



rapport

IVL Svenska Miljöinstitutet AB

Internkontroll i små företag Verklighet och visioner



Ann-Beth Antonsson, Malin Nilsson och Ola Hansén
B 1291

Stockholm, januari 1998

IVL

Institutet för Vatten- och Luftvårdsforskning
Swedish Environmental Research Institute

Organisation/Organization Institutet för Vatten- och Luftvårdsforskning	RAPPORTSAMMANFATTNING Report Summary
Adress/Address Box 21060 100 31 STOCKHOLM	Projekttitel/Project title
Telefonnr/Telephone 08-729 15 00	Anslagsgivare för projektet/Project sponsor Rådet för Arbetslivsforskning
Rapportförfattare, author Ann-Beth Antonsson, Malin Nilsson, Ola Hansén	
Rapportens titel och undertitel/Title and subtitle of the report Internkontroll i små företag. Verklighet och visioner Internal control of the working environment in small companies. Reality and visions	
Sammanfattning/Summary Intervjuer har gjorts av företagsledare i trettio små företag (2-56 anställda) i olika branscher för att följa upp hur internkontrollen (IK) fungerar. Målet har varit att förstå småföretagens inställning till IK samt vad som fungerar / inte fungerar. Utgående från detta läggs grunden till ett mer småföretagsanpassat sätt att bedriva IK. Intervjuerna visar att 22 av företagen kände till IK mer eller mindre och endast tolv hade arbetat med IK. Inget företag hade en väl fungerande IK. Av de tolv företagen arbetade nio också med kvalitetssäkring. Fjorton av de företag som kände till IK, tyckte att IK var byråkratisk och inte passade småföretag. Dokumentationen var besvärlig. Arbetet med IK görs huvudsakligen av företagsledaren ensam. IK-föreskriften speglar en kultur som är en storföretagskultur. Det är ett viktigt skäl till att IK fungerar dåligt i småföretag. Dessutom har småföretagen svårt att tolka föreskriften. Man har också svårt att se nytta med IK. För att få IK att fungera i småföretag föreslås en modell som innebär att småföretagen börjar bearbeta sina problem direkt, istället för att börja bygga ett ledningssystem. Modellen består av tre delar. 1. Kartlägg arbetsmiljön med hjälp av checklista, enkät el dyl. 2. Håll årligen ett personalmöte och diskutera ett antal frågor som speglar kraven i IK-föreskriften, skriv minnesanteckningar. 3. Arbeta med arbetsmiljön som en del i det dagliga arbetet (vilket blir lättare och får en högre nivå när punkt 1 och 2 genomförs).	
Nyckelord samt ev. anknytning till geografiskt område, näringsgren eller vattendrag/Keywords internkontroll av arbetsmiljön, småföretag, internal control of the working environment, small companies	
Bibliografiska uppgifter/Bibliographic data	
IVL Rapport B 1291	
Beställningsadress för rapporten/Ordering address IVL, Publikationsservice, Box 21060, S-100 31 Stockholm, Sweden	

Internal control of the working environment in small companies. Reality and visions

Managers in thirty small companies (2-56 employees) from different trades were interviewed in order to survey the status of the work with the internal control of the working environment. The aim was to understand how the managers looked upon the internal control and what parts of the internal control work / work well and what parts do not. Starting from the results of the interviews, a method for internal control in small companies was developed.

The interviews show that 22 of the managers more or less knew the meaning of internal control. Only twelve of them had worked with internal control. Not a single company had a complete internal control that was functioning. Nine of the twelve companies also worked with quality control. Fourteen of the companies that knew of internal control found it bureaucratic and not adapted to small companies. They found the demands on documentation especially difficult. Usually it was the manager that worked solely with the internal control, despite the demands in the regulation on internal control, stating that collaboration with the personnel concerning the working environment is an important part of the internal control.

The regulations on internal control of the working environment reflect a developed culture which is typical for large companies. This is an important reason why the internal control works poorly in small companies. Additionally, small companies have a problem in interpreting the regulations and especially the consequences of the paragraph "The employer shall have the routines needed for the work with the internal control" (17§). The word "needed" means that the demands may be reduced if the company is small and has few working environment problems. Small companies also have a problem in identifying the use of internal control.

To make the internal control work in small companies, a model is proposed through which small companies start to work with their working environment problems directly, without developing a management system first. The management system is built in within the model, which consist of three parts. 1. Survey the working environment with a checklist, inquiry etc. 2. Keep a meeting once a year with the entire personnel and discuss a battery of questions reflecting the demands in the regulation on internal control. Make notes on what is decided. 3. Handle work environment problems as part of the daily work, which is easier and can be done on a higher level, when part 1 and 2 have been fulfilled.

Förord

För ett litet företag, kan det vara lika svårt att börja arbeta med internkontroll, som det är för mig och dig att börja sköta om ett bonsaiträd (ett japanskt miniatyrträd). Först måste man ta sig tid att läsa på hur man ska göra. När man läser, måste man anstränga sig. Instruktionen innehåller så många nya ord och begrepp som man inte själv brukar använda och som man därför måste anstränga sig för att förstå. Sedan måste man själv bestämma sig för vilka delar av instruktionen som är viktiga för just mitt bonsaiträd (många olika trädarter kan klippas till bonsaiträd). När man gjort det ska man börja omsätta instruktionen i daglig praktisk handling. Bonsaiträd kräver kontinuerlig skötsel. Glömmer man bort dem, dör de. Det är bara de som har ett gediget intresse eller är mycket plikttrogna som klarar av att hålla ett bonsaiträd vid liv.



Vi tror att det går att göra instruktioner för företagens arbete med internkontrollen, som gör att deras arbete blir mycket enklare och inte liknar skötseln av bonsaiträd. Men då krävs

- att språket anpassas till företagens begreppsvärld
- att instruktionerna blir enkla och lättfattliga och inte behöver omtolkas av varje företag
- att arbetsmetoderna också är enkla, så att företagen orkar med internkontrollen, även om de inte drivs av eldsjälar eller mycket plikttrogna människor.

Innehållsförteckning

Förord	1
1. Bakgrund.....	5
2. Andras erfarenheter av internkontroll i små företag	6
3. Mål.....	7
4. Metoder.....	7
4.1 Val av företag	7
4.2 Bortfall.....	8
4.3 Intervjuer	8
5. Småföretagens arbete med internkontroll	10
5.1 Företagens syn på sin arbetsmiljö.....	10
5.2 Känner företagen till internkontroll?	11
5.3 Vad tycker företagen om internkontroll?.....	11
5.4 Vad har företagen gjort?	13
5.5 Vem på företagen har arbetat med internkontrollen?.....	14
5.6 Vad ska företagen göra?	14
5.7 Vad har varit svårt? Vad har varit lätt?.....	15
5.8 Varför arbetar företag med internkontroll?.....	16
5.9 Varför arbetar man inte med internkontroll?	17
5.10 Vilken information och hjälp har företagen fått?.....	17
5.11 Vilken information och hjälp har företagen använt sig av?	18
5.12 Vill företagen ha mer hjälp med internkontroll?.....	19
5.13 Vilken sorts hjälp med internkontroll föredrar företagen?.....	20
5.14 Kommentarer till olika internkontrollmaterial	21
6. Hur arbetar småföretag?.....	22
6.1 Är småföretag vana att arbeta systematiskt?.....	22
6.2 Personalmöten	24
6.3 Hur fördelas arbetsuppgifterna i småföretag??	25
6.4 Att lära sig nytt	26
6.5 Går småföretagaren på kurs?	27
7. Slutsatser och förslag till åtgärder.....	27
7.1 Verkligheten	27
7.1.1 Kulturskillnader.....	27
7.1.2 Tolkning av föreskriften	29
7.1.3 Samarbete med personalen	30
7.1.4 Har företagen någon nytta av internkontrollen?	30
7.2 Visionerna.....	31
7.2.1 Att lösa de kulturella konflikterna	31
Valfrihet eller inte?.....	31
Språket	31
Draghjälp från kvalitetssäkring och miljöledningssystem.....	32
Ett förslag till arbetsmodell	32
Personligt stöd, en viktig framgångsfaktor	34
7.3 Utformning av två skrifter utgående från modellen.....	35
7.4 Klassificering av företagens internkontrollstatus.....	35
8. Referenser.....	37
Bilaga 1. Intervjuformulär	41

1. Bakgrund

Sedan 1 januari 1993 gäller Arbetarskyddsstyrelsens kungörelse Internkontroll av arbetsmiljön (1, 2). I föreskrifterna ställs krav på företag att de ska ha ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Kraven gäller generellt för alla företag. Det innebär att även små företag ska ha någon form av arbetsmiljöarbete som är systematiskt.

I föreskrifterna anges också att arbetsmiljöarbetet och dokumentationen ska anpassas till verksamhetens art, omfattning och geografiska spridning. Detta markeras bl a i 17 § "Arbetsgivaren ska ha de rutiner *som behövs* för internkontrollarbetet" (min kursivering). I 18 § anges dessutom "Sammanställningar (11§) och handlingsplaner (14§) skall alltid vara skriftliga. *Om det behövs med hänsyn till riskerna i arbetet, verksamhetens storlek eller geografiska spridning* skall följande dokumenteras skriftligt. Arbetsmiljöpolicy (7§), Uppgiftsfördelning (8§), Redovisningar av undersökning och riskbedömning (9§) Redovisning och uppföljning av internkontrollarbetet (16§) Rutiner (17§)" (min kursivering). Föreskrifterna om internkontroll är dessutom utformade som målföreskrifter, som anger målen för internkontrollen. I föreskrifterna anges dock ej i detalj hur man ska nå målen. Det innebär att varje företag själv i princip kan välja sina arbetsmetoder, förutsatt att arbetsmetoderna ger det resultat som krävs enligt föreskrifterna.

En granskning av strukturen i internkontrollföreskrifterna visar stora likheter med strukturen i kvalitetsstandarder (3). Övergripande finns krav på mål och policy för arbetsmiljön resp. kvalitetsarbetet. Ansvar och arbetsuppgifter ska klargöras. Vikten av information och utbildning och att bevaka arbetsmiljö resp. kvalitetsfrågor i samband med förändringar poängteras. Handlingsplaner ska göras upp.

En viktig skillnad mellan kvalitetssäkringsstandarder och internkontroll av arbetsmiljön är att standarderna är frivilliga medan internkontrollen är obligatorisk för alla företag. Detta återspeglas också i att internkontrollen inte är lika formaliserad när det t ex gäller dokumentation, som kvalitetsstandarderna. Kraven på alla företag kan inte sättas lika högt och formellt som kraven på företag som frivilligt väljer att arbeta med kvalitetssäkring av t ex marknadsskäl och som eftersträvar certifiering.

Generellt sett lämnar internkontrollföreskrifterna mer åt företagen att bedöma och besluta om, än kvalitetssäkringsstandarderna. Detta beror naturligtvis på att föreskrifterna gäller för alla företag, även små företag, t ex företag med bara en tim- eller deltidsanställd. Dessutom gäller internkontrollföreskrifterna för egenföretagare som driver sitt företag i form av ett aktiebolag. (I dessa fall är det bolaget som juridisk person som är arbetsgivare och ägaren som också är anställd. Bolaget har därför juridiskt sett skyldighet mot sin anställda, ägaren, att bedriva internkontroll.) Internkontrollföreskrifterna gäller ej för egenföretagare som driver enskild firma utan några anställda och inte heller för handelsbolag utan anställda. (4).

När internkontrollföreskriften började diskuteras, fanns det på olika håll en insikt om att det kunde bli svårt för små företag att klara alltför omfattande och byråkratiskt formulerade krav. Det fördes diskussioner om att införa en gräns för kraven på internkontroll, men denna idé avfärdades snabbt. Slutligen beslöts att den svenska föreskriften (på samma sätt som den norska) ska gälla för alla företag.

Mot denna bakgrund, förutsåg många att internkontrollen av arbetsmiljön skulle bli svår att klara för många små företag. Som ett stöd för bl a de små företagens arbete med internkontrollen har därefter ett antal olika skrifter utarbetats (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24). Den revidering av föreskriften som gjorts och som trädde i kraft 1 mars 1997 (2), har också delvis styrts av en önskan att anpassa föreskriften bättre till de små företagens förutsättningar.

2. Andras erfarenheter av internkontroll i små företag

Flera studier har gjorts för att på olika sätt spegla hur småföretagens arbete med internkontrollen fungerar.

I tidningen *Arbetsliv i utveckling* presenterades 1993 (25) resultatet av intervjuer med yrkesinspektörer. Yrkesinspektörerna tillfrågades bl a vilken typ av organisationer som kommit längst med internkontrollen och vilka som haft det svårast. Bäst var det enligt yrkesinspektörerna i stora privata företag. Sämst var det i små privata företag.

I december 1995 gjorde SKOP på uppdrag av tidningen *Arbetsliv i utveckling* en undersökning av 600 svenska företagsledares inställning till olika arbetsmiljöfrågor (26). Där visade det sig att 61% av de tillfrågade *inte* kände till internkontrollen. För företagsledare med 1-10 anställda var denna siffra 68 %, för 11-50 anställda 46 % och för 51 anställda eller fler, 18 %. Företagsledarna tillfrågades också om de arbetade systematiskt med arbetsmiljön. Ja, alltid eller ibland svarade 40 % av företagsledarna för de minsta företagen, 47 % av mellanstora företag (11-50 anställda) och 95 % av de största företagen.

Gun Nise m. fl. har studerat hur små företag i Stockholms län klarade internkontrollen i november och december 1994 (27). 232 slumpvis valda företag med mindre än 50 anställda besöktes. Av dessa kände 40 % inte till vilka krav som ställdes på internkontroll av arbetsmiljön. Arbete med internkontrollen hade påbörjats på 41 % av arbetsställena. Kartläggning av risker och uppföljning av ohälsa / tillbud / olycksfall hade gjorts på 28 % och policy och mål var klara på 26 % av arbetsställena. 9 % hade börjat arbeta med internkontroll som täckte samtliga delar som krävs enligt föreskrifterna. Därmed ej sagt att internkontrollen fungerade bra inom samtliga dessa områden.

Yrkesinspektionen i Örebro distrikt har följt upp hur internkontrollen har utvecklats

inom företag som besökts av Yrkesinspektionen i Västerås distrikt (ingår numera i Örebro distrikt) (28). I rapporten görs ingen skillnad på företag och arbetsplatser av olika storlek. En slutsats som kan dras av rapporten är att åtminstone i stora företag tar det flera år att införa internkontroll. I rapporten konstateras också att skyddsombudens deltagande i internkontrollarbetet varit lågt och i många fall var deras kunskaper om internkontroll överraskande dåliga. "Den spetskompetens som vi ofta är vana att se hos skyddsombuden inom andra områden har inte funnits i någon större omfattning vad gäller IK." Dessutom ansåg många företag att deras egen internkontroll var god, medan yrkesinspektionens bedömning var att internkontrollen inte var lika god som företagen ansåg.

I ett examensarbete utfört vid skyddsingenjörsutbildningen (29) har småföretagens inställning till företagshälsovården som ett stöd för internkontrollarbetet undersökts. I rapporten dras slutsatsen att företagshälsovården kan nå framgång om man först inriktar sig på att kartlägga kundens behov av hjälp, klarlägga betydelsen / konsekvenserna av att arbeta med internkontroll samt nyttan av att få rätt hjälp med internkontrollarbetet. I rapporten ges också ett förslag till arbetsgång när ett litet företag ska införa internkontroll och hur företagshälsovården kan komma in i detta arbete.

I en rapport från Arbetarsskyddsstyrelsen finns en sammanställning av erfarenheter av hur internkontrollen fungerar i småföretag (31).

3. Mål

Målet för detta projekt är att följa upp hur internkontrollarbetet fungerar i små företag, att förstå vad som fungerar, vad som inte fungerar och varför det fungerar som det gör. Detta ska lägga grunden för ett mer småföretagsanpassat sätt att bedriva internkontroll.

4. Metoder

4.1 Val av företag

Projektet har bestått av intervjuer med personer som arbetar i småföretag och som på något sätt varit involverade i företagets arbete med internkontrollen. Med små företag menas i detta sammanhang företag med mindre än 50 anställda. Även om internkontrollen även gäller för aktiebolag med bara en anställd (se ovan), valde vi att inte besöka de allra minsta företagen, utan satte en nedre gräns vid 2 anställda.

Företagen har valts för att spegla olika verksamheter, både industri- och tjänsteproduktion, olika företagsstorlekar och företag som kommit olika långt med internkontrollen.

För vissa av grupperna besöktes i första hand Stockholmsföretag. För andra grupper besöktes företag i andra delar av landet. Urvalet har därför endast delvis varit slumpmässigt. De företag som ingått i projektet redovisas i tabell 1.

Intervjuerna genomfördes under en tvåårsperiod, från oktober -95 till november -97. Merparten av intervjuerna gjordes när den gamla föreskriften om internkontroll, AFS 1992:6, gällde.

4.2 Bortfall

I grupperna 1, 2 och 3 fanns det inget bortfall. De första företagen som kontaktades accepterade att delta i projektet, genom att avsätta tid för intervju. Motivet för intervjun beskrevs som "många företag tycker att internkontrollen är besvärlig. Jag vill veta mer om vad ni tycker och hur ni vill arbeta, för att se om det går att hitta ett sätt att arbeta med internkontroll som är bättre anpassat till era förutsättningar". Bortfallet i denna grupp som består av de minsta företagen och som till stor del valts slumpmässigt är anmärkningsvärt litet.

I grupperna 4 och 5 var det ett bortfall i vardera grupp. Orsakerna till att man inte ville ställa upp på intervjun angavs vara tidsbrist. I en grupp var bortfallet mycket stort - restauranger i Storstockholm. Trots tips från regionala skyddsombudet och kontakter med många företag lyckades vi bara komma ut till ett företag i Storstockholm. Det stora bortfallet beror sannolikt på branschens förutsättningar, med hård konkurrens, lite tid för annat än den dagliga verksamheten och (enligt telefonkontakterna) en låg aktivitet på arbetsmiljöområdet. Ett företag angav t. ex. som motiv för att inte delta "arbetsmiljö, nä, sånt håller inte vi på med".

4.3 Intervjuer

Vid företagsbesöken intervjuades först företagsledaren. Om någon annan varit involverad i arbetet med internkontrollen, intervjuades också den eller de personerna. Om skyddsombudet fanns tillgängligt vid intervjuerna intervjuades även han/hon. Vid intervjuerna visade det sig i flera fall att ingen hade gjort så mycket åt internkontrollen eller att den ende som ägnat sig åt internkontrollen var företagsledaren. Besöken tog mellan 1,5 och 3 timmar per företag.

Intervjuerna var strukturerade intervjuer, med ett frågeformulär, se bilaga 1, som bas. Med utgångspunkt i dessa frågor ställdes följdfrågor för att fördjupa och förtydliga svaren. Frågeformuläret är upplagt för att ge svar på följande huvudfrågeställningar:

Tabell 1. Besökta företag och urvalskriterier för de sex olika grupperna av företag. Företagen anges som A, B, C etc

Grupp nr/ antal företag	Urvalskriterier	Bransch	Antal anställda	Ägare	Region	Intervju- datum
1 / 5	Köpt Internkontroll i praktiken från Arbetskyddsmyndigheten och mindre än 50 anställda. Slumpval	A verkstadsind. B tränd. C konsult D livsmedelsbutik E verkstad	A 18 B 8 C 9 D 26 E 17	A-D privata företag E dotterbolag	Inom c:a 10 mil från Stockholm.	okt -nov - 95 och feb -96
2 / 5	Medlemmar i Företagarnas Riksorganisation. Slumpval	F transport G lässmed H kontorsinredn. I byggtrepenör J glasmästeri	F 3(+2 konsulter) G 4(inkl 2 ägare) H 6 I 5 (inkl 3 ägare) J 4 (inkl 2 ägare)	privata företag	Stockholm inkl Norrtälje	nov 95 - jan 96
3 / 5	Via regionala skyddsombud, Industrifacket, Företag som kommit olika långt med IK	K kemisk teknisk L plast M tvätterier N skottillverkning O plast	K 50-55 (i Sthlm, 75 totalt) L 20 (i fabriken, 54 totalt) M 28 N 8 O 9 (inkl 2 ägare)	4 privata företag 1 dotterbolag	Stor-Stockholm	jan-feb -96
4 / 5	Ur Handelns Arbetsgivarorganisationens matrikel. 3 slumpval + 2 via arbetsmiljöhandläggare på HAO	P revisionsbyrå Q resebyrå R revisionsbyrå S intresseorg. T begravningsbyrå	P 30 (inkl 7 ägare) Q 17 R 25(inkl 3 ägare) S 32 T 56	3 privata företag 1 intresseorg. 1 företag i kedja	2 i Linköping 1 Skövde 2 i Stockholm	nov-dec - 96
5 / 5	Via regionala skyddsombud, Fastighets Motala /Mjölby och Östersund	U, V, W, X, Ü fastighetsförvaltning W även bygg Ü även konferens	U 34 V 20 W 37 X 49 Ü 21	2 privata företag 2 kommunala bolag och en ideell organisation	4 i Linköping / Mjölby 1 i Östersund	nov -96 nov -97
6 / 5	Via regionala skyddsombud, Hotell- och Restauranganställda Stockholm, Skövde och Östersund.	hotell och restauranger	Y 11 Z 10 Å 11 Ä 28 Ö 10	privata företag	1 hotell/restaurang i Stockholm och 1 i Östersund 2 restaurang i Skövde och 1 i Östersund	sept-nov - 96 nov -97

- vad vet och tycker man om internkontroll.
- vad har gjorts och varför? Har man fått hjälp av någon?
- vad har varit lätt respektive svårt?
- hur skulle man vilja arbeta med internkontrollen?
- arbetar man systematiskt inom något annat område, t ex ekonomi?
- inställning till arbetsmiljö.

Efter de femton första företagsbesöken modifierades intervjuformuläret så att några frågor lades till (frågorna 19-23, markerade med * i bilaga 1). Dessa skulle fördjupa förståelsen för hur företagen arbetar med andra frågor och sätta detta i relation till arbets sättet inom internkontrollen.

Intervjuerna av de första 15 företagen gjordes av Ann-Beth Antonsson. De sista 15 intervjuerna gjordes av Malin Nilsson och Ola Hansén.

5. Småföretagens arbete med internkontroll

5.1 Företagens syn på sin arbetsmiljö

För att förstå företagens inställning till internkontroll, är det bra att känna till hur de ser på sin egen arbetsmiljö. Frågar man någon som arbetar på ett litet företag brukar de allra flesta tycka att deras egen arbetsmiljö är bättre än genomsnittet för företag i samma bransch. I intervjuerna frågade vi vad företagsledaren tyckte om sitt företags arbetsmiljö jämfört med företag i samma bransch eller med liknande verksamhet. Av de trettio besökta företagen svarade 22 i olika ordalag att deras arbetsmiljö var bättre än genomsnittet. Ett företag (S) visste inte och sex företag (H, R, V, Ü, Ä och Ö) tyckte lika bra. Ett företag (N) tyckte att jämfört med större företag i samma bransch var deras arbetsmiljö sämre. Detta gällde framför allt den fysiska arbetsmiljön. Den psykiska tyckte han däremot var bättre. Dessa resultat stämmer väl överens med tidigare undersökningar. *I småföretag i branscher med förhållandevis små risker, kan denna inställning innebära att företaget har dålig motivation för att arbeta systematiskt med arbetsmiljöarbetet. Varför ska man göra något, när det redan är rätt bra?*

På frågan vad arbetsmiljö innebär för dem svarar de allra flesta att det innebär både bra fysiska (buller, belysning, ergonomi, kemikalier mm) och psykiska (kamrater, trivsel, arbetsuppgifter mm) förhållanden. Några företag nämner spontant endast de fysiska förhållandena men på fråga om vad de anser om de psykiska förhållandena säger alla att de också är viktiga för en bra arbetsmiljö. *Svaret på denna fråga kan innebära att de arbetsmiljöproblem som i första hand uppmärksammas och bearbetas är sådana som rör den fysiska arbetsmiljön. Det finns idag en stor medvetenhet om den psykosociala*

arbetsmiljöns betydelse, men i flera företag måste man fråga, för att denna aspekt på arbetsmiljön ska komma upp på bordet.

På frågan om de har någon arbetsmiljöutbildning svarar 26 av de 30 företagen att de inte har någon sådan. Företag H arbetar med kontorsmöbler och arbetet i sig har enligt honom gjort att han lärt sig en hel del om arbetsmiljöfrågor. De fyra företag som säger sig ha arbetsmiljöutbildning (E, L, M och N) har fått den genom kortare kurser. *Sammantaget innebär detta att arbetsmiljökunskandet i småföretag i första hand bygger på den kunskap som man tillägnar sig i det dagliga arbetet. Ett systematiskt lärande om möjliga risker och åtgärder är således ovanligt.*

5.2 Känner företagen till internkontroll?

Sexton av företagen kände till begreppet internkontroll. Sex företag hade en diffus uppfattning om vad internkontroll är. Resterande åtta företag kände inte till internkontroll innan de blev kontaktade av oss.

Anmärkningsvärt många företag kände inte till internkontrollen. En analys av företagen visar att medelantalet anställda i de företag som inte kände till internkontrollen var 16 (från 3 till 30 anställda), i företagen med en diffus uppfattning om internkontrollen 13 (från 4 till 37 anställda) och i företagen som kände till internkontroll 25 (från 8 till 56 anställda). Det verkar alltså finnas en icke oväntad tendens att större företag vet mer om internkontrollen. Detta stämmer väl med resultaten från andra undersökningar.

Merparten av företagen som vi fått tips om via regionala skyddsombud, grupperna 3, 5 och 6, (13 av 15 företag) kände till internkontrollen. Bland de företag som vi valt ut slumpmässigt, grupp 2 och 4, kände hälften av företagen (fem av tio) till internkontrollen. Av dessa fem företag som kände till internkontroll var det tre som endast hade en diffus uppfattning. Av de fem företag som köpt ett arbetsmaterial om internkontroll visste fyra vad internkontroll handlar om. Ett av företagen hade en diffus uppfattning och en visste inte. Den sist nämnde var inte den person som beställt materialet och han hade heller inte sett det.

5.3 Vad tycker företagen om internkontroll?

Företagsledarnas synpunkter på internkontrollen kan delas in i följande huvudgrupper:

Internkontroll är onödigt byråkratiskt, tar för mycket tid och passar inte för småföretag. Dokumentationen är speciellt besvärlig. Småföretagen har ett smidigare sätt att fungera. Man löser arbetsmiljöfrågorna som en del av det dagliga arbetet - över fikabordet. "Det är nog bra, men..."

Detta var den vanligaste åsikten. Fjorton företag av de 22 som kände till något om internkontrollen svarade i dessa ordalag. Många av dessa företag var samtidigt positiva till internkontrollens syfte.

Det fanns också tre företag som var *mer oreserverat positiva till internkontrollen och som även såg fördelar med den*. Företag L tyckte att internkontrollen gav företagen möjlighet att arbeta smidigare med arbetsmiljöfrågorna, eftersom man inte behövde dra allt via skyddskommittén. (Hela företaget hade 54 anställda. Den besökta arbetsplatsen hade 20.) Företagsledaren i företag N sa "Som jag tolkar internkontrollen är det positivt. Jag tror inte att det behöver vara krångligt." Företag Ü såg det som en "strukturering och sammanslagning av olika frågor, allt sätts ihop till ett system". Detta står i bjärt kontrast mot de ovanstående fjorton företagen som tyckte att internkontrollen var krånglig och byråkratisk.

Två företag (Z och Ä) hade en vagt positiv inställning till internkontrollen. "Det verkar väl bra". Företag kände inte till speciellt mycket om internkontrollen och hade heller inte arbetat med internkontroll, varför denna vagt positiva attityd snarast är ett naturligt och vanligt sätt att förhålla sig till den som intervjuar.

Internkontroll passar nog företag med problem, men inte små företag som har en bra arbetsmiljö.

Tre företag (H, I och Q) intog denna hållning. Företag I konstaterade att när man inte har problem, så fördjupar man sig inte. Blir det problem, så djupläser man. Dessa företag såg alltså inte nyttan med internkontroll.

Tycker inte om myndigheter och att de lägger sig i. Detta kan företagen sköta själva.

Två företag intog denna ståndpunkt. Företag C ansåg ändå att det var viktigt att ordna en så bra miljö som möjligt för de anställda. Företag Å hävdade att om det finns för mycket bestämmelser, så går det inte att, i hans fall, ha krog. Han ansåg att i restauranger behövs inte dessa lagar.

Övriga synpunkter som framkom var bl a:

- "Föreskriften är ootroligt luddigt formulerad. Den ger fria spelregler för småföretag" (Företag S). De menar att sista meningen i föreskriften (AFS 1992:6) lämnar många öppningar. Detta är en åsikt som ibland också framförts från bl a fackligt håll, där man ibland efterlyst en mer detaljerad föreskrift, som är lättare att tolka och som är mer bindande för företagen.
- Arbetsmiljökontroll finns ändå i ryggmärgen. Vi har länge jobbat med detta, men det är svårt med internkontroll eftersom arbetstagarna har mycket varierande arbets-

uppgifter på varierande platser.

- Internkontroll är en sådan fråga som kommer i andra hand efter den centrala verksamheten.

5.4 Vad har företagen gjort?

Besöken bekräftar den bild som tidigare undersökningar visar. Många företag har inte kommit igång med internkontrollen men större företag har gjort mer än mindre. Flera företag tycker att man har internkontroll, men gör man en noggrannare granskning saknas viktiga element.

Av de besökta företagen var det *inget företag som hade en fungerande internkontroll*, d.v.s. inte bara en komplett dokumentation, utan en internkontroll som fungerade i det dagliga arbetet.

Fyra företag (A, M, X och Ü) hade en komplett dokumentation för samtliga relevanta delar av internkontrollen, men hade inte lyckats omsätta detta helt i praktiken. Företag Ü var det företag som kommit längst med internkontrollen. De hade heller inte genomfört någon revision av internkontrollen. Företag M ingår i en koncern, där en person på koncernnivå drog det tyngsta lasset när det gällde internkontrollen. Vissa delar av internkontrollen verkade därför vara dåligt förankrade på det lokala arbetsstället.

Tre företag (S, Ü och Y) hade kommit långt med sin internkontroll. Företag Ü hade utarbetat en pärm med internkontrollens olika delar samt upprättat en handlingsplan som regelbundet gicks igenom och uppdaterades. I företag S saknades fortfarande handlingsplan. Man tyckte inte det behövdes. Företag Y hade arbetat ambitiöst med internkontrollen, men alla delar var inte helt klara. Gemensamt för företag S och Y var att de inte var så petiga med formalia runt internkontrollen. Istället lade de stor vikt vid internkontrollens innehåll. På detta sätt hade dessa företag en bättre och effektivare internkontroll än t ex företag A, där det skrivna inte hade omsatts i så mycket praktisk handling. I detta perspektiv, bör man vara försiktig med klassning av företagens internkontrollstatus. Ett bra innehåll i internkontrollen måste alltid vara viktigare än en snygg dokumentation.

Ytterligare sex företag hade börjat arbeta med delar av internkontrollen, men var inte färdiga. De flesta av dessa hade inte kommit speciellt långt.

På frågan om arbetet med internkontroll påverkat företagets arbetsmiljö svarade nästan alla nej eller vet inte. Kommentarer var bl a “kanske lite mer systematiskt” (företag A), och “kanske blir fler saker åtgärdade” (företag Ü). Företag N och T menade att det som gjorts efter att internkontrollen genomförts skulle ha gjorts ändå, utan den.

Arton företag hade inte börjat arbeta alls med internkontroll. Flertalet av dessa företag hade dock arbetat med arbetsmiljöfrågor. Några av dem var t o m ambitiösa i sitt arbetsmiljöarbete. Bland dem fanns en livsmedelsbutik som drivit ett Arbetslivsfondsprojekt för att bygga om kassorna och som i övrigt också gav intryck av att vara uppmärksamma på arbetsmiljöfrågorna. Bland annat hade alla anställda var sitt ansvarsområde, t ex bröd, kött, cigaretter o s v. Var och en ansvarade bl a för att beställa hem varor och även eventuella test av nya produkter. Inga formella regler fanns, utan personalen bestämde själva när de behövde gå och fråga om något.

5.5 Vem på företagen har arbetat med internkontrollen?

Bland de tolv företag som börjat med internkontroll är det vanliga att *en* person arbetar själv med frågorna. På de flesta företag (t ex N, U, V och Y) är denna person företagets chef. Samverkan med skyddsombud eller övrig personal om internkontrollen är ovanlig. På tre företag, (E, T och Ü) har dock mer eller mindre samverkan med skyddsombud eller fackligt aktiva skett. På företag E har en facklig förtroendemans dokumenterat arbetsinstruktioner, på företag T kartlägger skyddsombud alla arbetsmiljöer och på företag Ü har en fackligt aktiv person tryckt på och fungerat som bollplank. Många av de som ensam arbetar med internkontrollen (t ex företag L) tycker att arbetet är besvärligt. De har inget stöd inom företaget. Det händer att de tar med arbetet hem och sitter på kvällarna och försöker få ihop dokumentation.

Internkontrollen i små företag är idag mycket av en "one-man-show". I endast tre av de trettio företagen hade någon form av samverkan med personalens representanter förekommit. Samverkan med övrig personal förekommer i form av dagliga kontakter, där arbetsmiljöfrågor ibland diskuteras. Någon mer organiserad samverkan om internkontrollen med övrig personal förekommer inte.

5.6 Vad ska företagen göra?

Av de företag som inte börjat arbeta med internkontroll (innan vårt besök visste inte många av dessa företag vad internkontroll var) fick vi många svävande svar på vad de ska göra i framtiden. "Vi måste väl göra något eftersom föreskriften finns" (företag C). "Inget, vi har så lite arbetsmiljöproblem och det är onödigt att skriva ner något" (företag G). "Läsa föreskriften" (företag O). "Eventuellt ta upp frågan på personalmöte" (företag P). "Inget, vi har redan våra rutiner" (företag B). Företag J har den inte ovanliga inställningen "om någon kräver internkontroll gör vi det".

Trots att företagen, som inte arbetat med internkontroll tidigare, genom vårt besök fått klart för sig att det finns en föreskrift som också gäller dem och som de inte klarar fanns det inget vid besöken som tydde på att företagen avsåg att göra några större insatser

för att klara föreskriften.

Företagen som börjat med internkontroll gav varierade svar på hur de skulle gå vidare med sitt arbete men också bland dem fanns de som inte skulle göra något (t ex företag E som enligt vår bedömning endast delvis arbetat med internkontroll och bara diffust visste vad det var). Flera företag (A, T, U och Y) svarar att checklistor och handlingsplaner ska gås igenom och uppdateras och utifrån dem ska man åtgärda brister. Företag N och Y ska arbeta med att samordna sina kvalitetssystem och internkontroll. I övrigt skulle företagen bli utbildade chefer i frågan (företag K) och få igång skyddsronder (företag L och Ö).

5.7 Vad har varit svårt? Vad har varit lätt?

De tolv företag som arbetat med internkontroll hade svårt att svara på vad som varit svårt respektive lätt med arbetet. Flera hade upplevt dokumentationen som en svårighet. Dokumentationen ansågs bromsa arbetet och det tar emot om det blir för mycket papper (företag N). Det är svårt att veta hur mycket som ska dokumenteras (företag X) och att formulera mål (företag Ü). Företag Ü tyckte även att det var krångligt att dokumentera och hålla reda på statistik för t ex sjukdom och frånvaro.

Företag U tyckte det var svårt att sätta sig in i internkontrolltänkandet och att förstå vad arbetet gick ut på. När de väl hade börjat arbetet gick det lättare. Ytterligare svårigheter som nämndes var att få ut internkontrollen i organisationen och att integrera den i det dagliga livet (företag M och Ö) samt att kalla samman alla på företaget för information (företag T).

Få företag uppgav något konkret som enkelt. Företag M tyckte det varit lätt att delegera och att gå skyddsronder. Företag A som fått hjälp utifrån med sitt internkontrollarbete tyckte att arbetet varit smärtfritt.

Det är tydligt att det som upplevs som svårt stämmer väl överens med företagens syn på internkontrollen som något byråkratiskt som kräver mycket skrivande, d.v.s. dokumentation. Dessutom upplever några företag, som börjat arbeta med internkontroll, föreskriften som svårtolkad, vilket sannolikt beror på att de inte har någon vana vid att tolka denna typ av texter. Dessutom verkar det vara svårt att föra ut internkontrollen i företaget.

De företag som börjat arbeta med internkontroll fick också svara på frågan om de skulle göra på något annat sätt om de skulle börja med internkontroll idag. Eftersom många precis börjat arbetet eller stod mitt i det och därför saknade perspektiv var det en svår fråga att svara på. Nio av de tolv företagen svarade att de troligen skulle göra på samma sätt. Företag K skulle eventuellt ha skrivit ner mer från början medan företag M skulle

varit noga med att sätta klara mål och vara tydliga. De menade att med ett klart mål är det lättare att acceptera förändringar. Företag T som i stort var nöjd med sitt arbete sa att skulle något gjorts annorlunda skulle det varit uppföljningen av 1994 och -95 års handlingsplaner.

5.8 Varför arbetar företag med internkontroll?

Av de tolv företag som arbetar med internkontroll, anger elva att skälet för dem att arbeta med internkontroll är att det finns en lag / föreskrift eller att yrkesinspektionen krävt det (endast företag X). Företag A uttryckte sig på detta sätt "Jag begriper inte varför, men vi gör som dom säger". I två företag angavs även att den personliga inställningen till lagar och regler påverkat arbetet med internkontrollen. "Man ska följa reglerna tycker jag" och "Jag har alltid varit en person som vill göra allting rätt och riktigt." Dessa åsikter uttrycktes av två kvinnor.

Ett av de elva företagen ovan hade dessutom ett annat skäl. Företag N tyckte att det var bäst att göra rätt redan från början (även när det gällde arbetsmiljön). Det kan ta fyra år att utbilda personal så att de blir skickliga i det hantverk företaget sysslar med. Om arbetsmiljön gjorde att någon skadades eller vantrivdes och därför slutade, betydde det en ekonomisk förlust för företaget. Detta är alltså ett företagsekonomiskt argument för internkontroll.

Endast ett företag har ett annat motiv än lagar / föreskrifter. Företag E arbetade med internkontroll för att förbättra arbetsmiljön. Det svaret kan lätt förstås om man känner till lite mer om företaget. En av företagets anställda hade råkat ut för en allvarlig olycka och mist flera fingrar. Detta hade upplevts som mycket tråkigt och företaget hade hjälpt till med finansiering av omskolning mm. Det som företaget gjort inom internkontroll var nästan enbart att utarbeta en arbetsinstruktion för det moment där skadan inträffat. Eftersom detta upplevdes som välmotiverat, blev också inställningen till internkontroll mer positiv.

Som jämförelse kan nämnas att en studie av företagares motivation för arbetsmiljöarbetet (33) visar att myndighetskrav är relativt lågt motiverande (5 på en 45-gradig skala). Demotiverande är regelverkets omfattning och kravnivå samt regelverkets utformning, vilket stämmer överens med resultaten i avsnitt 5.3 ovan. Faktorer som rör personalen är däremot starkt motiverande (skapa trivsel, arbetsglädje hos personalen, 24 av 45, och personalens hälsa och välbefinnande, 21 av 45). Mot denna bakgrund är det inte konstigt att internkontrollen inte fungerar speciellt bra i småföretag. Småföretagaren ser inte sambandet mellan internkontroll och personalen (vilket hade varit starkt motiverande) utan drivs till stor del av lagar, vilket inte är så starkt motiverande och regelverket kan t. o. m. vara demotiverande.

5.9 Varför arbetar man inte med internkontroll?

Två olika typer av argument dominerar som skäl till att inte arbeta med internkontrollen. Det första argumentet framfördes av nio företag och är likartat med huvudåsikten om internkontroll - att det är något byråkratiskt som tar tid.

“Vi gör det som behövs och när någon säger till” (företag B). “Jag vill att det arbete som läggs ner ska ge resultat. Det är svårt att se att internkontrollen gör det” (företag C). “Arbetsmiljön fungerar ändå. Verksamheten går alltid först. Det är så mycket att göra att vi inte hinner förebygga. Det har blivit alltmer administration” (företag I). “Internkontroll är papper för papperens egen skull. Jag ser ingen nytta med det. Det är viktigare att göra något” (företag J). “Jag vill göra så lite som möjligt av arbetsuppgifter utanför själva revisionsjobbet” (företag R).

Det andra argumentet som framfördes av åtta företag är att inget gjorts eftersom de inte kände till föreskriften. Ett naturligt svar för flera av företagen.

5.10 Vilken information och hjälp har företagen fått?

Av de 19 företag som uppger att de fått information om internkontroll är det sju som inte börjat jobba med internkontroll. I tabell 2 finns företagens svar på frågan “Från vem och hur har du fått information om internkontroll?” listade. En hel del företag har gett fler än ett alternativ. Företagen som fått information om internkontroll sa att den varit muntlig i 16 fall och skriftlig i 13 fall.

Som synes kommer informationen till företagen på många olika vägar. De dominerande vägarna är dock bransch eller arbetsgivarorganisation, företagshälsovård och fackliga organisationer (huvudsakligen regionala skyddsombud)

Av de 18 företag som inte arbetar med internkontroll uppger 11 att de inte fått eller minns att de fått någon information.

5.11 Vilken information och hjälp har företagen använt sig av?

De företag som börjat arbeta med internkontroll har alla fått mer eller mindre hjälp utifrån. De flesta företag (nio stycken) har fått personlig hjälp från någon person utanför företaget med att baserat på något skrivet material arbeta med internkontroll. Det vanligaste var att företagshälsovården (fyra företag) och regionala skyddsombud (två företag) hjälpt till. Företag X har utifrån en mall från branschorganisationen (Fastigo)

Tabell 2. Sammanställning över varifrån företagen fått den första informationen om internkontroll och huruvida denna information var skriftlig resp. muntlig, d.v.s. någon form av personlig kontakt.

Företag	Bransch- org.	FHV/ konsult	Fackl. org.	ASS	ASN	Tidig. arb- plats	VD	YI	företag i samma bransch	ALF- utbild.	vet ej
A		muntl									
B			muntl								
C											
D		muntl	muntl								
E					skrift						
F											
G											
H										skriftl	
I				skrift							
J	skriftlig										
K		muntl									
L	skriftlig					muntl					
M	skriftlig				munt			muntl			
N				skrift		muntl					
O											+
P	skriftlig										
Q											+
R											+
S	skriftlig										
T	skriftlig										
U	skriftlig		muntl								
V	skriftlig	muntl									
W											+
X	skriftlig	muntl							muntl		
Ü	skriftlig		muntl								
Y							munt				
Z											
Å											
Ä											
Ö						muntl					
TOTAL (skriftl./ muntlig)	10/-	-5	-4	2/-	1/1	-3	-1	-1	-1	1/-	4

tagit fram en pärm. Under arbetets gång utbyttes erfarenheter med företagshälsan och ett liknande bolag från trakten. Företag T gick en kurs (HAO). Därefter stämde man av med företagshälsan. På företag L och Ü fick produktionschef respektive chef mer eller mindre stöd från fackligt håll vad gällde internkontrollfrågor. Därefter har man jobbat med olika material, i företag Üs fall med “En introduktion till internkontroll av arbetsmiljö” (Arbetarskyddsstyrelsen).

Två företag angav att de enbart tagit hjälp av skrivna material. Företag E hade använt sig av “Internkontroll i praktiken” (Arbetarskyddsnämnden) och företag U av “Internkontroll - Ett exempel från ett mindre tjänsteföretag”(Almega).

Företag A har haft hjälp från en extern kvalitetskonsult att certifiera företaget till ISO 9000. Han har även arbetat med att integrera internkontrollen i det systemet och har då använt sig av Internkontroll i praktiken. På företag M har en person på koncernnivå hjälpt till med internkontrollen och på företag Ü har man förutom skriftligt material använt sig av Arbetarskyddsstyrelsens hemsida på Internet för att få information gratis.

Sjutton av de besökta företagen har haft besök av Yrkesinspektionen under de senaste åren. Sex av dessa företag sa att Yrkesinspektionen tagit upp frågan om internkontroll under besöken. Företag A och Ü sa att Yrkesinspektionen godkänt deras internkontroll och företag E och X att besöket var en av orsakerna till att man började arbeta med internkontroll.

Det bör noteras att de flesta företag som arbetat med internkontrollen, har fått någon form av personlig hjälp av någon utanför företaget. Det är sannolikt svårt att arbeta med internkontrollen och enbart utgå från något skriftligt material, även om en del företag försöker göra det (två av tolv i vår grupp av företag). Som synes är det samma aktörer som dominerar när det gäller att hjälpa företagen med internkontrollen, som i informationsspridningen.

5.12 Vill företagen ha mer hjälp med internkontroll?

Hälften (nio) av de företag som ej arbetat med internkontroll ville ha hjälp. Sju av de tolv företag som angett att de börjat arbeta med internkontroll ville ha mer hjälp. Av svaren att döma inser företag som börjat arbeta med internkontroll att hjälp kan behövas. Chefen för företag L motiverade detta med att som chef för ett litet företag ska man vara duktig på allt, produktion, personal, fastighet, myndigheter mm. För att klara allt behövs hjälp.

De företag som inte ville ha hjälp, gav oftast ingen orsak till detta. Som tidigare nämnts är företagen ofta osäkra på vad de ska göra (se kap 5.3 Vad ska företagen göra?) och därför kan de vara svårt att veta vad man vill ha hjälp med. Företag K konstaterade dock

att risken finns att internkontrollarbetet blir för överarbetat med för mycket hjälp. Företag F sa att föreskriften räcker som hjälp. Företaget kände dock inte till internkontrollen och har alltså inte heller jobbat med den.

5.13 Vilken sorts hjälp med internkontroll föredrar företagen?

Frågan “Vilken hjälp föredrar du?” ställdes även till en del företag som tidigare svarat att de inte ville ha någon hjälp varför även deras svar finns med nedan.

Tretton av företagen (A, D, I, L, M, N, T, V, Ü, Y, Z, Å, Ä) sa att en bra hjälp vore en person som kom och besökte dem och hjälpte till. Motiv för detta var bl a “eftersom det kan vara svårt att veta vad som är den rätta vägen” (företag T) eller “någon som benar upp det hela, utan kontroll och pekpinnar” (företag Y).

Det fanns också några önskemål om hur hjälpen skulle se ut. Företag Y menade att det är viktigt att hjälpen är personlig, branschspecifik och inriktad på ett litet företag. Företag A uttryckte en rädsla över att de personer som erbjuder hjälp är personer som inte förstår den verklighet företaget arbetar i. Företag Ü menade att risken finns att när en person kommer utifrån för att hjälpa till med något tycker den personen att ämnet är så viktigt att det inte står i någon rimlig proportion till dess plats i företaget. Hon efterlyste också tvärfackliga kurser dit hon skulle kunna skicka sin personal för att de skulle lära sig mer bl a om arbetsmiljö. *Dessa tre svar tyder på att för att småföretag ska ha hjälp av någon utomstående, måste denna person förstå småföretagens sätt att arbeta och deras förutsättningar. De måste arbeta med internkontroll på ett småföretagsanpassat sätt.*

Tio företag (D, E, P, Q, R, T, W, X, Ü, Ö) föredrog ett skriftligt arbetsmaterial med konkreta exempel specifikt för den egna branschen. Materialet bör inte vara för stort, 10-20 sidor är lagom (företag Q). Företag X efterlyste ett material med tillvägagångsexempel och med plats för egna kommentarer. Ett material som företaget själva kan utforma och utveckla. Företag O (plastindustri, nio anställda) efterlyste ett enkelt material, en A4-sida.

Inget företag var intresserade av en bok om internkontroll som allmänt beskriver hur man går till väga. Boken sätts undan och glöms bort (företag A) och man hinner inte titta i böcker (företag Å).

Fem företag (M, S, T, Y, Ä) föredrog en utbildning på maximalt en dag. Fyra ville ha utbildning för företag inom den egna branschen. Ett företag (T) sa att en allmän utbildning (max 1 dag) vore en bra hjälp. Företaget menade att det är bra att träffa andra grupper (utanför den egna branschen) för att få lite vidare perspektiv. Företag M ville ha en billig kurs dit 2-3 personer från företaget kunde skickas. “Är man fler som gått kur-

sen är det lättare att komma tillbaka och börja jobba med frågorna.” Företag S hade som krav på kursen att få med sig material hem som sedan kunde användas i det fortsatta arbetet. Företag I tyckte inte en kurs var en bra hjälp. Enligt företaget var företag i egna branschen (byggentreprenörer) inte vana att gå på kurs. Ett alternativ till kurs kunde vara en träff/kurs med grannföretag för att lära av varandra vilket även företag U ansåg.

Bland övriga önskemål kan noteras företag Z, som sa sig vara intresserade av att hitta ett företag som för en lämplig summa pengar skulle kunna sköta hela internkontrollen åt dem. Företag B föreslog en självstudiekurs om internkontroll på video.

5.14 Kommentarer till olika internkontrollmaterial

Vid besöket visades cirka femton olika varianter av internkontrollmaterial fram. Företagen hade inte möjlighet att läsa något av materialen. De synpunkter som lämnades *skadärför ses som spontana synpunkter på utformning av olika typer av material. Sammanfattningsvis,*

- *de flesta var mest intresserade av 10-20-sidiga häften.* Flera ville ha dem som arbetsmaterial, som man kan kopiera, fylla i, använda direkt eller anpassa. De tyckte att pärmar var för stora och mer anpassade till större företag. Ett företag (N) var dock tveksamt till färdiga blanketter. “Färdiga blanketter passar inte för verksamheten, känns krystade.”

- *åtta företag föredrog pärmar* (T, U, V, W, Ü, Z, Ä och Ö). Företag U var också intresserad av häften. Motiven för att arbeta med pärmsystem var “En pärm passar mig bra. Färdiga rubriker är bra då kan jag fylla på efterhand som nya saker kommer upp” (företag T). “Pärmstrukturen är mer utarbetad och man kan fylla i utan att behöva skriva så mycket. Ju mer färdigt materialet är desto bättre” (företag V). “Jag vill ha en pärm så att jag kan sätta in egna blad och kompletterande papper” (företag Ü och Z). “Man behöver ett referensmaterial som man kan gå tillbaka till när nya problem dyker upp. Därför är pärmen det bästa. Den måste dock innehålla konkreta exempel” (företag W). “Pärmen försvinner inte. Tunna material däremot försvinner lätt och hamnar lätt i en hög med massa papper” (företag Ä och Ö). *Fyra av de företag som föredrog pärm (T, U, W och Ä) är större, med 56, 34, 37 resp 28 anställda.* Fyra (V, Ü, Z och Ö) är mindre med 20, 21, 10 resp 10 anställda. Av de *mindre* företagen har ett (Ü) jobbat en hel del med internkontroll och tagit fram en egen pärm. Ett annat (V) har fått hjälp från företagshälsan med att ta fram en pärm. De övriga två (Z och Ö) jobbar inte med internkontroll och känner endast diffust till begreppet.

- *några enstaka företag ville ha foldrar på en till fyra sidor* (företag O och Å med nio resp. elva anställda) Flera företag var dock skeptiska till dessa och trodde inte att de skulle räcka till (företag M, U och Y).

- ett företag (K) hade en annan syn på vilket material de ville arbeta med “Vilken flora av material! Vi väljer det som FHV arbetar med. Man lär sig det material som man arbetar med.”

- *de flesta företag* (alla, utom fyra som inte svarade på frågan och tre som var negativa) var intresserade av checklistor (bl a företag B, I, J, L, M, P, X, Ü, Y, Ä, Ö) och ett företag hade egna (M). Många, speciellt av de minsta företagen, började läsa i checklistorna och tyckte att checklistorna och enkäter verkade vara något som de kunde använda. Företag Ö bad om telefonnummer för att kunna beställa checklistor. Ett företag (Y) tyckte dock att checklistorna ibland var mer anpassade till större företag och företag R och S att de ibland var för generella. “Jag tröttnar! Fanns det anpassade checklistor vore det bra.” Några företag var inte intresserade av checklistor. Företag W (fastighetsförvaltning och bygg, 37 anställda) tyckte att det räckte att ha bra kontakt med personalen. Företag Z (restaurang, 10 anställda) tyckte att checklistor kändes onödiga. De hade kvartssamtal två gånger om året med personalen. De kunde dock tänka sig att använda checklistorna som förberedelse för dessa samtal.

6. Hur arbetar småföretag?

6.1 Är småföretag vana att arbeta systematiskt?

Internkontroll innebär att man arbetar systematiskt med arbetsmiljöfrågor. Man sätter upp mål, planerar vad som ska göras och följer upp att det blir gjort. För att arbetet ska fungera dokumenterar man en del och fördelar arbetsuppgifter. Regelbundet görs en internrevision för att kontrollera att arbetet fungerar som tänkt. Har man från början en vana att arbeta på detta systematiska sätt, kan man förvänta sig att internkontrollarbetet blir lättare. Andra områden i ett företags verksamhet som kan kräva ett systematiskt arbetssätt kan t ex vara ekonomi, marknadsföring och kvalitetssäkring.

Sjutton av de trettio företagen angav att de arbetade med eller planerade att arbeta med kvalitetsfrågor. Elva av dem hade planer på att certifiera sig enligt ISO 9000-serien och ett var certifierat (L). Av de sjutton företagen var det flera som inte hade börjat med något systematiskt kvalitetsarbete och en del som hade begränsad insikt i vad kvalitetssäkring innebär. Nio av de sjutton företagen arbetade mer eller mindre med internkontroll av arbetsmiljön (8-56 anställda, mv. 27). Dessa nio företag hade samtliga haft ett aktivt kvalitetsarbete, ofta enligt ISO 9000. Resterande åtta företag (3-37 anställda, mv. 19) visste inte vad internkontroll är eller hade endast en diffus uppfattning. De arbetade naturligtvis inte heller med internkontroll. Det är anmärkningsvärt att samtliga dessa åtta företag (utom ett) inte heller hade börjat arbeta med kvalitetssäkring, utan bara hade planer på att börja, alternativt arbetade med ett begränsat kvalitetsarbete (t ex inom revisionskontroll). Ingen arbetade enligt ISO 9000 utan hänvisade till att man

arbetar med kvalitet enligt någon egen modell. Det starka sambandet mellan arbete med internkontroll och kvalitetssäkring finns således bara för de företag som börjat arbeta med kvalitetssäkring enligt en bredare systematik, t ex ISO 9000. Ett undantag från detta finns, företag C, som arbetar systematiskt med arbetsmiljöfrågorna och kvalitets-säkring på byggen, men inte på den egna arbetsplatsen, kontoret.

Nio av totalt tolv företag som angett att de börjat arbeta med internkontroll arbetar alltså även med kvalitetssäkring. Av de tretton företag (4-55 anställda, mv. 17) som inte arbetade med kvalitetssäkring eller hade planer på det, arbetade endast tre med internkontroll. Företag Y menade att arbetet med ISO-cerifieringen helt klart hade underlättat arbetet med internkontrollen. Hon sa sig känna igen sättet att arbeta. Företagets avsikt var att samordna ISO arbetet och internkontrollen.

I företagen arbetar man även systematiskt inom andra områden t ex ekonomi (budget), framtagande av jämställdhetsplan och marknadsföring. Beroende på typ av företag kände man igen sig olika mycket i det systematiska arbetssättet. Bl a intervjuades en revisionsbyrå (företag P) som sa "att arbeta systematiskt ligger i arbetsuppgifternas natur". Ett företag (N) som tidigare tillhört landstinget jobbade fortfarande efter landstingets rutiner med dokumentation och arkivering och ett tillverkande företag (O) arbetade systematiskt med mätprotokoll och materialspecifikationer. Utan dessa specifikationer skulle inte kunderna ta emot deras produkter. Företag Å hade sedan en tid tillbaka börjat jobba med "Det naturliga steget" och dess miljöprogram vilket också kräver en hel del systematik och rutiner.

Sju av de trettio företagen ansåg sig arbeta utan ett systematiskt arbetssätt. Dessa företag hade från fyra till 26 anställda. Företag G och I (4 resp 5 anställda) gjorde t ex inte upp budget. Företag G sa att priserna styrs av branschens riktpreslistor och att beslut om utgifter inte styrs av budgeten utan av att man tittar i plånboken.

Ett systematiskt arbetssätt kan betyda olika saker beroende på typ av verksamhet, person och företagsstorlek. För ett mindre tillverkande företag (t ex N och O med 8 resp 9 anställda) är det kärnverksamheten som drivs systematiskt där ordet systematiskt närmast kan översättas till rutinmässigt. Dokumentationen är normalt relativt sparsam. I större företag kan man se skillnader beroende på personlig inställning till systematik och dokumentation men även beroende på personlighet.

Man bör observera att när företagen säger att de arbetar systematiskt, behöver det inte innebära att de har en heltäckande och väldokumenterad systematik. Det kan t ex räcka med att man gör upp budget en gång per år och håller kontroll på utfallet månadsvis. I många fall verkar systematiken röra ett väl avgränsat arbetsområde, med få delar. På detta sätt skiljer sig en stor del av det systematiska arbetet i företagen från internkontrollarbetet, som till sin natur är brett och ska täcka många olika aspekter på arbets-

miljön, samtidigt som man både ska hantera inträffade avvikelser och förutse vilka olyckor och skador som skulle kunna inträffa för att förebygga dem.

De systematiska arbetssätt som förekommit i småföretagen och som haft denna bredare ansats, har nästan enbart rört kvalitetssäkring.

Intervjuerna visar att det finns ett starkt samband mellan ett aktivt och brett kvalitetsarbete och internkontroll. I övrigt är företagens systematik i arbetet oftast begränsad till något eller några väl avgränsade områden, ofta i form av rutiner som ska skötas löpande. Ett systematiskt arbete i form av ett dynamiskt system, som löpande förändras, är inte en normal del av de flesta småföretags kultur. Andra studier pekar på att småföretagares beslutsfattande till stor del görs mer intuitivt och känslostyrt (32), vilket stämmer överens med ovanstående resultat.

Det systematiska arbetet tar tid att bygga upp. Ofta framhålls att det tar flera år att utveckla en fungerande internkontroll. Mot bakgrund av den begränsade systematiken i många småföretags arbete, kan man reflektera över vilka signaler detta ger till småföretagen. Något som tar så lång tid att bygga upp och där det dessutom krävs dokumentation och rutiner, är uppenbarligen byråkratiskt, tungt och svårarbetat i många småföretags ögon. (Ett effektivare budskap kan vara att säga att internkontrollen bara handlar om lite mer ordning och reda i arbetsmiljöarbetet. Man investerar några timmars arbete, för att slippa störningar som beror på brister i arbetsmiljön.) *Själva arbetet med internkontrollen får inte ta för mycket tid. Det som kan och måste få ta tid är i stället att bearbeta de olika arbetsmiljöproblem som finns i företaget.*

6.2 Personalmöten

Ett sätt att arbeta med internkontrollen kan vara att ordna möten med hela personalen där man pratar om arbetsmiljön. Har företaget fungerande rutiner för att hålla möten kan det, liksom vana vid systematiskt arbetssätt, underlätta arbetet med internkontrollen. Hälften av de intervjuade företagen (P - Ö) fick frågan om de regelbundet har möten för hela personalen och om man då tar upp frågor som rör arbetsmiljön.

Tretton av femton företag hade någon form av återkommande möten med hela personalen eller avdelningsvisa möten. Företag U (34 anställda) och W (37 anställda) hade inga möten för hela personalen. VD:n för företag U som också är arbetsledare ansåg att problem som dyker upp rapporteras till henne och hon tar itu med dem direkt. Kontakten mellan henne och personalen upplevde hon som nära.

Att bygga på befintliga möten med aspekter som rör arbetsmiljön, verkar kunna fungera i många företag. I fler av företagen pratar man redan om arbetsmiljö på sina möten. Om dessa diskussioner kunde skötas på ett mer systematiskt sätt, skulle de kunna bli en

viktig del av internkontrollen.

6.3 Hur fördelas arbetsuppgifterna i småföretag??

Småföretagare måste ha kunskap om så skilda områden som t ex den egna verksamheten, produktivitet, ekonomi, personalfrågor, arbetsmiljö, yttre miljö och marknadsföring. Hälften av de besökta företagen (P - Ö) fick svara på om en person i företaget gör allt eller om man delat upp arbetsuppgifterna och hur man klarar att skaffa den kunskap som behövs.

I tretton företag (A, B, D, F, G, I, J, O, P, R, W, Å och Ö) fanns flera delägare, som delat upp arbetsuppgifterna mellan sig alternativt inom ägarfamiljen. I sex företag (C, H, N, Q, Y och Z), sade sig företagsledaren sköta allt själv. I tolv företag (A, E, K, L, M, S, T, U, V, X, Ü och Ä) har man olika avdelningar med chefer som svarar för sina arbetsområden alternativt arbetsledare som svarar för "fabriken" och som även har personalansvar. Dessa tolv företag är också bland de större företagen (17-56 anställda, mv 32) i undersökningen och flertalet av dem (tio stycken) arbetar med internkontroll.

En slutsats av hur arbetet fördelas i småföretag, är att det i de minsta företagen (upp till cirka 20 anställda) ofta endast är företagsledaren som har personalansvar. Om det finns andra chefer, så har de sakansvar (t ex ekonomi) men inte personalansvar (det finns förmodligen ingen annan som arbetar med ekonomi). Detta innebär att det som ofta poängterats i internkontrollen, delegering till olika chefsnivåer, inte är intressant för merparten av de minsta företagen. Däremot är det viktigt för dessa företag att fördela arbetsuppgifter, så att företagsledaren inte måste sköta alla praktiska detaljer i arbetsmiljöarbetet själv.

De flesta företag var överens om att man inte hinner med alla arbetsuppgifter. Man måste prioritera. Vissa frågor, ofta de som inte har med verksamheten att göra, väljs bort. Man "väljer ut det som är intressant och försöker ta åt sig av den information man får, sorterar och delegerar" (företag X) eller man "försöker hålla sig à jour men mest hålla reda på var information finns och ta tag i den som behövs för att lösa problemen" (företag U).

När det gäller kunskapskraven på företagen uttryckte företag Ö det så här "helst ska man förutom kock vara läkare, jurist, skogsmulle och dessutom trevlig".

Företag P, som är inom revisionsbranschen och har småföretag som kunder har ett annat perspektiv på småföretagen. Företag P ser att deras småföretagskunder inte klarar alla krav som läggs på dem.

6.4 Att lära sig nytt

Hälften av företagen (P - Ö) fick frågor om vilken hjälp de föredrar för att lära sig nya områden. Områdena kan vara t ex kvalitet eller miljö som kanske inte är direkt nödvändig för företagets huvudverksamhet. De fick fyra alternativ att välja på, kurs/konferens, material att läsa, anlita konsult eller prata med kollegor. Inget av alternativen utesluter de andra och flera företag sa sig ta hjälp från flera håll.

Tio av företagen sa att de pratar med kollegor för att ta reda på hur de gjort.

Nio nämnde kurs som ett alternativ. Företag Q, R, S, V, X, Ä och Ö var överens om att en en-dags kurs var ganska lagom. Företag T och Ü kunde tänka sig en kurs på ett par dagar om ämnet var viktigt. De flesta föredrog kurser inte alltför långt hemifrån och några såg helst att kursen var riktade direkt till branschen.

Sju företag tyckte att ett bra alternativ att lära sig ett nytt område är att köpa ett material och läsa in sig på ämnet. Sidantalet på den litteratur man läser varierar med ämnet (företag P) och hur viktig högre ledning tycker att ämnet är (företag Ü). Materialet kan mycket väl vara tjockt om ämnet har med verksamheten att göra men bör vara tunt om det tar upp sådant som läggs på företaget utöver själva verksamheten. Företag S, U och W håller med om att materialet inte bör vara för tjockt. Företag S och W vill dessutom gärna se branschspecifika material. Företag Ä söker information hos arbetsgivarorganisationen eller hos t ex brandkår och allergiförbund beroende på ämnesområde. Ibland kan det vara frågor man driver i eget intresse och då är det lättare att hitta informationen.

Endast två företag (Y och Z) sa att de kontaktade konsulter för att få information och hjälp med nya områden. De allra flesta använder sig dock av hjälp från konsulter då och då, t ex datakonsulter och advokater (företag R), skyltfönsterdekoratörer och psykologer för att bearbeta känslor efter inbrott (företag T), arkitekt i samband med ombyggnad (företag Y), konsulter som tar fram anbudsplaner för byggnationer (företag V), för områden som VVS och försäkringar (företag W) och till marknadsföring (företag X). Elva av de 15 företag som fick frågan är dessutom anslutna till företagshälsovården som kan ses som en typ av konsultverksamhet.

Jämför man svaren på frågan vilken hjälp man söker för att lära sig ett nytt område med frågan vilken hjälp man vill ha med arbetet med internkontroll av arbetsmiljön (kapitel 5.13) finns två anmärkningsvärda skillnader. Nio av femton företag kan tänka sig att gå en kurs för att lära sig något nytt, medan endast fem företag av 30 föredrar en kurs för att lära sig internkontroll. Av de förstnämnda femton föredrog bara fyra kurs som hjälp med internkontrollen.

För att arbeta med internkontroll föredrog elva företag av trettio att en person, konsult,

kommer till företaget och hjälper till. (Motsvarande siffra är sex företag för gruppen på femton som fick svara på de kompletterande frågorna). Av de femton företagen var det bara två som föredrog konsult som hjälp för att klara andra nya frågor. Att så många väljer konsult när det gäller hjälp med internkontroll kan kanske förklaras med att många av företagen är anslutna till företagshälsovården och utnyttjar dem i frågor som rör arbetsmiljö, t ex internkontroll.

6.5 Går småföretagaren på kurs?

Tio av femton företag svarade att de går på kurs ca en till tre gånger per år. Två företag, P och R, har svarat att de ofta går på kurser (företag P nämnde dock inte kurs som alternativ för att lära sig ett nytt ämne utan föredrog skriftligt material på den frågan). Företagen tillhör revisionsbranschen, en utbildningsintensiv bransch. Företag R uppskattade att han hade 60-80 kurstimmar per år.

Fem företag (Q, W, X, Å och Ö) sa att de mycket sällan går på kurser. Trots att tre av dem (företag Q, X och Ö) angivit att kurs var det alternativ de skulle välja för att lära sig ett nytt ämne. Både företag Q och W sa att de låter sina barn som jobbar inom företaget gå på kurser t ex i skattefrågor. Företag som ingår i en kedja och offentliga verksamheter verkar ha en annan syn vad gäller att gå på kurs. De blir ofta uppmanade och uppmuntrade från ledningen att gå. Den intervjuade personen på företag Ö som innan han blev sin egen varit chef för en restaurang inom en större koncern sa att "Då blev man ofta skickad på utbildningar, men nu lägger jag inte tid och pengar på det. Det skulle i så fall vara en kvällskurs efter jobbet".

7. Slutsatser och förslag till åtgärder

7.1 Verkligheten

7.1.1 Kulturskillnader

Sammanfattningsvis tyder de gjorda intervjuerna på att internkontrollen i stort sett inte fungerar eller fungerar dåligt i små företag. Ett sätt att förklara misslyckandet är att diskutera i termer av kulturskillnader. Denna kulturskillnad påtalades redan 1993 (32), då det påpekades att kraven i internkontrollen hade utformats utgående från hur stora företag arbetade under -70-talet.

Hur ser då de små företagens kultur ut? Det finns några citat som tydliggör småföretagens inställning till sitt arbete.

“Vi gör det som behövs och när någon säger till” (företag B).

“Jag vill att det arbete som läggs ner ska ge resultat. Det är svårt att se att internkontrollen gör det” (företag C).

“Internkontroll är papper för papperens egen skull. Jag ser ingen nytta med det. Det är viktigare att göra något” (företag J).

“Jag vill göra så lite som möjligt av arbetsuppgifter utanför själva revisionsjobbet” (företag R).

Det är uppenbart att småföretagen uppfattar internkontrollen som byråkratisk och överarbetad. Varför? Sannolikt beror det på att den kultur som internkontrollföreskriften återspeglar är en välutvecklad storföretagskultur. I stora företag finns det per definition många anställda. Alla anställda ska ha information. Alla anställda ska veta vilka regler som gäller. Alla anställda ska arbeta mot samma mål och kanske enligt samma principer. Storföretagens svar på detta är olika former av ledningssystem. Dessa system ska fungera i komplexa organisationer och garantera ett visst mått av likformighet. Information till alla anställda och kommunikation är därför relativt strikt reglerat. Systemet byggs dessutom upp för att vara heltäckande. Systemet i sig ska svara för att inga viktiga frågor glöms bort. Dokumentation - det skrivna - är ett viktigt sätt att förmedla företagets mål och metoder till alla anställda. Att ledningssystemen inte är det enda sätt som stora företag fungerar på, återspeglas av att man ofta talar om informella strukturer, där t ex andra än chefer kan vara de verkliga ledarna och där alla regler inte följs, åtminstone inte inom alla grupper.

Storföretagskulturen innebär också att det finns tillgång till olika typer av resurspersoner, t ex i staben. Dessa kan koncentrera sig på olika arbetsuppgifter som ligger utanför den dagliga kärnverksamheten. I det lilla företaget arbetar alla med kärnverksamheterna, d.v.s. de aktiviteter som är företagets huvudmål och utan vilka företaget inte kan överleva, t ex produktion, ekonomi, försäljning, produktionsutveckling. De personer som arbetar med kärnverksamheterna måste också hinna med andra frågor, t ex arbetsmiljö och yttre miljö. De hinner också med sådana frågor, men i begränsad omfattning. De hinner sällan fördjupa sig utan eftersträvar enkla och handfasta råd om hur de snabbt kan göra ett bra jobb. Detta återspeglas bl a i det markanta intresset för checklistor under intervjuerna. Checklistor är snabba arbetsredskap som leder till att man vet att allt är OK eller att man vet vad man behöver åtgärda och kanske t o m hur det ska åtgärdas. Detta stämmer väl med inställningen att “Internkontroll är papper för papperens egen skull. Jag ser ingen nytta med det. Det är viktigare att göra något”

Den kulturella konflikten i internkontrollen ligger till stor del i att föreskriften antyder att man ska bygga upp system för hur man ska arbeta, snarare än att på ett snabbt och enkelt sätt göra de olika arbetsuppgifterna.

Ett annat sätt att uttrycka företagets syn på internkontrollen är att internkontrollen som idé (ledningssystemet) uppfattas som något abstrakt som är svårt att omtolka till den dagliga verksamheten i företaget. Det blir lättare när man börjar arbeta med sin egen arbetsmiljö och ser hur internkontrollen omsätts i praktiken. Detta framhålls även i en rapport från Arbetslivsinstitutets kurs för fackliga förtroendemän. "Småföretagens personal har svårt att bilda sig en uppfattning om internkontrollkravets innebörd. De tenderar att uppfatta internkontrollföreskriften som ett krav på abstrakta handlingar, t ex att dokumentera olika planeringsrutiner, d.v.s. "handlingar" som man inom småföretaget normalt sett inte ägnar sig åt." (30)

7.1.2 Tolkning av föreskriften

En viktig stötesten är uppfattningen att internkontrollen kräver mycket pappersarbete och mycket dokumentation. För arbetsmiljöexperter som är insatta i internkontrollen förhåller det sig inte på samma sätt, eftersom de har goda förutsättningar att tolka föreskriften om internkontroll. Arbetsmiljöexperter gör därför bedömningar av vad som behövs och inte behövs i ett litet företag. Småföretagaren saknar normalt sett möjlighet att göra en sådan bedömning. Det kan noteras att endast en av de intervjuade ansåg att internkontrollen nog inte behövde bli så krånglig (företag N). Detta stöds av erfarenheterna från ett projektarbete om internkontroll i småföretag. "De företagsledare som medverkat i detta projektarbete har inte varit klara över vad som ska dokumenteras, riskbedömas, kartläggas. De vet inte var man ska börja, hur noggrant man ska gå tillväga och vilka skyldigheter man egentligen har." (30)

De småföretagare som läser internkontrollföreskrifterna uppfattar den otvetydigt som byråkratisk. De allra flesta har svårt att omtolka föreskrifterna till hur de själva ska agera. Föreskrifterna tolkas därför relativt bokstavligt, där varje moment ska bearbetas grundligt och dokumenteras. I föreskrifterna ställs krav på att "Arbetsmiljölagen, arbetsmiljöförordningen och de föreskrifter Arbetskyddsstyrelsen utfärdat med stöd av förordningen och som gäller för verksamheten skall finnas tillgängliga och användas i arbetet med internkontroll av arbetsmiljön" (6§). Sammantaget gör detta att småföretagen förväntas använda sig av texter som de har dåliga förutsättningar att tolka på rätt sätt och som t o m i många fall innebär att de uppfattar internkontrollen som så krånglig att de väljer att inte göra något åt den.

För att underlätta företagets internkontrollarbete, skulle den låsning till föreskrifterna som finns i 6§ behöva tonas ner eller tas bort. Ett alternativ skulle kunna vara att kravet är att företagen klarar internkontrollen, men att detta kan göras baserat på lagar och föreskrifter etc eller på arbetsmaterial som är anpassade till respektive företag eller med hjälp av personligt expertstöd till företaget.

7.1.3 Samarbete med personalen

Av intervjuerna framgår att i många av de företag som börjat arbeta med internkontroll, har arbetet till stor del gjorts av en person i företagsledningen. Andra har knappast varit involverade i arbetet. Detta innebär att man bygger upp internkontrollen utan hänsyn till föreskrifternas fjärde § “Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna och deras företrädare i arbetsmiljöfrågor möjlighet att medverka i internkontrollen”. Att detta är så vanligt i småföretag kan ha många olika orsaker. Sannolikt bidrar synen på internkontrollen som ett *ledningssystem* (som väl därför bör utformas av företags*ledningen*) och den starka markeringen av arbetsgivarens ansvar till att det blivit på detta sätt.

7.1.4 Har företagen någon nytta av internkontrollen?

“Jag vill att det arbete som läggs ner ska ge resultat. Det är svårt att se att internkontrollen gör det” (företag C).

“Internkontroll är papper för papperens egen skull. Jag ser ingen nytta med det. Det är viktigare att göra något” (företag J).

Den syn som citaten ovan speglar, fanns i flera företag. Ambitionen med internkontrollen är nog bra, men frågan är om den i praktiken leder till någon förbättring, verkar vara en vanlig attityd bland småföretagen. Den återspeglas också i svaren från de företag som arbetar med internkontroll. De flesta anser att deras internkontroll inte lett till några förbättringar. (Dessa svar kan i och för sig diskuteras. Kanske har de fortfarande så dålig internkontroll att resultaten uteblir. Kanske har de svårt att ge ett bra svar på frågan, eftersom de inte kan veta vad som hänt utan internkontrollen.)

I industriföretag med uppenbara risker i arbetsmiljön och i serviceföretag (t ex städ-företag) där man har erfarenhet av arbetsskador, torde det gå att motivera internkontrollen. I en del företag med små risker, där man aldrig haft någon arbetsskada och ingen ens fått ont av jobbet, där man trivs förhållandevis bra och få är sjuka, kan dock internkontrollen vara svårmotiverad för företaget. I dessa företag blir tolkningen av föreskriften av mycket stor betydelse för om företaget kommer att arbeta med internkontrollen. Stora problem kräver stora arbetsinsatser. Små problem lägger man inte ner så mycket tid och engagemang i. Om internkontrollen inte kan förväntas leda till minskad risk för arbetsskador, sjukfrånvaro eller ökat trivsel eller ökat engagemang, kan man inte heller förvänta sig att företaget frivilligt lägger ner mycket tid på att utveckla ett omfattande ledningssystem för arbetsmiljön.

7.2 Visionerna

7.2.1 Att lösa de kulturella konflikterna

Valfrihet eller inte?

Befintliga metoder för internkontroll bygger till stor del på att respektive paragraf i föreskrifterna görs till ett eget och ibland byråkratiskt moment, som alla eller de flesta företag ska klara av. För de små företagen innebär detta att många delar av internkontrollen blir överarbetade.

I många internkontrollsystem vill man dessutom lämna en frihet till enskilda företag att välja mellan olika metoder och utforma internkontrollen efter de egna förutsättningarna. Detta är vällovligt och för vissa delar av internkontrollen absolut nödvändigt. För det lilla företaget innebär dock valfriheten inte alltid fördelar. Systemen kan bli alltför komplicerade att överblicka när man dessutom måste sätta sig in i olika arbetssätt och fundera över vad dessa olika arbetssätt skulle betyda för det egna företaget. Ett företags syn på valfriheten återspeglas i kommentaren om vilket material man vill arbeta med - "Vi väljer det företagshälsan föreslår. Man lär sig det material man arbetar med."

För att hantera detta, borde man kunna utveckla en arbetsmodell, där en stor del av arbetsmetoderna redan är låsta, men där företagen fyller på med innehållet i form av att bearbeta sina egna arbetsmiljöproblem. Det innebär att internkontrollen i småföretag inte kommer att handla om att bygga upp ledningssystem, utan om att utgående från ett i förväg bestämt arbetssätt sätta igång och bearbeta sin egen arbetsmiljö. Detta stämmer överens med hur småföretagen, enligt andra undersökningar fungerar - de är resultatorienterade och vill inte skriva planeringsdokument, eftersom den mesta planeringen görs och lagras i småföretagarens huvud (32).

Språket

För att småföretagen ska ta till sig internkontrollen, är det viktigt att den presenteras på ett språk som småföretagen har lätt att ta till sig. Varje ord som de inte själva brukar använda sig av, kan i sig bli ett hinder för att ta till sig, förstå och börja arbeta med internkontrollen. Nedan följer några förslag till "översättning" av internkontrollspråket.

internkontroll	arbetet med arbetsmiljön
handlingsplan	bestämna vad som ska göras för att förbättra arbetsmiljön
fördela arbetsuppgifter	bestämna vem som ska göra vad
naturligt inordnad i verksamheten	vara en del av det dagliga arbetet (jobbet)

skriftlig dokumentation	skriva (minnes)anteckningar om vad som bestämts, vad som ska göras etc.
rutiner	hur vi arbetar med arbetsmiljön
arbetsmiljöpolicy	hur arbetsmiljön ska vara

Draghjälp från kvalitetssäkring och miljöledningssystem

Av företagsbesöken framgår det tydligt att det är en fördel för internkontrollen om företagen också arbetat praktiskt med kvalitetsledningssystem. Sannolikt gäller samma sak för företag som arbetar med miljöledningssystem, eftersom det finns stora likheter mellan dessa två ledningssystem.

För att utnyttja denna draghjälp fullt ut, behövs mer forskning om hur internkontrollen kan samordnas med dessa två system. Även inom denna forskning måste det finnas ett småföretagsperspektiv, eftersom kvalitetssäkring och miljöledning i små företag inte kan göras alltför byråkratiska.. Ska samordningen fungera, måste dock alla system (internkontroll, ISO 9000 och ISO 14 001 / EMAS) uppfylla de krav som ställs enligt lagar och föreskrifter.

Att samordna internkontroll med kvalitets- och miljöledningssystem är tveegat. Å ena sidan ger kvalitet och miljö draghjälp till internkontrollen. Å andra sidan finns en risk att internkontrollens utformning i stor utsträckning anpassas till de mer komplicerade och formaliserade systemen för kvalitet och miljö och att internkontrollen därigenom blir onödigt tungarbetad. Dessutom är det fortfarande så att de flesta småföretag inte arbetar med kvalitets- eller miljöledningssystem. Inom gruppen industriföretag, torde dock andelen vara större. Om man antar att bristerna i arbetsmiljön (åtminstone den fysiska arbetsmiljön) är störst bland dessa företag, borde det finnas mycket att vinna genom att i åtminstone dessa företag samordna arbetsmiljö, kvalitet och miljö.

Ett förslag till arbetsmodell

Hur kan då denna arbetsmodell se ut? Av intervjuerna är det närmast självklart att dra slutsatsen att checklistor, enkäter och liknande enkla verktyg är ett bra basredskap som passar många företag. Dessa kan användas för att kartlägga risker och även för att göra upp handlingsplaner. Fördelen med checklistorna är att de ger en viss systematik i kartläggningen av risker i arbetsmiljön. Checklistorna kan också tjäna som en slags systematisk utbildning i viktiga aspekter på den egna branschens arbetsmiljö. De bryter dessutom hemmablindheten och ger förutsättningar för att företagen ska upptäcka även sådana arbetsmiljöproblem som de från början saknar kunskap om. Några förutsättningar för att checklistorna ska fungera är dock

- att det finns olika checklistor som företagen kan välja mellan (här är alltså valfriheten viktig)
- att det också finns branschanpassade checklistor, så att företagen upplever att checklistorna är relevanta för deras arbetsmiljö.
- att det också finns andra enkla metoder, t ex enkäter etc. som kan användas som ett alternativ till checklistorna
- att det finns checklistor etc. som täcker in så många olika aspekter på arbetsmiljön som möjligt, t ex psykosociala och fysiska.

Samverkan med personalen måste ingå som en naturlig del i internkontrollarbetet. Vid intervjuerna visade det sig att de flesta företag hade regelbundna personalmöten. Ibland diskuteras arbetsmiljö som en punkt på dessa möten. Ibland tas arbetsmiljöfrågor upp ändå. De flesta företag anser att det skulle gå bra att ta upp arbetsmiljö på ett mer systematiskt sätt på dessa möten, åtminstone ibland. Problem förekommer i vissa företag där personalen ofta arbetar på andra ställen, men även i dessa företag förekommer ofta någon form av personalmöten.

Det är vår övertygelse att det som är viktigast i internkontrollen - att arbetsmiljöarbetet fungerar som en naturlig del av det dagliga arbetet - uppnås bäst om följande är uppfyllt

- det finns en viss kunskap om vad god arbetsmiljö är inom företaget, vilka risker som finns och vem som svarar för att åtgärda problem (i små företag är ofta det sistnämnda självklart - det är chefen som bestämmer men andra som kan göra jobbet)
- alla i personalen känner till företagets (positiva) inställning till arbetsmiljö och att de själva förväntas delta i arbetet för en bättre arbetsmiljö.

Genom att använda checklistor lär man sig mer om olika aspekter på arbetsmiljön och genom möten med hela personalen har man möjlighet att föra ut företagets syn på arbetsmiljön och även diskutera olika arbetsmiljöfrågor med hela personalen. Att börja arbeta med dessa två faktorer sammantaget skapar alltså goda förutsättningar för att få det löpande arbetsmiljöarbetet att fungera. Däremot är det sannolikt svårt att börja med att säga att nu ska arbetsmiljöarbetet inordnas i det dagliga arbetet, utan att samtidigt göra något annat. Risken blir att nivån på arbetsmiljöarbetet då blir alltför låg.

Ett sätt att förenkla arbetet med internkontrollens olika delar, är att försöka behandla dem i ett sammanhang, där fokus blir på om problemen existerar eller ej. I små företag är det många problem som är ovanliga eller inte förekommer alls. För de problem som existerar, pratar man igenom vad som ska göras och bestämmer naturligt också vem som ska göra det. Det är en fördel om detta görs vid ett möte med hela personalen, så att alla får praktisk insikt i företagets arbetsmiljöarbete och vilka principer som styr det arbetet. Om ett sådant möte hålls en gång per år, kan det samtidigt uppfylla föreskrifternas krav på årlig genomgång av arbetsmiljöarbetet. Kombinerar det med korta note-

ringar om vad man kommer fram till, klara man sannolikt också dokumentationskravet.

Den modell som skissas ovan är en enkel modell, som passar företag som inte har allvarliga eller svårlösta arbetsmiljöproblem. Företag som har större problem, skulle dock också kunna börja arbeta enligt denna modell, förutsatt att de vidareutvecklar internkontrollarbetet efter sina behov och lägger ner mer arbete på de stora problemen. Vi tror att för de minsta företagen är det lättare att börja arbeta med internkontrollen enligt en enkel modell, för att på det sättet starta arbetet med internkontrollen. Sedan måste man ibland utveckla internkontrollen. Vi tror däremot att det är betydligt svårare för företaget att börja arbeta med en mer komplicerad och byråkratisk modell för internkontrollen för att därefter försöka förenkla den modellen inom de områden där det går, för att på det sättet få en mer småföretagsanpassad internkontroll.

Personligt stöd, en viktig framgångsfaktor

Intervjuerna visar att endast en tredjedel av de företag som arbetar med internkontroll har klarat av att göra detta med utgångspunkt från ett skriftligt material. Två tredjedelar har haft stöd av någon utomstående. Det kan finnas flera olika skäl till detta. Vi är övertygade om att ett skäl är att småföretagen behöver någon som "översätter" föreskriften till praktisk handling och att detta, åtminstone hittills, krävt en insats från någon som är insatt i internkontrollen. Dessutom fyller den utomstående (oavsett om det är en yrkesinspektör eller någon annan) funktionen av att vara någon som efterfrågar internkontrollen. Som framgått av intervjuerna är detta en viktig funktion för att något ska bli gjort.

Det är säkert så att man kan förbättra de skriftliga materialen, så att det blir lättare att arbeta med dem för små företag. Men det är också vår övertygelse att i små företag finns ett stort behov av personligt stöd, för att internkontrollarbetet överhuvud taget ska startas. Speciellt bland de minsta småföretagen (mindre är cirka tjugo anställda) och bland de småföretag som upplever att de inte har några speciella arbetsmiljöproblem (t ex stora delar av handels- och tjänstesektorn) är det personliga stödet av mycket stor vikt för att arbetet med internkontrollen ska starta. I dessa företag kan oftast inte företagshälsovården göra några insatser, eftersom dessa företag sällan finns bland företagshälsovårdens kunder. De regionala skyddsombuden däremot, besöker en stor del av dessa företag (med undantag av de rena tjänstemannaföretagen). De regionala skyddsombuden har också arbetat med internkontroll. Enligt vår erfarenhet har dock många av dem varit kluvna inför uppgiften, eftersom också de har haft svårt att översätta internkontrollföreskriftens krav till en rimlig arbetsinsats och ambitionsnivå för ett litet företag. Den arbetsmodell som beskrivits ovan, skulle kanske kunna underlätta de regionala skyddsombudens arbete med internkontrollen.

7.3 Utformning av två skrifter utgående från modellen

Under arbetet med detta projekt, har de idéer som redovisas ovan växt fram. Samtidigt blev behovet av mer småföretagsanpassade material om internkontrollen alltmer tydligt. På uppdrag av Arbetarskyddsnämnden skrevs därför två olika skrifter som bygger på dessa idéer. Den första "Jobba med arbetsmiljön" är en mycket kort version (4 A4-sidor) som riktar sig till handels- och tjänsteföretag (34). Den andra, "Tid för arbetsmiljön - internkontroll för det lilla företaget" (35) är ett häfte på 16 sidor som också innehåller fyra varianter av checklistor, enkäter etc. Till detta häfte finns en liten affisch som kan sättas upp som en påminnelse om internkontrollen. Båda dessa material bygger på;

- att internkontrollen ska ingå som en naturlig del av det dagliga arbetet
- att arbetsmiljön kartläggs systematiskt, en gång per år med någon av de tre checklistorna (en kort och enkel, en längre som är inriktad på den fysiska arbetsmiljön och ett underlag för att diskutera trivsel och arbetsklimat, d.v.s. psykosocial arbetsmiljö) eller enkäten eller med en branschchecklista (som i så fall måste beställas separat)
- att det årligen hålls ett möte med hela personalen där man pratar igenom åtta på förhand givna frågor och noterar vad som beslutas.

I häftet finns dessutom lite allmänna råd om sådant man bör tänka på samt ett formulär där man löpande kan fylla i inträffade olycksfall, allvarliga tillbud och sjukdomar som beror på arbetet.

Dessa material passar för de flesta småföretag som inte har några stora risker i sin arbetsmiljö och som inte har mer än cirka 30 anställda. Större företag och företag med stora arbetsmiljörisker, måste sannolikt lägga ner mer arbete på sina internkontrollsystem.

De två skrifterna är i första hand avsedda att användas när regionala skyddsombud, skyddsingenjörer, yrkesinspektörer, konsulter, branschorganisationer och andra utomstående har kontakt med små företag. Undantagsvis kan kanske skrifterna fungera utan någon personlig handledning. Om, i vilken omfattning och hur det fungerar för företagen att arbeta själva utgående från skrifterna bör utvärderas.

7.4 Klassificering av företagens internkontrollstatus

I olika sammanhang klassificeras företagens internkontrollstatus. Den klassificering som Arbetarskyddstyrelsen arbetat med är (31)

1. IK saknas

- ingen systematik i arbetsmiljöarbetet
- rutiner saknas
- ingen eller liten dokumentation
- ingen fördelning av arbetsuppgifter
- handlingsplaner saknas

2. IK i teorin

- kartläggning av risker och brister utförd
- handlingsplan upprättad
- fördelning av arbetsuppgifter utförd
- mål fastställda av den högsta ledningen
- rutiner upprättade

3. IK inordnad i verksamheten

- ett förebyggande arbetsmiljöarbete till följd av styrning genom mål, handlingsplaner, rutiner, instruktioner, fördelade arbetsuppgifter samt samarbete i linjen
- en första revision utförd

4. IK ger effekt

- arbetsgivaren kan visa på att det förebyggande arbetsmiljöarbetet fungerar och ger effekter.

Denna modell antyder att man börjar arbeta med internkontrollen på ett bestämt sätt och att alla delar måste vara med, för att internkontrollen ska vara komplett. Modellen antyder också att internkontrollen alltid måste ge resultat (steg 4). Mot bakgrund av vad som presenterats ovan, tror vi inte att detta stämmer. I vissa företag (företag med små risker) kan t ex internkontrollen inte förväntas ge några större effekter. Språket i modellen är naturligtvis starkt präglad av språket i föreskrifterna, vilket gör att det är lätt att tolka modellen som att det är en byråkratisk variant av internkontroll som ska genomföras.

Med utgångspunkt i erfarenheterna från småföretagens sätt att arbeta med internkontrollen skulle en alternativ modell för klassning av företagens internkontrollstatus kunna se ut på följande sätt;

1. IK saknas

- ingen systematisk granskning av arbetsmiljön
- ingen uppföljning av arbetsmiljöaspekter som är speciellt viktiga för företaget
- personalen inte med i diskussionerna om arbetsmiljön, mer än när det rör detaljer eller akuta problem

2. Påbörjat arbete med internkontroll men ej heltäckande

t ex kartlagt risker med checklista eller bearbetat något område som är speciellt viktigt för företaget

3. Regelbundet arbete med internkontroll som är relativt heltäckande
 - kartlägger risker och har planer för vad som ska göras
 - bearbetar arbetsmiljöfrågor som är speciellt viktiga för företaget
 - all personal deltar i diskussioner om företagets arbetsmiljö, både när det gäller akuta problem, åtgärder och planer för framtiden
4. Internkontrollen ger effekt
 - arbetsmiljömedvetandet spritt bland personal och chefer på ett sådant sätt att arbetsmiljön naturligt beaktas i det dagliga arbetet
 - regelbundenhet i uppdatering av handlingsplaner och diskussioner med personalen.
 - långsiktiga planer för att lösa svårlösta arbetsmiljöproblem

Referenser

1. Arbetarskyddstyrelsens kungörelse om Internkontroll av arbetsmiljön. AFS 1992:6 (1992)
2. Arbetarskyddstyrelsens kungörelse om Internkontroll av arbetsmiljön. AFS 1996:6 (1996) (revidering av referens 1, ovan)
3. ISO 9000
4. Personlig kommunikation, Carin Frostberg, Arbetarskyddsstyrelsen. Augusti 1997
5. En introduktion till internkontroll av arbetsmiljön. ADI-broschyr 423. Arbetarskyddsstyrelsen 1992.
6. Antonsson A-B. Internkontroll i praktiken. Ett arbetsmaterial för bättre arbetsmiljö - kvalitet - produktivitet. Arbetarskyddsnämnden 1992.
7. Chefshandbok - arbetsmiljö. Verkstadsindustrierna 1992.
8. Internkontroll av arbetsmiljön i byggverksamhet. En vägledning till arbetsmiljösäkring. Byggentreprenörerna 1992.
9. Internkontroll av arbetsmiljön. En vägledning för det lokala arbetsmiljöarbetet. Svemek och Stål- och Metallförbundet
10. Internkontroll av arbetsmiljön i plåtslageriverksamhet. En vägledning till arbetsmiljösäkring. Plåtslageriernas Riksförbund.

11. Internkontroll av arbetsmiljön. Ett ansvar för arbetsgivare. Arbetsgivarverket 1992. (broschyr)
12. Internkontroll för bra arbetsliv. Arbetsgivaralliansen 1992. (broschyr)
13. Ågren Y, Larsson B. Internkontroll enligt arbetsmiljölagen och föreskrifterna. Publica 1992
14. Ågren Y, Larsson B. Internkontroll inom arbetsmiljön. Kartläggning - bedömning - planering - åtgärder - uppföljning. Metodbok. Publica 1992
15. Internkontroll i småföretag. Hotell- och Restauranganställdas förbund. Skåneavdelningen
16. Nilsson Carina. Internkontroll för bättre arbetsmiljö. En handledning från LO: LO 1993.
17. Kvalitetssäkra arbetsmiljön. Kommunernas och landstingens arbetsmiljöråd. 1993.
18. Du ansvarar för arbetsmiljön på företaget. Varsågod här är ett hjälpmedel för bättre internkontroll. Handels och tjänsteföretagens arbetsgivareorganisation. (broschyr) 1993
19. Iseskog Tommy. Internkontroll. Aktuell Juridik. Knivsta 1992.
20. Det praktiska miljöarbetet i internkontrollen. Bättre Arbetsmiljö. Arbetarskyddsnämnden 1993
21. Löwgren Micke. Arbetsmiljöstyrning och internkontroll - en lönsam satsning. Utbildningshuset 1993
22. Internkontroll eller Hur du även får kontroll över arbetsmiljön. Metafutura utveckling. Jan 1994
23. Willkrans Rolf, Harlin-Sundin Ulrika. Internkontroll på en dag. Arbetsmiljösystem för det mindre företaget eller avdelningen. IVF-skrift 95804. 1995
24. Handledning: Internkontroll - Steg för steg mot en bättre arbetsmiljö. Publ nr 9705057. Träteknik 1997.
25. Internkontroll. Stora företag har kommit längst. Artikel i Arbetsliv i utveckling, 4, 1993.

26. Rapport till tidningen Arbetsliv i utveckling, 13 december 1995. SKOP, Maria Kroll.
27. Nise G, Sundh-Nygård K, Hogstedt C. Små arbetsställen - stora risker? Kemiska risker och kunskap om internkontroll på 232 små arbetsställen i Stockholms län. Rapport från Yrkesmedicinska enheten, 1995:8. Stockholm 1995.
28. Perlman Rolf. Internkontrollprojektet vid Yrkesinspektionen i Västerås Budgetåren 1993/94 och 1994/95. Yrkesinspektionen i Örebro distrikt. 1995.
29. Pettersson I. Internkontroll på småföretag. Något för företagshälsovården? Examensarbete vid Arbetsmiljöinstitutets kurs för skyddsingenjörer 1992.
30. Airiman Yrjö. Internkontroll i småföretag. En utvecklingsmodell. Examensarbete vid Arbetslivsinstitutets kurs för fackliga förtroendemän 1996-97.
31. Internkontroll av arbetsmiljön - en lägesrapport. Rapport 1995:11. Arbetarskyddsstyrelsen.
32. Johansson Bo, Johansson Jan. Working Environment and Internal Control in Small Companies. Research Report. TULEA 1993:39. Tekniska Högskolan i Luleå.
33. Johansson Bo. Småföretagares motivation för arbetsmiljöarbete. Forskningsrapport. TULEA 1994:36. . Tekniska Högskolan i Luleå.
34. Jobba med arbetsmiljön! En metod som passar handels- och tjänsteföretag med några tiotal anställda. Handels Arbetsmiljökommitté (Arbetarskyddsnämnden) 1996.
35. Antonsson Ann-Beth. Tid för arbetsmiljön. Internkontroll av arbetsmiljön i det lilla företaget. Arbetarskyddsnämnden 1996.

Bilaga 1. Intervjuformulär

Datum för besök:..... Intervjuad

Företag:.....

Adress..... Telefon.....

VD..... Skyddsombud:.....

Verksamhet: Organisation

1. Vet du vad internkontroll är? (Om nej, förklara)
2. Vad tycker du om internkontroll?
3. Har ni arbetat med internkontroll? Om nej, svara ej på kursiva frågor nedan
4. *Om ja på fråga 3, varför började ni arbeta med internkontrollen?*
5. Om nej på fråga 3, varför har ni inte gjort något? (Diskutera även motiven för internkontrollen och försök pejla in om det är något argument som "biter")
6. *Vad har ni gjort? Vad började ni arbeta med och i vilken ordning har ni arbetat med de olika delarna? Vem har gjort det?*
7. Vad ska ni göra?
8. *Hur har arbetet med internkontrollen påverkat er arbetsmiljö?*
9. Finns det några delar av internkontrollen som ni har kommit fram till att ni inte behöver arbeta med (just nu)?
10. *Hur har det gått att arbeta med er internkontroll? Vad har varit lätt och vad har varit svårt? (jmf bilagan)*
11. *Mot bakgrund av dina erfarenheter, skulle du göra på något annat sätt om du skulle börja arbeta med internkontrollen idag?*
12. Från vem och hur har du fått information om internkontrollen?
13. Har ni fått någon hjälp? Av vem? Hur har det fungerat?

14. Har ni använt något material som hjälp? Vilket / vilka? Hur har det fungerat?

15. Skulle du vilja ha (mer) hjälp med internkontrollen? På vilket sätt?

16. a) Vilken sorts hjälp föredrar du? (gradera 1, 2, 3, ..)

_____ en person som besöker oss och hjälper till¹⁾ ange med vad nedan

_____ att delta i en utbildning om IK riktad till företag inom min bransch (max 1 dag, resa?)

_____ att delta i en allmän utbildning om IK (max 1 dag)

_____ att köpa ett allmänt arbetsmaterial med mycket konkreta exempel på hur man kan göra

_____ att köpa ett skriftligt arbetsmaterial som gäller min bransch, med konkreta exempel

_____ att köpa en bok allmänt om internkontroll som beskriver hur man går till väga

_____ det räcker med föreskriften

_____

_____

(Några exempel på hjälpmedel visas; IK-pärmen, IVFs material, ...)

Kommentarer:

16. b) Hur ser du på att arbeta med checklistor som ett hjälpmedel för att kartlägga risker och göra upp handlingsplaner? (Visa exempel på checklistor, IVFs enkät)

16. c) Ett sätt att klara internkontrollens övriga delar är att ordna ett möte med hela personalen, där man pratar igenom olika frågor som rör arbetsmiljön. Har ni regelbundet möten med hela personalen? Kan ni tänka er att ta upp arbetsmiljö vid något möte?

(OBS! Internkontrollen ställer också krav på att arbetsmiljöarbetet inordnas i det dagliga arbetet. Det räcker därför egentligen inte med checklista + årligt möte, man måste också löpande ta hand om de problem som dyker upp.)

17. Det systematiska arbetssätt som finns inom internkontrollen (policy, handlingsplaner, mål, dokumentation), använder ni det inom något annat område? (t ex ekonomi, produktion, kvalitet, marknadsföring)

18. Arbetar ni med kvalitetssäkring? Om ja, är arbetet med IK och kvalitetssäkring samordnat?

*19. När ni arbetar med företagets ekonomi, bokföring, redovisning etc, gör du eller någon annan i företaget allt eller har ni lagt ut arbetet på någon? Hur gör du för att lära dig allt nytt som kan behövas?

*20. Om du skulle bli tvungen att börja arbeta med t ex yttre miljö eller kvalitet (d.v.s. sånt som inte är direkt nödvändigt för den dagliga verksamheten), hur skulle du göra då?

_____ gå någon kurs eller konferens. Ange hur lång

_____ försöka hitta bra material att läsa, så att jag kan lära mig området. Ange i så fall ungefär hur mycket tid eller hur många sidor som är acceptabelt och som han/hon hinner med

_____ försöka hitta någon bra och billig konsult att lägga ut jobbet på.

_____ prata med kollegor för att ta reda på hur dom hade gjort.

*21. När gick du på någon utbildning, kurs, informationskonferens, seminarium senast? (Vilka har du gått de senaste två åren?) Vad handlade den/de om? Hur lång/långa? Skaffar du dig ny kunskap på annat sätt, t ex från försäljare?

*22. Brukar du anlita konsulter? Företagshälsovården? Till vad? Vad tycker du om dem?

*23. Hur ser du på alla kunskaper som du borde ha för att klara alla krav som ställs på dig som företagsledare? Klarar du allt? Hur hanterar du detta?

24. Vilken är din inställning till arbetsmiljö? Vad är arbetsmiljö för dig?

25 Har du någon arbetsmiljöutbildning?

26 Hur är er arbetsmiljö jämfört med andra företag? O bättre O lika O sämre

27 Hur är er arbetsmiljö jämfört med andra i samma bransch? O bättre O lika O sämre

28 Har YI besökt er de senaste åren?

29 Övrigt?

Övriga frågor som ej ställs men som bedöms

Har företaget "fuskat" sig igenom IK, genom att

a) låta någon utomstående producera en pappersprodukt åt företaget?

b) skriva av/ använda mallar utan att anpassa dem till företaget?

19. Är VD insatt i internkontrollen? Vem verkar svara för att den fungerar?

20. Verkar samråd / samarbete med personalen fungera?

Vid intervjuerna kontrolleras vilka delar av internkontrollen företagen arbetar med, enligt nedanstående schema.

Del av internkontrollen	Finns den?	Behövs den?	Är den dokumenterad	Behövs dokumentation	Ser den bra ut?	Verkar den fungera? Har mål nåtts inom given tid?	Slutsatser
Mål (policy)							
Delegering							
Dokumentation							
Revision							
Handlingsplaner							
Uppföljning av olycksfall; tillbud, arbetssjukdomar							
Introduktion /utbildning							
Förändringar i verksamh.							
Att göra upp rutiner							

IVL Svenska Miljöinstitutet AB

IVL är ett oberoende och fristående forskningsinstitut som ägs av staten och näringslivet. Vi erbjuder en helhetssyn, objektivitet och tvärvetenskap för sammansatta miljöfrågor och är en trovärdig partner i miljöarbetet.

IVLs mål är att ta fram vetenskapligt baserade beslutsunderlag åt näringsliv och myndigheter i deras arbete för ett bärkraftigt samhälle.

IVLs affärsidé är att genom forskning och uppdrag snabbt förse samhället med ny kunskap i arbetet för en bättre miljö.

Forsknings- och utvecklingsprojekt publiceras i

IVL Rapport: IVLs publikationsserie (B-serie).

IVL Nyheter: Nyheter om pågående projekt på den nationella och internationella marknaden.

IVL Fakta: Referat av forskningsrapporter och projekt.

IVLs hemsida: www.ivl.se

Forskning och utveckling som publiceras utanför IVLs publikationsserie registreras i IVLs A-serie.

Resultat redovisas även vid seminarier, föreläsningar och konferenser.



IVL Svenska Miljöinstitutet AB

Box 210 60, SE-100 31 Stockholm
Hälsingegatan 43, Stockholm
Tel: +46 8 598 563 00
Fax: +46 8 598 563 90

IVL Swedish Environmental Research Institute Ltd

Box 470 86, SE-402 58 Göteborg
Dagjämningsgatan 1, Göteborg
Tel: +46 31 725 62 00
Fax: +46 31 725 62 90

Aneboda, SE-360 30 Lammhult
Aneboda, Lammhult
Tel: +46 472 26 20 75
Fax: +46 472 26 20 04