Systematisk arbetsmiljöutbildning. Tre stycken har på ett eller annat sätt gått en uppfräschningskurs eller utbildning efter grundutbildningen. Fyra av cheferna har endast gått GAM när de blev chefer och har inte gått någon fresh-up eller vidareutbildning. Av dessa fyra är det två (w) som hade önskat att få en uppfräschning. En klar majoritet tyckte dock en uppfräschning av arbetsmiljöutbildningarna generellt borde finnas på agendan.

Chefernas egna preferenser på hur mycket de kan i själva lagarna bakom arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete skilde sig åt en del. En (b) tyckte själv han hade mycket goda kunskaper, men ville absolut lära sig mer med devisen att ju mer man läser in sig på ett område, desto mer förstår man hur lite man kan. En annan (b) tror inte att han kan tillräckligt mycket, men vill gärna lära sig mer. Resterande chefer tycker inte att de har särskilt god kunskap, men de vill inte heller ha mer, de tycker att det räcker med den kännedom de har nu. En av dessa (w) uttryckte att han tycker det räcker för kontorsverksamhet, men om han skulle in i produktion ville han lära sig mer.

#### **4.3.1.2 Sammanfattning och reflektioner av första avsnittet**

Alla betonade att arbetsmiljö generellt sett är viktigt. Det är intressant att belysa att nästan alla valde att föra fram någon form av psykosocial punkt i första hand när de pratade om

tre betydelsefulla faktorer. Många lade även till den fysiska aspekten, men först i andra eller tredje hand, så även de chefer i produktionsmiljö som har en mer aktiv fysisk arbetsmiljö omkring sig dagligen. Många nämnde även chefen högt upp på listan vilket innebär att många av de intervjuade alltså tycker att de själva som chef spelar stor roll för arbetsmiljön på arbetsplatsen.

Att cheferna upplevde att de hade resurser att förbättra arbetsmiljön råder det ingen tvekan om. Här uttryckte alla ett starkt stöd. Jag uppfattade det som intressant att några svarade att de hade kompetens, men med viss tvekan i svaret. Antingen ville de inte framstå som självgod, eller så rådde det viss tvekan hos dem själva om de verkligen satt inne på den kompetens de själva tror de kan behöva.

Chefernas olika uppfattning kring hur bra de kunde själva lagarna bakom, och hur bra de vill kunna dem, skilde sig åt en del. En intressant iakttagelse är att de som kände att de hade mycket bra kunskap också var de som ville lära sig mer. En orsak till det kan vara att dessa arbetade på produktionssidan där den fysiska miljön med allt omkring också gör att lagar och bestämmelser kommer närmare inpå i vardagen. En chef i kontorsmiljö får nog inte på samma sätt möta och behandla sådana frågor, vilket också en av de intervjuade nämnde. Det är dock värt att belysa att de som villigt erkände att de inte hade så stor kännedom om lagarna inte heller kände att de ville tillskansa sig ytterligare kunskap i detta. Bevisligen kände alla att den kunskap de nu besitter räcker för att kunna arbeta systematiskt mot god arbetsmiljö på ett tillfredsställande sätt.

### **4.3.2 Arbetsmiljöpolicy**

#### **4.3.2.1 Frågor**

En inledande fråga till detta avsnitt var hur väl de kände till Volvos policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande. Svaren från nästan samtliga var att de känner till den, men många uttryckte att de inte exakt kunde säga vad som stod i den även om de trodde att de hade en övergripande bra bild om vad den handlar om. Alla hävdade att de någon gång under sin Volvokarriär åtminstone hade läst igenom den. Ingen har läst den de senaste månaderna/året, och en person (w) tror han läste den senast i samband med att han började på Volvo för många år sedan. Två personer (w+b) minns inte när och hur de blev introducerade till policyn, och övriga vill minnas att första kontakten med policyn kom i samband med deras första ansvarsuppdrag, eller via facket på Volvo.

Deltagarna fick en stund att läsa igenom arbetsmiljöpolicy, för att sedan uttrycka vad de tyckte. Fem personer fann policyn konkret, en person (b) tyckte den var fyrkantig, och en (b) fann den ganska konkret, men att det var svårt att känna igen sig till 100 % då han uttryckte att arbetsmiljö i kontorsmiljö och ute i produktion är två helt skilda saker. En chef (w) vill konkretisera vad Volvo menar i vissa stycken. Samtliga tyckte att den är generell snarare än specifik, varav två (w) ansåg att den var för generell, medan övriga inte uttryckte någon sådan tanke. Majoriteten tyckte att policyn var begriplig, men en (w) skulle vilja prata med någon som kan den bättre för att förstå den till 100 %. En intervjuperson (w) finner policyn torftig och tråkig, och önskade exempel för att få den mer begriplig.

Samtliga håller i stort med om allt som står i policyn, men fem stycken menar att de kanske inte följer den dagligen till punkt och pricka. En person (w) ansåg att det var lite för mycket koppling till produktion, och kunde inte ta till sig allt. Två chefer (w+b) höll med om allt, men uttryckte att det är svårt att få tid till att arbeta med allt som står i den. En annan (w) tyckte att det som stod i policyn var fint och bra, men att det representerade mer en drömbild i en ultimata värld, och han var säker på att väldigt få chefer arbetar utefter och uppfyller det som står i policyn. De allra flesta tycker att policyn är förhållandevis lätt att applicera på sin egen verksamhet, en person (w) uttryckte dock att det är för mycket fokus på produktion och maskin, och att det saknas fokus på resultat och människa, vilket gör den svårapplicera. På frågan vilken punkt eller del som var viktigast i policyn delade cheferna med sig av lite olika svar. Två chefer (b) uttryckte proaktiviteten, att arbeta förebyggande med säkerhet och hälsa. En (w) ville föra fram allas engagemang som den viktigaste pusselbiten, och en (w) betonade vikten av att öppet, systematiskt och proaktivt involvera alla medarbetare. Resterande chefer nämnde antingen alla punkter, eller kunde inte säga någon som var viktigare än något annat.

Det generella intrycket av policyn, när cheferna fått läsa igenom och begrunda, skilde sig åt lite. En av cheferna (w) tyckte pappret var jättetråkigt och inte så tilltalande, och att man ville lägga det åt sidan. "Oerhört trist policy" var ord som användes. En annan (w) menade att det var väldigt formell skrift som inte är så rolig att läsa, men att det är så en policy ska vara uppbyggd. Ytterligare en reagerade (w) på att det var många punkter, och undrade hur en chef egentligen skulle kunna hinna med att utföra alla dessa på sin arbetstid. Cheferna på produktionssidan uttalade alla på lite olika sätt att det redan var så här man arbetade, "check på allt det som står här känner jag" uttryckte sig en av cheferna. Det intrycket fanns även brett på tjänstemannasidan, att "detta var inget nytt", och många av cheferna tyckte att mycket av det som stod i policyn handlade om sunt förnuft.

#### 4.3.2.2 Sammanfattning och reflektioner andra avsnittet

Deltagarna fick information innan intervjutillfället att själva intervjun skulle behandla det systematiska arbetsmiljöarbetet med fokus på arbetsmiljöpolicyn. Men ändå verkade ingen ha läst på arbetsmiljöpolicyn innan. Ingen värdering ska dock läggas i det då de fick information att ingen förberedelse behövde göras inför intervjun. Men det är intressant att belysa, för det ställer en grundläggande fråga om huruvida policyn används, och om den är svårtillgänglig. Av de intervjuades svar verkar arbetsmiljöpolicyn lätt att hitta, om man vet var man ska leta. Två personer klargjorde att de inte visste var de kunde hitta den. Den verkar inte heller vara ett dokument som ligger på varje skrivbord. Det senare påståendet kan styrkas av att samtliga chefer känner till policyn, men ingen har läst den på ett bra tag. Av detta kan antydvas att policyn inte är en naturlig del i deras arbete.

Majoriteten av cheferna sade att första gången de kom i kontakt med policyn var i samband med deras första ansvarsuppdrag eller liknande. Detta innebär att få faktiskt fick den presenterad till sig när de var medarbetare eller började på Volvo, eller i alla fall att en möjlig presentation då inte gav ett så bestående intryck att de minns det idag. Av detta skulle man kunna dra en slutsats att Volvo, åtminstone förr, inte fullt ut integrerade arbetsmiljöpolicyn hos de anställda.

Själva sakinnehållet i policyn var cheferna rätt överrens om, även om vissa divergerande åsikter fanns. Alla uttryckte att det som stod i policyn var jättebra, alla höll med om det



som stod där och ingen tyckte det saknades riktigt vitala bitar. Sedan fanns det vissa som tyckte att innehållet var svårapplicerbart, ohållbart tidskrävande, tråkigt och ”för lite människa, för mycket maskin”. Här skulle man kunna urskönja en skillnad mellan tjänstemännen och produktionssidan. Kritiken kom enkom från tjänstemannasidan i dessa fall, vilket kanske kan tyda på att policyn är mer utformad för produktionsmiljö än för kontorsmiljö. Detta kan styrkas med det att produktionscheferna alla kände att det är redan så de arbetar, när de läste igenom policyn. Intressant att notera här är cheferna *efter* att ha läst policyn bekräftar att det är såhär de arbetar, och att det inte är *på grund av* policyn de jobbar som de gör. I svaret på frågan vilken del som är viktigast i policyn kan man också se en viss skillnad mellan produktionscheferna och tjänstemannacheferna. Proaktiviteten och det förebyggande arbetet med säkerhet ansågs viktigare på produktionssidan, medan allas engagemang att få med medarbetarna betonades på tjänstemannasidan. Detta kan ha sin förklaring i att man på produktionssidan naturligt arbetar mycket mer med den fysiska arbetsmiljön än vad man gör i kontorsmiljö, där man verkar lägga mer vikt vid det psykosociala.

En annan intressant aspekt är att alla håller med det som står i policyn, men en majoritet säger att de inte följer allt som står i den dagligen. Varför är det så? Är policyn inte förankrad i verkligheten? Har policyn inte tillräcklig närhet för att folk ska känna sig träffade? Är policyn inte en del i det naturliga arbetet? Går det inte att följa policyn som chef beroende på tidsbrist eller okunskap eller är det någon annan eller flera faktorer som samverkar? En chef uttryckte ju att han var säker på att inte många chefer arbetar utefter policyn, det borde ge en indikation på att policyn inte har implementerats eller har en tillräcklig närhet. Policyn verkar även av dessa svar inte vara en del i det naturliga arbetet.

### **4.3.3 Policyn och arbetsmiljöarbetet i praktiken**

#### **4.3.3.1 Frågor**

Detta avsnitt inleddes med frågan hur kunniga deras medarbetare är på policyn. Vet de att den finns och vad som står i den? En chef (w) vet med sig att han visat policyn för sina medarbetare på ett möte, och han tror att de har en övergripande uppfattning om vad som står i den. En annan chef (w) tror att hans medarbetare kan policyn bättre än han själv, då de arbetar med sådana frågor. Tre chefer (w+b) tror att deras medarbetare vet att den finns, men inte vad som står i den. Övriga två chefer (w+b) tror inte att deras personal varken vet att den finns eller vad som står i den. Fyra stycken medger att de aldrig visat eller introducerat arbetsmiljöpolicyn till sina anställda. Dock tycker samtliga att många i personalen engagerar sig mycket i arbetsmiljöfrågor, och samtliga chefer på produktionssidan vill att sina medarbetare ska engagera sig mer. Två chefer på tjänstesidan tycker det är lagom engagemang som det är, och en (w) vill se mer engagemang för gruppen i stort, och inte bara individen. Ingen vill se mindre engagemang.

Cheferna på produktionssidan är alla nöjda med hur deras chefers hantering och engagemang är inom arbetsmiljöarbetet. En av de intervjuade är nöjd med engagemanget men tycker kunskapen hos sina chefer stundtals brister. De övriga två tycker sina chefer även har bra kunskap inom arbetsmiljö. På tjänstemannasidan blev det lite andra svar. En tycker att engagemang och hantering fungerar jättebra. En annan tycker det är lite ojämnt, men att man alltid får gehör när man vänder sig till sin chef i arbetsmiljöfrågor. Två av

cheferna ser inget engagemang alls från sina respektive chefer. Enligt en av dessa har arbetsmiljö aldrig funnits på agendan från sin chef, vad han har upplevt.

Ytterligare en skillnad mellan produktion- och tjänstemiljö kan ses i svaren som behandlar skyddsombuden. Alla på produktionssidan har kontinuerlig kontakt med sina skyddsombud och tycker deras arbete och samarbetet är jättebra och hjälper till att förebygga och förbättra verksamheten. På tjänstesidan var det ingen som hade kontinuerlig kontakt med skyddsombud, förutom under skyddsronderna två gånger per år som samtliga chefer hade ansvar över. Samtliga av cheferna har någon gång varit i kontakt med företagshälsovården, och tycker det fungerar utmärkt.

”Var tycker du Volvo och din verksamhet står i sitt arbetsmiljöarbete idag”, löd en fråga. Samtliga intervjuade tyckte att arbetsmiljöarbetet fungerande bra på sin verksamhet, men alla kände att de ändå hade saker som kunde förbättras och utvecklas. Vad som krävdes för att cheferna skulle känna att de ”når en 10:a” i arbetsmiljöarbetet var en blandning mellan bättre fysisk arbetsmiljö och bättre psykosocial arbetsmiljö. Två av cheferna (w+b) nämnde den fysiska miljön som trevligare och bättre lokaler. Två (w+b) nämnde psykosociala faktorer som arbetsro och minskad stress. Ytterligare två (w+b) nämnde en organisatorisk förändring, där både ledning och medarbetare behöver ändra på sig för att nå upp till en ultimata arbetsmiljö.

Tycker cheferna att arbetsmiljöpolicy är ett viktigt verktyg för ett gott systematiskt arbetsmiljöarbete och för god arbetsmiljö? Samtliga på produktionssidan gav uttryck för att det är en bra grund, och att det är viktigt att den finns. De uttryckte att det är en bra bas att utgå från, och att om man gör det som står i policyn blir arbetsmiljön bra. De uppfattningarna gick också att hämta på tjänstesidan. Ett bra stöd att gå tillbaka till och luta sig mot nämnde två chefer. En av cheferna var mer skeptisk. Han tyckte att man kan nå ut med budskapet på ett annat sätt, och att om man ska följa en policy ska det också vara rimligt att kunna följa den på ett ärligt sätt. En chef (w) nämnde styrdokumentet The Volvo Way och Code of Conduct som viktigare instrument. Majoriteten av cheferna använder sig också av The Volvo Way på något sätt i arbetet. Alla anställda på Volvo får The Volvo Way när de börjar. Flera av cheferna har använt sig av det materialet på möten med sina medarbetare och som stöd att gå tillbaka till när det uppkommit konflikter eller problem på arbetsplatsen. Två av cheferna (b) säger att de har använt The Volvo Way lika lite som de använt arbetsmiljöpolicy i arbetet. Det finns ett stödmaterial tillgängligt till policyn för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande som konkretiserar och förklarar punkterna i policyn. Ingen av cheferna har sett eller hört talas om detta material.

Tre av cheferna (b+w) tog upp kopplingen mellan lönsamhet och god arbetsmiljö. Om en människa är hemma sjuk eller skadad, kostar det pengar för företaget, och en bättre arbetsmiljö kan öka produktivitet och lönsamhet. En av dessa tre (b) nämnde även att han inte tror att många chefer gör den kopplingen. Fyra chefer lyfter fram att de kanske vill ha arbetsmiljöpolicy och det systematiska arbetet på agendan lite oftare. Vissa av cheferna tog upp att det kan behövas en uppfräschning i någon form. Mer kontinuitet i utbildningar och uppföljningar önskade en chef (b).

#### 4.3.3.2 Sammanfattning och reflektioner tredje avsnittet

Att en klar majoritet av cheferna aldrig visat arbetsmiljöpolicyn för sina anställda, och att många inte tror att medarbetarna vet var den finns eller vad som står i den mer än överskådligt, är värt att notera. Här verkar det inte vara någon skillnad mellan produktion- och tjänstesidan, utan cheferna har till synes det inte i sitt systematiska arbetsmiljöarbete att inkludera och implementera arbetsmiljöpolicyn till sina anställda, åtminstone inte på en kontinuerlig basis. Detta behöver inte vara något negativt, om man på andra sätt kan få fram resultatet god arbetsmiljö, och det är inte heller särskilt chockerande då det i förra avsnittet kom fram att inte heller cheferna brukar titta och arbeta med policyn. Eftersom de inte själva arbetar med den är det ju inte heller så konstigt att deras medarbetare inte gör det. Cheferna verkar tycka att engagemang i arbetsmiljöfrågor från sin personal är viktigt, och att flera chefer vill se mer engagemang från sina medarbetare tyder på att de tycker att delaktigheten är en viktig faktor i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Svaren från de intervjuade om deras chefers engagemang är också lite varierande. På produktionssidan verkar man alltså nöjd, men på tjänstesidan var det lite mer blandade känslor. Anledningen till att produktionssidan upplever nöjdhet i högre grad kan vara att arbetsmiljöfrågor är mer aktuellt i vardagen med fler tillbud, arbetsskador etc, vilket automatiskt involverar cheferna på olika nivåer mer. Eftersom tillbuden och arbetsskadorna är färre i kontorsmiljö finns inte sådana frågor lika mycket på agendan i de olika chefsnivåerna där. En annan punkt där det också skilde sig markant mellan produktion- och tjänstemiljö var kontakt och samarbete med skyddsombud. Cheferna på tjänstesidan hade absolut inget negativt att säga om skyddsombuden, men de hade ingen kontinuerlig kontakt förutom i samband med skydds ronderna. Där var det annorlunda på produktionssidan, där alla chefer betonade vikten av samarbete mellan chef och skyddsombud. Detta kan också ha sin enkla förklaring i det att den miljön är mycket mer fysiskt påfrestande och skyddsombuden spelar en mycket större roll i sådana miljöer. En intressant anmärkning jag gjorde under intervjuerna var att nästan samtliga tjänstemannachefer betonade skydds ronderna som en viktig del i arbetsmiljöarbetet, och mycket cirkulerade kring det. Hos produktionscheferna nämndes knappt skydds ronderna mer än i förbifarten. Detta förmodligen för att skydds ronderna är en väldigt naturlig del i arbetet som inte utmärker sig hos cheferna inom produktion, medan det är en mer speciell del för cheferna i tjänstemiljö.

Den generella uppfattningen bland de intervjuade cheferna verkar vara att arbetsmiljöarbetet på deras verksamhet fungerar tillfredsställande. Ingen tyckte dock att man hade uppnått toppen, utan samtliga såg att någonting kunde förbättras. Intressant då att det fanns tre olika spår cheferna var inne på, antingen psykosocial (att minska stressen, få arbetsro), fysisk (bättre lokaler) eller organisatorisk (ledningsstyrning). Att samtliga ser saker att förbättra är ett sundhetstecken, då tenderar man inte på samma sätt att slå sig till ro och sluta tänka på arbetsmiljöarbetet.

Intressant också att tre chefer drog en koppling mellan arbetsmiljö och ekonomi. En liten, men distinkt, skillnad är att två av cheferna gjorde kopplingen att dålig arbetsmiljö → sjuka/skadade medarbetare → ekonomisk förlust, medan en chef drog kopplingen bättre arbetsmiljö → bättre medarbetare → bättre produktion och högre lönsamhet.

De flesta cheferna säger att de tycker att arbetsmiljöpolicyn är ett viktigt verktyg för ett gott systematiskt arbetsmiljöarbete. Ändå verkar inte arbetsmiljöpolicyn användas som ett verktyg, i alla fall inte i praktisk och konkret mening. Många av cheferna verkar i stället tycka att det mer är en bra bas som man kan luta sig tillbaka mot, och att den finns där som en grundpelare i periferin. En generell uppfattning verkar vara att man tycker att det är bra att den finns, men man använder den inte i arbetet. Arbetsmiljöpolicyn är ett viktigt verktyg i teorin, men bevisligen inte ett praktiskt viktigt verktyg. Finns det då ett praktiskt viktigt verktyg? Många chefer nämnde som sagt The Volvo Way, som verkar användas mer konkret i arbetet. Min uppfattning är att, även om The Volvo Way inte används i arbetet dagligen, känns det som den är mer aktuell hos chefer och medarbetare än vad arbetsmiljöpolicyn är. Även om de inte beskriver exakt samma saker, är målet likvärdigt, Volvo ska vara en välmående organisation på alla plan. Att ingen chef hört talas om stödmaterialet som finns tillgängligt till policyn, får ses som att stödmaterialet inte riktigt utkommunicerats och implementerats tillräckligt.

Sammanfattningsvis kan man av intervjuerna anta att själva arbetsmiljöpolicyn inte är en naturlig del i chefernas vardagliga arbete, och så inte heller i deras personals arbete. Men själva innehållet i policyn verkar till stor del ändå följas på ett naturligt sett i verksamheten. En djupare analys omkring detta redovisas i nästkommande kapitel.

## 5. Analys

Detta kapitel kommer att försöka svara på de inledande frågeställningarna genom att analysera intervjumaterialet och ställa teorin mot praktiken. Intervjumaterialet kommer att analyseras mot bakgrund av vad tidigare litteratur sagt, och egna slutsatser kommer utifrån detta att dras. De två huvudfrågorna kommer att besvaras i en nulägesanalys, samt i en framtidsanalys där jag utifrån mina slutsatser ger förslag på eventuella förbättringar.

### 5.1 Teori mot praktik

För att kunna svara på de inledande frågeställningarna om arbetsmiljöpolicy är ett viktigt instrument för chefer i deras systematiska arbetsmiljöarbete och om lagarna som reglerar SAM och arbetsmiljöpolicyer ger önskvärd effekt, krävs det först en analys i stort hur Volvo och dess chefer arbetar och förhåller sig till systematiskt arbetsmiljöarbete och deras arbetsmiljöpolicy.

Som en basal start kan det vara intressant att undersöka om Volvo uppfyller de lagkrav som stadgats i AML och AFS 2001:1. Baserat på de intervjuer som gjorts och den information jag tilldelats från Volvo råder ingen större tvekan om att företaget följer de lagar som finns. De mer konkreta paragrafer som finns i AFS 2001:1 som säger att det ska finnas en skriftlig arbetsmiljöpolicy, rutiner och handlingsplaner existerar uppenbart. De mer abstrakta paragraferna som innehåller att arbetsgivare och arbetstagare ska samverka, och att arbetsgivaren systematiskt ska planera, leda och kontrollera arbetet får också sägas inte vara några som helst problem, av det materialet jag tillskansat mig. Som inledning till denna analys kan det utan tvivel slås fast att Volvo följer, och försöker följa, nästan alla svenska arbetsmiljörättsliga lagar som är av intresse till denna uppsats. Den tredje paragrafen i AFS 2001:1 där det står att SAM ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten får visserligen också sägas följs på Volvo, men den är värd att mer ingående diskutera.

Det är svårt att av endast sju intervjuer slå fast generella strukturer och tankesätt på hela Volvo. De kan dock ge en övergripande indikation hur det arbetas på Volvo i stort, och definitivt hur det arbetas på Volvo i smått. Och framförallt kan det vara intressant att se meningsskiljaktigheter eller olika tolkningar av saker hos de intervjuade som Volvo-koncernen kanske vill eller tror att alla är överrens om. Just en sådan intressant punkt är det systematiska arbetsmiljöarbetet som en naturlig del i verksamheten. Skoglund listade fem grundtankar som ska finnas med i det systematiska arbetsmiljöarbetet; kontinuitet, delaktighet, integration, helhetssyn och regeltillämpning. Arbetar alla de sju intervjuade cheferna med dessa tankar i sin verksamhet? Både ja och nej. En av cheferna verkade uppenbart inte arbeta med det då han uppgav att han ägnade max en dag per halvår till aktivt arbetsmiljöarbete, vilket inte kan sägas ge tillräcklig kontinuitet. Kanske ligger svaret i att denne chef inte blivit integrerad i arbetsmiljöarbetet tillräckligt av sin arbetsgivare. Han såg det snarare som en börda och en tidskrävande åtgärd, än en tillgång. De flesta andra chefer verkade ha en kontinuitet i sitt arbetsmiljöarbete, och delaktigheten från medarbetarna i arbetsmiljöfrågor verkade enligt cheferna god. Helhetssynen var det inte heller något fel på då i princip alla inkluderade fysiska, psykiska och sociala faktorer i sitt tänkande, även om någon var mycket mer fokuserad på en av faktorerna, är mitt

intryck att han och de andra inte bortsåg från övriga faktorer. Punkten regeltillämpning följdes också delvis då cheferna påtalade att de var noga med att se till att lagar och regler följdes, men här kan man fråga sig om relevanta lagar och regler finns tillräckligt tillgängliga och om chefernas kunskaper är tillräckliga. Denna fråga ställs främst för att majoriteten av cheferna önskade en uppfräschning av sina arbetsmiljöutbildningar, och att flera chefer lyfte att deras kunskap i lagen inte var den bästa, även om de tyckte att den var tillräcklig. Men på det hela taget är min uppfattning att dessa fem grundtankar överlag finns hos cheferna på Volvo i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Mitt svar är dock annorlunda om man tar samma fem grundtankar och applicerar dessa på Volvos policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande. Där får kontinuitet sägas nästan vara lika med noll. Ingen av cheferna uppgav att de arbetade med den och hade med den som en naturlig del i sitt arbete. De flesta chefer hade endast sett den någon gång, och visste att den fanns, och endast en uppgav att han visat den för sina medarbetare. Detta kan inte sägas vara kontinuitet eller att policyn är integrerad, och därmed faller även delaktigheten då många chefer inte ens trodde att deras medarbetare visste att den fanns eller vad som stod i den. Detta kommer att beröras mer ingående senare, men innan det måste själva utformningen och sakinnehållet i policyn analyseras.

### **5.1.1 Analys av arbetsmiljöpolicyn**

Arbetsmiljöverket skriver att de risker som existerar är en viktig utgångspunkt i formuleringen av en arbetsmiljöpolicy, och Steinberg menar att den ska vara konkret och bör ha mätbara mål. Thornblad skriver att policyn ska innehålla företagets visioner och riktlinjer och vara anpassad efter företagets mål, vilket Cedergren fyller i med att målen i policyn ska vara tydliga och konkreta. Uppfyller Volvos policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande detta? I mina ögon som utomstående gör den det. Den bygger mycket på säkerhet vilket är ett av målen i Volvos vision. Den enda tanke som faller från mig är om policyn har mätbara mål i tillräcklig utsträckning som Steinberg förordar. Visserligen finns en punkt där Volvo skriver att man ska fastställa mål och mäta utvecklingen i skade- och sjukdomsfrekvens. Men många punkter, som t.ex. uppmuntra medarbetare i vardagen att göra hälsosamma val, är svåråttbara. Kanske önskar jag en mening till i den punkten som förklarar hur man når fram till detta. Detta är dock personliga tankar som bör ha en sekundär påverkan i kommande utformningar av policyn. Det viktiga är hur de anställda uppfattar sin policy. En klar majoritet av de intervjuade cheferna tycker att utformandet och sakinnehållet i policyn är konkret och överlag ett bra dokument. En person uttryckte att den var tråkig, fyrkantig och önskade mer exempel för att få den levande, vilket är en åsikt företaget inte helt bör lämna i periferin.

Volvo skriver att policyn för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande följer OHSAS riktlinjer, de är dock ej certifierade på koncernnivå. Följer då Volvos arbetsmiljöpolicy de sju punkter som ska följas i OHSAS-18001 (se avsnitt 3.1.3 sid. 23). Med den information jag erhållit råder det ingen tvekan om att punkt A till D som handlar om själva sakinnehållet uppfylls. Punkt E som handlar om policyn meddelas till alla medarbetare är däremot mer osäkert. Utefter de intervjuer som gjorts borde det till och med kunna sägas att punkt E inte uppfylls tillräckligt. Det är mycket möjligt att varje medarbetare är medveten om sina skyldigheter avseende arbetsmiljön, men att de tillskansat sig den informationen via arbetsmiljöpolicyn är inte troligt då många av

cheferna ärligt uttryckte att de inte visat policyn eller arbetar aktivt med den gentemot sina medarbetare. Punkt F om att den ska vara tillgänglig för intressenter ligger också i en osäker zon. Jag har inte lyckats hitta Volvos policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande på deras hemsida efter flertalet försök, vilket tyder på att den inte är tillgänglig för intressenter och allmänheten. Den är åtminstone inte lättillgänglig. Den finns dock tillgänglig på Volvos intranät dit alla anställda har tillgång. Däremot hittar man med lätthet andra styrdokument som The Volvo Way, Code of Conduct, och säkerhetspolicy externt. Punkt G om att policyn granskas och uppdateras med jämna mellanrum får man anta uppfylls, även om dagens arbetsmiljöpolicy är undertecknad 2010 av Leif Johansson, och Leif försvann som VD sommaren 2011 som en av de intervjuade noterade. Detta samlade intryck ger några frågetecken på om Volvo verkligen följer certifieringsgrunderna, och om de hade klarat en eventuell certifiering. Jag besitter inte den certifieringskunskap som är nödvändig inom OHSAS-18001, men jag tycker ändå man kan lyfta frågan om Volvo uppfyller de krav, och att man kan ta sig en tankeställare på hur man ska göra för att vara säker på att klara av de krav som ställs. Certifiering i OHSAS-18001 är ju ingen nödvändighet och man kan arbeta mycket effektivt med arbetsmiljö ändå, men certifieringen kan signalera ut till externa parter och samarbetspartners att man tar arbetsmiljöarbetet seriöst och som en viktig fråga i företaget.

Det kan även vara intressant att undersöka var Volvos arbetsmiljöpolicy hamnar enligt Halldins nivåskala som nämnts i tidigare kapitel (se kapitel 3.1.1 sid. 23). Nivån på själva sakinnehållet hamnar definitivt över miniminivån, men når inte upp till översta nivå 4. För att nå nivå 4 krävs att frågor lyfts fram om personalen och dess utveckling, och att de är en viktig del av företagets affärsidé, något jag inte kan se konkret i texten i policyn. Enligt mitt sätt att tolka Halldins skala hamnar Volvo i utrymmet omkring nivå 3. Detta då policyn är tydlig i sitt budskap för hur arbetsmiljöarbetet ska se ut, samt att jag fått intrycket av att policyn är samordnad med andra styrdokument, vilket ger en genomtänkt styrning. Vad gäller nivån på implementeringen av policyn ligger den lite lägre. Här skulle jag vilja påstå att man inte når upp i mer än nivå 1. Nivå 2 kräver att policyn är utkommunicerad på företagets arbetsplatsträffar, att det ger ett stöd för chefer och medarbetare när de tar beslut och prioriteringar, vilket utifrån intervjuerna är tveksamt att det görs fullt ut. Övre nivåer säger att policyn är känd och tillämpad av samtliga personer på företaget. Snarare ligger den i paritet med nivå 1 som säger att policyn finns tillgänglig på intranät och används till inspiration för att utforma arbetsmiljömål. Så om man ska tolka och analysera policyn utefter Halldins nivåsystem ges intrycket av att sakinnehållet är mycket väl godkänt med små förbättringspunkter, medan implementeringen enbart når till miniminivån där förbättringar kan ske på många punkter.

### **5.1.2 Chefens betydelse**

I litteratur som tagits upp pekar mycket forskning på chefens betydelse för arbetet mot en god arbetsmiljö. Enligt Steinberg är det av stor vikt att cheferna har resurserna, befogenheterna och kompetensen som krävs. Att resurserna och befogenheterna finns på Volvo råder det ingen tvekan om. Kompetensen verkar enligt de flesta chefer också finnas där, åtminstone till viss del. En chef hävdade dock att han inte trodde andra chefer hade tillräcklig kompetens. Ett sätt att säkerställa kompetensen kan vara att ge en uppförskning på arbetsmiljöutbildningarna, då det är där många hämtar sin nödvändiga

kunskap ifrån. Om man inte vill ödsla ekonomiska resurser på uppföljnings- och uppträsningskurser kanske någon form av återkommande e-baserad information där chefer måste läsa igenom och kryssa av kan vara ett alternativ. På detta sätt hålls informationen och kunskapen kontinuerlig och uppdaterad.

Det anses vara en av de viktigaste uppgifterna som chef att skapa delaktighet, inflytande och engagemang för att ett bra arbetsmiljöarbete ska äga rum. Detta kan bland annat göras med Wreders tre punkter som listades upp tidigare i texten. Efter intervjuerna finns inga indicier på att cheferna inte arbetar med detta. Många av cheferna vittnar om ett stort engagemang hos de anställda, och några av cheferna vill se ännu mer. Medarbetarna verkar delaktiga i det systematiska arbetsmiljöarbetet, både på tjänstemannasidan och på produktionssidan. En viktig fråga som Petersson ställer sig och som är värd att analysera här, är om arbetsmiljöfrågorna inte prioriteras tillräckligt hos cheferna p.g.a. alla andra frågor en chef har på sitt bord. Hos åtminstone en av cheferna verkade arbetsmiljöfrågorna nedprioriteras, framförallt på grund av tidsbrist, men kanske också för att hans chef inte prioriterar de frågorna. Av intervjuerna att döma verkade chefernas chefer på tjänstemannasidan inte prioritera eller arbeta så kontinuerligt med arbetsmiljöfrågor, åtminstone inte neråt i företaget. Det kan ju vara något som speglar av sig på alla nivåer, om ens chef inte prioriterar en viss fråga kanske man själv som chef inte prioriterar den frågan nedåt heller. Detta skulle även kunna ses i ljuset av arbetsmiljöpolicyn. Att cheferna inte arbetar så aktivt med den, kan vara en del i att deras chefer inte använder sig av den heller.

Att bara tre chefer drog kopplingen mellan arbetsmiljö och lönsamhet kan tolkas som att den kopplingen inte förmedlas nedåt från ledningsnivå. Ledningen för Volvo ser förmodligen inte arbetsmiljöarbetet, som Håkansson & Isidorsson skriver, som en sidovagn till lönsamhet, utan de ser säkert en koppling mellan dessa, men de kanske inte förmedlar den nedåt i organisationen. Vissa av första linjens chefer ser förmodligen mer arbetsmiljöarbetet som ett eget område, och inte som en helhet där produktionen och lönsamheten kan öka.

## **5.2 Är arbetsmiljöpolicyn ett viktigt verktyg för chefer i deras systematiska arbetsmiljöarbete?**

Men är då Volvos arbetsmiljöpolicyn, eller policyn för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande som den kallas, ett viktigt verktyg för första linjens chefer i deras systematiska arbetsmiljöarbete? Med fakta och information från de intervjuer som gjorts på sju första linjens chefer i olika delar av Volvos verksamhet, är mitt svar: Nej, Volvos chefer verkar inte använda arbetsmiljöpolicyn som ett viktigt verktyg i deras regelbundna systematiska arbete mot god arbetsmiljö. Ätminstone första linjens chefer, vilket är den grupp jag kan referera till, verkar inte aktivt arbeta med policyn. Men det behöver inte betyda att man har ett dåligt systematiskt arbetsmiljöarbete eller dålig arbetsmiljö för det. Tvärtom är mitt intryck att Volvo arbetar aktivt för god arbetsmiljö, och upplevelsen är att cheferna arbetar med ett systematiskt och regelbundet arbetsmiljöarbete. Cheferna arbetar inte med policyn, men de verkar inte heller se det som ett problem. De tycker de arbetar aktivt för en god arbetsmiljö ändå.



Ett intryck jag fick under intervjuerna var att styrdokumentet The Volvo Way till viss mån har tagit den plats en arbetsmiljöpolicy ska fylla. Det verkar som att det arbetas mer aktivt med The Volvo Way i verksamheten. The Volvo Way verkar ha implementerats och inarbetats mer hos de anställda, än vad arbetsmiljöpolicyen har gjort. Men har styrdokumentet The Volvo Way tagit arbetsmiljöpolicyens plats? Både ja och nej. Ja, för att det är ett dokument det arbetas mer med i det vardagliga arbetet ute på Volvo, man använder istället den som en stabil bas. Nej för att The Volvo Way inte har som mål eller syfte att ersätta eller ta över policyens plats, snarare kanske de kompletterar varandra än tar ut varandra.

Arbetsmiljöpolicyen skulle absolut kunna utnyttjas mer från cheferna för ännu bättre effekt. En viktig nyans jag vill få fram är att cheferna arbetar efter det som står i policyen, de arbetar med det som innehållet säger, men de arbetar inte *med* policyen. Den finns där som ett papper fyllt med sunt förnuft, som stämmer överens med hur cheferna arbetar och vill arbeta. Ingen av cheferna verkar alltså använda sig direkt av arbetsmiljöpolicyen, även om de vet att den finns och att de håller med och arbetar med vad den vill säga. Det borde innebära att själva sakinnehållet är bra och riktigt utformat, men att implementeringen och integreringen med policyen har fallerat. Cheferna har helt enkelt inte fått direktiv ovanifrån att policyen ska vara ett instrument och ett naturligt redskap i det vardagliga arbetet. Och har man inte fått signaler uppifrån att det är ett dokument man ska arbeta med, så är det av naturliga orsaker väldigt få chefer som arbetar med den, särskilt om man som chef upplever att arbetsmiljön är god och det systematiska arbetsmiljöarbetet fortskrider utan större problem. Det verkar finnas en mycket stabil arbetsmiljögrund i Volvo, med en organisation som har arbetsmiljökommittéer, skyddsronder, företagshälsovård och där säkerhet och hälsa verkar stå högt upp på mångas agendor. En slutsats jag har dragit är att arbetsmiljöpolicyen inte direkt har hjälpt till med det systematiska arbetsmiljöarbetet, åtminstone inte på nedersta marknivå hos medarbetarna och första linjens chefer, utan här är det andra faktorer och organisationsmässiga hjälpmedel som för arbetsmiljöarbetet framåt.

Om Volvo vill att arbetsmiljöpolicyen ska bli ett viktigt verktyg för chefer, finns vissa aspekter att ta upp. En framträdande sak bör vara att implementera och integrera policydokumentet mer aktivt i företaget, i samtliga led. Se till att chefer får grundläggande och kontinuerlig information om policyen, och på ett effektivare sätt involvera stödmaterial och annat som hjälper cheferna att på ett naturligt sätt arbeta med policyen i verksamheten. Om Volvo önskar att själva sakinnehållet i policyen bör komma fram tydligare, kanske ett förslag kan vara att arbeta in de viktiga punkterna från policyen in i The Volvo Way som redan har en naturlig plats hos de anställda.

### **5.3 Ger lagarna som reglerar systematiskt arbetsmiljöarbete och arbetsmiljöpolicy önskvärd effekt?**

Är arbetsmiljöpolicyen ett verkningslöst dokument? Ett dokument företag har bara för att det är lagkrav. Eller är det så att arbetsmiljöpolicyen ger en verkan och är ett hjälpmedel, fast högre upp eller i andra delar av organisationen. Enig litteratur menar ju att för att en arbetsmiljöpolicy ska vara bra, krävs att hela organisationen arbetar med den och utefter den. Mitt intryck efter intervjuerna är att så inte är fallet på Volvo. Det för oss in på den andra frågeställningen; ger lagarna som reglerar systematiskt arbetsmiljöarbete och

arbetsmiljöpolicyn önskvärd effekt, eller ska man på något sätt ändra lagtexten? Trots att mina slutsatser visar på att Volvos chefer inte arbetar med sin arbetsmiljöpolicyn som en naturlig del av arbetet, verkar ju Volvo ha ett mycket gott systematiskt arbete. Volvo bryter inte på något sätt mot någon lag eller regel. De krav AML har på en arbetsgivare, och att man ska samverka för en god arbetsmiljö verkar uppfyllas på Volvo. AFS 2001:1 säger att systematiska arbetet ska ingå som en naturlig del, och att det ska finnas en arbetsmiljöpolicyn som beskriver hur förhållandena ska vara för att ohälsa och olycksfall ska förebyggas. Detta uppfyller också Volvo, då det inte står att man ska arbeta aktivt med arbetsmiljöpolicyn, utan endast att den ska finnas.

Borde då lagtexten i AFS 2001:1 §5 ändras så att det ska stå liknande som det står med systematiskt arbetsmiljöarbetet i 3§ att det ska *ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten* eller t.o.m. ännu mer konkret? Om lagstiftarna beslutar att ändra lagtexten till detta, vad blir då konsekvenserna? Jo, i teorin att företag tvingas implementera arbetsmiljöpolicies mer aktivt och kontinuerligt i hela organisationen. Kommer det ge någon nytta? Det är oklart, men ju mer aktivt ett företag måste arbeta med arbetsmiljöarbete, desto större inverkan och effekt borde det ju få. Volvo verkar dock vara ett exempel på att det går att arbeta effektivt med systematiskt arbetsmiljöarbete utan en ständigt närvarande arbetsmiljöpolicyn hos cheferna, då Volvo på andra sätt lyckas i sitt systematiska arbetsmiljöarbete. Dagens lagtext är effektiv på det sätt att alla företag måste ha en arbetsmiljöpolicyn, vilket säkert skapar en säkerhet och ett effektivt arbetsmiljöarbete i många organisationer. Så något åstadkommer den förmodligen. Men jag tycker det är intressant att lyfta tanken vad en ändring kan göra för nytta. Om regering, företag, fackförbund och andra organisationer tycker att arbetsmiljöpolicyn är angelägen och bör uppfylla en viktig funktion i ett företag, kanske en ännu skarpare reglering om hur den ska användas och hur den bör utformas ska äga rum. Detta kan å andra sidan riktas i ljuset mot proportionalitetsprincipen, att åtgärder inte ska gå utöver vad som är nödvändigt med hänsyn till ändamålet. Om man ändrar lagen så att arbetsgivaren aktivt måste integrera arbetsmiljöpolicyn i hela verksamheten kanske det blir en intressekonflikt mellan det systematiska arbetsmiljöarbetet och arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet.

Kan det vara så att lagen om arbetsmiljöpolicyn är meningslös, att själva syftet redan uppfylls av andra paragrafer i AML och AFS 2001:1? Kanske kan man ur ett större perspektiv likna skeendet av att svenska företag har arbetsmiljöpolicyn endast på grund av lagkrav med att Sverige har implementerat arbetsmiljöpolicynkravet endast på grund av krav från EU, och att den egentligen inte fyller någon viktig funktion i lagarna om arbetsmiljö. Lagen borde dock ha en förebyggande verkan i det hänseendet att när företag tvingas ha en arbetsmiljöpolicyn stiger också medvetenheten av att arbeta systematiskt med arbetsmiljö. Paragrafen om kravet på en arbetsmiljöpolicyn kanske har större effekt på mindre företag som inte har etablerat ett systematiskt arbetsmiljöarbete, och mindre effekt på stora företag som Volvo, som har sitt systematiska arbetsmiljöarbete naturligt inbyggt, där en arbetsmiljöpolicyn kanske mer fyller en visuell roll med fina ord för att tillfredsställa omgivning och lagkrav.

## 5.4 Sammanfattning och slutsats

Låt mig understryka och förtydliga vad denna uppsats har kommit fram till. Volvos chefer på första linjen använder inte arbetsmiljöpolicyn som ett kontinuerligt verktyg i sitt

systematiska arbetsmiljöarbete. Detta kan bero på många faktorer, men en bidragande orsak borde vara det att cheferna inte har fått riktlinjer från övre instanser hur de ska arbeta med arbetsmiljöpolicy. Sakinnehållet i arbetsmiljöpolicy är bra, både om man hör på de intervjuade samt jämför den med hur litteratur vill att en policy ska vara uppbyggd. Implementeringen och hur man arbetar med policy lämnar dock en del i övrigt att önska. Det är så tillvida ingen intressekrock i form av att policyn inte är förenlig med verksamheten eller innehåller orealistiskt material. Även om vissa spridda åsikter om policyn kunde skönjas, var intrycket på det stora hela att den är konkret, lättaplicerbar och innehållsmässigt nyttig. Cheferna tycker överlag att policyn är ett bra verktyg för att arbeta mot god arbetsmiljö. Min uppfattning är att Volvo trots frånvaro av integrerad arbetsmiljöpolicy arbetar aktivt och systematiskt för en bättre arbetsmiljö. Det är svårt att svara på om arbetsmiljöarbetet varit ännu mer effektivt och proaktivt om policyn hade varit mer integrerad. Nu finns styrdokument som The Volvo Way som är bättre implementerad i företaget, som visserligen inte berör samma saker som arbetsmiljöpolicy, men som berör samma kärna. Frågan Volvo bör ställa sig angående arbetsmiljöpolicy är om det är nödvändigt att implementera och integrera policyn mer, om det hjälper cheferna att arbeta ännu bättre med systematisk arbetsmiljö. En konkret företeelse som både cheferna efterfrågade och som förmodligen hade givit resultat för ännu bättre arbetsmiljö, är en uppfräschning hos chefer på GAM, alltså grundläggande arbetsmiljöutbildning, eller liknande.

Om lagarna ger någon effekt är en klurigare fråga. Förmodligen ger mycket av lagtexten effekt, men kanske skulle vissa paragrafer kunna skrivas om eller läggas till för ännu bättre effekt. Jag kan endast förhålla mig till lagens effekt på Volvos systematiska arbetsmiljö, och där råder det inget tvivel om att AML och AFS 2001:1 ger en trygghet och skapar en miljö som genererar i ett bra systematiskt arbetsmiljöarbete. Däremot skulle paragrafen som behandlar arbetsmiljöpolicy kunna konkretiseras och bli skarpare om man vill att företag på ett effektivare sätt ska implementera och arbeta aktivt med arbetsmiljöpolicy. Detta kan dock skapa diskussion huruvida det är nödvändigt, och vilka som skulle efterfråga en sådan ändring. En skarp ändring skulle kunna inskränka på arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet. Men som lagen är skriven nu räcker det med vackra ord på ett papper som stannar i en pärm i bokhyllan.

# Källförteckning

## Offentligt tryck

AFS 2001:1, *Systematiskt arbetsmiljöarbete*.

Arbetsmiljöverket (2011), *Arbetsmiljölagen och dess förordning med kommentar i lydelse den 2 maj 2011*.

Direktiv 89/391/EEG, *om åtgärder för att främja förbättringar av arbetstagarnas säkerhet och hälsa i arbete*.

SOU 2009:47, *God arbetsmiljö – en framgångsfaktor?*

Prop. 1976/77:149, *om arbetsmiljö m.m.*

Prop. 2001/02:145, *Ändringar i arbetsmiljölagen*.

## Litteratur

Alvesson Mats, Deetz Stanley (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.

Andersson Ing-Marie, Rosén Gunnar, Klusell Lars (2006), *FöretagSAM. En jämförelse av två modeller för implementering av systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag*. Vetenskaplig skriftserie Arbete och hälsa nr 2006:5. Arbetslivsinstitutet.

Bryman Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB. Andra upplagan.

Cedergren Sven-Ove, Jernhall Bengt, Ulfvaros Ulf (2005) *Ta ditt ansvar för arbetsmiljön*. Thomson fakta.

Dilschmann Annika (2005) *Omtanke och struktur – om ledarskap och medarbetares hälsa*. SALTSA.  
[http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2005/saltsam2005\\_02.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2005/saltsam2005_02.pdf) [Hämtad 2012.09.19]

Ericson Bo, Gustafsson Kerstin (2012) *Arbetsmiljölagen med kommentar*. Norstedts. Trettonde upplagan.

Günzel Mats, Zanderin Lars (2012) *Arbetsmiljörätt och rehabilitering*. Liber AB. Tredje upplagan.

Halldin Benny (2009) *Checklista för bra arbetsmiljö*. Swedish standards institute. SIS Förlag.

- Håkansson Kristina & Isidorsson Tommy (2006), *Arbetsmiljöarbete och långsiktigt hållbara arbetsorganisationer*. Nr 2006:16, [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4364/1/ah2006\\_16.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4364/1/ah2006_16.pdf) [Hämtad 2012.09.17]
- Hörte Sven Åke, Christmansson Marita (2009) *Perspektiv på arbetsmiljöarbete*. Högskolan i Halmstad. Rapport nr 20.
- Jakobsson Robert (2011), *Handbok-Bättre Arbetsmiljö*. Prevent. Sjunde upplagan
- Jakobsson Robert (2011), *Bättre Arbetsmiljö – Skyddsombudets och chefens roll i arbetsmiljöarbetet*. Prevent. Sjätte upplagan.
- Kellgren Jan, Holm Anders (2007), *Att skriva uppsats i rättsvetenskap*. Studentlitteratur. Första upplagan.
- Larsson Ewa (2005), *Ledares kunskapsbehov inom arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete*. Luleå tekniska universitet.
- Lehrberg Bertil (2010), *Praktisk juridisk metod*. IBA. Sjätte upplagan.
- Merriam Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur.
- Nyström Birgitta (2011) *EU och arbetsrätten*. Stockholm: Norstedts juridik. Fjärde upplagan.
- Petersson Harry (2006), *Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete. Del i antologin: Villkor i arbete med människor*. Arbetslivsinstitutet. [http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2006/aio2006\\_04.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2006/aio2006_04.pdf) [Hämtad 2012.09.19]
- Skoglund Krister (2007), *Systematiskt arbetsmiljöarbete – steg för steg*. Prevent.
- Svensson Lisa (2005) *Utveckling av arbetsmiljöledningssystem på Holmen Paper AB Braviken*. <https://pure.ltu.se/ws/files/30981137/LTU-EX-05327-SE.pdf> [Hämtad 2012-09-07]
- Steinberg Maria (2006), *Skyddsombuds rätt*. Norstedts Juridik. Tredje upplagan.
- Wessler Maria (2005) *Är SAM lönsamt?* Rapport från Arbetsmiljöverket. [http://www.av.se/sam/exempel/sam\\_lonsam.aspx](http://www.av.se/sam/exempel/sam_lonsam.aspx). [Hämtad 2012.09.19]
- Wreder Åsa (2008) *How Leadership and new Technology Influence the Work Environment*. Luleå University of technology.

## Övrigt

Vision (2002) <http://vision.se/Opinion/Pressmeddelanden/SKTFs-pressmeddelande/2002/SKTF-presenterar-Sifo-undersokning-om-ledarskap-Chefen-central-for-arbetsmiljon/> [Hämtad 2012.09.17]

### **AB Volvo**

7 st intervjuer med första linjens chefer på olika bolag i Volvokoncernen.

Volvos vision: <http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Volvo%20Group/visionmission/Pages/vision.aspx> [Hämtad 2012.09.03]

Volvos Värderingar: <http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Volvo%20Group/ourvalues/Pages/volvovalues.aspx> [Hämtad 2012.09.03]

The Volvo Way:

[http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Our%20values/volvo\\_way\\_swe.pdf](http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Our%20values/volvo_way_swe.pdf) [Hämtad 2012.09.03]

Code of conduct:

[http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Our%20values/code\\_of\\_conduct\\_eng.pdf](http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Our%20values/code_of_conduct_eng.pdf) [Hämtad 2012.09.03]

Strategisk plan för systematiskt hälsofrämjande arbetsmiljöarbete

Handlingsplan för Volvokoncernens policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande

Stödmaterial till Volvokoncernens policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande

Volvokoncernens policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande. Bifogad bilaga.

# Bilaga

## VOLVO

<b>Företag/Company name</b> AB Volvo	<b>Dokumenttyp/Type of document</b> Policydokument		
<b>Dokumentnamn/Name of document</b> Volvokoncernens policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande	<b>Utgåva/Issue</b> 1.0	<b>Reg nr/Reg. No.</b>	<b>Sida/Page</b> 1 (2)
<b>Utfärdat av (avd nr, namn, tfn, geogr plac)/Issuer (dept, name, phone, location)</b> Anders Abramsson, 20500, 031-323 43 12	<b>Sign.</b>	<b>Datum/Date</b>	<b>Infoklass/info class</b> Internt dokument
<b>Fastställt av (avd nr, namn, tfn, geogr plac)/Approved by (dept, name, phone, location)</b> Volvokoncernen, GIB HR	<b>Sign.</b>	<b>Datum/Date</b>	<b>Giltig/Valid</b>
<b>Mottagare (avd nr, namn, geogr plac)/Receiver (dept, name, geogr plac)</b>			

### Volvokoncernens policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande

Säkerhet är inte bara ett av våra kärnvärden utan det är också avgörande för våra affärsframgångar att vi har en säker och hälsosam arbetsmiljö. Vi ska därför aktivt arbeta för medarbetares arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande, i såväl fysiskt som psykologiskt och socialt hänseende.

#### Allas engagemang och delaktighet

Chefer och medarbetare ska i samarbete och på ett systematiskt sätt arbeta för att skapa en säker och hälsosam arbetsmiljö:

- Det är varje medarbetares ansvar att se till att han eller hon förstår och handlar enligt denna policy och direkt informerar chef om eventuella riskfyllda förhållanden eller möjliga förbättringar.
- Det är varje chefs ansvar att se till att denna policy efterlevs.

#### Förebyggande och främjande åtgärder

Olyckor, incidenter, personskador, arbetsrelaterade sjukdomar, riskfyllda handlingar och förhållanden kan förebyggas. Dessutom främjar en god arbetsmiljö och sunda arbetsförhållanden medarbetares hälsa och välbefinnande. Volvos ambition ska vara att tillvarata initiativ och ligga i framkant i denna utveckling. Därför ska vi:

- proaktivt och ansvarsfullt följa alla tillämpliga lagar, regler, bestämmelser och i förekommande fall kollektivavtal
- fastställa riktlinjer och arbetsrutiner för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande som kan sträcka sig längre än gällande lagar och bestämmelser
- informera och utbilda medarbetare, konsulter och besökare om risker och deras skyldighet att följa företagets regler
- öppet, systematiskt och proaktivt involvera medarbetare i arbetet med att utforma och fortlöpande förbättra riktlinjer, arbetssätt och övriga förhållanden som skapar en god arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande.
- uppmuntra medarbetare att i vardagen göra hälsosamma val

# VOLVO

Företag/Company name	Dokumenttyp/Type of document		
AB Volvo	Policydokument		
Dokumentnamn/Name of document	Utgåva/Issue	Reg nr/Reg. No.	Sida/Page
Policy för arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande	1.1		2 (2)

- vara informerad om de senaste rönen och bästa metoderna samt sträva efter att införa dessa förbättringsåtgärder när de kan tillämpas.

## Effektivt genomförande och verkställande

Ett kontinuerligt förbättringsarbete är grunden för att skapa och upprätthålla en säker och hälsosam arbetsmiljö. Vi ska

- utforma och driva våra anläggningar på ett sätt som främjar våra medarbetares arbetsmiljö, hälsa och välbefinnande
- fastställa mål för att minska skade- och sjukdomsfrekvens samt mäta utvecklingen
- uppmuntra medarbetare att identifiera faktiska och potentiella ohälsosamma och riskfyllda förhållanden och handlingar samt att göra chefer uppmärksamma på förbättringsförslag
- se till att var och en följer de fastställda rutiner som ska värna våra medarbetare, konsulter och besökare.

Göteborg, 30 september 2010

**Leif Johansson**

VD i AB Volvo och chef för Volvokoncernen