

Slutsatser av OCH-projektet – en studie finansierad av SLO-fonden

Bengt Brunberg



Omslagsfoto: Bengt Brunberg

Ämnesord: arbetsmiljö, drivningsentreprenör

SkogForsk – Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut

SkogForsk arbetar för ett långsiktigt, lönsamt skogsbruk på ekologisk grund. Bakom SkogForsk står skogsbolag, skogsägareföreningar, stift, gods, allmänningar, plantskolor, SkogsMaskinFöretagarna m.fl., som betalar årliga intressentbidrag. Hela skogsbruket bidrar dessutom till finansieringen genom en avgift på virke som avverkas i Sverige. Verksamheten finansieras vidare av staten enligt särskilt avtal och av fonder som ger projektbundet stöd.

SkogForsk arbetar med forskning och utveckling med fokus på fyra centrala frågeställningar: Produktvärde och produktionseffektivitet, Miljöanpassat skogsbruk, Nya organisationsstrukturer samt Skogsodlingsmaterial. På de områden där SkogForsk har särskild kompetens utförs även i stor omfattning uppdrag åt skogsföretag, maskintillverkare och myndigheter.

Serien **Arbetsrapport** dokumenterar långliggande försök samt inventeringar, studier m.m. och distribueras enbart efter särskild beställning.

Forsknings- och försöksresultat från SkogForsk publiceras i följande serier:

SkogForsk-Nytt: Nyheter, sammanfattningar, översikter.

Resultat: Slutsatser och rekommendationer i lättillgänglig form.

Redogörelse: Utförlig redovisning av genomfört forskningsarbete.

Report: Vetenskapligt inriktad serie (på engelska).

Handledningar: Anvisningar för hur olika arbeten lämpligen utförs.

ISSN 1404-305X

Innehåll

Sammanfattning.....	3
Bakgrund	5
Mål.....	6
Genomförande	6
Publicering av Yrkesinspektionens undersökning.....	7
Enkät till OCH-projektets deltagare	7
Intervjuer av entreprenörer hos skogsägareföreningar.....	7
Resultat av enkäten.....	8
Erfarenheter av det nationella projektet	8
Effekter av OCH-projektet	8
Förslag till fortsatt FoU-arbete	9
1. Lyft fram goda exempel.....	10
2. Utför laganalyser.....	10
3. Utveckla lagarbetet.....	10
4. Hitta formerna för anställdas ”intraprenörskap”.....	10
5. Stötta entreprenörslagens kompetensutveckling på arbetsmiljöområdet	10
6. Ta fram en helhetsutbildning för entreprenörerna.....	10
7. Utveckla bättre upphandlingsformer och tydligare avtal.....	11
8. Utveckla vinstdelnings- eller bonussystem i entreprenörsföretagen....	11
9. Följ upp personalens kompetens, trivsel, motivation etc.	11
10. Ergonomigranska nya skogsmaskiner och annan utrustning.....	11
11. Fortsatt teknisk FoU.....	11
12. Informationsspridning och opinionsbildning.....	11
13. Utveckla kommunikationssystem	12
14. Skapa bättre framförhållning i privatskogsbruket	12
15. Utvärdera nya former för arbetsledning	12
Resultat av intervjuer	12
Södra Skogsägarna, Region Öst, Mönsterås sbo	12
Utmärkande drag i samarbetet Södra Skogsägarna – FM Skördartjänst .	12
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?	13
Fortsatt utveckling.....	14
Södra Skogsägarna, Region Syd, Göinge sbo.....	15
Utmärkande drag i samarbetet Södra Skogsägarna – Ivarssons Skog & Maskin	15
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?	16
Fortsatt utveckling.....	16
Mellanskog, Arbetsområde östra Dalarna	17
Utmärkande drag i samarbetet Mellanskog – Norman & Son Skog AB.	17
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?	18
Fortsatt utveckling.....	18

Mellanskog, Arbetsområde Sala.....	19
Utmärkande drag i samarbetet Mellanskog – Anderssons Skogsmaskiner	19
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?	19
Fortsatt utveckling.....	20
Utmärkande drag i samarbetet Mellanskog – B.S. Skogsentreprenader ..	21
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?	22
Fortsatt utveckling.....	23
Norrskog, Region Öst, Sundsvalls arbetsområde	23
Utmärkande drag i samarbetet Norrskog – Wedins Skog AB	23
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?	24
Fortsatt utveckling.....	25
Diskussion	26
Referenser.....	29

Sammanfattning

Denna studie syftar till att beskriva

- vilka erfarenheter det gav skogsbruket att delta i det nationella OCH-projektet som drevs 1995–1996,
- vilka effekter det gav,
- vilket utvecklingsarbete som nu är viktigt för att drivningsarbetet ska kunna fortsätta att effektiviseras med en bra arbetsmiljö som en naturlig del.

Studien startade i januari 1999 och bedrevs sedan i tre olika faser. I den första fasen understödde projektet en publicering i mer komprimerad form (Resultat) av Yrkesinspektionens uppföljning av OCH-projektet, vilken sedan spreds i skogsbruket. I den andra fasen genomfördes en enkät till 24 av de företag som tidigare följdes när OCH-projektet drevs. Enkäten gav en bild av de effekter OCH-projektet gett och det utvecklingsbehov som nu föreligger. Avslutningsvis genomfördes intervjuer hos de tre stora skogsägareföreningarna och ett urval av de entreprenörer som man såg som goda exempel när det gäller att integrera arbetsmiljö och produktion. Detta gav en bild av vilka faktorer som är viktiga i samarbetet mellan en uppdragsgivare och en entreprenör om arbetet ska vara både kostnadseffektivt och arbetsmiljömässigt utvecklat.

Den klart dominerande uppfattningen är att OCH-projektet, genom sin nationella samling, starkt påverkade effekten i de lokala projekten som bedrevs vid företagen. De viktigaste delarna i detta var att fokuseringen på arbetslagens arbetsmiljö blev tydlig, att styrkan i det lokala projektet ökade, att möjligheter gavs till jämförelser med hur andra arbetade och att förändringsviljan ökade. Den fråga som ligger närmast till hands för nationell satsning i dag rör den framtida rekryteringen och kompetensförsörjningen.

De övergripande effekterna av OCH-projektet är främst att medvetenheten om arbetsmiljöfrågornas betydelse i produktionen har ökat, att man arbetar mer sammanhållet i ägarrena lag och att lagen har fått fler uppgifter. Detta torde innebära att OCH-projektet har haft en stor, positiv inverkan.

Det FoU-arbete som i dagsläget är angeläget att driva vidare handlar till stor del om kompetensutveckling, motivation och lagarbete, bonussystem, kommunikationssystem, maskinteknisk granskning och utveckling, information om goda exempel, opinionsbildning, bättre framförhållning vid planering samt nya former för arbetsledning. Studien har identifierat ett femtontal sådana förslag.

Det finns ett antal gemensamma nämnare i de exempel på bra arbetsmiljö i drivningsarbetet som skogsägareföreningarna själva valt ut för denna studie. De punkter som framstod som väsentliga vid intervjuerna var dessa:

1. Tydligt uttalade ambitioner hos företags- eller regionledning att skapa en organisation i OCH-projektets anda.
2. Dokumenterad policy om hur entreprenörer ska hanteras för att ägarrena lag och totalentreprenad ska uppnås.
3. Dokumenterade krav på entreprenörer, inkluderande arbetsmiljön.

4. Sysselsättningsavtal där det behövs för att övertyga entreprenörer om att satsa på ett maskinköp till och att anställa fler förare.
5. Ambitiös utbildningsinsats för att få entreprenörerna att nå viss kompetensnivå, inkluderande arbetsmiljöfrågor, så att de kan fungera självständigt och utveckla sina arbetsformer.
6. Arbetsledning som är övertygad om att det långsiktigt är viktigt för maskinförarna och arbetsresultatet att arbetsmiljön utvecklas.
7. Arbetsledning som ser effektiviserings- och utvecklingsmöjligheter i en modell med totalentreprenad såväl för egen del som för entreprenören.
8. Arbetsledning som driver frågan om arbetsväxling, tar upp den på arbetsplatsträffar och förklarar vad den vill uppnå.
9. Arbetsledning som stödjer entreprenörslagets möjligheter till effektivitet och arbetsväxling genom att arbeta för bästa möjliga framförhållning, klara traktordirektiv och tillräcklig mängd värdeskapande markarbeten.
10. Arbetsledning som stödjer de seriösa entreprenörerna och inte spelar ut dem mot entreprenörer som bjuder låga priser på bekostnad av kvalitet och arbetsförhållanden för de anställda.
11. Entreprenör som är positiv till sin läggning, lätt att kommunicera med, som inbjuder till diskussioner med högt i tak och skapar bra stämning.
12. Entreprenör som ser fördelar i ett flexibelt arbetssätt där laget utför ett flertal arbetsuppgifter och växlar dem när förhållandena så kräver det.
13. Entreprenör som är offensiv då det gäller den framtida relationen till uppdragsgivaren, är positiv till förändringar och till att prova nya grepp
14. Entreprenör som arbetar med arbetsmiljöfrågor i företaget och skapar förutsättningar för laget att fungera bra socialt genom de anställdas delaktighet i beslut, belöningar, individuella lösningar för arbetstider m.m.
15. Entreprenör som arbetar med kompetensutvecklingsfrågor i företaget och ser till att de anställda får möjlighet till egen utveckling.
16. Företags- och regionledning som återkommande tydliggör ambitionerna när det gäller att skapa en effektiv produktion med arbetsmiljökraven som en naturlig ingrediens och som följer upp om förändringar sker.

Ovanstående lista kan förefalla lång. De flesta av punkterna kan ändå på ett naturligt sätt kan tillgodoses när väl ett starkt, tydligt initiativ tas. Det viktiga är då bara att ledningen återkommande driver frågan, så inte fältorganisationen tror att ambitionerna har ändrats när en tid av förändringsarbete har gått. Det goda exemplet ska alltså ses som en enhet som utgörs av hela kedjan av engagemang från ledningens uttalade ambition, via samspelet mellan uppdragsgivare och entreprenör till det arbete som bedrivs i drivningslagen för att skapa självständighet, delaktighet, trivsel, variation och allt som bidrar till en fortsatt positiv utveckling av arbetsmiljön i en effektivare produktion.

Bakgrund

Belastningsbesvär som följd av ensidigt, intensivt reglagearbete i skogsmaskiner har utvecklats till det allvarligaste fysiska arbetsmiljöproblemet i storskogsbruket (Hagberg, 1996). Det räcker inte längre med att försöka åstadkomma tekniska förbättringar eller att införa pausgymnastik för att komma till rätta med problemen. Den lösning som också krävs är att organisationen av arbetet förändras, så att den medför en tillräcklig variation av arbetsuppgifterna. Detta ställer i sin tur krav på ledningsformerna, kompetensuppbyggnaden och sammansättningen av arbetslagen samt medvetenheten om betydelsen av att verkligen integrera arbetsmiljöfrågorna i produktionen.

Senhösten 1994 var Arbetarskyddsstyrelsen (ASS) beredd att med föreskrifter framtvinga en ökad variation i arbetet. Man hade ett färdigt förslag till beslut, som skulle innebära detaljreglering av arbetstiden i avverkningsmaskiner. Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet (SLA) uppvaktade, tillsammans med övriga parter i Skogsbrukets Yrkesnämnd (SYN), ASS och bad om anstånd. Man ville ge företagen i branschen möjlighet att själva lösa problematiken kring belastningsskador, utan att myndigheterna detaljreglerade arbetets uppläggning, vilket skulle kunna orsaka stora svårigheter i en verksamhet som är mycket areellt spridd och som drivs under extremt varierande förutsättningar. Uppvaktningen ledde till att ASS beslöt att avvakta med beslutet i två år, under förutsättning att branschen tog krafttag.

Basen för det projekt som startade, OCH-projektet, var nedanstående upprop som antogs av SLAs Skogssektion våren 1995. Uppropet styrde det utvecklingsarbete som genomfördes på olika företag i skogsbruket, med det övergripande målet att minska belastningsskadorna genom att åstadkomma variation i arbetet. Projektet samordnades av SkogForsk och SLU, med hjälp av en styrgrupp från branschen där bl.a. ARBIO och SYN ingick.

Uppropet formulerades som så att ”Vi i skogsbruket

- anser att en detaljreglering av arbetstiderna vore olycklig,
- är medvetna om att vi måste öka variationen i arbetet för att komma tillrätta med belastningsskadorna,
- har ett samlat ansvar för att alla som arbetar i skogen – såväl anställda som entreprenörer – har en tillfredsställande arbetsmiljö,
- anser att former för målstyrning av produktion och arbetsmiljö måste utvecklas i samverkan,
- ser möjligheter att hantera skogsmaskinförarnas belastningsskador genom en samtidig utveckling av arbetsmiljö och produktion,
- kommer att, under de närmaste två åren, genomföra förändringar i enlighet med det ovan sagda.”

En väsentlig målsättning i uppropet var att branschen ville klara belastningsproblematiken genom arbetsvidgning, i stället för framtvingad arbetsväxling, och därigenom också få möjlighet till effektivisering, ökat engagemang och större trivsel.

OCH-projektet avslutades formellt vid utgången av 1996. ASS utvärderade hur arbetet bedrivits och fann att skogsbruket gjort en stor insats för att komma till rätta med belastningsskadorna, men att det fortfarande återstod en hel del att göra. Man framlade ett förslag till skrivning för hur skogsmaskinförarnas arbete skulle regleras på ett tämligen öppet sätt. Det pågick då också diskussioner om att branschen skulle gå vidare med projektet ”OCH+”, för att på ett samlat sätt nå längre. I detta läge inlämnades en överklagan angående skrivningen i förslaget från ASS. Ärendet hänsköts till regeringen, som först sommaren 1999 yttrade sig.

Ett problem är att många i skogsbruket undrar vad det blev av den stora, nationella satsningen. Vilka slutsatser drogs? Hur ser regelverket ut framöver? Vilka rekommendationer kan ges för dem som arbetar vidare med att minska belastningsskadorna? Det är olyckligt att OCH-projektet, p.g.a. oklarheter om hur resultaten skulle påverka lagstiftning etc., inte kunde avrapporteras fullt ut till alla som varit engagerade i arbetet. Ska vi komma till rätta med belastningsskadorna är det mycket viktigt att ta till vara det stora arbete som nyligen genomförts och den medvetenhet som fortfarande finns ute i avverkningsorganisationerna. Studien *Slutsatser av OCH-projektet* kan bidra till detta genom riktad återföring av resultat och slutsatser och genom att initiera fortsatt utvecklingsarbete i de delar där det praktiska skogsbruket kanske ännu inte nått tillräckligt långt.

Mål

Studiens mål var följande:

- Beskriva erfarenheterna av det unika arbetssätt som det nationella samarbetet i OCH-projektet innebar. Ange hur modellen eventuellt skulle kunna tjäna som förebild för nya satsningar.
- Klargöra vilka praktiska effekter som OCH-projektet har fått. Sprida slutsatserna via SkogForsks kanaler ut till skogsbruket.
- Utreda behov av fortsatt utvecklingsarbete på grundval av OCH-projektets slutsatser samt föreslå och initiera sådant arbete.

Genomförande

Studien inleddes med möten där OCH-projektets tidigare ledning och arbetsmiljöansvariga fick ge synpunkter. Även SYN och SkogsMaskinFöretagarna (SMF) intervjuades. Därefter har projektet bestått av tre huvudsakliga arbetsfaser för att nå de ovanstående målen:

- Publicering av ett Resultat i SkogForsks publikationsserie, grundat på Yrkesinspektionens uppföljning av OCH-projektet.
- Enkät till de företag som, enligt sändlista från OCH-projektets tidigare ledning, följdes under genomförandet av OCH-projektet 1995–1996.

- Besök och intervjuer hos entreprenörer (både maskinägare och anställda) och arbetsledning på Skogsägareföreningar för att finna bra exempel på hur arbetet kan organiseras enligt OCH-projektets intentioner.

Publicering av Yrkesinspektionens undersökning

Yrkesinspektionen publicerade under våren 1999 sin undersökning i en rapport *Yrkesinspektionens uppföljning av skogsbrukets projekt "Utveckling av arbetsmiljö och produktion"* (Andersson m.fl.), det s.k. OCH-projektet. För att göra rapportens slutsatser mer allmänt kända publicerades dessa även i SkogForsks publikationsserie "Resultat" (Andersson, 1999), en mer kortfattad och lättillgänglig serie. Resultatnumret skickades ut till prenumeranterna i juni, då det också var tillgängligt vid Arbetarskyddsverkets utställningsmonter på ELMIA-mässan. Arbetet med denna publikation gjordes i samarbete mellan SkogForsk och Yrkesinspektionen i Umeå, vars representant kontinuerligt avrapporterade till den grupp som arbetat med undersökningen.

Enkät till OCH-projektets deltagare

Enkäten skickades ut till 24 skogsföretag enligt en sändlista från det tidigare genomförda OCH-projektet. Dessutom skickades enkäten ut för kännedom till personer och organisationer som varit engagerade i OCH-projektets ledning och genomförande. Frågorna gällde i korthet vilka erfarenheter man dragit av att delta i ett nationellt projekt, vilka effekter projektet givit och vilka viktiga utvecklingsområden man såg för framtiden. Av de tillfrågade företagen svarade 19 stycken. Detta var antalsmässigt bara ca 75 % men torde motsvara en ännu större andel av drivningsarbetet i landet, genom att alla de större företagen (AssiDomän, Graninge, Korsnäs, Mellanskog, Norrskog, MoDo, SCA, Skogsällskapet, Stora Enso, Sydved och Södra Skogsägarna) svarade.

Intervjuer av entreprenörer hos skogsägareföreningar

I Yrkesinspektionens undersökning visade sig många av de återstående problemen ha koppling till entreprenörer med skogsägarföreningar som uppdragsgivare. Arbetet inriktades därför på just dessa kategorier. Syftet med besöken och intervjuerna hos de tre skogsägarföreningarna var att hitta goda exempel på hur man organiserat sig i enlighet med OCH-projektets intentioner, trots de svårigheter som ofta kan föreligga att arrangera detta när drivningsarbetet utförs av enskilda företag som har uppdrag för en skogsägarförening med alla dess olika medlemmar. Intervjuerna inriktade sig främst på att spegla samspelet mellan entreprenörerna och uppdragsgivaren, och inte bara beskriva hur entreprenörerna lagt upp sitt arbete. Sammantaget besöktes sex drivningslag och därtill deras uppdragsgivares representanter, arbets- och företagsledning i olika befattningar.

Resultat av enkäten

Erfarenheter av det nationella projektet

Den klart dominerande uppfattningen är att OCH-projektet, genom sin nationella samling, starkt påverkade effekten i de lokala projekten som bedrevs vid företagen. De viktigaste delarna i detta var att

- fokuseringen på arbetslagens arbetsmiljö blev tydlig.
- styrkan i det lokala projektet ökade.
- möjligheter gavs till jämförelser med hur andra arbetade.
- förändringsviljan ökade.

Att det övergripande projektet hade den positiva inverkan som de ovanstående punkter visar kan vara värt att ta fasta på för andra nationella frågor i framtiden. De frågor som passar för nationella projekt måste dock vara av lite speciell karaktär för att fungera bra. I enkäten nämns att det gärna ska vara komplexa frågor som inte fokuseras normalt. Det ska också vara frågor som inte är viktiga för konkurrensen mellan företagen. Härvidlag passade arbetsmiljöfrågorna bra. Som man svarade från ett av företagen: ”vi ska inte konkurrera med dålig arbetsmiljö”. Inriktningen bör alltså vara sådan att ingen försöker förbättra sitt resultat genom att ge sina anställda och entreprenörer billig, dålig arbetsmiljö. Någon framhöll också att det krävs en opartisk organisation som motor för att ett nationellt projekt ska fungera.

Finns det då några frågor i dag som passar för ett nationellt projekt? Två av företagen menade att en fråga som berör hela skogsbruket är den framtida rekryteringen och kompetensförsörjningen. Med tanke på vad som nämndes tidigare kan man med fog hävda att denna fråga torde passa mycket bra som ett nationellt projekt. Frågan är nog så komplex och fokuseras normalt inte så hårt hos enskilda företag. Det torde väl inte heller vara ett projekt som undergräver möjligheterna till sund konkurrens. Förslaget kan alltså vara väl värt att diskutera vidare. En hel del initiativ har redan tagits. Skogsindustrierna driver t.ex. *Projekt Skogsindustri* för att öka kunskapen om svensk skogsindustri bland studerande. Ett företag angav också att gemensamma kartdatabaser och konverteringssystem för skogsbruksplaner skulle kunna passa bra för nationella satsningar.

Effekter av OCH-projektet

Generellt sett har OCH-projektet bidragit till många effekter i skogsbruket. Om detta vittnar rapporterna från det uppföljningsarbete som Yrkesinspektionen genomfört i samarbete med Arbetarskyddsstyrelsen, vilket också sammanfattats i ett Resultat från SkogForsk (Andersson, 1999) genom stöd från det arbete som här avrapporteras.

I Resultatnumret anges att det har blivit positiva effekter av OCH-projektet. Fler förare arbetar nu i sammanhållna lag och växlar mellan olika arbetsuppgifter. Det finns dock fortfarande grupper som har alltför liten variation i arbetet och som upplever stress och belastningsbesvär. I rapporten ges också ett antal råd om hur skogsbruket ska arbeta vidare med arbetsmiljöfrågorna.

Man bör göra arbetsmiljömålen tydliga, låta arbetsmiljöfrågorna i större utsträckning omfatta psykiska och sociala aspekter, utveckla kompetensen, samt förbättra samverkan, planering och den tekniska förarmiljön.

Enligt enkäten är de övergripande effekterna av OCH-projektet främst att medvetenheten om arbetsmiljöfrågornas betydelse i produktionen har ökat, att man arbetar mer sammanhållet i ägarrena lag och att lagen har fått fler uppgifter. Min tolkning av detta är att OCH-projektet har haft en stor, positiv inverkan.

De effekter och erfarenheter företagen nämner i enkäten är främst dessa:

- Samma ägare till maskinerna i arbetslagen underlättar arbetsväxling och att förarna får fler, varierande arbetsuppgifter.
- Upphandlingar och överenskommelser underlättas vid totalentreprenad.
- Uppdragsgivaren måste erbjuda förutsättningar för varierat arbete.
- God planering är viktig för att få bra förutsättningar och lite störningar.
- Man måste satsa även på entreprenörlagens utveckling.
- Entreprenörernas ansvar i arbetsmiljöfrågor bör förtydligas, t.ex. genom att avtalen med uppdragsgivarna bör innehålla skrivningar angående arbetsmiljön.
- Handlungsplaner bör utarbetas angående arbetsvidgning, arbetsväxling etc.
- Det är viktigt att försöka finna individuella lösningar för arbetslagen.

Därutöver kan tilläggas, som något företag betonar, att företagshälsovården kan ha en mer aktiv, och därmed viktigare, roll än vad som kanske varit brukligt de senaste åren när det gällt att bidra till en bättre arbetsmiljö i vid bemärkelse ute i drivningslagen. Ett annat företag betonar att man nu har klarare affärsuppgörelser och lättare kan fokusera värdeskapande arbete samt att effektiviteten ökat hos både entreprenör och uppdragsgivare.

Förslag till fortsatt FoU-arbete

De förslag till fortsatt utvecklingsarbete som kommit fram inom projektet bygger främst på de svar som kommit in via enkäten och de intervjuer som genomförts på de tre skogsägareföreningarna Södra, Mellanskog och Norrskog. Förslagen bygger därutöver delvis på möten med OCH-projektets ledning, skogsföretags arbetsmiljöansvariga, SYN och SMF.

Liksom under OCH-projektets tid anser man det viktigt att fortsätta driva utvecklingsarbete på de enskilda företagen. Inriktningen bör då inte vara renodlat arbetsmiljöarbete, utan i stället bredare ansatser där arbetslagens produktion och roll står i fokus med god arbetsmiljö som en självklar ingrediens. De rapporter som Yrkesinspektionen tagit fram för de olika företagen i sin undersökning kan vara bra diskussionsunderlag när man skapar Handlungsplaner.

De förslag som lyfts fram här är i första hand avsedda att passa in i det forsknings- och utvecklingsarbete som bedrivs vid SkogForsk och andra institutioner. Flera av förslagen är dock av den karaktären att de kan vara något att ta

fasta på också för de skogsföretag som hanterar problematiken med belastningsskador.

1. Lyft fram goda exempel

Många pekar på det viktiga i att lyfta fram goda exempel från skogsbruket. Exemplets makt är stor, manar till eftertanke och ger idéer. Det som lyfts fram bör inte bara avse arbetslagen, utan även hur ledningen givit förutsättningar för bra resultat.

2. Utför laganalyser

Det är viktigt att analysera varför det fungerar bra i vissa lag. Analyser som gjorts hos företag pekar på mycket stora skillnader mellan lagen och därmed också på stor potential hos en del lag. Ekonomiska analyser kan innefatta både arbetslag och ledningsarbete. Samverkan med företagshälsovård tillför värdefull kunskap.

3. Utveckla lagarbetet

Drivningslagens arbetsmiljö bör utvecklas enligt individuella behov. Här kan det krävas hjälp med grundliga genomgångar av hur laget ska samarbeta, vilka uppgifter som ska genomföras och hur ansvaret ska fördelas. Skiftformerna är en komponent i detta och några konkreta rekommendationer skulle kunna arbetas fram. I vissa situationer kan hjälp till konflikthantering behöva ges. SkogForsk har länge arbetat med lagutveckling i programmet ”Det starka laget”, men fortfarande finns behov. Dessutom har SYN har genomfört ett omfattande lagutvecklingsprojekt med idéer om hur utvecklingsarbete kan bedrivas.

4. Hitta formerna för anställdas ”intraprenörskap”

Företagsformen förefaller enligt Yrkesinspektionens undersökning ha en hel del att göra med hur maskinförarna upplever sin situation. De anställda i entreprenörsföretagen anges ha mindre besvär och vara mindre oroliga för framtiden. Vilka av de faktorer som skapar motivation i entreprenörslagen är möjliga att överföra till lag med anställd personal i större företag?

5. Stötta entreprenörslagens kompetensutveckling på arbetsmiljöområdet

Viktiga komponenter för att driva systematisk kompetensutveckling som har bäring också på arbetsmiljöfrågorna är internkontroll, företagshälsovård och individuella kompetensutvecklingsplaner. Arbetarskyddsnämnden har material för internkontroll i små företag och SYN är på väg att arbeta fram sådant material för skogsbruket. Entreprenörslagen behöver stöttning vid införandet av dessa system.

6. Ta fram en helhetsutbildning för entreprenörerna

Entreprenörerna behöver utbildning inom en mängd områden, så som företagande, ekonomi, arbetsledning, medarbetarutveckling, data, lagar och avtal m.m. SkogForsk, SYN, ASS och olika utbildningsanordnare skulle tillsammans med SMF kunna ta fram ett anpassat utbildningsprogram för entreprenörerna, ett program av mer stadigvarande karaktär som ändå rymmer viss flexibilitet för de enskilda entreprenörerna. Kanske satsningen *Kvalificerad Yrkesutbildning* är något att bygga vidare på? Här är det mycket intressant och viktigt att se över hur distansutbildning kan klaras med IT. SYN har ambitioner att skapa sådan

utbildning via ”Skogsbrynet”. Arbete med att utveckla datorbaserad distansundervisning pågår också i andra branscher och bör studeras.

7. Utveckla bättre upphandlingsformer och tydligare avtal

Upphandlingen av entreprenörsuppdraget bör innefatta entreprenörens arbetsmiljöansvar och hur förutsättningar ges för att detta kan klaras, t.ex. vilket planeringsunderlag som ska vara tillgängligt och vilka arbetsuppgifter det ska finnas underlag för. Det är viktigt att uppdragsgivarens krav på entreprenörens kompetens och verksamhet är tydligt formulerade. Det finns också behov hos entreprenörerna att i högre grad få diskutera med uppdragsgivaren de problem och möjligheter som åtagandet innebär. SkogForsk arbetar för närvarande med att utveckla koncept för upphandling av entreprenadtjänster.

8. Utveckla vinstdelnings- eller bonussystem i entreprenörsföretagen

Utveckla och sprid kunskap om löneformer som premierar att de anställda arbetar på det sätt man önskar. Rimligen bör sådana modeller bygga på att det önskade arbetssättet är av godo såväl för den långsiktiga produktiviteten och ekonomin, som för flexibiliteten och arbetsmiljön. Det är intressant såväl för uppdragsgivare som entreprenörsföretag och deras anställda att svaga konjunkturer kan överbryggas. Ett vinstdelningssystem förefaller kunna bidra till detta, samtidigt som det ökar känslan av delaktighet och motivation hos de anställda. Särskilt hos större entreprenörsföretag kan detta vara ett mycket viktigt verktyg. Att utveckla ett enkelt och överskådligt system kan vara en lämplig FoU-uppgift, alternativt att stimulera maskinägarna till att själva prova sådana system.

9. Följ upp personalens kompetens, trivsel, motivation etc.

För att skapa kontinuitet i medarbetar- och verksamhetsutvecklingen bör man följa upp hur denna fungerar. Både stora och små företag kan behöva stöd för att introducera uppföljning i form av samtal eller medarbetarenkäter i någon form.

10. Ergonomigranska nya skogsmaskiner och annan utrustning

Det finns ett stort behov av att SkogForsk genomför ergonomisk granskning av nya skogsmaskiner och utrustning. För detta arbete bör de nya ergonomiska riktlinjerna vara utgångspunkten, så att ett enhetligt system kan skapas. Det finns i dag inte resurser ute på företagen att genomföra dessa granskningar. En organisation och finansiering för detta arbete bör alltså snarast tillskapas, där också tillverkarna ingår.

11. Fortsatt teknisk FoU

SkogForsk bör fortsättningsvis i ökande grad vara med i innovativt, tekniskt FoU-arbete, där hänsyn tas till hur arbetsmiljöaspekterna ska klaras på ett bra sätt. En del i detta arbete bör vara att utveckla hel- eller delautomatiserade funktioner/arbetsmoment som avlastar maskinföraren.

12. Informationsspridning och opinionsbildning

En mycket viktig uppgift för SkogForsk och andra organisationer är att fortsätta hålla skogsbrukets medvetenhet hög i frågor som rör arbetsmiljöns roll i produktionen. I detta ingår att stödja skogsbruket med kompetens och metoder samt samordna aktiviteter, sprida idéer och stimulera fysisk aktivitet.

13. Utveckla kommunikationssystem

Det är viktigt att utveckla nya kommunikationsvägar i drivningsarbetet. Särskilt gäller detta mellan uppdragsgivare och entreprenadföretag, där det i nuläget inte ses som självklart vilken information som ska finnas tillgänglig och hur systemet ska se ut. Arbete med denna fråga pågår redan vid SkogForsk. I ett utbyggt kommunikationssystem bör ingå hur information om nya forskningsrön verkligen når ut till drivningslagen. Det förefaller inte vara helt vanligt att man har tillgång till sådan information i drivningslagen i dag.

14. Skapa bättre framförhållning i privatskogsbruket

Här finns en mycket stor och viktig uppgift som bl.a. SkogForsk skulle kunna driva ett projekt kring. Den korta framförhållningen är ett ständigt återkommande argument mot förändringar och självklart ett problem för alla inblandade. Planeringsmöjligheterna minskar med framförhållningen medan stressen och kostnaderna ökar, vilket naturligtvis påverkar arbetet i vid bemärkelse. Enligt denna studie lyckas vissa bättre än andra när det gäller att skapa framförhållning. Kan bra metoder analyseras och åtgärder rekommenderas? Ett pilotprojekt skulle kunna vara lämplig start.

15. Utvärdera nya former för arbetsledning

Arbetsledaren är ibland den som motsätter sig förändringar. Hur kan denna roll utvecklas? Kan arbetsledning ske på entreprenad? Vilka arbetsledande uppgifter kan avverkningsentreprenörerna ytterligare ta på sig? Hur påverkas då medlemsnyttan i skogsägarföreningar? Ska medlems servicen renodlas i särskild funktion? Något måste göras för att mota kostnadsstegringar. Att analysera arbetssättet från avverkningsbeslut till industri kan vara ett sätt att finna de intressanta, alternativa formerna.

Resultat av intervjuer

Södra Skogsägarna, Region Öst, Mönsterås sbo

I den första intervjuomgången hos Södra Skogsägarna intervjuades Ulf Rindstig, inspektör och resursansvarig på Mönsterås skogsbruksområde, Region Öst samt Arne Martinsson och Peter Sjöberg, maskinägare respektive anställd på FM Skördartjänst AB.

Utmärkande drag i samarbetet Södra Skogsägarna – FM Skördartjänst

- Regionledningen är tydlig i ambitionen att OCH-projektets intentioner ska följas. Den har skriftligen formulerat hur samverkan med entreprenörsföretagen ska se ut. Nyckelord i denna samverkan är respekt, tydliga krav, gemensamma lösningar och långsiktigt förhållande. Som en grundförutsättning för affärsmässighet och decentralisering anges att Södra ska satsa på resursstarka och flexibla grupper i totalentreprenad, helst ägarrena lag men två entreprenörer kan också accepteras om affärsavtal bara tecknas med ena parten. Södra har också övergripande dokumenterat vilka uppgifter entreprenören ska ansvara för.
- I starten av förändringsarbetet åkte regionens personal och entreprenörer i väg för att se hur man organiserat sig för OCH-projektet i ett annat skogs-

företag. Regionledningen var med och uttryckte tydligt att ”Det här får inte bara blomma upp och försvinna. Det måste vara en långsiktig satsning.”

- Arbetsledningen är långsiktig. Man är övertygad om att det på lång sikt är nödvändigt att för maskinförarnas skull utforma arbetet så att arbetsmiljöfrågorna finns med i den vardagliga produktionen.
- Arbetsledningen ser effektiviseringsmöjligheter. Man ser bl.a. administrativa fördelar i att ha affärskontakt med bara en entreprenör i ett sammanhållet lag. Han ser också fördelar för entreprenadföretaget, som får större ansvar, mer stimulerande arbetsuppgifter, chanser att bryta monotont arbete och större flexibilitet samt blir mindre sårbart. Som motprestation vid bildandet av ägarrent lag skrevs ett tvåårigt volymsavtal.
- Arbetsledningen driver frågan om arbetsväxling. Man tar upp frågan om arbetsväxling på arbetsplatsträffar och visar tydligt vad han vill att entreprenören ska åstadkomma.
- Arbetsledningen bidrar till att entreprenörens arbete kan utvecklas. Man arbetar för att entreprenören ska kunna fungera självständigt, med klara direktiv och arbetsinstruktioner samt tillräcklig framförhållning. Omfattningen av markarbeten skulle dock kunna förbättras.
- Arbetsledningen stödjer de entreprenörer som är seriösa. Man låter inte oseriösa entreprenörer konkurrera.
- Entreprenören ser fördelar, främst i flexibiliteten, med ett arbetssätt där laget tar på sig ett flertal uppgifter där arbetsväxling ingår.
- Entreprenören är positiv till sin läggning, är följsam och öppen för att prova nya grepp i samarbete med uppdragsgivaren. Att det är bra stämning och högt i tak framhålls också som viktigt.
- Entreprenören strävar efter att vara offensiv och säkra en framtida relation till uppdragsgivaren som medför stabilare förutsättningar för hans företag.
- Entreprenören arbetar med utveckling av företaget och de anställda genom Verktuget, där bl.a. arbetsmiljöfrågor kommer med. Företaget ingår också i ett nätverk av entreprenörer på lokal nivå, som kan agera tillsammans i olika frågor, t.ex. när det gäller inköp eller viss utbildning.

Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?

Man har inte klarat att få alla att växla mellan de båda maskinerna, p.g.a. tappad produktion och att äldre förare inte är motiverade att lära sig köra en ny maskintyp. I dag växlar en person regelbundet mellan de båda maskinerna och en person växlar oregelbundet. Den senare får prova periodvis när omständigheterna tillåter. Skälen till att man försöker öka arbetsväxlingen är att det ökar flexibiliteten i laget och att Södra återkommande tar upp frågan. Inkörningsproblematiken försvårar.

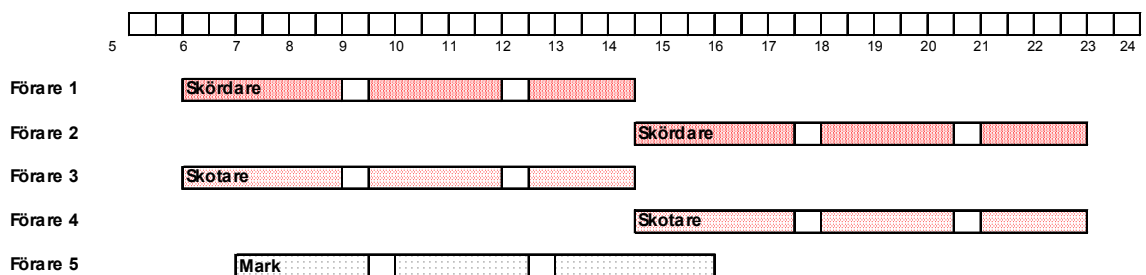
OCH-projektets intentioner klarar man genom att varje person i arbetslaget har markarbete var 5:e vecka. Man har en överenskommelse med Södra om hur mycket markarbete som ska genomföras på årsbasis. Markarbetet domineras av

underväxtröjning, men även fällning av övergrova träd, detaljplanering, naturvård och röjning förekommer. Dessutom ingår avrapportering och kontakter med markägare och andra arbetsuppgifter. För att modellen och skiftschemat ska fungera är det mycket viktigt att Södra tillhandahåller värdeskapande markarbeten. Ibland kan det krävas att skogsvårdsarbete utförs för att hålla den femte mannen sysselsatt.

Skiftschemat bygger på fem förare som kör raka skift på skördare och skotare samt har markarbete var femte vecka. En, och ibland två, personer växlar mellan skördare och skotare. Överlappande skift anser man inte fungera p.g.a. att man arbetar på så små objekt och under så varierande förhållanden, att det alltför sällan finns tillgång till markarbeten på det aktuella objektet.

FM Skördartjänst AB/ Södra - Slutavverkning

Skiftform: Raka skift + markvecka



Alla förare har markskiftet var femte vecka, En förare växlar maskin regelbundet och en växlar ibland.

Fortsatt utveckling

Framförhållning är en mycket central fråga för såväl produktivitet som ekonomi och leveranssäkerhet, och är alltså i förlängningen grunden för ett rationellt samarbete mellan entreprenör och uppdragsgivare. Som exempel uppger entreprenören att man p.g.a. kort framförhållning arbetade i tre olika omgångar inom ett och samma område förra året, med mycket onödig flyttning av maskiner som följd.

På skogsbruksområdet menar man att man borde styra mot tidigare kontrakt genom större prisdifferenser. Entreprenören bidrar på ett mycket bra sätt till att nya uppdrag kommer in, genom att bemöta markägarna trevligt, vara tillmötesgående och göra bra jobb. Ibland kan då kravet på hyggesanmälan, 6 veckor före avverkning, till Skogsvårdsstyrelsen, vara ett hinder för att kunna lämna ut uppdraget till entreprenören.

Lagsammansättningen är avgörande för hur arbetet kan ledas och fördelas. Lagmedlemmarna måste lära sig att samarbeta konstruktivt. Därnäst gäller det att genom framförhållning skapa goda möjligheter för lagets planering. Ägarrena lag är också en viktig förutsättning för att arbetet ska fungera smidigt. Därtill måste uppdragsgivaren delegera till laget i lämplig omfattning och följa upp resultatet. För att utvecklingen ska fortsätta ha en positiv trend krävs att uppdragsgivaren återkommande tar upp frågorna om arbetsväxling, annars riskerar kortsiktigheten ta över.

Forskarnas uppgifter i den fortsatta utvecklingen bör vara dessa:

- SkogForsk bör objektivt testa maskiner, påvisa brister och påverka tillverkarna.
- SkogForsk bör engagera sig i den tekniska utvecklingen av skotarna, så att de blir mer kostnadseffektiva, t.ex. genom höj- och sänkbara stöttor.
- Forskarna bör påvisa vikten av fysisk aktivitet, så att maskinförarna arbetar skadeförebyggande med kroppen.

Södra Skogsägarna, Region Syd, Göinge sbo

I den andra intervjuomgången hos Södra Skogsägarna besöktes Karl Sandstedt, biträdande regionchef på Region Syd, Thomas Westberg, inspektör på Göinge skogsbruksområde, samt Lars-Göran Ivarsson och Stefan Eriksson, maskinägare respektive anställd på Ivarssons Skog & Maskin AB.

Utmärkande drag i samarbetet Södra Skogsägarna – Ivarssons Skog & Maskin

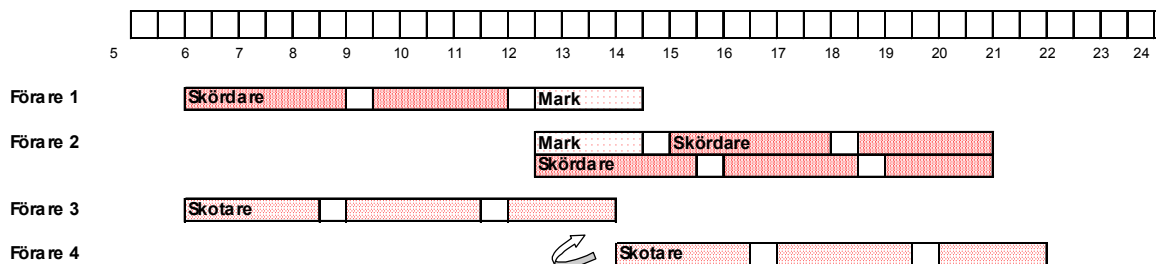
- Regionledningen har mycket tydligt krävt övergång till totalentreprenad och ägarrena lag.
- Regionledningen har dokumenterat ett antal kriterier som ska beaktas när urval av entreprenörer sker. Bland dessa ingår att arbeta enligt OCH-projektets intentioner, med arbetsväxling mellan maskinerna och markarbeten.
- Regionledningen har medverkat aktivt i utvärderingen och urvalet av det antal entreprenörer som var lämpligt för att kunna hitta en samverkansmodell som når målen vad gäller såväl kvalitet som kostnader och arbetsmiljö.
- Regionledningen har dokumenterat vilka arbetsuppgifter som ska ingå i totalentreprenaden. Man skapar också förutsättningar för totalentreprenaden genom att med prissättningen motverka att markägarna tar över t.ex. skotningsarbetet själva, vilket ju minskar entreprenörens arbetsmängd och kan störa en effektiv uppläggning.
- Arbetsledningen har en strävan att bygga upp bra entreprenörslag som kan hålla i gång länge och göra bra jobb. Man har en idé om hur laget ska utvecklas för att i allt högre grad kunna skapa variation i arbetet.
- Arbetsledningen driver frågor om arbetsväxling. Man stödjer detta genom instruktörsinsatser för maskinkörning, månadsvisa möten och information. Man framhåller vikten av kontinuerlig utbildning inom området.
- Entreprenören är lyhörd för personalens behov av flexitid, ergonomiskt bättre utrustning och stöd med service för att kunna fungera effektivt.
- Entreprenören försöker hitta vägar till att visa uppskattning och skapa trivsel.
- De anställdas förståelse för entreprenörens situation är stor och lojaliteten stark. Samarbete och relationer fungerar bra.

Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?

Alla i laget gör markarbeten, även om detta är lite ojämnt fördelat så att skotarförarna får minsta variationen. Dessa får dock viss del markarbete genom att de ansvarar för kapning av rotben, vilket de gör både på hygge och i välta, sin egen planering och uppsättning av vältlappar. Ingen växling sker mellan maskinerna, eventuellt beroende på att det är två olika maskinägare. De två skördarförarna, varav den ena är entreprenören som äger skördaren, anpassar sina arbetstider på maskinen och marken till den omfattning som krävs. Den anställda tar normalt den största delen av markarbetet, vilket utgör 5–8 timmar per vecka. Den anställda framhåller vikten av att dessutom göra korta pauser på 3–4 minuter per timme, vilket han upptäckt gör nytta. Han försöker då passa på att planera lite och titta på terrängen. Entreprenören får av nödvändighet variation också genom servicearbetet, det kontorsarbete som krävs vid sidan av maskinkörningen och ett aktivt liv hemma på gården. Genom att man arbetar på små avverkningsobjekt utgör dessutom flyttiden en stor del av arbetstiden.

Skiftschemat för skördarförarna bygger på ett par timmars överlappande skift de dagar som det krävs markarbete av den omfattningen. Då avslutar antingen förare 1 dagen med ett markpass eller så börjar förare 2 dagen med visst markarbete. De dagar då det inte krävs markarbete omvandlas skiftschemat till två raka skift, vilket normalt avrundas med kontorsarbete för entreprenören.

Ivarssons Skog & Maskin AB - Slutavverkning



Förare 3 och 4 (skotarentreprenörer) byter skift varje vecka

Fortsatt utveckling

Viktigast i den fortsatta utvecklingen anser arbetsledningen är att skapa lag där medlemmarna kompletterar varandra bra på alla sätt, där det finns en positiv anda som gör att alla hjälper varandra och tar initiativ. Arbetsledningen måste också satsa på kontinuerlig utbildning, information och dialog. Daglig kvalitetsuppföljning bör finnas bland uppgifterna för att tvinga förarna till variation.

Förutsättningarna för laget kan förbättras med hjälp av bättre framförhållning, bättre inventerade trakter och snabbare tillgång till kartmaterial. Information till markägarna om att dåligt skött skog är dyrare att avverka borde föras ut tydligare.

Forskarnas uppgifter i den fortsatta utvecklingen bör främst vara dessa:

- SkogForsks maskinjämforesler är bra, men man bör inrikta sig mer på skotarna.

- Man bör hålla i gång informationen om arbetsmiljöfrågor. Särskilt viktigt är att ge exempel på hur en bra variation kan uppnås.
- Det vore intressant att få veta hur prestationen i gallring förändras av antalet timmar som föraren kör.

Mellanskog, Arbetsområde östra Dalarna

Intervjuade: Lars Ryno Johansson, centralt ansvarig för skogsteknik, arbetsmiljö och avtal; entreprenören Tommy Norman, Norman & Son skogsavverkning AB samt den anställde Fredrik Åkerman.

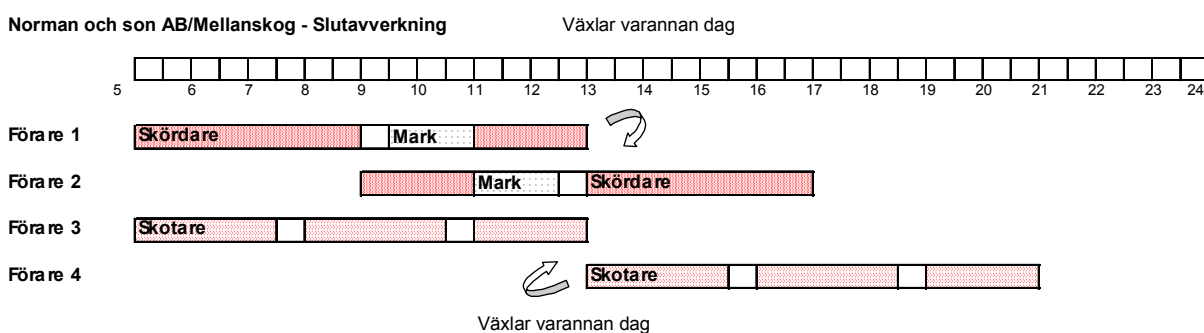
Utmärkande drag i samarbetet Mellanskog – Norman & Son Skog AB

- Mellanskog arbetar med att centralt betona vikten av förebyggande åtgärder mot belastningsbesvär. Ett led i detta är den dokumenterade policyn om arbetsväxling.
- Man har centralt arbetat fram ett sysselsättningsavtal för entreprenörerna, vilket inkluderar en skrivning om att arbetet omfattar alla förekommande uppgifter och därmed bidrar till variation i arbetet.
- Man tecknar ett årligt affärsavtal med entreprenörerna som inkluderar arbetsmiljön.
- Man erbjuder en utbildning som siktar till att höja kompetensen hos entreprenörerna till den nivå som Mellanskog kräver (Grönt kort) och därmed till att skapa långsiktiga relationer där entreprenörerna har den helhetssyn som krävs för att ta ansvar för sin arbetsmiljö.
- Endast seriösa entreprenörer tas in och Norman & Son tillfrågas alltid först om det är någon extra körning som ska göras.
- Relationen till arbetsledningen är god och det är högt i tak vid diskussionerna.
- Arbetsledningen försöker skapa bästa möjliga förutsättningar för ett effektivt avverkningsarbete, man har t.ex. börjat att arbeta aktivt med att skaffa avverkningsuppdrag i mer koncentrerade områden.
- Mellanskog har här inte behövt övertyga entreprenören om att arbeta förebyggande mot belastningsskador. Entreprenören har i många år arbetat efter en modell med arbetsväxling mellan maskinerna och markarbeten. Han har också anslutit företaget till Skogshälsan.
- Entreprenörslaget har ingen arbetsledande chef, utan man strävar efter att involvera alla så mycket som möjligt i alla beslut (även investeringar i maskiner och arbetsmiljöutrustning), skapa delaktighet och bra samarbete.
- Entreprenören stödjer de anställdas utbildning och ställer även krav på Mellanskog att följa upp apteringskvaliteten för att utveckla laget.

Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?

Entreprenörens uttalade strävan är att alla måste kunna göra allting. De fyra förarna växlar maskin varje vecka och skiftstart varje dag. De två som kör skördaren har överlappande skift, men inleder och avslutar dagen med tämligen långa körpass (4 timmar). Samspelet anpassas till de skogliga förutsättningarna och behovet av serviceåtgärder. I de fall mycket manuellt arbete krävs går den ene föraren på marken hela dagen.

Entreprenören framhåller att det är nyttigt att växla maskin, främst när man arbetar med mycket klen gallring där det är höga prestationer i antal träd räknat och att prestationen efter maskinbytet påverkas negativt bara första halvtimmen. Den anställde poängterar att det blir roligare när man växlar och att man lär sig under skotningen hur skördningen bör göras.



Alla förare växlar maskin varannan vecka. Vid behov av större andel markarbete går förare 1 över till lång dag markarbete efter morgonpasset på skördaren.

Fortsatt utveckling

Mellanskogs inriktning är att ställa krav och genom utbildning, information och dialog försöka skapa största möjliga helhetssyn så att entreprenörerna själva kan ta ansvar för sin fortsatta utveckling.

Kort framförhållning är det största hindret för effektivare arbete. Onödiga flyttar medför onödiga kostnader som sammantaget kan bli stora på ett år. Den korta framförhållningen gör också att det alltför sällan är underväxtröjt i förväg. Den satsning som den nya inspektorn nu gör på att koncentrera avverkningsuppdragen geografiskt ser entreprenören som ett mycket bra försök att ge bättre förutsättningar för ett mer kostnadseffektivt och lättplanerat arbete. Även från Mellanskog ser man det som mycket viktigt att skapa de instrument som behövs för att förbättra framförhållningen.

Entreprenören vill att Mellanskog utvecklar uppföljningen av apteringsresultaten, så att man bättre kan visa vilken tillredningskvalitet man har och därmed att man står sig väl i konkurrensen. Detta ska kunna leda till en mer stabil relation och bättre ekonomisk överblick.

Forskarnas uppgifter i den fortsatta utvecklingen är främst följande:

- Undersöka om drivningsentreprenader och arbetsledning kan integreras bättre utan att medlemsnyttan påverkas negativt.
- Undersöka hur GIS kan användas för att förädla informationsflödet.

- Undersöka hur vi kan förbättra tillgängligheten på vägnätet och undvika det ryckiga virkesflödet.
- SkogForsk bör fortsätta med teknisk utveckling, t.ex. för att tillse att det inte blir så stora läckage när hydraulslangar går av.

Mellanskog, Arbetsområde Sala

Intervjuade: Gunnar Björkholm, drivningschef; Ingvar Andersson, Anderssons Skogsmaskiner Hallstahammar AB samt Mikael Olsson och Riddi Karlsson, maskinägare respektive anställd vid företaget B.S. Skogsentreprenader AB.

Utmärkande drag i samarbetet Mellanskog – Anderssons Skogsmaskiner

- Se tidigare fyra första punkter angående Mellanskog om entreprenörspolicy, sysselsättningsavtal, affärsavtal och utbildning.
- Mellanskog har krävt att entreprenörerna skaffar personalbod för att avbrott och vila ska kunna fungera.
- Arbetsledningen är övertygad om att det i längden fungerar bäst i de lag där medlemmarna lär sig att växla arbetsuppgifter, mycket tack vare en större flexibilitet och att de lär sig förstå hur de kan undvika att skapa problem för varandra.
- Arbetsledningen driver frågan om variation i arbetet vid de tillfällen som ges, vid träffar och vid förhandlingar, och försöker ställa tydliga krav.
- Arbetsledningen tillåter inte nya avtal med entreprenörer som bara skotar, för att i stället stödja dem som bildar hela grupper och får förutsättningar att skapa variation i arbetet.
- Entreprenören arbetar för att lämna över ett stabilt företag till sönerna och ser då vikten av att arbetet organiseras så att det kan drivas långsiktigt med tanke på de påfrestningar som det annars ger.
- Entreprenörslaget och arbetsledningen har bra relationer, och försöker att träffas varje år någon dag utanför själva arbetet för att diskutera problem och möjligheter för företaget. Trivsel i arbetet är avgörande för resultatet.
- Entreprenören arrangerar också en träff med åkarna för att få möjlighet att diskutera gemensamma frågor.
- Arbetslaget försöker arrangera så att alla träffas vid skiftbyten, vilket fungerar till 60–70 %.

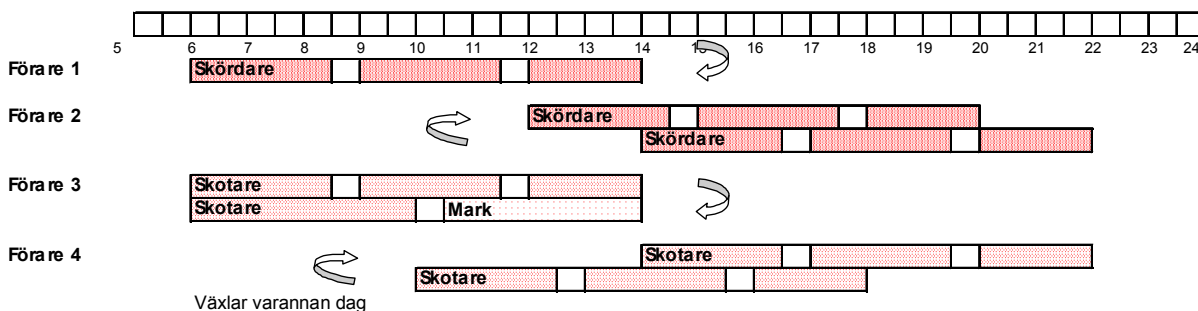
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?

På Sala arbetsområde har entreprenören i dag två skotare och en skördare och man ska skaffa en skördare till. Man är fem personer i laget och arbetar till ca 85 % i slutavverkning och resten i gallring. En person kör bara den lilla gallringsskotaren. De mest försvårande förutsättningarna är den korta

framförhållningen (2–14 dagar) och de små objekten (200–300 m³), vilket gör att överlappande skift inte fungerar (man har provat).

Vid slutavverkning kör man normalt raka skift på både skördare och skotare. Skördarförare 1 inleder då dagen med ett pass på marken och kör sedan ett kort pass med maskinen. I de fall det kommer ett mycket sent besked om förröjning övergår föraren till en hel dags markarbete. På fredagar kör skördarförare 2 bara 2–3 timmar och ägnar 2–3 timmar åt service. Övriga markarbeten är snitsling, naturvårdsplanering, kapning av rotben m.m. Alla fyra i laget roterar veckovis på de olika maskinerna och arbetspassen.

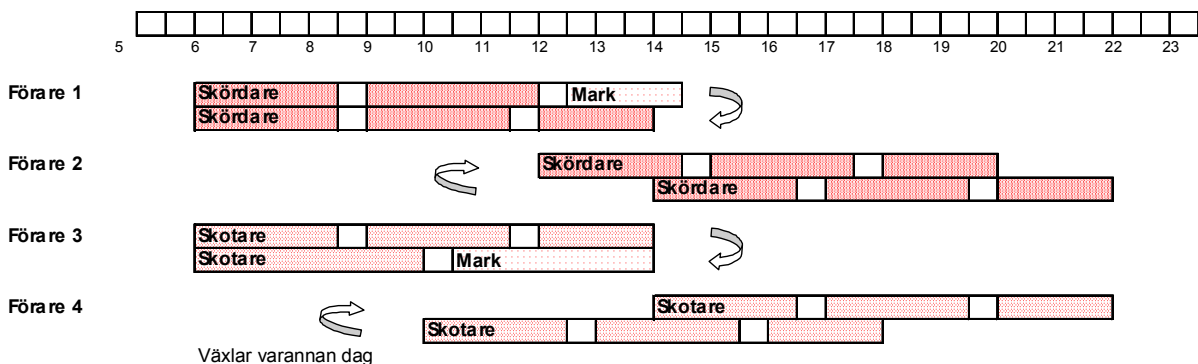
Anderssons Skogsmaskiner/Mellanskog - Gallring



Alla fyra förarna växlar veckovis mellan de olika körpassen. Vid behov av större andel markarbete dras maskintiden ned till enkelskift på skördaren. På fredag eftermiddag körs maskinerna bara tre timmar och ges service 2–3 timmar.

Vid gallring startar skördarförare 1 varannan dag med att köra maskin fram till klockan 12, då han övergår till mellanzonsfällning. De två skördarförarna överlappar då varandra ca två timmar, så att den andre föraren tar över maskinkörningen när den första avslutar sin körning. Varannan dag kör de raka skift. De två skotarförarna arbetar också med raka skift, men varannan dag arbetar den ena med mellanzonsfällning i ungefär fyra timmar.

Anderssons Skogsmaskiner/Mellanskog - Gallring



Tre av de fyra förarna byter skift varje vecka, en kör bara skotare. Behovet av markarbete styr hur förare 1 och 4 fördelar sin tid mellan maskin och mark.

Fortsatt utveckling

Liksom andra entreprenörer framhåller Ingvar Andersson att den korta framförhållningen är det allra viktigaste att åtgärda för att utveckla verksamheten. Man behöver klara besked från arbetsledningen, med skisser och direktiv, för att kunna planera.

Entreprenören ser också gärna att Mellanskog återkommande förtydligar sina krav angående arbetsmiljö och fortsätter att hävda dem gentemot sådana entreprenörer som inte uppfyller kraven.

Han menar att variationen i arbetet skulle kunna förbättras ytterligare en del om uppdragsgivaren verkligen kunde förse entreprenörslaget med tillräckligt mycket markarbete (främst förröjning) för att anställa en till, så att fem personer kunde rotera på två maskiner och markarbete.

Entreprenören ser svårigheter i att hitta ungdomar som kan tillräckligt mycket och är beredda att arbeta så hårt som dagens situation kräver. Det är också svårt för dem att starta eget företag. ”De skriker rätt ut när de får höra vad som krävs av dem.” Han anser att utbildningarna måste förbättras och anpassas till de krav som gäller. Ägarrena lag är i dag en förutsättning för att det ska fungera riktigt bra, menar entreprenören.

Drivningschefen ser det som mycket viktigt att möjligheterna till en effektiv kommunikation med entreprenörerna förbättras. På arbetsområdet har man därför som mål att alla entreprenörer ska kunna nås via Internet.

Forskarna behöver främst arbeta med följande uppgifter:

- Hitta och beskriva goda exempel.
- Arbeta fram ny teknik och påverka tillverkarna.
- Arbeta fram effektivare metoder.
- Finna former för effektivare arbetsledning, så att framförhållningen kan förbättras. Entreprenörslaget kan ta mer av markägarkontakt, snitsling och prissättning.
- Beskriva för- och nackdelar med olika skiftformer.
- Utveckla kommunikationssystem för uppdragsgivare och entreprenörer.
- Informera och argumentera om vikten av arbetsrotation mellan maskiner, beskriva vilken utbildning som krävs och hur det arrangeras.

Utmärkande drag i samarbetet Mellanskog – B.S. Skogsentreprenader

- Se tidigare åtta första punkter angående Mellanskog vad gäller entreprenörspolicy, sysselsättningsavtal, affärsavtal, utbildning och arbetsledning.
- Entreprenören är mycket positiv till förändringar – ”man ska vara först om man ska ha riktig nytta av det”.
- Entreprenören har byggt upp en seriös arbetsmiljöverksamhet med företagshälsovård och internkontroll. Han påverkades av Mellanskog att börja med internkontroll och utnyttjade en konsult för att lägga upp den. De anställda har möjlighet att teckna sig för träningskort. Entreprenören trycker på om vikten av mikropaus.
- Entreprenören har en mycket stark inriktning mot att skapa engagerade medarbetare. Eftersom han äger åtta skogsmaskiner och har 15 anställda ser han medarbetarnas engagemang som enda möjligheten att hålla ihop

och driva företaget på ett bra sätt. Han försöker i alla delar att skapa detta engagemang genom belöningar, öppenhet om ekonomin, möten hemma, resor, sitt sätt att arbeta med service, självständiga arbetslag och ett bonus-system som gör att de anställda får del av det överskott som företaget ger. ”Trivseln är viktigast av allt.”

- Entreprenören ser fördelar för uppdragsgivaren i att bara ha en kontakt i entreprenörsföretagen, ansvaret förtydligas och kvaliteten ökar.
- Entreprenören är uttalat positiv till utbildning och utveckling av personalen eftersom kraven är så höga i dag. Han läser SkogForsks Resultat.

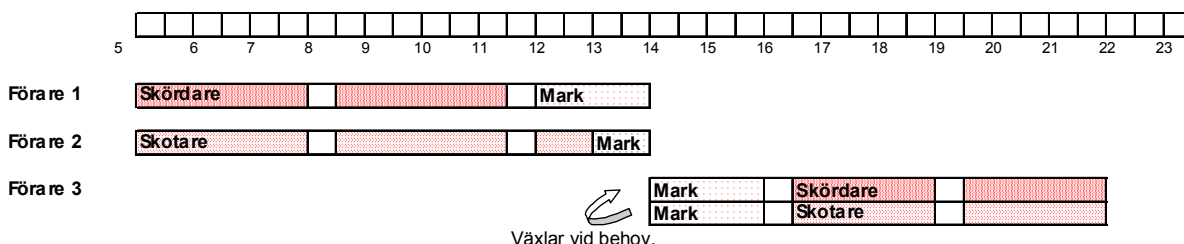
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?

Entreprenörsföretaget äger i dag fem skördare och tre skotare, vilket innebär att det bara är tre hela grupper än så länge. Inom en snar framtid avser dock entreprenören att skapa hela grupper för de två resterande skördarna också.

I grupperna arbetar i dag bara tre personer, eftersom man funnit att det måste vara ett ojämnt antal för att man på ett bra sätt ska kunna anpassa skördarens och skotarens kapacitet till varandra. I dag är det för lite markarbete för att man ska kunna vara fem personer i lagen, men det kan eventuellt bli tillräckligt i framtiden. Eftersom avtalet med uppdragsgivaren kräver att entreprenörslaget utför àjourhållning av skogsbruksplaner, mätning av grundyta, planering och markägarkontakter etc., menar entreprenören att alla har minst två timmars annat arbete än maskinkörning varje dag. Utvecklingen går dessutom mot ytterligare kompetensökning och breddning av arbetsuppgifterna. I den aktuella gruppen kör en person mest skördare och en person mest skotare, förutom kompletterande körning med den andra maskinen och arbete på marken. Den tredje personen växlar mer kontinuerligt mellan de båda maskinerna (han kör ca 60 % skotare och 40 % skördare), och anpassar fördelningen till flödesbehovet. Föraren menar att skördningen är mest ansträngande och att det känns bra att få köra skotare på basväg ibland. Denna tredje person har också den största andelen markarbete i laget och tycker att det känns som ett gränsfall om tre personer ska räcka till framöver.

Det normala skiftschemat är att skördaren och skotaren körs samma pass, med start på morgonen. På eftermiddagen tar den tredje föraren vid och kör den mängd skotning eller skördning som situationen kräver. Alla tre personerna växlar med att köra det tredje passet, som kan inkludera både skördare och skotare beroende på situationen.

B.S. Skogsentreprenader AB/ Mellanskog - Slutavverkning



Alla tre förarna växlar mellan förmiddags- och eftermiddagsskift och har någon grad av markarbete. Förare 3 växlar mellan maskinerna och markarbete regelbundet. Alla tre förarna går säsongsvist i markarbete.

Produktionskravet tillgodoses alltså av att entreprenören försöker bygga upp mesta möjliga engagemang för företagets resultat och av att förarna får hjälp med service så att utnyttjandegraden kan hållas hög i maskinkörningen. Alla dessa åtgärder har förstås också positiv betydelse för arbetsmiljön, som entreprenören dessutom backar upp med bl.a. företagshälsovård och internkontroll på ett systematiskt sätt.

Fortsatt utveckling

När det gäller samarbetet med Mellanskog är entreprenörens enda synpunkt att framförhållningen borde vara större. Flyttkostnaderna blir höga och onödiga flyttar skapar en del missnöje. I dag är framförhållningen mindre än en vecka.

En eventuell utökning av personalen kan bli aktuell om uppdragsgivaren kan hålla med tillräcklig andel markarbete. När det gäller forskarnas uppgifter framöver är främst det följande viktigt:

- Informera ut till skogsbruket och till myndigheterna om rimliga mål för arbetsmiljöarbetet.
- Tillsammans med skogsbruket ställa krav på tillverkarna om ergonomiska insatser.
- Fungera som objektiv part i olika undersökningar. Göra ergonomiska och tekniska maskinjämförelser, särskilt hyttutformningen är viktig.
- SkogForsk bör arrangera för mer direkt information till entreprenörslagen, via dator eller utskick. Hemsidan bör uppdateras.

Norrskog, Region Öst, Sundsvalls arbetsområde

Intervjuade: Dan Axelsson, produktionsinspektör, Sundsvalls arbetsområde samt Raymond och Göran Wedin, Wedins Skog AB (far och son, varav fadern står som ägare till maskinerna).

Utmärkande drag i samarbetet Norrskog – Wedins Skog AB

- Företagsledningen har gett övergripande direktiv om hur man ska komma i gång med att arbeta enligt OCH-projektets intentioner. Norrskog startade processen genom att ge centrala direktiv om att varje arbetsområde fick ett år på sig att redovisa ett arbetslag som genomförde förändringar i enlighet med OCH-projektets intentioner.
- Regionledningen har mycket tydligt, för entreprenörer och anställda, muntligt klargjort vikten av att driva arbetet så att arbetsmiljöfrågorna integreras. Detta har uppfattats som ett starkt stöd på arbetsområdesnivå.
- På regionnivå har det formulerats en skriftlig entreprenörspolicy som anger riktlinjerna för entreprenörernas arbetsätt, inklusive arbetsmiljöansvar och arbetsväxling.
- Vid överenskommelserna med de enskilda entreprenörsföretagen dokumenteras mycket tydligt ansvaret för arbetsmiljö och arbetsväxling.

- En särskild utbildningssatsning för entreprenörerna har dragits i gång. Utbildningen ska leda till att entreprenörerna får Norrskogs maskinförarcertifikat. Ett av målen är att lära sig driva utveckling av målstyrda arbetslag, där arbetsväxling och arbetsvidgning är naturliga inslag.
- Arbetsrådets chef är övertygad om vikten av att en bra arbetsmiljö byggs in i produktionssystemen.
- Arbetsrådets chef har en strategi för att efterhand övertyga samtliga entreprenörer om det riktiga i att bygga upp en mer långsiktig modell, med volymkontrakt och bredare ansvarsområde som ingredienser.
- Arbetsrådets chef tar återkommande upp frågorna om arbetsväxling i träffarna med sina entreprenörer och visar tydlig förändringsvilja.
- Entreprenörslaget uppfattas som positivt, med ”öppna sinnen”, trivsel och arbetsglädje, vilket underlättar dialogen.
- Entreprenörslaget engagerar sig gärna i vidgade arbetsuppgifter och visar god kapacitet, vilket skapar förtroende.
- Entreprenören strävar efter att utveckla arbetsformerna och företagets verksamhet. Han har sett en möjlighet i att bygga upp ett ägarrent lag, säkerställa en hög årsvolym och få en fastare relation till uppdragsgivaren.

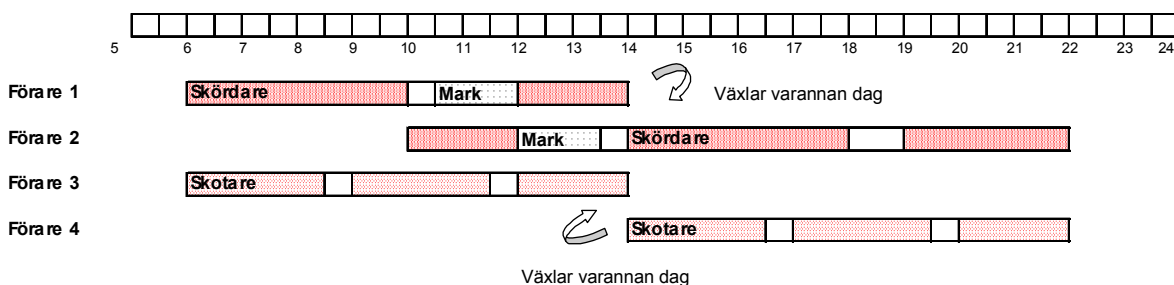
Hur tillgodose både produktion och arbetsmiljö?

Maskinägaren i det här fallet har kört skotare i ungefär 30 år och vill nu inte lära sig att köra skördare i produktion. Maskinägarens son kör skördare den dominerande delen av sin tid, men tar sig an skotningen ibland. En av de anställda växlar däremot regelbundet mellan de två maskintyperna. Ytterligare en, som är ganska nyanställd, är på väg att lära sig de två maskinerna, även om han i dagsläget mest skotar. I enlighet med OCH-projektets intentioner utför alla markarbete när det passar in. Det kan gälla fällning av övergrova träd, kvistning av toppar, fällning i slänter och underväxtröjning. Vid gallring tillkommer mellanzonsfällning och mer omfattande rekognosering. På vintern anpassar man skiftschemat så att det aldrig blir virke kvar i skogen.

Skiftschemat är uppbyggt så att antingen maskinägaren eller hans son alltid finns på avverkningsplatsen. Eftersom man ganska ofta måste arbeta långt hemifrån, sover man över i personalboden varannan natt för att skapa en lite längre sammanhängande ledighet hemma varannan dag. Man kör då först kvällspasset och tar sig, efter en god natts sömn, an morgonpasset och åker sedan hem tidigt på eftermiddagen. Därmed kan det fungera bättre hemma, man kan ställa upp och hämta barn på dagis och annat. Filosofin är i övrigt ”att det inte är så viktigt vem som gör vad, utan virket ska fram så snabbt som möjligt”.

I skiftschemat, där fyra personer ingår, utnyttjas normalt överlappande skift på skördaren, med ett förlängt kvällspass för att ge kortare arbetstid på fredagar. För skotaren utnyttjas raka skift. En poäng i skiftschemat är att alla fyra vanligtvis är på plats vid bytet mitt på dagen, och då kan viss information ges eller bara en stunds samvaro arrangeras.

Wedins Skog AB/Norrskog - Slutavverkning och gallring



En förare växlar maskin regelbundet och en växlar ibland. Vid behov av större andel markarbete dras maskintiden ner.

Fortsatt utveckling

Grundläggande för fortsatt utveckling är en bra relation mellan arbetsledning och lag, samt att arbetsledningen tydligt visar förändringsvilja. Samarbete fungerar mycket bättre än direktiv. Däremot krävs att man kan ge och ta kritik i båda riktningarna. Dessutom är det avgörande att man inom laget har öppen dialog. Arbetsområdets chef framhåller hur viktigt det är att hålla i gång en dialog när det gäller förändringsarbete. Det måste bygga på samverkan, förtroende och samtal. Man måste lära sig förstå personerna och deras argument. Sedan får man på olika sätt försöka nöta in det man vill ska hända. Att komma med direktiv gentemot enskilda maskinägare fungerar dåligt, bl.a. eftersom entreprenörerna har så stark förankring i bygderna att markägarna kan ta deras parti.

Förtroende är skapat genom ett prissättningssystem som bygger på statistik som ständigt ackumuleras. Arbetsledningen bör också meddela laget när någon annan entreprenör kommer in och erbjuder lägre priser, så att laget själva får avgöra om de kan konkurrera.

Den omfattande kursen för att få certifikat som maskinförare vid Norrskog är ett konkret utvecklingsarbete, där även arbetsmiljöfrågorna kommer in. Viktiga utbildningsområden är också maskinteknik och ledning av entreprenörsföretag. För entreprenören är det viktigt att grundutbildningen är så pass bra att de unga som nyrekryteras har en god kapacitet. ”Kvalificerad Yrkesutbildning verkar bra”. Viktigt för lagets utveckling är att trimma sig i arbetet runt maskinerna, reservdelshållning och annat, och se till att allting fungerar i kedjan av åtgärder.

För att sprida kunskapen om hur man kan organisera arbetet på ett bra sätt är det viktigt att inom företaget framhålla goda exempel.

Personalen på arbetsområdet betonar hur stora fördelar det skulle bli för alla inblandade parter om en bättre framförhållning kunde klaras.

Forskarnas uppgifter för den fortsatta utvecklingen bör främst vara dessa:

- SkogForsk bör ergonomigranska nya maskiner och följa upp nya idéer som kommer fram.
- Det bör arrangeras så att intressant forskningsinformation i lämpligt format verkligen kommer ut till entreprenörerna.

- Om forskarna kunde belysa hur arbetskapaciteten påverkas av olika skiftformer och längd på arbetspass skulle det vara ett bra hjälpmedel vid argumentation om förändringar.
- En verkligt viktig insats vore om SkogForsk kunde bidra till att framförhållningen blev längre i skogsägarföreningarna, eftersom den påverkar förutsättningarna så starkt för planering och organisationsformer. Ett pilotprojekt på ett arbetsområde kunde vara intressant att dra lärdomar av.

Diskussion

Den övergripande slutsatsen av den här studien är att det nationella OCH-projektet har gjort mycket nytta när det gäller att stödja lokalt arbete med att förbättra förutsättningarna för bra arbetsmiljö i drivningsarbetet. Fortfarande är variationerna stora, så det finns all anledning för SkogForsk och andra institutioner att fortsätta att driva frågor som är till gagn för både produktion och arbetsmiljö. De förslag som kommit fram i studien understryker att det lokala utvecklingsarbetet behöver stöd för att bli framgångsrikt även i fortsättningen.

Yrkesinspektionen konstaterade tidigare att de flesta problem vad gäller arbetsmiljö i drivningsarbete i dag finns hos entreprenörer som har uppdrag för skogsägareföreningar. Den här studien visar att det är fullt möjligt att skapa bra arbetsmiljö i drivningsarbetet även hos dessa entreprenörer. Det finns dock ett par särskilda svårigheter som gör att man inte alltid kan organisera sig på samma sätt som när man har uppdrag med mer kontrollerade förutsättningar. Bland dessa svårigheter vill jag särskilt nämna den korta framförhållningen, de små avverkningsobjekten och de varierande skogliga förutsättningarna hos olika markägare. Man måste därför vara medveten om att arbetsmiljöstatusen i sådana fall måste värderas på ett bredare sätt. Det är t.ex. inte rimligt att sätta överlappande skift som kvitto på att arbetsmiljön är bra organiserad när avverkningsobjekt skiftas så ofta och möjligheterna till markarbete varierar så mycket som för dessa entreprenörer. Entreprenörerna hos skogsägarföreningarna i studien visade i de flesta fall prov på stor medvetenhet om att deras anställda måste fungera så bra som möjligt, även om de körde mest raka skift. I det lilla företaget har ju varje individ mycket stor inverkan på resultatet. Överlappande skift förekom relativt ofta, men man bytte också med andra skiftformer beroende på hur arbetssituationen såg ut. Exempel på detta var när någon förare i skiftcykeln kunde få övergå till hel dags markarbete när det krävdes mycket förröjning. Växling mellan maskinerna förekom i alla lag, men i vissa var det bara någon av förarna som växlade.

En viktig markering är att uppdragsgivaren måste tillhandahålla tillräckligt med markarbete om variationen ska ernås genom detta. Ett bra exempel på sådan variation fanns bl.a. i entreprenörslaget FM Skördartjänst, hos Södra Skogsägarna, som utgjordes av fem personer som körde raka skift men var femte vecka arbetade på marken. Arbetsledningen försökte där se till att det fanns tillräckligt med förröjning för att modellen skulle kunna fungera.

I stora entreprenadföretag ställs delvis andra krav på ledningsstrategi än det görs i små. Den största entreprenören i studien tacklade arbetsmiljöfrågorna på

ett mycket systematiskt sätt. Han satsade mycket hårt på att involvera de anställda i företaget och på att skapa motivation genom vinstdelningssystem och gemensamma aktiviteter. Han strävade också efter att skapa delaktighet och självständighet, vilket ju är mycket viktiga ingredienser i en god arbetsmiljö. Därtill genomförde han ett systematiskt arbetsmiljöarbete med internkontroll. I detta fall kom alltså skiftformer, samarbete med uppdragsgivaren etc. att få något mindre tyngd som verktyg att skapa bra arbetsmiljö, medan i stället delaktighet och engagemang framstod som extra viktiga. Här övervägde dock entreprenören för närvarande att anställa och organisera för att kunna ta åt sig mer markarbete.

Hos en skogsägarförening kan det ofta vara svårt att rationalisera samarbetet med markägarna genom att omföra entreprenadkåren till ägarerna grupper och totalentreprenad. Små entreprenörer kan ha mycket stark lokal förankring och en del markägare vill utföra viss del av arbetet själva. Det finns dock exempel i den här studien på hur man tagit sig an den här problematiken, bl.a. genom att klargöra för markägarna vilka kostnadsskillnader som uppstår när man inte tillåts att genomföra uppdragen med den mest effektiva organisationen. Man har också låtit detta avspeglats i taxorna för drivningsarbetet och efterhand har markägarna ofta insett de fördelar de uppnår genom att låta uppdragsgivaren organisera rationellt. Förändringarna kan dock kräva en del tid. Att dessutom samtidigt tvinga in alla entreprenörer i ägarerna lag fungerar inte bra. Men med en medveten, tydlig strategi förefaller förändringen ändå kunna genomföras.

Det finns ett antal gemensamma nämnare i de exempel på bra arbetsmiljö i drivningsarbetet som skogsägarföreningarna själva valt ut i denna studie. De gemensamma nämnarna återfanns inte genomgående på alla de sex platser där intervjuer genomfördes, men på de flesta. I vissa fall kan en mycket insiktsfull entreprenör göra att uppdragsgivaren inte behöver driva frågan på samma sätt som om entreprenören måste övertygas, varför modellen då ser lite annorlunda ut. De punkter som framstod som väsentliga i denna studie var dessa:

1. Tydligt uttalade ambitioner hos företags- eller regionledning att skapa en organisation i OCH-projektets anda.
2. Dokumenterad policy om hur entreprenörerna ska hanteras för att ägarerna lag och totalentreprenad ska uppnås.
3. Dokumenterade krav på entreprenören inkluderande arbetsmiljön, så som exempelvis affärsavtal.
4. Sysselsättningsavtal där det behövs för att övertyga entreprenören att köpa en maskin till och anställa fler förare.
5. Ambitiös utbildningssatsning för att få hela entreprenörskåren att nå viss kompetensnivå, även i arbetsmiljöfrågor, vilket bl.a. ska leda till att entreprenörerna kan fungera självständigt och utveckla sina arbetsformer.
6. Arbetsledning som är övertygad om att det långsiktigt är viktigt för maskinförarna och arbetsresultatet att arbetsmiljöfrågorna finns med i upplägget.

7. Arbetsledning som ser effektiviserings- och utvecklingsmöjligheter i en modell med totalentreprenad såväl för egen del som för entreprenören, där entreprenören får större ansvar, mer stimulerande uppgifter, chanser att bryta monotont arbete, större flexibilitet och mindre sårbarhet.
8. Arbetsledning som driver frågan om arbetsväxling, tar upp den på arbetsplatsträffar och förklarar vad man vill uppnå.
9. Arbetsledning som stödjer entreprenörslagets möjligheter till effektivitet och arbetsväxling genom att arbeta för bästa möjliga framförhållning, klara traktordirektiv och tillräcklig mängd produktiva markarbeten.
10. Arbetsledning som stödjer de seriösa entreprenörerna och inte spelar ut dem mot entreprenörer som bjuder låga priser på bekostnad av kvalitet och arbetsförhållanden.
11. Entreprenör som är positiv till sin läggning, lätt att kommunicera med, som inbjuder till diskussioner med högt i tak och skapar bra stämning.
12. Entreprenör som ser fördelar i ett flexibelt arbetssätt där laget utför ett flertal arbetsuppgifter och växlar dem när förhållandena så kräver det.
13. Entreprenör som är offensiv då det gäller den framtida relationen till uppdragsgivaren, är positiv till förändringar och till att prova nya grepp
14. Entreprenör som arbetar med arbetsmiljöfrågor i företaget, som försöker bygga upp bästa möjliga förutsättningar för laget att fungera socialt tillsammans genom de anställdas delaktighet i beslut, olika belöningar, individuella lösningar för arbetstiden m.m.
15. Entreprenör som arbetar med kompetensutvecklingsfrågor i företaget och ser till att de anställda får möjlighet till egen utveckling.
16. Företags- och regionledning som återkommande tydliggör hur ambitionerna ser ut när det gäller att skapa effektiva produktionsgrupper med arbetsmiljökraven som en naturlig ingrediens och som följer upp om förändringar sker.

Ovanstående lista kan förefalla lång. Många av punkterna kan dock på ett naturligt sätt tillgodoses när väl ett starkt, tydligt initiativ tas. Förhoppningsvis kan därför den här typen av goda exempel mana till efterföljd och bidra till en fortsatt positiv utveckling av arbetsmiljön i en produktion som ständigt måste effektiviseras.

Referenser

- Andersson, W. 1999. Skogsbruket är på rätt väg – men arbetet mot belastningsskador måste fortsätta, SkogForsk. Resultat nr 10, 1999.
- Andersson, W., Ekengren, M., Lindbäck, L., Lundmark, L., Olsson, A., Persson, G. & Synwoldt, U. 1999. Uppföljning av skogsbrukets projekt ”Utveckling av arbete och produktion”, Arbetarskyddsstyrelsen. Rapport 1999:2.
- Hagberg, J. 1996. OCH-projektet – ett sätt att integrera arbetsmiljöfrågor i verksamhetsutvecklingen eller ett sätt att undvika myndighetsingripanden? SkogForsk, Stencil 1996-02-16.
- Hagberg, J. & Ronström, J.-Å. 1996. Slutrapport från OCH-projektet. SkogForsk. Stencil 1996.