

Integrerade och levande ledningssystem

Inspirerande goda exempel

Ann-Beth Antonsson, John Sjöström,
Gabriella Östlund
B2007

Rapporten godkänd:
2011-12-15



John Munthe
Forskningschef

Organisation IVL Svenska Miljöinstitutet AB	Rapportsammanfattning
Adress Box 21060 100 31 Stockholm	Projekttitel Integrerade ledningssystem - inspirerande goda exempel
Telefonnr 08-598 563 00	Anslagsgivare för projektet AFA Försäkring och Stiftelsen IVL
Rapportförfattare Ann-Beth Antonsson, John Sjöström, Gabriella Östlund	
Rapporttitel och undertitel Integrerade och levande ledningssystem - Inspirerande goda exempel	
Sammanfattning <p>Målet med detta projekt var att beskriva goda och inspirerande exempel på hur företag hade integrerat sina ledningssystem för arbetsmiljö med andra ledningssystem exempelvis för kvalitet och miljö. Fem företag som integrerat sina ledningssystem har besökts. Dessa företag har genom att integrera sina ledningssystem men framför allt genom att integrera sina ledningssystem med verksamheten byggt upp ett levande sätt att styra och ständigt utveckla företagets verksamhet, något som vi uppfattar som mindre vanligt.</p> <p>Nyckelfaktorer för att företagen lyckats är att de målmedvetet infört ledningssystemen för att de skulle användas och bidra till verksamhetsnytta samt anpassat arbetet med ledningssystemen till verksamheten och de anställda. Företagens personal var påtagligt delaktiga i arbetet med ledningssystemen, som användes aktivt i det dagliga arbetet. Processer kartlades och kartläggningarna användes för att förbättra och styra verksamheten och för att analysera risker. Rapporteringsrutiner och riskbedömningar fungerade och ledde bland annat till ständiga förbättringar av arbetsmiljön men också av verksamheten. Företagen hade uppenbarligen stor nytta av sina ledningssystem. I rapporten kallas detta för levande ledningssystem.</p>	
Nyckelord samt ev. anknytning till geografiskt område eller näringsgren Ledningssystem, kvalitet, miljö, arbetsmiljö, införande, utveckling, ständiga förbättringar	
Bibliografiska uppgifter IVL Rapport B2007	
Rapporten beställs via Hemsida: www.ivl.se , e-post: publicationservice@ivl.se , fax 08-598 563 90, eller via IVL, Box 21060, 100 31 Stockholm	

Förord

Detta projekt är ett av flera projekt som vi drivit inom IVL om arbetsmiljö och ledningssystem. När vi började arbeta i projektet var ambitionen att hitta goda och inspirerande exempel på hur företag hade integrerat sina ledningssystem för arbetsmiljö med andra ledningssystem exempelvis för kvalitet och miljö. Efter besök vid flera företag som integrerat sina ledningssystem, upptäckte vi att företagen inte bara hade ambitionen att integrera sina ledningssystem. De hade dessutom ambitionen att utveckla ett levande sätt att styra och ständigt utveckla företagets verksamhet i användningen och utvecklingen av ledningssystemen, något som vi uppfattar som mindre vanligt, trots att det är ett tydligt mål i de standarder som finns för ledningssystem. Företagens personal var påtagligt delaktiga i detta arbete. Ledningssystemen återspeglades i det dagliga arbetet, rapporteringsrutiner fungerade och ledde bland annat till ständiga förbättringar av arbetsmiljön men också av verksamheten. Företagen hade uppenbarligen stor nytta av sina ledningssystem. Vi kallar detta för **levande ledningssystem**.

Integrering av ledningssystem verkar för dessa företag ha varit ett viktigt steg på vägen mot levande ledningssystem.

I denna rapport beskriver vi både hur företagen arbetat med integrering och hur de arbetat för att göra sina ledningssystem levande. Många av rubrikerna är kända och återfinns i beskrivningar av hur man får ledningssystem att fungera. Vi har illustrerat dessa rubriker med levande exempel på hur företagen arbetat för att uppnå det som många tycker är självklart, men som så många har svårt att uppnå och påvisa, exempelvis

- Ledningens engagemang
- Anställdas delaktighet
- Fungerande avvikelserapportering och hantering
- Fungerande riskbedömningar
- Ständiga förbättringar

Vi har i denna rapport försökt beskriva goda exempel och hur företagen har arbetat för att lyckats nå dit. Det är vår förhoppning att du som läser denna rapport ska bli lika inspirerad som vi blivit i våra kontakter med de företag vi studerat.

Vi vill också rikta ett stort och varmt tack till de företag som så vänligt och beredvilligt ställt upp och svarat på våra frågor, beskrivit hur de arbetar och diskuterat hur man kan göra för att skapa levande ledningssystem och hur ledningssystemen kan integreras i verksamheten.

Stockholm, juni 2011

Ann-Beth Antonsson John Sjöström Gabriella Östlund

Innehållsförteckning

Integrerade och levande ledningssystem.....	1
1 Om ledningssystem.....	4
1.1 Om drivkrafter.....	4
1.2 Om önskade effekter	4
1.2.1 ... av ledningssystem.....	4
1.2.2 ... av integrerade ledningssystem.....	5
1.2.3 Om kritik mot ledningssystem	5
1.2.4 Dra nytta av ledningssystem	5
2 Syfte.....	6
2.1 Inspirerande goda exempel behövs.....	7
3 Om integrerade ledningssystem.....	7
3.1 Integreringsgrad och -sekvens.....	7
3.2 Gemensam struktur i ledningssystem	8
3.3 Ständiga förbättringar	12
4 Metoder.....	12
4.1 Studier av framgångsrika företag	12
4.2 Företagen.....	13
5 Hur integrerade ledningssystem blir levande.....	13
5.1 Integrering av ledningssystem och i verksamheten	14
5.1.1 Från "fossila" till levande system!.....	14
5.1.2 Integreringens två dimensioner.....	14
5.1.3 Från samordning till integrering i verksamheten.....	15
5.1.4 Effekter av olika former av integrering.....	16
5.2 Till nytta för ledningen.....	16
5.2.1 Exempel: Chefens roll i den dagliga verksamheten	17
5.3 Om förväntningar på integrerade ledningssystem	17
5.4 Fristående, integrerade och "levande" system.....	18
5.4.1 Om nyckelfaktorer för att lyckas.....	20
6 Faser i arbetet med levande ledningssystem	21
6.1 En icke-linjär process	21
6.2 Fas 1: Förberedelser för integrering och implementering av ledningssystem	21
6.2.1 Förutsättningarna varierar.....	22
6.2.2 Eldsjälarnas betydelse	22
6.2.3 Personalens delaktighet.....	22
6.2.4 Intern och/eller extern kompetens?	23
6.2.5 Vad ska ingå i ledningssystemet och vad ska integreras?	24
6.2.6 Kartläggning av processer	25
6.2.7 Integrerade processkartläggningar	26
6.2.8 Exempel på integrerade processkartläggningar.....	27
6.2.9 Nyttan med integrerade processkartläggningar.....	29
6.2.10 Nyckelfaktorer för att lyckas	30
6.2.11 ... och fallgropar att undvika	30
6.3 Fas 2: Utveckling och användning av levande ledningssystem.....	30
6.3.1 Engagemang och delaktighet.....	31
6.3.2 Enkelhet ger engagemang	32
6.3.3 Utveckling av praktiska verktyg anpassade till användaren	33
6.3.4 Nyttan av att anpassa till användarna	34
6.3.5 Utbildning lägger grunden.....	35
6.3.6 Integrerad rapportering av avvikelser.....	35
6.3.7 Användning av avvikelserapporter	37
6.3.8 Nyttan av att integrera arbetsmiljö i avvikelserapporteringen.....	37
6.3.9 Att skriva och använda avvikelserapporter.....	37
6.3.10 Integrerade riskanalyser.....	40

6.3.11	Exempel på riskanalyser.....	43
6.3.12	Nyckelfaktorer för att skapa och bibehålla ett levande ledningssystem.....	48
6.3.13	Fallgropar	49
6.4	Fas 3: Vidareutveckling av levande integrerade ledningssystem.....	49
6.4.1	Ledningssystemet är bara första steget mot ständig utveckling.....	49
6.4.2	Vidareutveckling är en integrerad del i det dagliga arbetet	50
6.4.3	Dra nytta av revisioner.....	51
7	Diskussion	52
7.1	Positiv inställning till ledningssystemet.....	52
7.2	Stor nytta med levande och integrerade ledningssystem	53
7.3	Är integrering lönsamt?.....	54
7.4	Integrering, en metod att utveckla levande ledningssystem	54
7.5	Integrering i verksamheten viktigare än att integrera ledningssystem	56
7.6	Kända nyckelfaktorer i nytt ljus	57
7.7	Det tar tid och man kan aldrig känna sig nöjd	57
7.8	Eldsjälens roll.....	58
7.9	Fallgropar som motverkar levande ledningssystem.....	58
7.9.1	Mjuka arbetsmiljöfrågor i hårda system.....	58
7.9.2	Fossil avvikelserapportering.....	58
7.9.3	Avvikelse rapporter i flera system.....	59
7.9.4	Överlastade chefer.....	59
7.9.5	Nya ledningssystem och ledningsprinciper	59
7.9.6	Best practice – kontrollsystem eller stöd?.....	60
7.9.7	Integrerat förhållningsätt på bekostnad av spetskompetens	60
7.9.8	Diskrepans utsida - insida?.....	61
7.10	Roller i arbetet med ledningssystem.....	61
7.10.1	Oavsett roll – helhetssyn på verksamheten	61
7.10.2	Chefen.....	61
7.10.3	Anställda.....	61
7.10.4	Skyddsombud	61
8	Referenser.....	63
Bilaga 1:	Metod	64
1	Urval av företag.....	64
2	Datainsamling.....	64
2.1	Litteraturstudie	64
2.2	Företagsbesök.....	64
3.	Analys	65
4.	Workshop	65

1 Om ledningssystem

Under de senaste decennierna har många företag infört ledningssystem. De första ledningssystemen fokuserade på kvalitet. Därefter kom miljöledningssystem och internkontroll av arbetsmiljön (numera systematiskt arbetsmiljöarbete). Under senare år har ledningssystem utvecklats för fler områden som data- och informationssäkerhet och CSR, Corporate Social Responsibility.

1.1 Om drivkrafter

Införandet av ledningssystem för kvalitet och miljö har till stor del motiverats av kundkrav. Ofta har stora företag ställt krav på sina leverantörer, som ibland i sin tur ställt krav på underleverantörerna. Kravet på systematiskt arbetsmiljöarbete finns i Arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets föreskrifter AFS 2001:1. Under senare år har flera företag infört arbetsmiljöledningssystem enligt OSHAS 18001. Kunder ställer ibland krav på att enskilda ledningssystem ska finnas, men sällan på att företag ska integrera sina ledningssystem. Integreringen initieras istället ofta internt för att underlätta företagets arbete. Interna effektivitetsfördelar är vanligtvis drivkraften för *integrering*, medan externa krafter motiverar *införandet av ledningssystemen*.

I Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1, § 3 ställs krav på att arbetsmiljöfrågor ska ingå som en naturlig del i det dagliga arbetet. Det finns inga övergripande lagkrav på kvalitetsstyrning – och inte heller på integrering av ledningssystem för arbetsmiljö och kvalitet. I ledningssystem som följer ISO-standarder ingår att upprätta en systematik för att följa gällande lagstiftning inom respektive område.

Ledningssystem har kritiserats för att inte i tillräcklig omfattning leda till minskad miljöbelastning eller ökad kvalitet, utan främst fokusera på administrativa rutiner och certifikat. ISO-systemen ställer dock krav på ständig förbättring. Ständig förbättring kan därmed vara en effekt av att ha ledningssystem. Det finns såvitt vi vet inga studier om integrering av ledningssystem leder till ytterligare förbättringar inom kvalitet, arbetsmiljö och yttre miljö. Däremot finns flera exempel på företag som själva anser att integreringen varit värdefull och lett till effektivare inklusive kostnadseffektivare verksamhetsstyrning som innefattar arbetsmiljö och miljö.

1.2 Om önskade effekter ...

1.2.1 ... av ledningssystem

Införandet av *ledningssystem* kan ge flera fördelar, bland annat

- ✓ En tydlig styrning av verksamheten mot uppsatta mål.
- ✓ Ökad kontroll över verksamheten.
- ✓ Ökad kvalitet, färre avvikelser, reklamationer etc.
- ✓ Starkare varumärke, nytta i marknadsföringssammanhang, möjligt att möta krav från kunder.
- ✓ Återkommande uppföljning och utvärdering, som ger underlag för att korrigera eventuella avvikelser.
- ✓ Dokumenterade rutiner som styr och samordnar företaget och minskar sårbarheten, till exempel om nyckelpersoner slutar.
- ✓ Benchmarking via externa revisioner.
- ✓ Ökad kontroll på att lagkrav uppfylls.
- ✓ Minskad påverkan på miljön.
- ✓ Bättre arbetsmiljö, färre olyckor och skador.

1.2.2 ... av integrerade ledningssystem

Väl fungerande *integrerade ledningssystem* förväntas ge många fördelar, exempelvis:

- ✓ Varje område som ingår i systemet kan fungera bättre, om ledningssystemet på ett samordnat och enhetligt sätt styr flera områden, vilket innebär effektivare kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöarbete.
- ✓ Ett mer lättarbetat system som bygger på samma ledningsprinciper, oavsett vilket område det handlar om.
 - ✓ Förenkling av de anställdas arbete när de hittar all information och arbetsbeskrivningar på ett och samma ställe.
 - ✓ Mer resurseffektiv styrning, minskat dubbelarbete och minskad administrativ börda jämfört med att ha flera parallella system.
- ✓ Effektivare externa och interna revisioner
- ✓ Förbättrade relationer till kontrollerande myndighet.
- ✓ En helhetssyn på verksamheten och dess mål.
 - ✓ Minskad risk för konflikter mellan systemen.
 - ✓ Bättre beslutsunderlag eftersom samordningen ger en helhetsbild av verksamheten (Birgersdotter m.fl. 2002).
- ✓ Ett ledningssystem får skjuts av de andra när de integreras, jämfört med när de är separata (Birgersdotter m.fl. 2002).
- ✓ Kortare tid för införande av integrerat ledningssystem än sammanlagd tid för att införa flera nya system (där ledningssystem tidigare saknas) (Karapetrovic & Casadesus, 2009).
- ✓ Kostnadsbesparingar (för att införa ledningssystem överhuvudtaget) när införandet är integrerat.

1.2.3 Om kritik mot ledningssystem

En rad problem med ledningssystem har identifierats och kritik har riktats mot hur de används i praktiken, exempelvis:

- Ledningssystem för arbetsmiljö har i vissa fall ingen påvisad positiv effekt på arbetsmiljön, eller på arbetsmiljöarbetet. (Frick 2011) Ledningssystem har då använts för att i första hand generera nyckeltal för att tillgodose revisioner eller inspektioner utan att tala in sig speglat situationen på företaget. Goda nyckeltal motsvaras i dessa fall inte av en god arbetsmiljö.
- Nyttan av miljöledningssystem har också ifrågasatts (Zobel 2011), då införandet av sådana inte avspeglar sig i mätbart förbättrade miljöprestanda.
- I en icke försumbar andel av företagen med ledningssystem, är den främsta nyttan att de hjälpt till att strukturera verksamheten i samband med att ledningssystemen införs. Därefter är ledningssystemen i en del företag dokument som sällan används.
- Småföretag har vanligen svårt att arbeta med och hantera formella ledningssystem både om de bara har ett enda eller flera.

1.2.4 Dra nytta av ledningssystem

Det finns både positiva och kritiska röster kring ledningssystemens betydelse och funktion, alltifrån förhoppningar om att den struktur som systemen skapar ska bidra till ständiga förbättringar inom respektive område och därmed generera bättre resultat, till kritik mot att systemen är ”utanpåverk” som inte speglar eller styr – ibland till och med döljer – de egentliga förhållandena och fokuserar på att ge företaget gott anseende utåt.

Eftersom många företag måste ha ledningssystem för att ha konkurrenskraft på marknaden finns det starka skäl att dra nytta av de fördelar som väl fungerande ledningssystem kan ge, liksom att undvika nackdelar och fallgropar i så stor utsträckning som möjligt. Ett sätt att förenkla hanteringen av flera system är då att samordna dem med eller integrera dem i varandra.

2 Syfte

Målet med detta projekt är att sammanställa praktiskt tillämpbar kunskap om lyckade arbetssätt och metoder för att införa och arbeta med integrerade ledningssystem. Goda och inspirerande exempel ska illustrera hur man kan arbeta för att uppnå ett levande, drivande och hållbart integrerat ledningssystem. Projektet och denna rapport ska även visa:

- ✓ Hur man utvecklar ledningssystem som på ett effektivt sätt även omfattar arbetsmiljöstyrning.
- ✓ Hur ledningssystem som inkluderar arbetsmiljö kan bidra till produktivitet, kvalitet och lönsamhet.
- ✓ Hur man kan arbeta vid införande, utformning och vidareutveckling av integrerade ledningssystem.
- ✓ Några fallgropar som finns vid införande av och arbete med integrerade ledningssystem, samt hur man kan undvika dem.

Fokus ligger på hur ledningssystem för arbetsmiljö integreras med kvalitets- och/eller miljöstyrning. Skälen till detta är flera. Arbetsmiljö ses ofta som svårast för företagen att integrera. Kvalitetsarbetet är en självklar del i företagets affärsutveckling och kärnverksamhet. Miljöarbetet sker till stor del genom tekniska lösningar, specifika insatser och efterfrågas ofta av kunder. Arbetsmiljö är nära knutet till arbetsprocesserna, till hur arbetsuppgifter utförs, styrning och ledning av arbetet och har förutom tekniska och fysiska aspekter också organisatoriska, psykosociala och beteendemässiga aspekter. Ett väl integrerat arbetsmiljöarbete berör därför hela produktionsprocessen och alla stödfunktioner. Ett integrerat ledningssystem kan vara till stor hjälp för att hantera arbetsmiljöfrågor på ett effektivt sätt.

I denna rapport är vår avsikt att återge goda exempel på företag som lyckats väl med att bygga upp levande integrerade ledningssystem och att lyfta fram de metoder, tekniker och strategier som dessa företag använt sig av. Fokus ligger på hur företagen arbetat för att utveckla integrerade ledningssystem som fungerar väl, inte att stanna vid hur man samordnar ledningssystem eller hur man administrativt integrerar ledningssystem. Detta perspektiv har valts eftersom:

- Företagsbesöken och intervjuerna inom projektet har visat att ett effektivt sätt att arbeta med integrerade ledningssystem är att utgå från att ledningssystemet ska stödja verksamheten och innefatta utvalda och viktiga aspekter på verksamheten som kvalitet, miljö och arbetsmiljö.
- Att integrera ledningssystemet i verksamheten till ”levande ledningssystem” har i intervjuerna lyfts fram som en större och svårare utmaning än integrering på ”administrativ” nivå. Levande ledningssystem innebär att ledningssystemet är ett konkret stöd i det vardagliga arbetet och förstås och används av många (alla) anställda. Detta var vad företagen ville visa och som de hade behov av att diskutera.
- Vi har under våra företagsbesök mött en efterfrågan på ”goda exempel” på erfarenheter och kunskap från andra företag.
- Det finns mindre av litteratur kring strategier och exempel på hur företag lyckas med att utveckla levande integrerade ledningssystem, än det finns litteratur och handledningar kring integrering på ”systemnivå”.

Detta innebär inte att samordning och integrering på systemnivå är mindre viktigt eller komplicerat. Avsikten är att utnyttja materialet från företagsbesöken och vår analys av detta material på ett sätt som är av intresse och till nytta för företag som arbetar med sina ledningssystem

Målgrupp är alla företag och branscher där ledningssystem förekommer. Många företag inom tillverkande industri är underleverantörer till stora företag och inför ledningssystem pga. kundkrav.

Denna rapport riktas till de företag som vill integrera och levandegöra sina ledningssystem, till företag som står inför att införa ledningssystem och till personer som på olika sätt arbetar med att stödja dessa processer i företagen.

2.1 Inspirerande goda exempel behövs

Flera ansatser har gjorts för att utveckla metodik för att integrera ledningssystem, (se avsnitt 3.2). I praktiken kan det vara svårt att omsätta generella och abstrakta metoder för integrerade ledningssystem till lokala förutsättningar. Företagens vitt skilda verksamheter och förutsättningar gör det också svårt att beskriva metoder som passar alla. Beskrivningarna blir lätt mycket abstrakta. Det finns en efterfrågan på ”goda exempel” som kan tolkas som ett behov bättre förstå vad ledningssystemen kan innebära i praktiken och att se hur andra har gjort. Det är också en fördel om beskrivningen av exemplen beskrivs på ett sätt så att det går att avgöra vad som är överförbart och vad som är unikt i det som beskrivs. Goda exempel tjänar också till att motivera arbetet med ledningssystem genom att påvisa att det går att lyckas, att det finns arbetssätt som leder till att systemen genererar verksamhetsnytta. I synnerhet gäller detta processerna för att få systemen levande i organisationen, där empirisk kunskap – berättelser om vad som fungerat och inte fungerat – har högre relevans än ”teoretisk” eller systemteknisk kunskap. Exemplen kan i dessa fall illustrera hur metoder, råd och strategier faktiskt omsatts i praktisk handling och vilka resultat som detta har fått.

Metoder som förenklar för företag att arbeta med ledningssystem, som inkluderar kvalitet, miljö, arbetsmiljö, energi och gärna ekonomi behöver beskrivas och spridas. Även om varje företag behöver anpassa ledningssystemet efter sin egen verksamhet är det en fördel att också inspireras av hur andra företag arbetar. Det är också viktigt att visa att det går att uppnå mål inom olika områden genom att använda sig av en metod som är likartad, oavsett om det handlar om kvalitet, miljö eller arbetsmiljö.

Goda och inspirerande exempel kan visa att arbete med ledningssystem både kan vara enkelt och effektivt samt bidra till att stärka och utveckla företaget.

3 Om integrerade ledningssystem

3.1 Integreringsgrad och -sekvens

Integrering av ledningssystem kan ske i varierande grad. Det finns flera olika klassificeringar av graden av integrering (Bernardo m.fl., 2009). Jørgensen m.fl., (2006) föreslår följande tre grader av integrering, som i vår studie motsvarar följande:

- ❖ Korresponderandeledningssystem: Fristående ledningssystem finns för olika områden. Det finns korsreferenser mellan de olika ledningssystemen.
- ❖ Samordnade ledningssystem: Fristående ledningssystem för olika områden. För generella processer (som ofta handlar om uppgifter i PDCA-cykeln) används likartad metodik
- ❖ Integrerade ledningssystem: Fokus ligger inte på ledningssystemen utan på styrning av verksamheten och utveckling av en lärande organisationskultur, ständiga förbättringar och intressenternas deltagande i interna och externa utmaningar. Ett ledningssystem utvecklas utgående från dessa mål

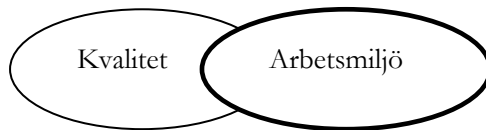
”Integrerade ledningssystem” kan således betyda olika saker och begreppet används för att beskriva system som i verkligheten ser väldigt olika ut. Att ett företag säger sig ha integrerat sina ledningssystem, eller arbetar med ett enda integrerat system, är därför inte ett väldefinierat sätt att

organisera verksamheten. Olika delar av såväl organisation som system kan också ha kommit olika långt i integreringen.

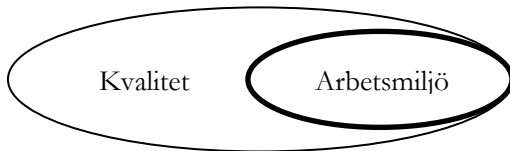
En skillnad mellan samordnade och integrerade ledningssystem är att samordning främst är inriktade på att uppfylla krav i styrdokument, medan integrerade ledningssystem sätter verksamhetsfördelar i centrum (Birgersdotter m fl. 2002, Jörgensen m fl, 2006).

Integrering av ledningssystem kan ske i olika ordning, antingen utifrån befintliga separata ledningssystem, eller genom att nya ledningssystem för flera områden (arbetsmiljö, kvalitet, miljö) införs samtidigt på ett integrerat sätt. Griffith & Bhutto (2008) urskiljer tre olika typer av integrering:

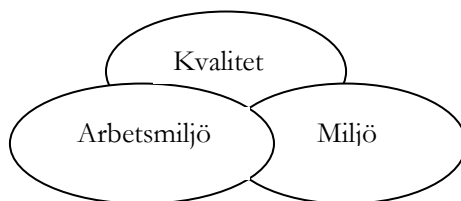
- Sammanslagning: Flera separata slås samman till ett.



- Konvertering/utvidgning: Ett separat ledningssystem byggs på/konverteras till ett omfatta ett (eller flera) nya.



- ”Skapat” (eng. engineered): ett integrerat ledningssystem omfattande flera aspekter införs från början



I företag som har separata ledningssystem upplevs ofta att dessa leder till dubbelarbete. Samordning kan också leda till att ledningssystemen i större utsträckning blir en del av det dagliga arbetet (Birgersdotter m.fl., 2002).

3.2 Gemensam struktur i ledningssystem

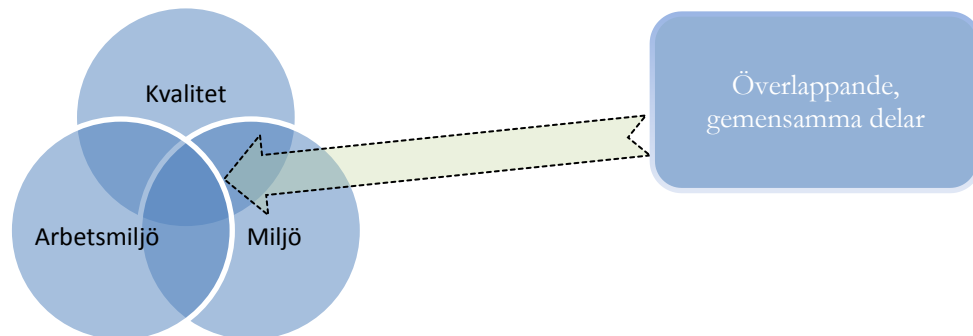
Ett mål med ledningssystem är att skapa struktur och systematik. Många delar i systemen är därmed relativt likartade, Såväl ISO-systemen som OHSAS och den svenska AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete innehåller likartade krav på att organisationen skall:

- Upprätta policys
- Införa rutiner
- Fördela ansvar och befogenheter
- Upprätta styrande och redovisande dokument

- Genomföra regelbundna uppföljningar
- Vidta förebyggande och korrigerande åtgärder

De olika ledningssystemen ställer i flera fall liknande krav på dokumentation, policy, rutiner etc. Detta underlättar integrering av systemen och det går att göra effektivitetsvinster genom att integrera systemen med varandra.

Speciellt i senare versioner av ISO-standarderna uttrycks tydligt att det inte finns någon konflikt vare sig mellan de olika ledningssystemen eller mellan miljö och kvalitet respektive arbetsmiljö. I ISO 9004:2009 ingår till exempel Arbetsmiljö under en egen rubrik (6.6 Arbetsmiljö) och arbetsmiljöns betydelse för hållbar framgång för organisationen och konkurrensförmågan för dess produkter.



Ett integrerat ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö kan bygga på och dra nytta av gemensamma eller relaterade processer, dokument och rutiner. I tabell 1 ges en översikt över olika delar i ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö och vilka delar i respektive system som innehåller krav som är så likartade att de är möjliga att samordna eller integrera.

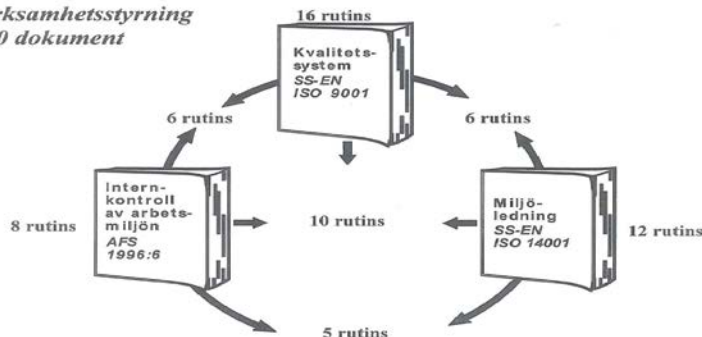
Tabell 1. Sammanställning och jämförelse av delar i ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö.

Arbetsmiljö AFS 2001:1	Kvalitet ISO 9001:2008	Miljö ISO 14001:2004
§ 2 Definition av systematiskt arbetsmiljöarbete	Allmänna krav 4.1	Generella krav 4.1
§ 5 Policy och rutiner	Kvalitetspolicy 5.3	Miljöpolicy 4:2 Övergripande miljömål, detaljerade miljömål 4.3.3
§ 6 Uppgiftsfördelning	Ansvar, befogenheter 5.5	Resurser, roller, ansvar och befogenheter 4.4.1
§ 11 Årlig uppföljning	Ledningens genomgång 5.6	Intern revision 4.5.5 Ledningens genomgång 4.6
§§ 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 Dokumentation	Dokumentationskrav 4.2	Dokumentation 4.4.4 Dokumentstyrning 4.4.5 Redovisande dokument 4.5.4
§ 8, Riskbedömning	Analys av information 8.4 Övervakning och mätning 8.2	Miljöaspekter 4.3.1 Övervakning och mätning 4.5.1 Utvärdering av att lagar och andra krav följs 4.5.2
§ 10 Handlingsplan	Förbättring 8.5 Förebyggande åtgärder 8.5.3	Handlingsplaner 4.3.3 Beredskap och agerande vid nödlägen 4.4.7 Verksamhetsstyrning 4.4.6
§ 10 Åtgärder ska vidtas	Behandling av avvikande produkter 8.3 Korrigerande åtgärder 8.5.2	Avvikelse, korrigerande och förebyggande åtgärder 4.5.3
§ 7 Kunskap	Personalresurser 6.2	Kompetens, utbildning och medvetenhet 4.4.2

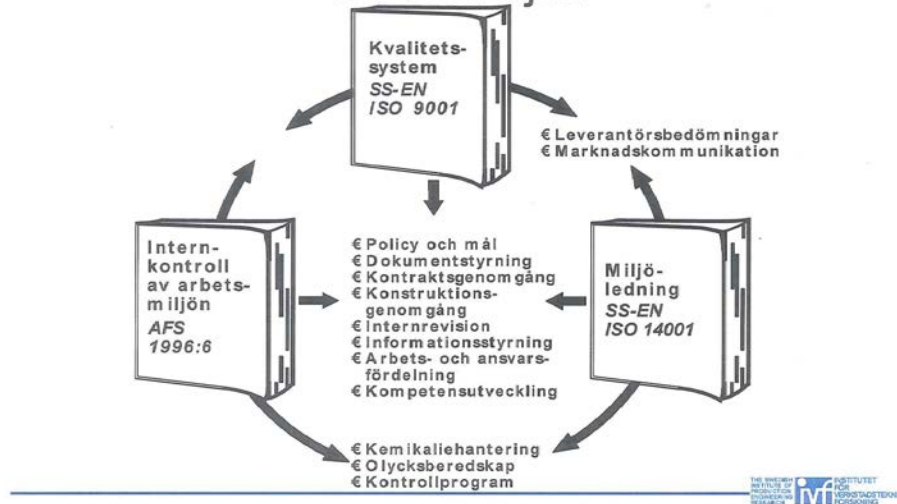
Denna jämförelse av ledningssystemen är översiktlig och i praktiken kan man välja att samordna/integrera vissa delar men inte andra. För ett företag kan arbetsmiljöaspekterna vara viktiga inom en del av ledningssystemet, medan för ett annat företag är arbetsmiljöaspekterna oviktiga inom samma område. För andra områden kanske det är naturligt att integrera kvalitet och miljö men arbetsmiljö passar inte in. Detta innebär att integrering kan göra på många olika sätt. I figur 1 visas ett annat sätt att illustrera hur ledningssystem har integrerats. Denna bild visar vilka delar som har integrerats och i vilken mån arbetsmiljö, miljö respektive kvalitet har beaktats.

Hur ser det ut på IVF?

IVFs verksamhetsstyrning
cirka 120 dokument

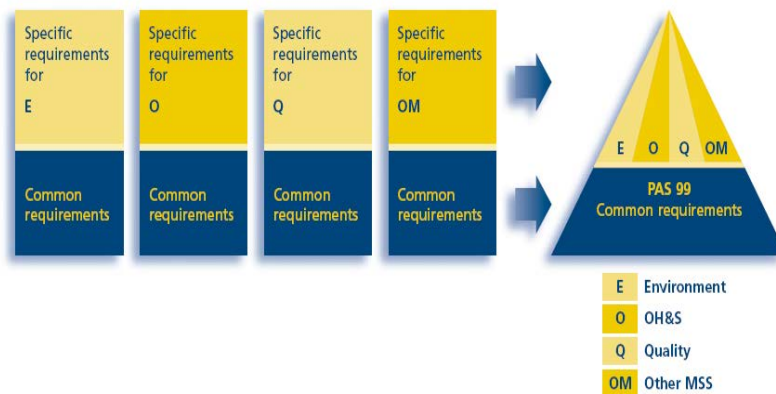


Samordning av kvalitetssystem, miljölednings-system och internkontroll av arbetsmiljön



Figur 1. En översikt över hur arbetsmiljö, miljö och kvalitet har integrerats. Källa: Mats Zackrisson, IVF

Arbete pågår för att skapa en enhetlig struktur för integrering av ledningssystem. Syftet är att skapa en gemensam, generell plattform för att underlätta arbetet med att integrera ISO-standarder, samt andra, branschspecifika standarder. BSI (British Standards Institute) har exempelvis utvecklat en modell, **PAS 99**, som kan utgöra ramverk för integrering och styrning av alla aspekter av en verksamhet. Ramverket tar fasta på gemensamma delar och samordningsvinster, men lämnar också utrymme för varje områdes specifika krav.



Figur 2. En översikt över hur ledningssystem kan integreras enligt den brittiska modellen PAS 99. Källa: David Smith, BSI

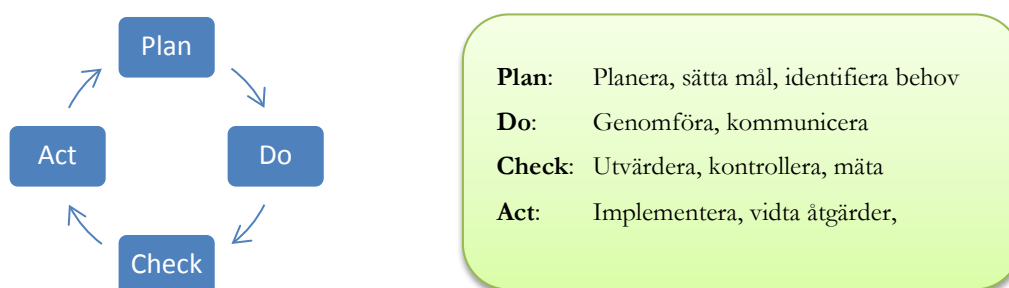
Figur 2 illustrerar hur de gemensamma delarna i de separata systemen kan slås ihop i ett integrerat system istället för att behandlas var för sig, samtidigt som varje system har delar som är specifika för just det systemet. Med denna modell minskar mängden dokument och det blir enklare att få

överblick och enhetlighet i systemet. Samtidigt finns risk att det integrerade systemet blir stort och svårhanterligt.

3.3 Ständiga förbättringar

Ledningssystemen är processinriktade, dvs. de syftar till att säkerställa att det finns fungerande processer för att leda verksamheten. Detta innebär att de inte ställer detaljerade krav på metoder, modeller, värden etc. Sådana krav återfinns istället i bl.a. lagar och förordningar och sätts upp internt inom företaget. Ledningssystemens funktion är att skapa en struktur i dokumentation, rutiner och processer som leder till ökad prestanda i verksamheten samt att lagar och regler följs.

Betoningen på processer inkluderar att ständigt utveckla och förbättra arbetssätt, metoder och rutiner – och i slutänden produkter och företagets prestanda. Ledningssystemet ska alltså strukturera de *processer* som ska förbättra verksamhetens prestanda. PDCA-cykeln, se figur 3 illustrerar att ledningssystem handlar om ständiga förbättringar. I standarder såväl som i litteratur hänvisas till någon form av modell för förbättringsarbete.



Figur 3. PDCA-cykeln, även känd som "Deming-cykeln". Innehållet och definitionerna kan variera något, men principen är i stort densamma mellan olika användningar av begreppen.

4 Metoder

4.1 Studier av framgångsrika företag

För att studera hur företag kan arbeta med integrering av ledningssystem och få god effekt i verksamheten har vi studerat företag som lyckats integrera sina ledningssystem på ett bra sätt. Tänkbara företag identifierades i samråd med projektets referensgrupp. Inledande intervjuer gjordes med tolv företag, för att utgående från några kriterier undersöka om företagen var goda exempel och skulle inkluderas i studien. Kriterierna för att vara ett gott exempel var:

1. Att företaget arbetade med systematiskt arbetsmiljöarbete och miljölednings- eller kvalitetssystem.
2. Att företaget hade samordnat policys för arbetsmiljö, miljö och kvalitet på något sätt.
3. Att företaget hade integrerat arbetet med arbetsmiljö, miljö och kvalitet inom bland annat avvikelshantering.
4. Att företaget kunde beskriva några fördelar med integreringen.

Punkt 2 och 3 valdes eftersom de visar att ledningssystemen integrerats när det gäller centrala funktioner i ledningssystemen. Punkt 4 valdes för att en trovärdig beskrivning av nyttan med ledningssystemen i ett verksamhetsperspektiv visar att integreringen gett en önskad eller uppskattad

effekt i företaget. Utgående från dessa inledande intervjuer beslutades vilka företag som skulle ingå i studien.

Vid besöken intervjuades anställda i olika befattningar för att få en bild av hur ledningssystemen var förankrade i organisationen och hur rutiner fungerar i praktiken. Efter företagsbesöken har intervjuerna analyserats och sammanställts.

Studien har genomförts i form av ”punktnedslag”, där vi besökt och intervjuat flera personer på företagen under ett enda tillfälle. Det är med andra ord inte fråga om någon följeforskning där utvecklingen inom företagen följts under längre tid genom flera besök. Däremot innehöll varje intervju ett mått av historisk tillbakablick för att förklara varför systemen ser ut som de gör i dagsläget, hur resan dit sett ut och vilka strategier som använts för att övervinna hinder på vägen. Denna form av historieskrivning utgör inte nödvändigtvis en absolut, eller ”sann” återgivning av varje enskilt förlopp i historien för varje företag. Däremot pekar berättelserna ut viktiga passager, hinder och vägskäl som i efterhand upplevs som centrala och så viktiga att de förmedlats under intervjuerna. Berättelserna tjänar därför syftet att motivera de beslut som fattats.

Ytterligare beskrivning av metoden återfinns i bilaga 1.

4.2 Företagen

Fem företag valdes ut och besöktes. Företagen representerar tillverkande- och processindustri samt industriservice och alla har integrerade ledningssystem. De fem företagen är:

Stor verkstadsföretaget – Tillverkande företag med flera hundra anställda.

Liten verkstad – Tillverkande företag med hundratalet anställda.

Betonggjuteri – Betongindustri med flera hundra anställda.

Industriservice – Främst tjänsteföretag med närmare tusen anställda.

Processindustri – Industri med ett par tusen anställda.

I ett annat projekt som pågått parallellt med detta projekt har vi studerat företag som samarbetar med företagshälsovården på ett bra sätt (Schmidt et al, 2011). Från ett av företagen i detta andra projekt, (**Kommunala bolaget**) har vi fått intressanta berättelser om ledningssystem som är relevanta för frågeställningarna i detta projekt. Dessa berättelser har inkluderats i denna rapport.

5 Hur integrerade ledningssystem blir levande

I detta kapitel redovisas och diskuteras några övergripande slutsatser av våra studier. Det handlar om hur företagen arbetat med integrering av ledningssystem, om relationerna mellan enskilda och integrerade system och hur dessa omsätts i en organisation på ett sätt som ger verksamhetsnytta, skapar engagemang och driver utvecklingen framåt. Resultaten och diskussionen baseras på vad vi sett och hört under våra företagsbesök, dels beskrivningar av det skede i utvecklingen där företaget befann sig, dels beskrivningar av utvecklingsprocessen för att komma dithän.

En stor del av våra resultat rör hur systemen blir ”levande” i organisationen, hur de utvecklas från att främst vara ”administrativa” verktyg till att bli till faktiska arbetssätt, som styr och driver organisationen och som ständigt utvecklas och förbättras. För att beskriva denna process har vi valt begreppet ”levande system” för att beteckna det tillstånd när merparten av chefer och anställda använder sig av – och ser nytta med – systemet och också är djupt involverade i att utveckla det. De exempel som hämtas från företagen i studien beskriver bl.a. hur man gått till väga för att få systemen att fungera i praktiken såsom de är tänkta att fungera i teorin.

5.1 Integrering av ledningssystem och i verksamheten

”ISO är ju bara ett certifikat på väggen för att visa kunderna”

5.1.1 Från ”fossila” till levande system!

Flera av företagen berättar att deras ledningssystem tidigare upplevdes som stela, administrativa system, utan direkt bäring på det dagliga arbetet. En vanlig bild av ledningssystem som framkom i intervjuer med både chefer och anställda var att ledningssystem främst varit något som var relaterat till ett certifikat, till direkta kundkrav och till revisioner av olika slag. I vissa fall hade personalen inte känt till ”ledningssystemet”, dess mål eller syfte, även om man var bekant med delar av innehållet. Kopplingen till hur man faktiskt arbetade var dålig. Bristande kännedom om systemen gav följaktligen lågt engagemang och delaktighet. Detta kunde även gälla ledningssystem som är certifierade enligt ISO eller på annat sätt hade officiell ”status”, liksom ledningssystem som var utvecklade enbart för internt bruk.

Även om ledningssystemen gjorde viss nytta, exempelvis bidrog till att strukturera verksamheten eller till gemensamma strategier för ledningen, så utnyttjades inte systemen i sin fulla potential. Att ledningssystemet sköttes som en sidovagn till den dagliga verksamheten bidrog till att systemen upplevdes som tröga och stelbenta, något som tog onödigtid att hantera. När företagen väl lade tid och kraft på att integrera systemen i produktionsstyrningen blev de mer levande, utvecklande och fick bättre effekt och upplevdes som meningsfulla.

I flera fall hade företagen haft ledningssystem under lång tid, men först på senare tid ”fått igång” arbetet med dem, fått dem att rulla i organisationen. Det är denna process som framhållits för oss som avgörande, varför vi också satt den i fokus i rapporten.

Att integrera och utveckla ledningssystem på ”systemnivå” är ett stort, svårt och viktigt arbete. Att få systemen levande på verksamhetsnivå är en kanske större utmaning för företagen och något som de företag vi besökt lagt stor vikt vid och sett stora resultat av.

Resultaten från detta projekt kan därför sägas visa två saker: 1) Att det upplevs som möjligt att erhålla certifikat, trots att det finns stora sprickor mellan ”papper och verklighet”, samt 2) att det krävs metoder, arbetssätt och sätt att organisera ledningssystemets krav och principer (= VAD) som är anpassade efter verksamhetens sätt att fungera (= HUR). Det är när dessa två led kopplas samman som ledningssystem blir levande.

5.1.2 Integreringens två dimensioner

En viktig erfarenhet som företagen gjort är att ”integrering” handlar om två dimensioner: integrering på ”systemnivå” och integrering av ledningssystemen i verksamheten. Dessa två dimensioner är nära knutna till varandra och kan sägas förutsätta varandra för att uppnå ett levande system. När alla aspekter av kvalitet, arbetsmiljö, miljö, ”KAM” inkluderas i företagets arbetsprocesser uppstår ett behov av att ledningssystemet också motsvara denna helhetssyn. På samma sätt kan integrering av hela KAM i ledningssystemet, i rutiner, dokument etc., bidra till att ett integrerat tankesätt etableras i organisationen. Det finns med andra ord ett samspel mellan systemnivå och verksamhetsnivå, där dessa två under goda förutsättningar tillsammans kan åstadkomma en levande, drivande verksamhetsstyrning.

De integrerade systemen kan upplevas som tungfotade, alltför omfattande och svåra att överskåda. Detta uppges också som en orsak till att de inte används i den omfattning man önskat i organisationen. Mycket arbete läggs därför på att förenkla i systemen, göra dem mer lättillgängliga

och anpassade för användaren, minska antalet styrande och redovisande dokument genom att slå ihop dem i största möjliga mån, mm. Dessa insatser rör sig dock ofta på ”systemnivån” och inte på verksamhetsnivån.

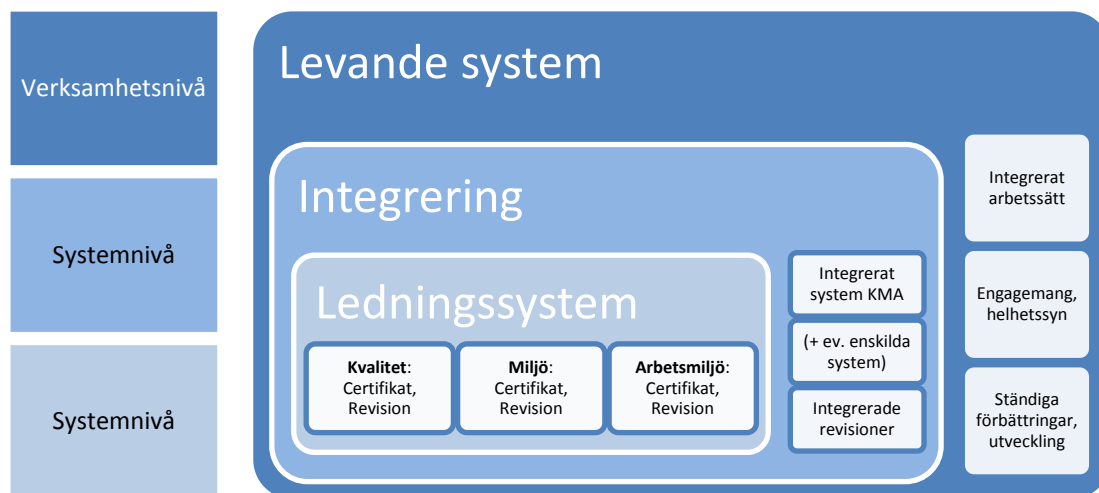
Integrering av ledningssystem i verksamheten innebär att ledningssystemet utformas för att:

- Stödja verksamheten och bidra till en väl fungerande verksamhet.
- Organisationen och anställda ska få hjälp att göra rätt saker vid rätt tid och att prioritera rätt.
- Organisationen ska få verktyg och metoder som passar bra för dem att arbeta med.
- Utveckla och dra nytta av byråkratiska rutiner som annars enbart är till för ledningssystemet, inte för att stödja och utveckla en effektiv verksamhet.
- Vara lättarbetat för dem som ska använda ledningssystemet, så att det uppfattas som ett stöd i arbetet och inte som onödig byråkrati eller som kontroll.

Ofta läggs mycket möda på att utveckla integrerade ledningssystem utan att det läggs lika mycket arbete på att integrera med – och anpassa efter och till – verksamheten och de olika delarna i organisationen. Flera företag i studien har upplevt detta som problematiskt. De har därför lagt ner mycket arbete på att anpassa ledningssystemet till verksamheten för att få större nytta av sina system. Hur detta har skett är huvudtemat för denna rapport.

5.1.3 Från samordning till integrering i verksamheten

Figur 4 illustrerar förhållandet mellan integrering av ledningssystem och integrering av ledningssystem i verksamheten. Bilden är *inte* avsedd att spegla absoluta gränser mellan de olika nivåerna, utan är en sammanfattning av hur de personer vi intervjuat uttryckt sitt eget arbete, sin egen historia och utveckling, från att arbeta med enskilda ledningssystem, till integrering på systemnivå och slutligen till att få systemen att leva i och driva organisationen.

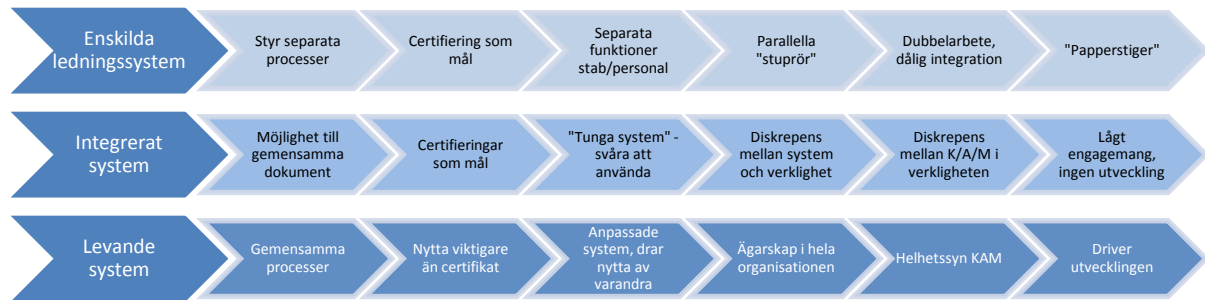


Figur 4. Förhållandet mellan ledningssystem, integrering av ledningssystem och integrering av ledningssystem i verksamheten.

På vad som här kallas ”systemnivå” sker arbete med ledningssystemets innehåll och utveckling främst genom medverkan av ett fåtal funktioner i organisationen, såsom kvalitetschef, miljöchef, arbetsmiljösamordnare etc. Företagen uppger att separata system ofta innebär att funktionerna också är separerade och att då exempelvis arbetsmiljö och miljö hamnar som en ”sidovagn” till produktionen. Revisioner sker vanligtvis för varje ledningssystem för sig. Integration av systemen kan underlätta, genom att länka samman fler frågor, vilket minskar dubbelarbete samt risken för överlapp och konflikt mellan olika frågor.

5.1.4 Effekter av olika former av integrering

För att motivera arbetet med att integrera och göra systemen levande i organisationen har de intervjuade dels beskrivit erfarenheter och resultat från tidigare upplagor av sina ledningssystem, dels utifrån ”risk-scenarios” som man uppfattar för systemens utveckling. En mycket grov sammanfattning av dessa beskrivningar ger också en bild av hur man ser på relationerna mellan enskilda, integrerade och levande system. Motiven till att bygga ett integrerat, levande system baseras på de brister och nackdelar som man ser i separata system och/eller integrerade system som inte integrerats på ”verksamhetsnivå”:



Målet för flera företag i studien har varit att ta steget till att etablera ett ”levande” system, som engagerar chefer och anställda, som genererar bra underlag för att sätta och följa upp mål som är relevanta för verksamheten och som bidrar till att ständigt förbättra och utveckla verksamheten. En stor del av arbetet har därför legat i att koppla samman systemnivå och verksamhetsnivå. Detta har inte varit enkelt, trots att en sådan koppling tas för given i exempelvis ISO-systemen.

5.2 Till nytta för ledningen

Ledningssystem ska fungera på olika nivåer, både som ett verktyg för företagsledningen att styra och strukturera verksamheten och som ett stöd för verksamheten. Fokus i denna rapport ligger på integrerade ledningssystem som ett stöd för verksamheten. Några kommentarer har dock rört nyttan av integrerade ledningssystem för företagsledningen. Flera företag i studien menar att deras integrerade ledningssystem gör det enklare att styra verksamheten mot uppsatta mål och att verksamhetsstyrningen blir effektivare. Det har också blivit enklare att värdera och bedöma olika mål och insatser i relation till varandra.

Industriservice

Exempel 1

Vårt integrerade ledningssystem hade inte varit vad det är idag om vi inte hade haft verksamhetsutveckling samtidigt. De två tillsammans gör att man på ett annat sätt kan få ett system levande.

En del ledningssystem kan beskrivas som en top-down styrning, dvs. ledningen sätter mål som ska brytas ner till mål på lägre nivåer i organisationen. I de goda exempel som studerats, uppfattar vi att det är ovanligt med en sådan top-down-styrning. Naturligtvis finns fortfarande mål på företagsnivå som bryts ner till operativa mål, men detta kompletteras med att riskanalyser mm leder till att relevanta mål sätts upp på lägre nivåer i organisationen. I många företag med mer traditionella ledningssystem är det svårt att få denna nedbrytning av mål att fungera.

Vårt intryck av de väl fungerande integrerade ledningssystemen är att olika former av formalia som rutiner och dokument, styrande och uppföljande mätningar och indikatorer av olika slag, används och är en del av ledningssystemet. De är dock underordnade verksamheten och när de används bygger de på förståelse för företagets verksamhet och det läggs stor vikt vid att de ska stödja en utveckling i linje med verksamhetens mål.

5.2.1 Exempel: Chefens roll i den dagliga verksamheten

Många ledningsfilosofier och ansatser att systematisera styrningen av organisationer pekar på vikten av chefers närvaro i verksamheten, eller omvänt, att det är svårt att styra och kontrollera en verksamhet ”på avstånd”. Ett ledningssystem ger möjlighet att skapa en standard för chefers arbetssätt, som dels säkerställer att cheferna arbetar på det sätt som ledningen avsett, men som också ger cheferna stöd i att prioritera mellan arbetsuppgifter.

”Gå och se”, är en modell för att öka chefernas närvaro i produktionen. Den ger cheferna god överblick över produktionen vilket skapar förståelse för både processen och personalens situation. Detta har ofta stor betydelse för arbetet med kvalitets-, yttre miljö- och arbetsmiljöfrågor. Modellen har gjort det enklare att uppmärksamma och hantera arbetsmiljö- och andra problem, vilket gynnat både produktivitet och förbättringsarbete. Modellen lägger också grunden för ett partsgemensamt samtal som äger rum i själva arbetet, vilket gör det enklare att vara överens om vad som fungerar respektive inte fungerar oavsett om det gäller kvalitet, produktion eller arbetsmiljö. En diskussion kan också föras om hur insatser ska prioriteras. Denna, enkla, rutin för chefernas arbetssätt, innebär en viktig del i integreringen av arbetsmiljö och kvalitet i ledningssystemet. Ett huvudskyddsombud uttrycker effekterna på arbetsmiljöarbetet så här:

Exempel 2

HSO

I en av våra verksamheter går arbetsmiljöarbetet klockrent. Där går cheferna ut och kör egna ronder, i ledningsgruppens agenda. De går ut i verksamheten och tittar på saker och ting. I produktionssystemet ingår en del som kallas ”gå och se”. Jättebra! Det finns några enkla bitar som väver ihop grunden i arbetsmiljöarbetet, hur får vi in det som en del i det dagliga arbetet? Vi har länge diskuterat hur vi ska få ihop våra bilder. Det tror jag är en framgångsfaktor, att vi inte har olika system. Det finns en hel del kvar att göra, men vi är överens om det och förstår problematiken. Men man snyter ju inte allt ur näsan på en gång.

5.3 Om förväntningar på integrerade ledningssystem

Företagen i denna studie har alla strävat efter att utnyttja ledningssystemen i förbättringsarbetet. Det har dock varit svårt att uppnå och vi har i flera fall fått berättat för oss hur systemen tidigare var statiska, oföränderliga dokument med liten koppling till den dagliga verksamheten, trots att ledningssystemen var certifierade. Missnöje med dåligt utbyte av befintliga ledningssystem var för flera av de studerade företagen en viktig drivkraft för att integrera ledningssystemen och att dessutom satsa på att integrera ledningssystemen i verksamheten.

Företagens erfarenheter av tidigare ledningssystem visar (liksom litteraturen) att ledningssystem inte självklart leder till ett förbättringsarbete med utvecklade processer för att följa upp, mäta och utveckla verksamheten. Att få till stånd ett fungerande förbättringsarbete, som motsvarar PDCA-

cykeln, som också integrerar områdena kvalitet, miljö och arbetsmiljö har beskrivits som arbets- och resurskrävande – men också det som genererat mest nytta när arbetet väl tagit fart.

Genom att integrera de olika områdena i en enhetlig verksamhetsstyrning kan frågorna hanteras mer effektivt, i ”rätt tid” och på ”rätt plats” i verksamheten, vilket företagen i denna studie påtalat.

Förväntningarna om att företaget ska ha nytta av ledningssystemet har haft stor betydelse för hur rutiner, verktyg och processer utformats. När förväntningarna uppfylls, ökar det dessutom motivationen för att fortsätta använda och vidareutveckla ledningssystemet. Ett exempel är företagets användning av riskanalyser. Integrerade riskanalyser har utformats för att ledningen ska få bättre kunskap om och kontroll över verksamheten genom att riskanalyserna omfattar flera områden, exempelvis miljö, kvalitet och arbetsmiljö. Fokus är då att identifiera alla aspekter som kan störa produktionen på något sätt, oavsett orsak, så att dessa kan förebyggas. Detta gör att riskanalyserna upplevs som mer nyttiga än riskanalyser som genomförs med motivet att uppfylla lagkrav. Nyttoperspektivet ökar motivationen och framför allt användningen av analyserna.

5.4 Fristående, integrerade och ”levande” system

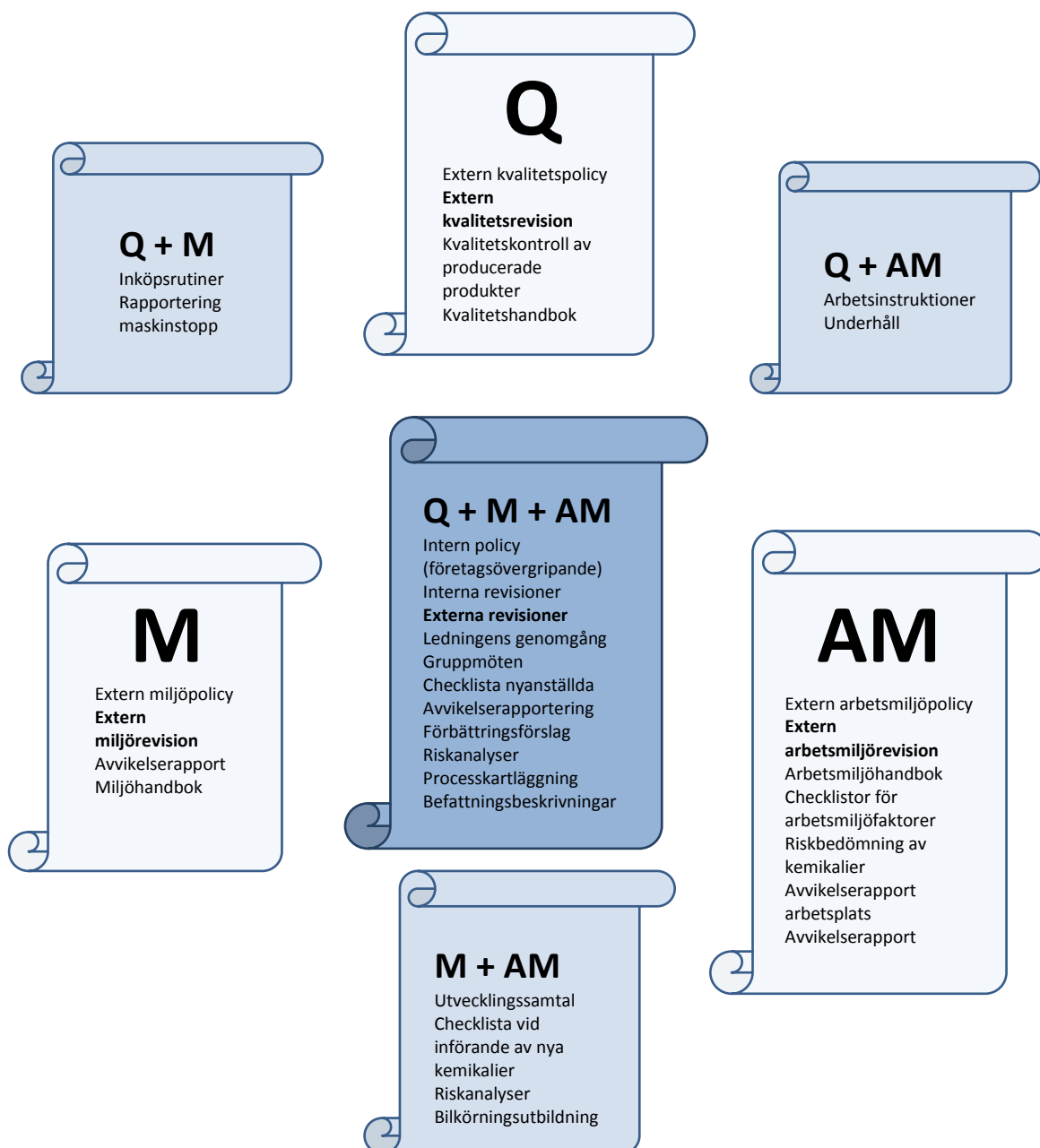
Graden av integrering av ledningssystemen såg mycket olika ut på företagen som besöktes. Det gällde både graden av integrering av dokument på systemnivå och hur långt de kommit med att integrera systemen i verksamheten. Det fanns även skillnader på hur de gått tillväga, exempelvis vilka som varit delaktiga, vad som varit målet och hur länge de arbetat med integreringen. En likhet som framkom var dock att alla företag hade ambitionen att hela systemet skulle bidra med verklig verksamhetsnytta.

De flesta företagen hade sedan tidigare haft fristående ledningssystem, för kvalitet, miljö, arbetsmiljö eller något branschspecifikt system, som man ville integrera med varandra. I vissa fall utgjorde införandet av ytterligare ett system startskottet för integrering.

Alla företag hade inte integrerat alla delar av sina system. Vissa ledningssystem eller delar av ledningssystem ansågs vara alltför komplicerade att integrera på systemnivå. De hanterades därför separat, även då andra system integrerades. Företagen har inte heller valt att integrera exakt samma dokument, policys och rutiner. Bilden nedan sammanställer exempel på dokument och processer som företagen valt att antingen integrera eller hantera åtskilda från varandra. Varje företag har tagit sitt eget beslut utifrån sina förutsättningar och behov.

Några företag har valt att i sina *dokumenthanteringsystem* hålla de enskilda delarna åtskilda, även om *det dagliga arbetet* i hög utsträckning integrerar kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Företagen har vanligtvis integrerat övergripande information och dokument medan rutiner på operativ nivå, exempelvis specifika checklistor kan behandla ett område. Samtidigt finns det checklistor som på ett bra sätt integrerar två eller flera områden.

Figuren nedan visar en sammanställning över hur dokument, rutiner och processer hänger ihop eller ligger separat på företagen. Översikten redovisar ett urval dokument, rutiner och processer. I figuren är några revisioner markerade med fet stil. Några företag har integrerat revisionerna för miljö, kvalitet och arbetsmiljö men det finns också företag som gör revision separat för varje område. Under bilden beskrivs hur företagen har tänkt vid beslut om varför de valt att integrera respektive inte integrera.



Figur 5. Exempel på dokument, rutiner och processer som företagen valt att integrera helt, delvis eller inte alls. Bilden är inte komplett utan ett urval av rutiner och processer som kan ingå i ledningssystem.

När dessa rutiner, dokument och processer integreras, innebär det att ledningen i sitt arbete tar ett integrerat ansvar för kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Ledningssystemet liksom dokumentstyrningen är integrerat. Uppgiftsfördelning, ansvar och befogenheter blir integrerade vilket innebär att det dagliga arbetet bygger på ett ansvar för helheten, mer än för avgränsade frågor. När verksamheten planeras och följs upp, görs det integrerat med ett helhetsperspektiv. Kommunikation och information bygger på ett helhetsperspektiv liksom utbildning och kompetens. Sammantaget bidrar ett sådant integrerat ledningssystem till ständiga förbättringar.

Utöver de dokument, rutiner och processer som ingår i figur 5 kan arbetet integreras med:

- Bevakning av lagar och andra krav

- Inköp/resursanskaffning
- Planering av arbetet och konstruktionsgenomgång

De flesta företag har separata policys som kommuniceras externt för varje område, men de finns på samma ställe i ledningssystemet. Uppdelningen görs för att underlätta kommunikationen med kunderna.

Den policy som används internt i företaget vill företagen gärna ha integrerad. De lägger lika stor vikt vid alla frågor och ett sätt att visa det är genom policydokumenten.

En rutin som företagen hanterar på olika sätt är externa revisioner. Ett företag hade beslutat att den externa revisionen skulle vara integrerad. Det var dock svårt att hitta en revisor som kunde revidera alla system samtidigt. Till slut hittade de en som klarade av det och är nöjda med det.

Flera företag har valt att integrera sina interna revisioner. Interna revisioner är ett bra verktyg som hjälper till i arbetet med ständiga förbättringar av systemen. Därför kan det vara en fördel om hela ledningssystemet revideras samtidigt.

5.4.1 Om nyckelfaktorer för att lyckas

I följande avsnitt beskrivs hur företag har arbetat med att levandegöra sina ledningssystem. Det kan göras på många sätt och inget kan sägas alltid vara rätt eller fel. Det är också svårt att på förhand säga vilka rutiner eller åtgärder som är bäst lämpade i varje situation. Det beror till stor del på företagets historia, befintliga struktur, målsättningar och resurser. Det finns därför inte en enda bästa metod utan snarare många olika arbetssätt som kan inspirera och som behöver anpassas till respektive företag. Därför ger vi exempel på hur företag har arbetat och presenterar erfarenheter av och synpunkter på olika arbetssätt, som underlag för att reflektera över vilka metoder som passar inom den egna verksamheten. Dessa exempel är således avsedda som inspiration som visar hur man kan arbeta. De är *inte* avsedda att vara metodbeskrivningar som alla kan kopiera. Gemensamt för de arbetssätt vi presenterar är att de identifierats som framgångsfaktorer för att utveckla, integrera och levandegöra ledningssystemen i de företag som studerats.

Många nyckelfaktorer för införande av väl fungerande ledningssystem är kända och väl etablerade i litteratur. Viktiga nyckelfaktorer är bland annat:

- Ledningens engagemang
- Anställdas delaktighet
- Ständiga förbättringar
- ”Älska avvikelser”
- Kompetens och kunskap
- Kontroll, styrning och uppföljning

Dessa ”slagord” förekommer i de flesta handledningar och i det mesta av den befintliga litteraturen kring ledningssystem. Vår ambition är att illustrera dessa nyckelfaktorer med berättelser och levande exempel på hur företagen arbetat för att gå från ord till handling, att omsätta dessa nyckelfaktorer i praktiken med stöd av integrerade ledningssystem.

6 Faser i arbetet med levande ledningssystem

I detta avsnitt beskrivs processen med att införa, utveckla och/eller integrera ledningssystem.

6.1 En icke-linjär process

Arbetet med att införa, integrera och/eller utveckla ledningssystem sker ofta stegvis och sällan som en linjär process. Eftersom ledningssystem kan införas var för sig, som ett enda integrerat ledningssystem eller som integrering eller vidareutveckling av tidigare införda system, går det inte alltid att beskriva en absolut startpunkt eller sätta en ”slutpunkt” där systemet är färdigutvecklat, integrerat eller infört. Arbetet med att införa och utveckla ledningssystem kan beskrivas som en framåtriktad process med loopar. Ofta återkommer man till områden man arbetat med tidigare för att förbättra och uppdatera dem så att de är i fas med utvecklingen av resten av ledningssystemet. De faser som beskrivs nedan är därför inte knutna till en absolut kronologisk ordning, utan beskriver perspektiv som är av vikt både för att införa ledningssystem och för att integrera eller utveckla befintliga system.

Arbetet med utveckla ett integrerat ledningssystem och väl fungerande rutiner har krävt många ”omtag”, justeringar och omvärderingar i de företag som studerats. Målet har varit att alla inblandade ska uppfatta rutinerna och systemet som funktionella och att de genererar nytta för både arbetshälsa och verksamhet. Återkommande diskussioner om processer och rutiner har gjort det möjligt att ”få ihop bilderna” och skapa arbetssätt som fungerar. Arbetet har till stor del handlat om att integrera kvalitets- och produktivitetsaspekter med arbetsmiljö, så att dessa inte hanteras på olika sätt, i skilda processer och av olika personer. Den kontinuerliga dialogen och möjligheterna att förändra och anpassa systemet har lagt grunden för ett fungerande verksamhetsstyrning som i sin tur ständigt genererar förbättringar.

”Vi har ju bara börjat!”

Ett slående resultat i studien är att de företag som arbetat mycket och kommit långt med att integrera och utveckla sina system samtidigt uttryckte det som att man ”bara börjat” med arbetet. Detta trots att man arbetat under lång tid med både ledningssystem och integrering. Detta visar att man kontinuerligt utvärderar, omvärderar, ser förbättringspotentialen – och nyttan! – av sitt levande ledningssystem.

Arbetet med levande ledningssystem kan mycket grovt delas in i tre faser:

- **Förberedelser** för integrering och implementering av ledningssystem.
- **Utveckling och användning** av integrerade och levande ledningssystem.
- **Vidareutveckling** av integrerade och levande ledningssystem.

Hur företag arbetar i de olika faserna varierar. Det finns flera alternativa metoder och verktyg. Avsnitten nedan ger exempel, i form av berättelser, på hur företag arbetat. Berättelserna är avsedda att lättillgängligt och tydligt illustrera intressanta metodfrågor i arbetet med ledningssystem. Även processen att integrera ledningssystemen i verksamheten beskrivs samt vidareutveckling av befintliga processer eller verktyg.

6.2 Fas 1: Förberedelser för integrering och implementering av ledningssystem

Företagen i studien har alla gått olika vägar i arbetet med att integrera sina ledningssystem. I några fall har det handlat om att skapa helt nya, integrerade system, i andra om att slå ihop system eller utvidga befintliga system till att inkludera fler områden. Generellt kan man säga att processen ofta

har inslag av så väl nyskapande, sammanslagning och utvidgning (se avsnitt 1.2.1) av olika systemdelar. Förberedelserna har därmed varierat mellan företagen. Nedan listas några av de vägval och frågeställningar som företagen stått inför vid införande och integrering av sina ledningssystem.

6.2.1 Förutsättningarna varierar

Ett av företagen hade certifierade ledningssystem, samt även ansatser till integration av dessa. Detta företag framhöll under intervjuerna hur en ny, samlad, verksamhetsstyrning införts, som integrerar befintliga ledningssystem och utvecklar arbetet med dessa. En utmaning låg i att i så hög utsträckning som möjligt utnyttja befintliga material, dokument och strukturer lösningar i utvecklingen av det nya verksamhetssystemet. Samtidigt bidrog det nya systemet till att levandegöra och ”sätta fart” på processer som visserligen fanns i de befintliga systemen, men som inte haft optimal effekt.

Andra företag berättar om hur arbetet med ledningssystem tagit fart först när vd blivit övertygad om nyttan av ledningssystem. I något fall skedde detta i och med byte av vd, vilket visar på vikten av högsta **ledningens engagemang** och stöd för att driva arbetet med ledningssystem. Ledningens engagemang och stöd är viktigt eftersom integrering och implementering av ledningssystem är ett resurskrävande arbete och företaget måste vara beredd på att satsa nödvändiga resurser. Av företagets beskrivningar framgår att högsta ledningen redan i planeringsstadiet visste att utvecklingsarbetet är en långsiktig process som i framtiden kommer att generera resultat i verksamheten.

6.2.2 Eldsjälarnas betydelse

I flera fall framhålls vikten av en eller flera ”eldsjälar”, som driver arbetet. Stödet från högsta ledningen och från produktionsledningen är centralt, men behovet av någon eller några ”eldsjälar” som har ett helhetsgrepp, som kan argumentera för, driva och utveckla arbetet framstår som nödvändigt för att lyckas. Att införa och integrera kräver engagemang och övertygelse för att nå ända fram.

En eldsjäl som haft i uppgift att införa ett integrerat system sammanfattar sin roll enligt följande:

- ❖ *Insäljning:* Ofta eldsjälen stora jobb. Visa hur systemet kan passa i verksamheten. Tjata. Följa upp. Anpassa. Komma med rätt säljargument. Tjata. Genomföra förberedelser, skaffa relevant kunskap om verksamheten, Tjata, Uppföljning
- ❖ *Skapa förståelse:* Genom utbildning, prova på, delaktighet i utformning, Överlåta mycket av hands-on-arbetet till verksamheten och stödfunktioner. Genomföra ”kvalitetskontroll” på lagom nivå (ej för strikt), av dokument mm. När förståelse uppnås så börjar det rulla själv till viss del.
- ❖ *Ledningens odelade stöd* och långsiktiga engagemang. Viktigt att visa att detta INTE är en ”drive” – utan din verklighet under överskådlig framtid. Detta kräver att allt är genomtänkt, så att man inte drar iväg åt fel håll. Ledningens stöd fungerar också som piska, där förståelsen för nyttan är moroten.

6.2.3 Personalens delaktighet

Att implementera ett ledningssystem är ett omfattande arbete som kan innebära genomgripande förändringar i personalens arbetssätt, exempelvis nya vägar för att hitta information, nya rutiner, rapporteringssystem och mötesstrukturer. Vikten av personalens delaktighet – inklusive chefer på alla nivåer – brukar understrykas i de flesta vägledningar och skrifter om ledningssystem och detta gäller i synnerhet när det gäller att beskriva och utveckla arbetsprocesserna. Föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete reglerar också anställdas delaktighet när det gäller beslut om sådant som påverkar arbetsmiljön, vilket gäller många produktionsrelaterade beslut.

När personalen får vara delaktig redan från början i processkartläggningar och arbetet med ledningssystem ökar medvetenheten om exempelvis hur dessa är utformade, vad de innehåller och

hur de ska användas i det dagliga arbetet. Möjligheterna och skyldigheterna att vara med och påverka systemet, att anpassa det till befintliga rutiner och strukturer gör det möjligt att se nyttan med systemet. Detta skapar det engagemang som är en förutsättning för att systemet används i sin fulla potential och för att personalen kontinuerligt ska bidra till dess utveckling.

Ett mål med processkartläggningar är också att nå en samsyn kring verksamheten, att alla parter har samma bild av hur verksamheten ser ut, var gränser mellan olika verksamhetsdelar och ansvarsområden går, genom vilka kanaler olika ärenden ska kommuniceras, vilka målen är med de olika processerna etc. Kartläggningarna av övergripande processer kan därför också inkludera strukturer för partssamverkan.

Samtidigt är processkartläggningar komplicerade att göra och det är svårt att utan erfarenhet hitta en lämplig struktur för innehållet och dokumentationen. Det är därför vanligt att det expertstöd som företagen anlitar för att skapa ledningssystemen också inkluderar processkartläggningar.

Fungerande kommunikation är en nödvändig plattform för anställdas delaktighet. Det är viktigt att ledningssystemets kommunikationskanaler, går ”åt båda håll”, dvs. används både för att (uppifrån) sprida information, fördela ansvar etc. och för att (nedifrån) fånga upp och behandla förbättringsförslag, synpunkter och krav, genom att använda sig av sådant som framkommer i avvikelserapporter, riskanalyser och från möten i planeringen och styrningen av verksamheten. Att beakta anställdas hälsa och arbetsmiljö integrerat i produktionsstyrningen är en del i detta.

6.2.4 Intern och/eller extern kompetens?

Några företag i studien utnyttjade externa konsulter i utvecklingen av ledningssystemen. Fördelarna var att utvecklingen då gick snabbare. Stödet från konsulterna uppges också ha bidragit till att man redan från start lyckats inkludera och beakta alla nödvändiga frågor och faktorer i systemet, tack vare konsulternas expertkunskap och erfarenhet. Arbetet i organisationen startade därmed från en ”högre nivå”.

Nackdelar om externa konsulter har en stor roll i utveckling av systemet är att förankringen i organisationen kan bli sämre, att systemet uppfattas som något som införs ”uppifrån”, utan att berörda parter fått var tillräckligt delaktiga i att utveckla och forma det. När konsulten slutfört sitt uppdrag är det inte ovanligt att ingen längre känner sig berörd av, delaktig i eller har ansvar för ledningssystemet.

Flera företag i studien har bland annat av ovan nämnda skäl, integrerat och implementerat på egen hand. Detta uppges vara tidsödande och kan uppfattas som ineffektivt, men lägger samtidigt grunden för att systemet accepteras och utnyttjas i verksamheten, genom att en större del av personalstyrkan är med och formar systemet. Det är också enkelt att kommunicera mål och syfte med systemet under utvecklingsfasen.

Några av de intervjuade menar att det är bra att hitta en balans mellan vad man genomför själv och var man tar hjälp av extern kompetens. Allt beror på de lokala förutsättningarna för varje verksamhet, vilka resurser som finns till förfogande och vad målet är med systemen. Flera av de intervjuade påpekar också att det finns en stor risk att ”eldsjälen” får en alltför tung roll och därför kan bli överbelastad. Tillgång till administrativt stöd, interna resurser och externt stöd kan underlätta och minska belastningen på enskilda personer.

Nedan listas några centrala frågeställningar som företagen lyft fram som centrala i deras respektive utvecklingsarbete:

- Vilka avdelningar och befattningar ska vara med i arbetet med att utveckla innehållet i systemet?
 - Ansvariga chefer för varje område, exempelvis arbetsmiljö, yttre miljö och kvalitet – för att säkerställa att dessa aspekter inte glöms bort.

- Chefsbefattningar i olika nivåer i produktionen – för att anpassa systemen till verksamheten.
- Underhåll, IT, HR/personalavdelning och andra stödfunktioner- för att säkerställa att dessa delar integreras med övrig verksamhet.
- Användarna av verktyg och rutiner – för att anpassa verktyg så att de passar in i det dagliga arbetet.
- Fackliga representanter, skyddsombud
- I vilka delar av utvecklingsprocessen behöver respektive kategori delta?
- Behövs extern kompetens, konsulter för ledningssystem – exempelvis för att hjälpa företaget att komma igång om det inte finns resurser för det i den egna organisationen? Vilken roll ska externa konsulter ha?
- Hur kan utvecklingsarbetet organiseras för att fungera effektivt?
 - Vilken personal ska vara involverad kartläggning av processer och utveckling av verktyg?
 - Ska extern kompetens anlitas för någon fråga/för något specifikt område? Kan exempelvis företagshälsovården bidra med sitt arbetsmiljökunskande redan i uppbyggnaden av systemet?
 - Hur ska arbetet organiseras? Behövs arbetsgrupper? Behövs en struktur för möten och hur beslut?
 - Behöver tid, resurser eller personer avsättas för arbetet?

Några exempel på hur företag gjort:

I berättelserna i avsnitt 6.2.8 beskrivs förberedelser för integrering av ISO 14000 och OHSAS 18000 i ett företag. Berättelsen visar hur ett företag arbetade med några av frågeställningarna ovan:

- Företagets mål med implementering av ledningssystemen och integreringen av dem var att göra verksamhetsnytta.
- Tidsramen för implementeringen var två år.
- Ledningen engagerades direkt genom att tillsättas som styrgrupp för hela arbetet och de fick ta övergripande beslut.
- De tog hjälp av en extern konsult som hade arbetat med ledningssystem tidigare.
- En stor del av personalen engagerades i implementeringsarbetet. Hela organisationen var representerad för att få en så verklig bild som möjligt av hur arbetet fungerar men det bidrog även till att systemet förankrades i organisationen på en gång.

6.2.5 Vad ska ingå i ledningssystemet och vad ska integreras?

Tydliga målsättningar för *vad* som ska integreras framhålls av företagen som viktigt i förberedelser för integrering och implementering av ledningssystem. I flera fall har det förts omfattande diskussioner kring syftet med systemen och integreringen inom företaget, där eldsjälens spelat en viktig roll för att argumentera och avgränsa arbetet.

Nedan listas några frågeställningar som företagen tagit ställning till i förberedelsefasen.

- Varför ska vi integrera ledningssystemen? Vilka är målen?
- Vilken nytta ska ledningssystemet tillföra till verksamheten?
- Vilka system och områden ska integreras?
- Vilka ska lämnas utanför? På dokumentnivå? I verksamhetsstyrningen?

När mål och syfte är genomarbetat och fastställt blir det enklare att se vad som ska ingå i det integrerade systemet och vilka delar som kan/bör/måste lämnas utanför. Företagen i studien uppvisar alla olika varianter på vad som är integrerat och vad som hålls separat.

Arbetet med ledningssystemet som projekt

- Hur ska ledningssystemet utformas för att nå målen?
- Finns erfarenheter från tidigare likande arbete som vi bör komma ihåg?

- Vad har vi för tidsram för att införa/integrera systemet? Sluttider för delmål?
- Vilken mjukvara ska användas? Är den mjukvara som valts kompatibel med andra system som ekonomi, inköp och underhåll? Graden av kompatibilitet kan möjliggöra men också begränsa integrering mellan det integrerade ledningssystemet och andra system inom företaget.
- Behöver kalendrar samordnas för att vara säkra på att möten hålls, uppföljningsansvar etc.

Processkartläggning

- Vilka processer och verktyg ska ingå i systemet?
- Finns det processer och verktyg som inte ska ingå?

Nödvändig anpassning

- Hur anpassas ledningssystemet till verksamheten på bästa sätt?
 - Finns det andra krav från företaget som det integrerade ledningssystemet behöver anpassas till?
 - Finns det en koncern som ställer krav?
 - Hur förväntas företaget förhålla sig till koncernkraven?

Användare

- Vilka befattningar eller funktioner ska använda ledningssystemet?
 - Chefer?
 - Personal på verkstadsgolvet?
 - Medarbetare på kontor?
 - Administrativ personal?
 - Fack, skyddsombud?
 - Andra funktioner? (Företagshälsovård, annan service etc.)

6.2.6 Kartläggning av processer

Processkartläggningar har en viktig roll i arbetet med ledningssystem. Standarder, exempelvis ISO 9000, utgår ifrån att verksamhetens processer kartläggs, definieras och dokumenteras för att kunna följas upp och styras via systemet. Processkartläggning beskriver produktionsflödet och arbetsmoment och syftar till att få kontroll över produktionsprocessen. Det arbete som anställda och chefer utför ingår som en lika viktig komponent som det tekniska systemet¹. Flaskhalsar, problem och förbättringsområden kan ligga både i teknik, utrustning och maskiner som i arbetssätt, ledning, organisation, kompetens och metoder. En processkartläggning ger en god överblick över verksamheten och ger förutsättningar för att hantera styrsystem, rutiner och ansvarsfördelning.

Kartläggning av produktionsprocesser och utveckling av arbetsbeskrivningar är centrala för att ledningssystem och verksamhet ska hänga ihop. Processkartläggningar utgör vanligtvis startpunkten för arbete med ledningssystem. Utifrån dessa kartläggningar kan man definiera hur delmoment i produktionen bidrar till de mål som sätts, utveckla rutiner för att mäta eller följa upp måluppfyllelse, fördela ansvar, skapa kommunikationskanaler, identifiera förbättringsbehov etc. Det är viktigt att processerna beskrivs utgående från hur de faktiskt utförs. Eventuella avvikelser registreras och blir föremål för diskussion och utveckling av överenskomna arbetssätt eller andra förändringar. Arbetssätt som styrs av ledningssystemet, men som är svåra att omsätta i praktiken behöver ses över.

Vilken ambitionsnivå som väljs för att kartlägga, dokumentera och komma överens om hur processerna ser ut och ska se ut, varierar mellan företag. Det är inte ovanligt med stor skillnad

¹ Detta bör påpekas, eftersom det finns gott om exempel på hur processkartläggningar ensidigt utgår ifrån det tekniska produktionsflödet med syfte att optimera detta, utan hänsyn till hur anställda påverkas. Vi har också under våra intervjuer fått höra om system för att mäta processens prestanda som enbart mäter den tekniska anläggningens verkningsgrad, trots att detta ger en begränsad kunskap om hur produktiv processen är.

mellan hur arbetsprocessen ser ut ”på papperet” och hur arbetet utförs ”i verkligheten”, vilket kan vara ett problem både när det gäller att styra kvalitet och när det gäller att hantera risker i arbetet.

Som framgår av avsnitt 5 kan arbetet med att identifiera och besluta om verksamhetens processer göras på ”administrativ” nivå och/eller på ”verksamhetsnivå”. För att fylla standardens (liksom i en mening lagens) krav och syfte så ska den administrativa och verksamhetsnivån vara koordinerade. Att så inte alltid är fallet är dock väl känt. ***Flera företag i denna studie uttrycker att deras största utmaning legat i just detta, att få systemets beskrivning av verksamheten att både spegla och styra ”verkligheten”.***

Processkartläggningar ska inte ses som statiska dokument som görs en gång, utan som arbetsdokument som förändras när produktions- och arbetsprocesserna förändras, eller när man vill styra dessa processer i önskad riktning. I de allra flesta fall är dock produktionen så pass oföränderlig att de stora strukturerna ser likadana ut från år till år. Några företag i studien menar att det är svårt att få tid att uppdatera processkartläggningarna. I vissa fall finns endast de större dragen i produktionen angivna i processbeskrivningarna och mycket av det dagliga arbetet sker utan att vara styrt eller dokumenterat i detalj. Andra företag arbetar aktivt och dagligen med och utnyttjar processkartläggningar och beskrivningar för att optimera processer och arbetssätt, hitta avvikelser, analysera orsaker och vidta förbättringsåtgärder.

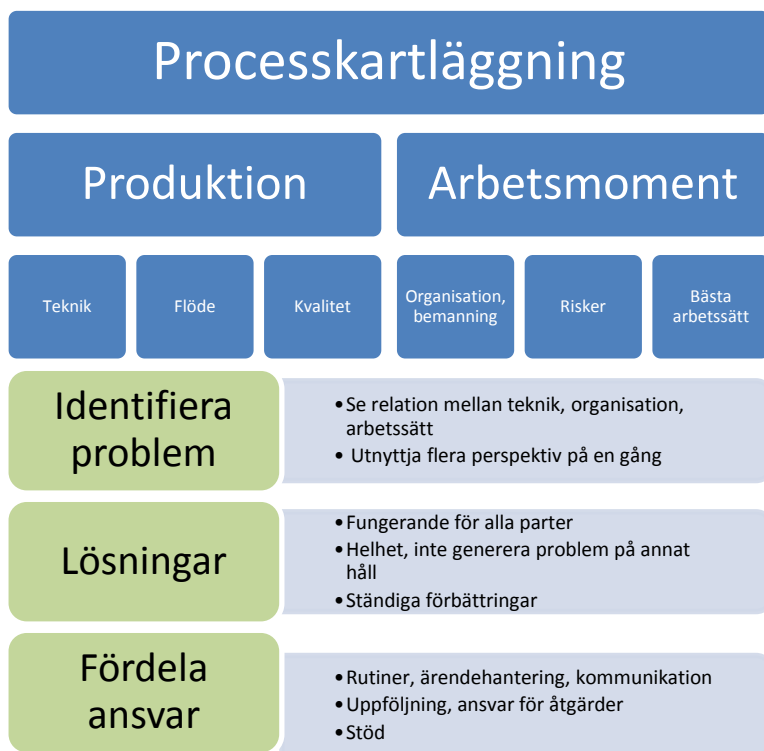
Det finns en skillnad i beskrivande processkartläggningar, som dokumenterar (de viktigaste) processerna i en verksamhet och de ”levande” processkartläggningarna, som används i förbättringsarbetet. De förstnämnda kan göra stor nytta i ett företag, men riskerar också att bli inaktuella när verksamheten förändras och därmed bidra till att ledningssystemet framstår som ”fossilt”. För att löpande uppdatera processbeskrivningarna och vidta förbättringsåtgärder krävs vilja och resurser. Några intervjuade berättar om vikten av en stark ledning för att driva igenom de förbättringar som behövs, i synnerhet när det är mycket prestigé inblandat. Det kan också uppstå konflikter om hur processerna – och därmed ansvar och befogenheter – ska definieras.

6.2.7 Integrerade processkartläggningar

Processkartläggningar som speglar och styr de faktiska sätt som verksamheten bedrivs på, är en central skärningspunkt mellan kvalitetsarbete och miljö-/arbetsmiljöarbete. Krav på rutiner och dokumentation överlappar i flera avseenden, vilket ur administrativ synvinkel gör det effektivt att integrera dessa områden. Det finns fler fördelar med en sådan integrering.

Processkartläggningar som integrerar flera perspektiv (kvalitet, miljö, arbetsmiljö) uppges av flera intervjuade ha stora fördelar. Det kan vara mer effektivt att integrera kartläggningen, än att göra separata kartläggningar för varje område. Exempelvis betonar ramverket för integrerade ledningssystem Pas 99, likheterna i att alla ledningssystem har som mål att förebygga risker. Logiken är likartad och alla ledningssystem har fokus på samma produktion, vilket gör det mer rationellt med en integrerad ansats.

Nedanstående figur är inte avsedd att vara en heltäckande beskrivning av vad en integrerad processkartläggning är eller skall innehålla, utan syftar till att visa några av de teman som lyfts fram i intervjuerna. Syftet är också att visa på hur processkartläggning och riskanalys i flera avseenden överlappar och är beroende av varandra:



Metoder för riskanalyser som syftar till att åstadkomma förebyggande arbete utgår i mångt och mycket processkartläggningen, där flöden, arbetsmoment, tekniska och organisatoriska förutsättningar identifieras och hanteras. I våra intervjuer har vi fått ett antal beskrivningar hur en gemensam kartläggning av risker inom olika områden, exempelvis arbetsmiljö, miljö och kvalitet varit central för att bygga upp ledningssystemet.

Processkartläggningen utgör grunden för förbättringsarbetet (och PDCA-cykeln). Resultatet av processkartläggningen är bland annat tydliga rutiner och metoder för:

- Planering, genomförande och utvärdering av processen.
- Hur hanteras avvikelser?
- Hur kunskap sprids om avvikelser.
- Vem/vilka utvärderar hur väl en process eller ett arbetssätt fungerar? När? Hur?
- Hur används utvärdering som underlag för planeringsarbetet, och som signaler om att något avviker från målen och bör korrigeras.

6.2.8 Exempel på integrerade processkartläggningar

Införandet av ledningssystem har för flera företag varit ett incitament till att granska sina processer mer genomgripande än man tidigare gjort. Ofta görs detta i samband med införande av ett kvalitetssystem som ställer krav på dokumenterade produktionsprocesser, men i exemplet nedan var det införandet av ett miljö- och arbetsmiljöledningssystem som drev arbetet med processkartläggning:

Processindustrin**Exempel 3***KMA-Chef*

Jag presenterade förslaget att börja implementeringsarbetet med hjälp av processer. Då hade vi ett energiledningssystem. Vi hade ingenting annat. Vi hade inte kvalitetscertifikat men är det någonting man jobbar med hela tiden när man har en verksamhet så är det ju kvalitet. Men vi hade inget certifikat, inga processer, ingenting.

Så vi började jobba med processer genom att jag satte ihop 25 arbetsgrupper från våra verksamhetsorter, totalt 1200 anställda med väldigt olika arbetsuppgifter! Först gällde det att sätta processerna. Första halvåret i hela projektet handlade om att definiera – vilka är våra huvudprocesser, vilka är våra styrande processer och vad har vi för stödprocesser för att huvudprocesserna ska snurra utan för mycket problem.

Det blev väldigt mycket arbrytning mellan avdelningar och grupper. Men samtidigt, vi hittade jättemycket luckor i vårt sätt att jobba, när vi gjorde så här. För det är exempelvis inte alltid tydligt vem som tar över ett ansvar eller hur. Vi identifierade saker som kunde bli bättre. Mycket bättre! Genom det här arbetet fick man ta upp det till diskussion; vem tar över ansvaret för, vem har ansvaret för exempelvis ett lager som ligger på en viss plats? Ja, enligt det här så blev ansvar placerat på specifika avdelningar och så var man överens om det. Så det var ju en verksamhetsnytta, bara det!

Ena vinningen i det här var ju att definiera var saker börjar och var saker slutar och i vilka ordningar gör vi det och vilka kontroller måste vi göra. Det andra var att skriva upp saker som – vem utför just den här aktiviteten? Det blir ganska tydligt, det var det inte tydligt i alla led heller. Så där har vi hittat luckor och mycket som vi förbättrat.

Beskrivningen ovan visar på ett omfattande arbete i organisationen, där många var inblandade i processkartläggningar som var grunden för ledningssystemet. Den metod som beskrivs är tillvägagångssättet för att styra *produktion* och *kvalitet* enligt ISO 9000. En intressant poäng i detta exempel är att arbetet utfördes med syftet att skapa ett ledningssystem för *arbetsmiljö* och *miljö*. Detta gjordes alltså till stor del med metoder från kvalitetsarbete.

Processindustri**Exempel 4***KMA-chef*

Första halvåret i projektet var egentligen att definiera vilka är våra huvudprocesser, styrningsprocesser och stödprocesser. Sedan var det upp till arbetsgrupperna att jobba fram hur, var och när börjar dom och vem gör vad. Efter det började vi göra *arbetsbeskrivningar*.

Sedan kommer vi till det som var själva idén med projektet, vilket var att försöka hitta risker. [...] Det här är en väldigt praktisk organisation. Vi kan inte sälja in saker genom att säga att ”kolla, vi har ett certifikat?”. Det går inte. Och vi vill verkligen få ner vår olycksfallsfrekvens! Vi brinner för det! Vi ska vara bäst i världen på, låg olycksfallsfrekvens, låg miljöpåverkan och energiförbrukning. Så vi kan inte göra någonting bara för att få ett certifikat, utan det ska vara en vinst med det. Vi la ner 90 procent av vår energi på. Det är livsviktigt! Annars så kan man lika gärna hoppa över att göra det här jobbet känns det som.

Ledningen stod bakom projektet. Inga problem. Ska vi göra det den här gången så ska vi göra det så att det ger effekt i verksamheten. Det är ledorden vi har: Vi ska vara bra på vad vi gör. Det låter som att jag predikar, men det är faktiskt sanning.

I citatet ovan betonas att målet är att få ner olycksfallsfrekvensen, att detta är viktigt för företaget, en del av dess värdegrund och någonting som ska ske genom kontinuerliga förbättringar, inte genom en enskild insats eller åtgärd. Det är alltså *processerna*, sätten att styra och ständigt förbättra verksamheten, som ska bidra till detta mål, inte (enbart) en eller ett fåtal specifika aktiviteter.

Att ha ett konkret och jordnära mål som ledningen tydligt ställde sig bakom skapade engagemang för såväl processkartläggningarna som för ledningssystemet. I citatet framhålls att målet inte var att få ett certifikat, vilket kan tolkas som att det finns en upplevd skillnad mellan certifikatet och de ambitioner som fanns med ledningssystemet på företaget. Den konkreta nyttan och det tydliga målet var goda förutsättningar för att få till stånd en diskussion om hur produktions- och stödprocesser skulle konstrueras och definieras för att nå uppsatta mål.

6.2.9 Nyttan med integrerade processkartläggningar

Tydliga processer som beskriver produktion och arbete som det ”faktiskt går till”, som alla känner igen sig i och som kontinuerligt uppdateras, kan ge stor nytta i företaget.

Nyttan med processkartläggningar

- Att vara med och påverka processkartläggningarna och att känna igen sig i beskrivningarna ger grunden för framtida engagemang för systemet.
- Kartläggning av produktionsprocesser synliggör flaskhalsar, konflikter, ”vita fläckar” och förbättringsområden.
- Kartläggning av arbetsprocesser genererar kunskap om arbetets utförande som kan omsättas i ”Best Practice”, att man kommer överens om att göra likadant utifrån det arbetssätt som befunnits vara det bästa.
- Överenskomna arbetssätt i form av Best Practice integrerar alla de krav som finns på processen, även arbetsmiljö.
- Med en integrerad processkartläggning upptäcks motstridiga intressen och ett arbetssätt som beaktar de krav som finns, inklusive arbetsmiljö, kan utvecklas.
- För att det förebyggande och åtgärdsarbetet ska fungera krävs en tydlig ansvarsfördelning, tillräckliga mandat och resurser samt tydliga kanaler för kommunikation samt uppföljning. Processkartläggningar kan vara ett stöd för detta genom att tydligt peka ut vilka andra processer, funktioner och personer i organisationen som har till ansvar att genomföra och följa upp åtgärder, samt för att återrapportera tillberörda.
- Sammantaget ger kartläggningarna ökad möjlighet att kontrollera och styra verksamheten.

Analys av arbetsmiljörisker

- Grundliga riskanalyser för arbetsmiljö kräver genomgång av produktionsprocesser och arbetsmoment. När sådana inte görs är det svårt att identifiera och förebygga alla risker.
- Analys av risker är underlag för det förebyggande arbetet och åtgärdsarbetet i form av produktionsrelaterade insatser, som underhåll, ombyggnation, inköp av ny utrustning eller (om)organisering av arbetet.
- ”Best Practice” efter en integrerad riskanalys innebär att arbetssättet är optimalt med avseende på kvalitet, arbetsmiljö etc.
- Ett integrerat synsätt gör det också möjligt att identifiera kvalitetsbrister som har sin grund i arbetsmiljöproblem

6.2.10 Nyckelfaktorer för att lyckas

Ledningens engagemang var en viktig faktor för att överhuvudtaget få till stånd arbetet med ledningssystemen på bred front i organisationen. Att ledningen ställer sig bakom arbetet på ett tydligt sätt ger en tyngd och visar att det inte rör sig om ett ”projekt”, något tillfälligt, temporärt och lokalt, utan om att göra bestående förändringar i sättet att arbeta.

Målsättningen och ledorden – att bli bäst! – lyftes fram som viktigare för de interna processerna än att få ett specifikt certifikat. Genom att införlivas i processkartläggningarna fick ledorden reell betydelse för arbetet

Delaktigheten som genererades genom att involvera en stor del av personalen i arbetet med att kartlägga processer och risker var en mycket viktig faktor för att skapa ett system som inkluderar, integrerar och knyter samman nödvändiga funktioner i företaget.

6.2.11 ... och fallgropar att undvika

Att redan i inledningsskedet ha en tydlig bild av målet med ledningssystemet är inte helt enkelt. På chefsnivå har man ofta störst engagemang i den egna avdelningen, det kan finnas interna rutiner och informella arbetssätt som utvecklats under lång tid. Att få upp ”allting” på bordet kan innebära att konflikter måste redas ut, ansvar och befogenheter måste tydliggöras etc. När mycket tid läggs på arbetet med systemen kan det gå ut över sådant som man som enskild person anser har högre prioritet. Det kan därför behövas relativt stora insatser för att motivera – och övertala/tvinga – anställda och chefer att ta sig tid att arbeta med systemen.

6.3 Fas 2: Utveckling och användning av levande ledningssystem

I implementeringsfasen ska systemet struktur och innehåll i ledningssystemet utvecklas. Det finns inget rätt och fel innehåll för ett levande ledningssystem, däremot är det viktigt att fundera över vilket innehåll som svarar mot företagets behov. Företagen som ingår i studien hade några delar i sina ledningssystem som var likartade medan andra delar var företagsspecifika. Att ledningssystemet utformas så att det svarar mot behov är en av de viktigaste förutsättningarna för ett levande ledningssystem.

Variationen i vad som behöver ingå i ledningssystemet är stor. Ett litet företag kanske inte behöver lika mycket innehåll som ett stort företag som ingår i en koncern med flera andra svenska och utländska bolag. Ett företag som tillhör en stor koncern kan behöva mycket information i många nivåer för att ledningssystemet ska bli bra.

Implementering av ledningssystem bygger på processkartläggning och riskanalyser som beskrivits i avsnitt 5.2. Dessutom behöver företaget lägga upp dokumentstrukturer och ta fram verktyg som ska användas i verksamheten.

Implementeringsfasen har visat sig vara central för hur väl förankrat ledningssystemet blir i verksamheten. Erfarenheterna från företagen visar på några nyckelfaktorer som tillsammans bidrar till effektiv implementering. Alla nyckelfaktorer är viktiga. Inget av företagen har lyckats hitta någon genväg förbi dem. Hur man arbetar med nyckelfaktorerna varierar dock mellan företagen.

Nyckelfaktorerna är:

- Anpassa verktyg och metoder till användarna.
- Delaktighet och engagemang, både från anställda och ledning.

Implementering av levande ledningssystem är en möjlighet att råda bot på tidigare missförhållanden som lett till irritation och frustration hos anställda, reda ut ansvarsområden och skyldigheter,

utforma informationsvägar etc. Levande *integrerade* ledningssystem ger möjlighet att dessutom hantera motstridiga intressen och utveckla en helhetssyn på verksamheten inom hela företaget.

6.3.1 Engagemang och delaktighet

En nyckelfaktor som påpekades flera gånger i intervjuerna är **ledningens engagemang**, som är av stor vikt för att legitimera och stödja personalens nedlagda tid och arbete med implementeringen. Oavsett om företaget väljer att implementera ledningssystemen med hjälp av konsult, av enskilda anställda eller om stora delar av organisationen är delaktig, krävs engagemang och tid av dem som arbetar med implementeringen.

Ledningen använder ofta värdeord som en del i sin styrning av verksamheten. Dessa värdeord som också ingår i ledningssystemet behöver ges en reell betydelse och återspeglas i verksamheten och vara vägledande i beslut. När man lyckas med detta, förstärker det delaktigheten och engagemanget.

En berättelse illustrerar hur det ofta är, med tidsbrist och otydlig prioritering. Denna berättelse pekar också på sådant som man behöver tänka på för att införandet av system ska fungera bra och ge god effekt.

Processindustri

Det var en ganska tung period i början när hela systemet skulle sättas igång. Då blev det nog mycket arbete och det var mycket morrande. Egentligen var det cheferna och personer som fått ansvar för att arbetet skulle bli gjort som skrev många dokument. Det blev en väldig arbetsbelastning för många chefer och det var kanske vissa som suckade lite för öppet om hur dåligt det här systemet var. Det fanns buggar och andra problem, så det kan man förstå. Men på vissa områden blev det bättre inställning till det hela allt eftersom. Nu har vi haft det igång ett par år, så då är det inte samma sak. Nu är det mycket mindre arbetsbörda för alla så då är inte den aspekten ett problem.

Exempel 5

Att skapa förutsättningar för **personalens delaktighet och engagemang** redan i implementeringsfasen ger större förutsättningar att systemen ska bidra med effektivitet i verksamheten så fort som möjligt i processen. När personalen tidigt får vara delaktig ökar kunskapen om och förståelsen för systemet, exempelvis hur det är utformat, vad det innehåller och hur det ska användas i det dagliga arbetet och varför. Möjligheten och skyldigheten att vara med och påverka systemet, att anpassa det till befintliga rutiner och strukturer gör det möjligt att se nytta med systemet, vilket skapar det engagemang som är en förutsättning för ett levande ledningssystem som används och ger nytta. Delaktighet behövs också för att personalen ska bidra till kontinuerlig utveckling av levande ledningssystem.

Processindustri

Bakgrund: Vid implementeringen skulle delaktighet skapas genom att alla skulle vara med och utforma det nya systemet.

Berörda personer: Personal som kommer att styras av det nya levande ledningssystemet, vilket i praktiken var en mycket stor del av de anställda.

Så här gjorde man: Grupperna fick påverka utformningen av rutiner för sina arbetsprocesser. Det fanns mallar för hur arbetsbeskrivningar och checklistor kunde skrivas men de fick själva bestämma hur de skulle se ut i praktiken. Dokument som berörde flera grupper/enheter utformades tillsammans.

Faktorer av betydelse för händelseförloppet: Företaget valde att prioritera delaktighet och att personalen fick vara med och bestämma om utformningen av de processer som berörde deras egna arbetsuppgifter. Implementeringen hade kunnat gå snabbare om man använt sig av mer specificerade mallar och om färre varit inblandade.

Effekt: Det integrerade ledningssystemet var förankrat och diskuterat av dem som skulle använda det och var därför mer komplett än om någon utomstående hade utformat det. Eftersom olika grupper med likartade arbetsuppgifter samarbetade minskade risken att samma information finns på flera ställen. Däremot tog processen att införa levande ledningssystem längre tid eftersom en stor del av personalen deltog.

Exempel 6

När det är tydligt att ledningen efterfrågar det som ska göras enligt ledningssystemet, ökar också engagemanget bland chefer, se exempel 7.

Processindustri

Exempel 7

Det var fruktansvärt svårt att sälja in projektet (att införa det integrerade ledningssystemet) i arbetsgrupperna. Från början. Men sedan blev det ett tävlingsmoment, tror jag, mellan grupperna. För jag hade ett antal nyckeltal, om dom gjorde arbetsbeskrivningar i tid, om du gjorde riskanalyserna i tid, rapporterade riskerna, jag vet inte om vi hinner gå igenom allt det, men det blev lite så. Så det var en väldig pucker att förklara och förstå. Och när man väl har förstått det så gick det av bara farten.

För att personalen ska använda sig av systemet behöver de både förstå vad som ingår och känna att det berör dem, vilket är en annan aspekt på **personalens delaktighet och engagemang**. Termer som används i olika instruktioner och verktyg bör anpassas till de som ska ta del av och använda dokumentationen och alla på företaget bör använda samma termer för att minska risken att prata förbi varandra. Det kan handla om definitioner på begrepp som avvikelse, störning etc. De termer och begrepp som redan används i organisationen bör användas i första hand. Om flera befattningar och personer ska vara delaktiga i implementeringsfasen är det positivt om alla inblandade utbildas redan i denna fas, så att alla pratar samma språk redan från början.

6.3.2 Enkelhet ger engagemang

Ledningssystem innehåller många rutiner, verktyg och processer som ska fungera i det dagliga arbetet. Många av dem, exempelvis riskanalyser kan vara svåra, och kräva god kunskap om både arbetsmiljö som verksamheten, exempelvis hur anställda utför sina arbeten, hur tekniken fungerar, hur företaget är organiserat mm. För att rutinerna och processerna ska fungera, är det viktigt att de är begripliga och så enkla att arbeta med att alla anställda vill och kan arbeta i enlighet med det integrerade ledningssystemet.

För att utveckla enkla och fungerande rutiner, verktyg och processer har flera företag i studien involverat många anställda i arbetet med kartläggningar och att utveckla rutiner. Detta har också inneburit att *initialt prioritera engagemang och användbarhet före kvalitet*. För att nå detta mål får rutiner, verktyg och processer inte i första läget vara för komplicerade, eller på annat sätt avskräckande.

Processindustri**Exempel 8***KMA-chef*

Det bästa vi har gjort i hela projektet är att vi inte har haft proffs, varken som delaktiga i riskanalyserna eller som riskanalysledare. Utan det är dom anställda som har gjort riskanalyserna och velat ha det så. Vi har försökt få en bredd – så många som möjligt ska vara med på en riskanalys – och vi har sänkt nivån på analysernas kvalitet. På så sätt har vi sålt in ett intresse för frågan! Det har också ökat både intresse och kunskap i organisationen. Vartefter har vi utvecklat och förbättrat våra arbetsmetoder.

Vi har gjort 360 arbetsbeskrivningar, vi har gjort ungefär 360 riskanalyser och i varje riskanalys har vi sagt att det ska vara minst tre personer. Ibland är det samma personer som gjort dem men totalt har ungefär hälften av våra anställda varit delaktiga. Och det är det viktigaste delen i hela projektet!

Så hellre gå på bredd än att ha proffs. Att ha en stab som sitter bara och gör riskanalyser, det tror jag inte på.

Arbetsmiljösamordnare

Det har varit lite svårt – att få med medarbetarna i arbetet med riskanalyser. Om vi har fått med hälften så är det jättebra. En viktig poäng är att arbetet med riskanalyser ska initieras, inte av arbetsmiljöfunktioner och yttre miljöfunktioner, utan av chefer och arbetsledare, det är de som själva ska initiera nya riskanalyser.

6.3.3 Utveckling av praktiska verktyg anpassade till användaren

Gemensamt för de företag som lyckats införa levande ledningssystem är att de också utvecklat egna verktyg som stöd för anställda att klara de arbetsuppgifter som ledningssystemet anger. Särskilt viktiga att utveckla är verktyg för avvikelshantering och riskbedömning som är centrala processer i ett levande ledningssystem. Det finns många goda exempel på verktyg. Gemensamt för dem är att de anpassats till dem som ska använda dem. Anpassningen innefattar bland annat

- Tar tid, men inte mer än vad som är rimligt med tanke på arbetssituationen.
- Har ett utförande eller format som är anpassat till arbetssituationen (får t ex plats i fickan eller är i pappersformat om verktyget ska användas där det inte finns dator).
- Utgår från anställdas kunskaper och kompetens och kompletteras vid behov med utbildning.

Utformning av verktygen för att svara mot företagets behov och förutsättningar är centralt för att de ska fungera väl och ge god effekt. Följande frågor har varit viktiga för företagen:

- Vilka verktyg i ledningssystemet ska respektive befattning använda?
- Vilka verktyg ska vara integrerade och täcka två eller flera av områdena kvalitet, miljö, arbetsmiljö osv.? Vilka verktyg ska renodlat handla om ett område
- Hur ser arbetsplatsen ut, exempelvis tillgång till dator?
- Finns det flera nationaliteter bland användarna?
- Språk? Även om alla talar svenska, behöver språket vara anpassat till användaren.
- Finns det sedan tidigare några instruktioner, rutiner eller checklistor som personalen brukar använda? Kan de användas som de är eller behöver de uppdateras för att passa det nya systemet?

6.3.3.1 Exempel på anpassning till användarna

I ett av företagen sitter personal inte sitter på kontoret, men har mobiler med tillgång till internet och därmed dokumentationen i ledningssystemet. Det är dock inte alltid optimalt att ta del av alla

dokument via en mobiltelefon. Därför finns också en pappershandbok med den viktigaste informationen.

Alla anställda är inte insatta i ledningssystemet och de verktyg och metoder som ska användas. Därför behövs utbildning av både medarbetare och ledning fortlöpande. Utbildningen är viktig för anställdas motivation att använda och vidareutveckla ledningssystemet.

För att ledningssystemet och dess innehåll ska hållas levande behöver också språket anpassas till användaren. De två historierna som följer ger exempel på lösningar från ett av företagen.

Processindustri

Exempel 9

I Processindustrin användes inledningsvis vad som av användarna uppfattades som ett konstlat språk och akademiska termer, vilket ledde till motstånd. ”När de som är mycket kunniga inte förstår – hur ska då t ex. invandrare förstå?”

Språket i ledningssystemet anpassades för att passa användarna. Det har lett till att ledningssystemet blivit lättare att använda, men också att anställda tycker att det är lättare att säga vad de tycker och påverka systemet,

Processindustri

Exempel 10

Bakgrund: En stor del av företagets personal är engelskspråkig.

Så här gjorde man: Dokument översattes och finns både på svenska och engelska för att alla ska kunna ta del av dem.

Effekt: Alla svensk- och engelskspråkiga kan ta del av den information de behöver.

Exempel 9 visar hur de tänkte för att anpassa termer i dokument för att passa användarna. Det har lett till att ledningssystemet blivit lättare att använda, men också att anställda tycker att det är lättare att säga vad de tycker och påverka systemet, Exempel 10 visar istället på hur de har hanterat att personal inte talar svenska. En fallgrop kan dock uppstå om det finns två versioner på ett dokument, svenskt och engelskt. Då finns risk att det ena dokumentet uppdateras medan det andra glöms bort. För att minska risken kan systemet påminna om när det finns två versioner av samma dokument exempelvis med flagga eller liknande.

I ett annat ledningssystem återfinns relevant information för de olika verksamheterna och yrkesgrupperna under var sin ”säkerhetsflik” som är anpassad för det arbete som ska utföras, i produktion eller ute ”i fält”. För exempelvis tekniker ”i fält” finns en checklista för säkerhetsväskan som ska gås igenom. för att kontrollera att alla delar som ska finnas i säkerhetsväskan finns med, exempelvis lås, avspärrningsband, hjälm, handskar, arbetskläder, skyddsmask mm. Checklistan integrerar på det sättet arbetsmiljö med rutiner för att verksamheten ska fungera effektivt.

6.3.4 Nyttan av att anpassa till användarna

Ett språk och innehåll anpassat till användarna innebär att:

- Ledningssystemet uppfattas som mer begripligt och trovärdigt.

- Verktyg och metoder som är anpassade till användarna både till innehåll och form används mer och på ett mer korrekt sätt än dåligt anpassade verktyg och metoder.
- Anställda har lättare att medverka i diskussioner om och utveckling av ledningssystemet.

För anställda innebär det integrerade ledningssystemet stora förändringar, eftersom fler personer kommer att arbeta med mer av en helhetssyn och beakta flera aspekter i sitt arbete. Några kommentarer speglar detta nya arbetssätt. Effekter av arbetet med ledningssystemet och dess rutiner beskrivs som att numera:

- ✓ Jag tänker på alla av vana, man har det i sig
- ✓ Jag får erfarenhet och tar hjälp av andra
- ✓ Någon tänker alltid på alla aspekter
- ✓ Personliga kontakter är viktiga (när man ska arbeta mer med en helhetssyn, så måste man samarbeta mer med andra)

6.3.5 Utbildning lägger grunden

När levande ledningssystem ska användas, är det viktigt att de som ska använda systemet vet hur det ska användas. I alla de företag som lyckats införa levande ledningssystem har **utbildning** varit en viktig del i strategin för att få systemen levande. Utbildning har handlat om många olika typer av insatser och av varierande omfattning.

Utbildningen rör i stort sett alla anställda och är viktig för att alla ska förstå de olika rutinerna i ledningssystemet och för att alla ska arbeta på likartat sätt. Brist på utbildning undergräver ledningssystemet.

6.3.6 Integrerad rapportering av avvikelser

I de allra flesta ledningssystem har avvikelserrapportering i någon form en central funktion för att hitta felaktigheter och brister i produktionen. Det kan röra sig om att rapportera avvikelser i kvalitet beroende på felaktig montering, felaktiga material eller fel hos verktyg, maskiner och annan utrustning, eller när det gäller arbetsmiljö, rapportering av olyckor och tillbud. Avvikelse rapporter kan även gälla underhåll, miljötillbud och -olyckor samt mycket annat. Hur arbetsmiljöavvikelser integreras i annan avvikelshantering varierar från att enbart samla in nödvändiga data på likartat sätt till att se tillbud och olycksfall som en form av kvalitetsavvikelser.

Avvikelser när det gäller kvalitet rapporteras vanligen i alla led i produktionsprocessen, inte bara när produkten är färdigställd. Sådan rapportering har som syfte att vara *proaktiv*, att identifiera avvikelser i produktionsprocessen, att förebygga kvalitetsbrister i den färdiga produkten.

Till skillnad från de företag som studerats inom detta projekt, används rapporteringssystem för olyckor och tillbud i många företag enbart för att dokumentera tillbud eller olyckor som redan inträffat. Rapporteringen har då främst ett *reaktivt* syfte, att i efterhand dokumentera vad som hänt samt eventuellt också orsakerna till det inträffade. Rapporterna tenderar då att främst fånga allvarligare händelser, vilket gör att mindre, potentiellt riskfyllda, avvikelser faller utanför systemet. Erfarenheten visar att det underlag som rapporter genererar i många fall inte bearbetas i någon större omfattning, utan främst syftar till att dokumentera det inträffade. I bästa fall kan underlaget från tillbuds- och olycksrapporter användas proaktivt för att kartlägga riskområden. Till skillnad från kvalitetsavvikelsehanteringen används arbetsmiljörelaterade rapporter i dessa fall inte som underlag för att planera verksamheten eller för att vidta förändringar i förebyggande syfte, såvida det inte rör sig om riktigt allvarliga incidenter som kräver omedelbart agerande från arbetsgivaren.

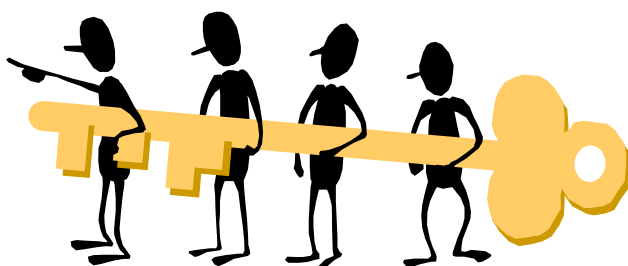
Att integrera rutiner och arbetssätt från kvalitetsarbetet med arbetsmiljöarbetet har för flera företag i denna studie varit en nyckel för att få till stånd ett väl fungerande förbättringsarbete med en större helhetssyn än tidigare. Kunskap, tekniker och arbetssätt från hantering av kvalitetsavvikelse

utnyttjas i arbetsmiljöarbetet för att hantera alltifrån tillbud och risker till sådant som rör ”oordning”, potentiella risker och förbättringsförslag. På så sätt integreras arbetsmiljö, kvalitet och produktionsstyrning naturligt, både i hur själva rapporteringen går till och i uppföljningen av inkomna rapporter.

Flera företag i denna studie har lagt ner mycket arbete på att införa rutiner för arbetsmiljörapportering och uppföljning som ger ett större bidrag till det förebyggande arbetsmiljöarbetet än den tidigare, mer reaktiva, rapporteringen. Det integrerade ledningssystemet har i dessa fall haft en stor betydelse, genom att knyta samman organisationens sätt att hantera avvikelser och förbättringar med arbetsmiljöarbetet. Likartade rutiner ger draghjälp åt det proaktiva arbetsmiljöarbetet, som då inte blir en ”sidovagn” som hanteras separat, vid sidan om den ”egentliga” produktionsstyrningen.

Nedan listas ett antal nyckelfaktorer för effektiv hantering av avvikelser. Därefter tas några av dessa faktorer upp i särskilda avsnitt som illustrerar hur företagen arbetat praktiskt med dessa ansatser.

Nycklar till effektiva och väl fungerande rapporteringssystem



- ✓ Alla anställda måste se nytta av rapporterna, eftersom alla kan råka ut för avvikelser.
- ✓ Dra nytta av befintlig avvikelshantering (exempelvis för kvalitet, underhåll) för att etablera tankesätt och förenkla rapportering kring arbetsmiljö.
- ✓ Dra nytta av arbetsmiljörapportering för att motivera delaktighet i förbättringsarbetet för kvalitet och produktivitet.
- ✓ Rapportering bör innefatta olycksfall, tillbud och potentiella risker.
- ✓ Skapa tydlighet kring ansvar och uppföljning av det som rapporteras.
- ✓ Betona vikten av återkoppling till de som rapporterat, visa vad rapportering leder till exempelvis i form av förändringar eller åtgärder, att rapporterna tas på allvar och leder till handling/åtgärd.
- ✓ Se till att alla berörda parter blir inblandade i hanteringen av frågorna.
- ✓ Tydlighet om hur rapportering ska ske – hur och av vem.
- ✓ Rapport; mallar, stöd, format och annan hjälp som gör det enkelt för alla att skriva rapporter.
- ✓ Använd rapporterna för att hitta ”systemfel” och identifiera likheter och skillnader mellan verksamheter eller avdelningar, skapa strukturer för att sprida kunskap.
- ✓ Kontinuerlig diskussion kring vad som (ska) rapporteras och vad som inte (behöver) rapporteras.
- ✓ Trygghet i att organisationen undviker att skuldbelägga den som rapporterar om fel och brister.
- ✓ Tydliggöra hur rapportering kan ligga till grund för förebyggande arbete – liksom i vilka fall rapporter inte kan göra det.

6.3.7 Användning av avvikelserapporter

Ett huvudsyfte med att ha ett väl fungerande avvikelshanteringssystem är att generera underlag för förbättringsarbetet, att identifiera faktiska och potentiella problem som på något sätt kan störa verksamheten, hindra produktionen eller orsaka kvalitetsproblem. I flera av företagen i studien innebär detta, som framgått ovan, att man från företagets sida förespråkar ökad frekvens av rapporter – att ”älska avvikelser” – som en viktig motor i förbättringsarbetet. Detta får till följd att ett högt antal rapporterade avvikelser inte ses som något dåligt, utan som ett effektivt sätt att hitta förbättringsområden.

Väl integrerade system för avvikelserapporter utgör en viktig del av organisationens signalsystem. Förutom att få direkt information om aktuella problem kan avvikelser sammanställas och analyseras, för att hitta mönster i avvikelserna och därigenom kunna prioritera och värdera vilka insatser och åtgärder som bör vidtas. Rapporterna blir ett viktigt underlag för beslut, liksom för utvärdering av effekter av förändringar. Avvikelserapporter kan också ge kunskap om verksamheten genom att visa vad som faktiskt händer, vilket kan vara svårt att få på annat sätt,

Integrerade rapporteringssystem kan minska dubbelarbetet som lätt uppstår med flera separata system som hanteras av olika personer och befattningar i organisationen. Integrerad avvikelserapportering kan innebära att samma blankett eller formulär används för alla avvikelser, eller att rapporter från separata system används, analyseras och bearbetas på likartade sätt, med samma tyngd och med samma spridning i organisationen. Resultaten och kunskapen från rapporterna kan användas av alla delar av organisationen och bidra till att samordna planering och insatser.

6.3.8 Nyttan av att integrera arbetsmiljö i avvikelserapporteringen

Genom att infoga arbetsmiljörapportering i levande ledningssystem nås alla relevanta funktioner i företaget av information, såsom chefer, arbetsmiljösamordnare, underhåll, inköp, planering m.fl. Risken för suboptimering, d v s att någon fattar beslut som är bra ur ett perspektiv men sämre för verksamheten som helhet, minskar (exempelvis att inköp beställer delar för underhåll som orsakar arbetsmiljöproblem).

Att arbeta med arbetsmiljöfrågor genom ledningssystem upplevs av de intervjuade som ett mycket rationellt och effektivt sätt, som gör det enklare och snabbare att få till stånd vettiga lösningar, planera underhåll och förebygga risker. Samtidigt upplever man att det skett en attitydförändring också hos de anställda, när det gäller risk och säkerhet, där de flesta nu tar frågan på allvar och har blivit bättre på att utvärdera och bedöma situationer som innebär risker, bättre på att använda skydd och följa regler etc. Detta beskrivs som en konsekvens av det aktiva arbetet med integrerade ledningssystem, där så väl arbetsprocesser och rapporterade avvikelser tas på allvar i hela organisationen.

6.3.9 Att skriva och använda avvikelserapporter

Goda och fungerande rutiner för rapportering av kvalitetsavvikelser ger vana och förtrogenhet med rapporteringssystemet. Positiva erfarenheter av att rapportera in produktionsrelaterade avvikelser inklusive förståelse av nyttan av rapporteringen ger goda förutsättningar för att utveckla rapporteringssystem till att omfatta även arbetsolyckor, arbetssjukdomar och tillbud.

Att förmå anställda att skriva avvikelserapporter om tillbud kan vara svårt och handlar ofta om att arbeta bort gamla attityder och beteenden. Underrapportering är vanligtvis en reaktion på att det tidigare funnits svaga eller inga incitament att rapportera: Rapporterna har inte lett till någon förändring. Ingen tid har avsatts för rapportering etc. Ingen har efterfrågat rapporter eller återkopplat efter det att rapporter lämnats in. Det första steget är därför att skapa strukturer och rutiner samt handlingsutrymme för rapportering. Därefter kan man inleda arbetet med att

kvalitetssäkra rapporterna. Hur organisationen förmår hantera – och ge feedback på – de ärenden som rapporteras är av avgörande betydelse.

Stora verkstadsföretaget**Exempel 11****Kvalitetsrapportering utvecklades till arbetsmiljö rapportering -**

Bakgrund: Ett viktigt inslag i kvalitetsstyrning av produkter och process är ett avvikelsesystem, där alla avvikelser ska rapporteras. Om ett arbetsmoment exempelvis blir fördröjt p.g.a. att en komponent saknas eller är felaktig syns det i systemet vilken funktion i organisationen som har ansvar för att kvalitetssäkra och leverera den komponenten i rätt tid.

Berörda personer: Anställda, samordnare, arbetsledare, kvalitetsavdelning

Så här gjorde man: Arbetsmiljö betraktas som en del av kvalitetsbegreppet och hanteras på liknande sätt. Olika rapporteringssystem används, med dessa följs upp på samma sätt och genom samma processer, behandlas på samma möten mm.

Faktorer av betydelse för händelseförloppet:

Utbildning av anställda och chefer. Ökad kunskap om arbetsmiljö och förståelse av nyttan att följa arbetsmiljöfrågor med samma systematik som övriga kvalitetsaspekter. Sammankoppling mellan kvalitetsavdelning och arbetsmiljöorganisation. Ledningens engagemang och stöd, från VD till arbetsledare.

Effekt: Erfarenhet, kunskap och rutiner från kvalitetsrapportering har överförts till arbetsmiljöarbetet. Utfallet har blivit att ett bättre underlag för arbetsmiljöåtgärder, där återkommande problemområden snabbt uppmärksammas och åtgärdas.

Att ändra ett beteende är en process som måste få ta tid och som kräver insatser av både individ och organisation, av anställda och ledning. Tidigare erfarenheter av rapporter som inte tas på allvar, att inte få möjlighet att ta sig tid att skriva, eller att det saknats enkla, tillgängliga rapporteringssystem, kan göra det svårt att snabbt ta till sig nya rutiner för rapportering. Ett system som är en naturlig del av verksamheten kan därför ta lång tid att etablera.

Mognaden i systemet beskrivs som att man nu ser rapportering som en självklar del av arbetet, något som man ser värdet av att utföra, samt att även småsaker betraktas som värda att rapportera in i systemet för att skapa ett så bra kunskapsunderlag som möjligt.

Exempel 12

På en avdelning inträffade under ett år 14 fallolyckor som orsakade sjukfrånvaro. Olyckorna inträffade på flera platser i och kring anläggningen. Orsaken uppgavs ofta vara "klatighet". Avvikelsesrapportering ingick i det nyligen implementerade verksamhetssystemet, för att skapa ett bra underlag för det förebyggande arbetsmiljöarbetet. Att få personalen att rapportera krävde förändring i både attityder och arbetssätt. Ett motstånd fanns mot att skriva rapporter kring fallolyckor, i synnerhet sådana som inte orsakat arbetsskada. 'Halkar och snubblar gör man ju hela tiden – det kan man ju inte hålla på att skriva rapporter om!'

Berörda personer: Anställda, skyddsombud, arbetsledare, underhållsavdelning, avdelningschef.

Så här gjorde man: HSO tillsammans med arbetsledare förde upprepade samtal med personalen om orsakerna till fall- och snubbelrisker och om vikten av att rapportera dessa. Även tillbud och identifiering av riskfyllda situationer omfattades av rapporteringssystemet, som utnyttjades i förebyggande syfte, inte enbart för att kartlägga sådant som redan hänt. Strukturer fanns för att ta hand om de rapporter som kom in så att åtgärder snabbt kunde vidtas. Anställda fick också snabb feedback på de ärenden som rapporterades, bl.a. genom frekventa, korta möten om hälsa, risk och säkerhet.

Faktorer av betydelse för händelseförloppet:

Utvecklade rutiner för rapporthantering.

Tydighet i ansvar, feedback och beställning av åtgärder.

Utbildning och kontinuerliga samtal med personalen.

Ledningens engagemang som visades genom att rapporterna togs om hand och resulterade i åtgärder.

Effekt: Rapporterna ökade kunskaperna om risker och på arbetsplatsen. Ett flertal enkla åtgärder vidtogs för att förebygga fallolyckor, exempelvis att ställa ut lådor med sand, samt införa rutiner för att sanda parkeringsplatser, gångvägar mm. där halkolyckor tidigare inträffat. Fler spoluttag installerades, vilket gjorde att vattenslangar, som tidigare orsakat snubbelolyckor, inte längre drogs tvärs över gångbroar mm.

Flera företag arbetar med att förenkla rapporteringen, i syfte att öka rapporteringsgraden och därmed generera bättre beslutsunderlag. Detta kan kräva både utbildning av personal och att man utser personer som kan assistera i det löpande arbetet.

Att det finns flera parallella, genomtänkta, kommunikationsvägar ökar förståelse, engagemang och motivation för att skriva rapporter. Det är inte alltid som exempelvis rapportering via intranät är det mest effektiva, eftersom det kräver både tillgång till dator, kunskap om hur man loggar in och hittar i systemet och en viss datorvana. Att också ha möjlighet att rapportera via formulär på papper, eller att det går att få hjälp att föra in det som ska rapporteras i systemet.

Genom integrering i verksamheten kan arbetsmiljörapporteringen utnyttja fler kanaler, exempelvis muntlig genom mer frekvent kontakt med chefer via rutiner för daglig närvaro i produktionen, rutiner för att arbetsledare ska fråga om vad som hänt under dagen mm, se exempel 12. Ledningens uppföljning visar också på att rapportering är viktig.

Arbetsledare:

Vi har jobbat med verksamhetssystemet i 4 år och nu är det mer en naturlig del av vardagen. Förre var det mer – "vart ska jag rapportera det där, behöver jag ta upp det här"

HSO:

Ja, sådant man ansåg var struntgrejer

Arbetsledare:

Ja, nu är det kanske en struntgrej fortfarande men det faller sig naturligt att vi måste in med det i ledningssystemet för att få uppföljning på det, kanske skicka det vidare, göra ett underhållsärende – det kanske är en ombyggnad som behövs.

Exempel 13

Exempel 14*Andelningschef*

Vi har själva sagt att vi aktivt ska efterfråga avvikelser – vid skiftslut eller vid skiftstart. Då, när man går av skiftet frågar vi om det har hänt något idag? Det blir en påminnelse – ”just det, det var det här” och så fångar vi upp en avvikelse. Annars är det arbetsledarens roll att aktivt efterfråga händelser och helst göra det varje dag. Jag vet inte om det där fungerar till hundra procent, men...

Produktionschef

Nä, det törs jag inte lova att dom gör varje dag, men själva idén, att dom ska komma ihåg att fråga skiftlagen någon gång då och då. Dom finns ute, det är två skift här, så dom jobbar ensamma helger, jobbar nätter osv, så dom har en väldigt viktig roll i det här. Vi kan ju inte vara här och ha någon sådan koll. Utan det är deras ansvar.

Rapportering ses på företaget inte som en passiv process, där rapporter enbart beskriver sådant som hänt. Ambitionen att genom rapportering generera ett bra beslutsunderlag, kräver att rapporter aktivt efterfrågas. Efterfrågan tjänar flera syften:

- Att avvikelser som inträffat verkligen identifieras och dokumenteras och utgör en grund för förbättringsarbetet.
- Minskar risken att något viktigt glöms bort.
- Flera personer blir inblandade, vilket också gynnar dialogen inom företaget.
- Visar att rapporter tas på allvar, att denna process är viktig för företaget.

Sammantaget ger detta rapporteringssystemet legitimitet och skapar engagemang.

6.3.10 Integrerade riskanalyser

Risikanalyserna syftar till att minska sårbarheten i företaget, för anställda, företagets produkter eller tjänster och i relationen till kunder och för varumärket. Identifiering, mätning, värdering och uppföljning av risker är därför ett generellt inslag i alla system. Riskanalyser ska bidra till att skapa en robust verksamhet och identifiera risker för störningar i produktionen eller avvikelser i produktkvalitet som kan innebära onödiga kostnader, skada företagets anseende, eller i värsta fall framkalla fara för användare av produkten eller för personal och omgivande miljö vid tillverkning. Ett grundläggande syfte med ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö är att skapa en systematik i dokumentation, rutiner, arbetssätt och förbättringsarbete som motverkar och förebygger risker inom respektive område.

Risikanalyser i ett integrerat ledningssystem ger strukturer för identifiering, rapportering, åtgärdande och kommunikation om risker i verksamheten, oavsett vilken typ av risk det rör sig om. Att hantera risker på liknande sätt, oavsett om det gäller kvalitet, miljö eller arbetsmiljö ger en helhetssyn som ökar förståelsen och underlättar arbetet. Ett integrerat ledningssystem tar tillvara på det gemensamma syftet att identifiera och förebygga risker och gör det möjligt att skapa en gemensam struktur, systematik och begreppsapparat, ett övergripande sätt att tänka kring risker och riskhantering. Genom en tydlig systematik och kriterier för hur risker ska värderas skapas ett bra beslutsunderlag för att prioritera mellan olika förbättringsåtgärder.

Sökande efter risker och värdering eller bedömning av dem är också ett sätt att hitta förbättringsmöjligheter. En person uttryckte detta som att man ”måste sänka vattennivån för att se grynnorna”, dvs. man måste ifrågasätta det som tas för givet när det gäller arbetssätt, toleranser och ”normala nivåer” för att hitta riskerna.

Det upplevs som rationellt att hantera riskerna likartat, istället för via parallella, ibland motsägelsefulla, rutiner. För exempelvis produktionsrelaterade risker är sättet att tänka självklart – svårigheten ligger ofta i att applicera samma tankesätt och systematik på miljö och arbetsmiljö.

Flera av de intervjuade ansåg dock att det ofta är svårt att integrera miljö och arbetsmiljö i riskanalyser och förbättringsarbete. Det främsta skälet uppgavs vara att de olika frågorna sköts av olika funktioner i verksamheten. Detta innebär att riskerna bedömdes av olika utsedda ”experter” i eller utanför organisationen och att arbetet med de olika risker som identifierats skedde genom ”stuprör”, dvs. genom separata kanaler och system. Konsekvensen blev att det var svårt att skaffa sig överblick, svårt för personalen att veta på vilket ben de skulle stå, när det gällde att bedöma och prioritera mellan risker i det dagliga arbetet.

I flera av företagen i studien hade integrerade ledningssystem, med tydliga rutiner, standardiserade tillvägagångssätt, mötesstrukturer och kommunikationskanaler, gjort det möjligt att arbeta integrerat på ett enkelt och effektivt sätt. Integrerade riskanalyser som engagerade många i företaget blev en del av kunskapsspridningen inom företaget och gynnade också diskussioner mellan anställda och chefer samt mellan linjeorganisationens chefer och övriga funktioner i företaget. Styrande rutiner för genomförande av riskanalys gjorde det också möjligt att bryta en negativ hemmablindhet, dels genom standardiserade förfaranden, involvering av anställda, dokumentation och uppföljning.

Fastlagda rutiner i ledningssystemet är också ett sätt att styra chefskapet i organisationen och säkerställa att chefer omfattar de principer som ledningen sätter. Ledningen behöver genomdriva den policy som finns, exempelvis för arbetsmiljö eller kvalitet. Risken för konflikter mellan chefer eller avdelningar minskar, när analys, arbetssätt och uppföljning sker öppet och genom dokumentation, under förutsättning att målet med systemet är ett fungerande förbättringsarbete, och inte att hitta syndabockar.

6.3.10.1 Arbetsmiljö som drivkraft

I förbättringsarbetet förväntas anställda i hög utsträckning identifiera och påtala risker för störningar i produktionen, risker för avvikelser i kvaliteten, och för eventuella hinder i verksamheten. Det ingår i arbetsuppgifterna att värna om och bidra till att förbättra verksamhet, produktivitet och kvaliteten. I utvecklade kvalitetsledningssystem sträcker sig detta till att även gälla delar av verksamheten som ligger bortom de egna arbetsuppgifterna, såsom exempelvis att identifiera och påtala vilka risker som avvikelser i andra led i produktionskedjan kan innebära för det egna arbetet.

Kvalitetsarbete kräver engagemang från anställda, som förväntas lägga tid och kreativitet på att förbättra och minska risker för avvikelser i produktionen. För att motivera ett sådant engagemang införs ibland olika former av belöningsystem, såsom ekonomisk bonus, tävlingsvinster etc.

Sett ur systemperspektiv kan ledningens engagemang i anställdas välbefinnande, i arbetsmiljö, friskvård, trivsel etc., fungera som ”morot” för att personalen ska vara observanta på produktionsrelaterade risker och förbättringar. Flera intervjuade menar att anställda motiveras och presterar bättre i kvalitetsarbetet när arbetsmiljöarbetet bygger på samma logik och eventuellt samma verktyg som kvalitetsarbetet. Omvänt menar några av de intervjuade att ett dåligt arbetsmiljöarbete och bristande engagemang från ledningen lätt ger upphov till en inställning hos anställda av att ”varför ska jag bry mig om produkten, maskinerna, utrustningen – när inte företaget bryr sig om mig?”, vilket ökar riskerna för kvalitetsavvikelser.

Genom att cheferna åläggs att göra riskanalyser ur arbetsmiljösynpunkt visar ledningen att man menar allvar med sitt arbetsmiljöarbete. Effekten blir således inte enbart att risker blir identifierade genom analyserna – de är lika mycket symbolhandlingar och kunskapsgenererande övningar. Anställda betraktas då som en del av kvaliteten, att personalen är verktyget för att skapa god

kvalitet. Det visar också på en förståelse av att ohälsa bland anställda kan generera risker för kvalitetsavvikelser.

När arbetsmiljörisker hanteras på ett systematiskt sätt, med tydliga mål och effektiva metoder, manifesteras ledningens engagemang för anställdas hälsa, vilket flera menar bidrar till att skapa goda relationer. Det systematiska arbetet med risker och erfarenheten av att uppmärksamma och kommunicera identifierade risker genom ledningssystemets rutiner, får då effekter som spiller över mellan områdena kvalitet, miljö och arbetsmiljö.

Exemplen nedan utgår ifrån arbetsmiljö, för att illustrera hur tankesätt, modeller och tekniker för ständiga förbättringar och kvalitetsarbete, ("Plan, Do, Check, Act") också kan användas och vara till nytta även i arbetsmiljöarbetet. Exemplen visar:

- Hur det komplicerade arbetet med riskanalyser kan styras via ledningssystem.
- Hur riskanalyser kan ge nytta och vinster genom att integreras i ett system.
- Fallgropar och lösningar.

6.3.10.2 Börja enkelt och förbättra efterhand

Enligt lag är arbetsgivaren skyldig att identifiera och åtgärda alla risker i arbetsmiljön. Att identifiera och förutse alla risker som kan uppkomma är en grannlaga uppgift som kräver en rad olika kompetenser, metoder, verktyg och tekniker. De flesta vi pratat med är överens om att det inte är framgångsrikt att lägga ansvaret för att genomföra riskanalyser på enskilda personer eller som en separat funktion i organisationen. Precis som kvalitet kräver medvetenhet och kompetens hos alla inblandade i produktionen, måste riskmedvetenhet i arbetsmiljöfrågor vara spridd i hela organisationen. Riskanalys kräver kunskap om de risker som ska identifieras – kompetens att förstå, känna igen och värdera risker. Flera företag i denna studie menar dock att det är minst lika viktigt att lära sig ett systematiskt tankesätt kring risker, dvs. att man i organisationen lär sig tänka och agera riskmedvetet, både för att identifiera och förebygga risker.

Processindustrin har haft som strategi att tillåta en relativt låg nivå på riskanalyserna, för att inte få det att bli för stort eller avancerat. En fördel med att i ett inledande skede hålla saker så enkla som möjligt är, förutom att det är enklare att nå engagemang, att det också går att utvärdera och anpassa analyserna för att fungera tillsammans med övriga rutiner, såsom exempelvis för underhåll och daglig styrning. Det är viktigt att vara tydlig över vilka förväntningar som finns, vad syftet och målet är med analyserna, då felaktiga förväntningar kan leda till misstro till såväl analyserna som systemet.

En viktig poäng med berättelsen i Exempel 8 ovan är att man i detta skede i arbetet med ledningssystemen valde bort att göra själva systemet "så optimalt bra som möjligt", vilket kanske hade varit möjligt om man anlitat experter (en "stab") som gjort riskanalyserna redan från början. I det perspektivet kan riskanalyserna på detta företag anses som bristfälliga i kvalitet. Motivet var dock att målet var mer långsiktigt – att skapa engagemang och ägarskap för dessa delar av ledningssystemet, för att det faktiskt skulle användas i den dagliga verksamheten och inte enbart bli en "pappersprodukt". Riskanalyser innebär också träning i att lära sig tänka riskmedvetet. Även om inte alla analyser leder till direkta åtgärder, har de i flera fall lett till ändrade arbetssätt och arbetsredskap.

Det var vid vårt besök på företaget tydligt att denna strategi hade varit framgångsrik, då både chefer och skyddsombud visade sitt tydliga engagemang. Detta engagemang sträckte sig också till att vilja förbättra systemet, inkludera fler områden och fördjupa analyserna. Flera personer på olika befattningar i produktionen önskar en utveckling av riskanalyserna, att man bedömer nuvarande analyser som "grunda och ytliga" och att man själva drev fram utveckling av analyserna. Detta är ett tecken på att tanken med och nyttan av verksamhetssystemet verkligen implementerats. Därifrån är det enklare att ta nästa steg och fördjupa och kvalificera riskanalyserna.

6.3.10.3 Egna riskanalyser och stöd från experter

Ett ledningssystem kan ge stöd till att succesivt höja kvaliteten på riskanalyserna, exempelvis genom en fastställd arbetsmiljöhandbok och checklistor som är anpassad till verksamheterna och som utvecklas kontinuerligt. Ledningssystemet kan också visa vilka resurser som finns för att bistå cheferna i utförandet eller för att kvalitetssäkra innehållet. Företagshälsovården kan exempelvis vara en sådan expertresurs när det gäller svårare situationer och områden där egen kompetens saknas. Detta kräver dock en avvägning så att det inte blir företagshälsovården eller andra experter som utför själva riskanalyserna. Det kräver också att företaget har så god kunskap i riskbedömning att man vet när man inte klarar det på egen hand utan behöver experthjälp.

Exempel 15

Personalchef

När det gäller riskanalyser har vi vår arbetsmiljöingenjör som oftast är med och hjälper till, om vi har ett behov av det. Vi gör väldigt mycket riskbedömningar själva här. Alltså, vi har ju en arbetsmiljöhandbok på företaget som täcker in det mesta, där det finns checklistor. Exempelvis när du tar in en ny kemikalie. Vad ska du göra då? Hur ska du hantera det? Vi har kemikalielistor som vi följer upp och uppdaterar, bland annat vid varje arbetsmiljökommittémöte, hur många nya har det kommit in, har man gjort riskbedömning osv.

Arbetsmiljöhandboken och frågeställningar i checklistorna kan utformas på ett sådant sätt att det blir uppenbart för de som genomför analyserna att det finns kunskapsbrister, endera för att bedöma en risk eller för att initiera en åtgärd. Interna eller externa expertresurser kan då användas för att täcka kunskapsbrister. Ett antal företag påpekar vikten av att sådana insatser av experter inte bara utnyttjas i det specifika fallet, utan att den kunskap som förmedlas i mesta möjliga mån överförs till ledningssystemet. Detta kan exempelvis ske genom utveckling och förbättring av checklistor, införande av nya rutiner, eller utbildningar. Punktinsatserna får då större genomslag och blir mer kostnadseffektiva

6.3.11 Exempel på riskanalyser

6.3.11.1 Exempel: Att bryta hemmablindhet i riskanalyserna

Att genomföra riskanalyser kräver träning, kunskap och rutin. Obligatoriska skyddsronder genomförs i många fall med låg frekvens och har ofta fokus på överhängande olycksrisker. Att genomföra skyddsronder på den egna arbetsplatsen innebär också att det finns en risk att bli ”hemmablind”, dvs. att man är så van med att det ser ut och fungerar på ett visst sätt att man inte ser riskerna.

För att komma runt problemet med hemmablindhet och erbjuda chefer möjlighet att utveckla sina färdigheter i riskanalys, har ett av företagen i studien infört som rutin att cheferna är ålagda att genomföra ett visst antal enklare arbetsmiljöronder per år, varav några ska ske i en annan del av verksamheten än den man vanligen arbetar i:

Serviceföretaget**Exempel 16**

Vi har en typ av arbetsmiljörund som kallas för Safety Observation Tour – SOT. Varje chef ska göra en egen SOT-rund tillsammans med annan chef eller annan person 6 ggr/år. Beslutet om detta är taget på koncernnivå. I Sverige har vi en väl utbyggd organisation för skyddsarbete, men det har man inte i andra av våra länder som Kina och Indien. SOT ska genomföras där också och ska rapporteras upp till huvudkontoret. Det är makalöst bra.

Företaget har sagt att det ska göras 4 stycken SOT-ronder, men lokalt har vi sagt att det ska göras varannan månad. Högsta ledningen ska göra 8 stycken - minst.

Varje chef ska göra sex stycken under 2010. Dom ska helst gå på andra arbetsställen än sitt eget, för att inte bli hemmablinda. Minst hälften ska göras ute i fält, eftersom de ska se att våra gubbar gör rätt, använder skyddsutrustning. Detta gäller alltså hos kund där teknikerna är ute. Det behöver inte vara personal från den egna avdelningen, det kan vara andra tekniker.

Visst, i vissa fall blir det så att bra arbetsplatser får fler besök, men ser vi att viss kund är besvärlig åker vi gärna dit.

Företaget uppfattar att detta gett stora resultat för arbetsmiljöarbetet, liksom för verksamheten i stort, då chefer oftare besöker andra arbetsplatser och tar del av deras problem och lösningar. När SOT-ronderna genomförs hos kund ger det också chefen bättre kännedom om kunden och om hur företagets produkter installeras och används hos kund. Företagets arbetsmiljöarbete når på detta sätt in i kundernas verksamhet.

6.3.11.2 Exempel: Riskanalys och handlingsplan

Begreppet ”riskanalys” används ofta för att beskriva arbetet för att identifiera och förebygga olycksrisker, dvs. enskilda händelser som har omedelbar påverkan på anställdas hälsa. En sådan definition är dock inte nödvändig. Riskanalys kan likaväl användas i en bredare mening, som innefattar allt som kan påverka anställdas hälsa, på såväl lång som kort sikt. Det finns också risker inom andra områden att beakta vid riskbedömningar, exempelvis yttre miljö, produktkvalitet eller att andra än företagets egen personal ska skadas av olyckor som beror på företagets verksamhet.

Ett företag i studien, som har mycket varierad verksamhet, från tillverkning, underhåll och olika former av tjänster, har riskanalyser som en övergripande process i sitt ledningssystem för att styra arbetsmiljön. Riskanalyserna ska i detta system utföras så att de inkluderar samtliga arbetsmiljöaspekter inom en avgränsad fysisk yta, ett arbetsområde. Utgångspunkten är var och hur arbete utförs, och kan liknas vid en slags processkartläggning, som utgår ifrån hur arbetsuppgifter och anställda i lika hög utsträckning som från ”produktionsflödet”. Det blir då viktigt att inkludera berörda anställda i arbetet med riskanalyserna, samtidigt som ansvaret tydligt ligger på chefen, som också ska ha tillräcklig kompetens, samt stöd i detta från ledningssystemet. En av de modeller företaget använder är *Energianalys*:

Exempel 17*Arbetsmiljöspecialist*

Vi undersöker alla energier som kan skada medarbetarna, värme, kyla, kemisk påverkan, elektricitet och då undersöker vi varje arbetsställe. Bryter det mot någon föreskrift eller lag? Om vi är osäkra tar vi fram en matris och bedömer risken. När man har gjort hela energianalysen har man gått igenom det som kan skada den anställde på arbetsplatsen. Därefter går man över till arbetssäkerhetsanalysen som är nästa moment och kategoriserar först alla befattningar som jobbar där. Sedan kartlägger man alla arbetsuppgifter de utför från det att de stämplar in: Kan de skadas på något sätt? På slutet när vi är klara, är i princip 2.orna och 3.orna handlingsplanen, det som ska åtgärdas. Då finns det datum för åtgärder och namn på den som är ansvarig för att det ska bli gjort. Till slut har vi en sammanfattning, faktorer som kan ha betydelse för hela bolaget, andra avdelningar också, sådana som kan vara policy för andra avdelningar. [...]

Nästa steg är att vi tillsätter en riskanalysgrupp som består av ansvarig chef – det är han eller hon som upprättar den här gruppen – och vi bjuder in medarbetare som kan sin arbetsmiljö. För det är dom som är den lokala expertisen, som kan den bäst. Då vill vi gärna ha personer som har lite synpunkter, som vågar säga sin mening. Gärna personer som är nyanställda, som har nya ögon, men också dom som har jobbat länge. Vi bjuder in dom fackliga representanterna för det här området – skyddsombuden. Det är också en riskanalysledare med, det kan vara jag till exempel. I gruppen går vi igenom och strukturerar arbetet; Hur avgränsar vi det här objektet? Objektet kan exempelvis vara det här rummet. Vad är det för energier som kan skada oss? Till genomgången har vi en checklista vi går igenom helt enkelt. Vi bedömer riskerna tillsammans, vi föreslår åtgärder och vi dokumenterar i en handlingsplan. Sedan tar vi rygg på dom befattningar och personalkategorier som jobbar i det här rummet. Då följer vi dom en vanlig dag. Vad är det som händer en vanlig dag? Finns det några udda sysslor de gör, kanske några gånger per år? Vad händer om det blir korrigeringar? Det händer kanske något som inte ska hända? Någon kanske utsätts för ett våld eller nåt – vad gör ni då? Vi kollar också exempelvis om det är någon som startar upp någonting, som gör det kanske ensam varje dag, eller stänger av maskinerna, då har man ju ensamarbete. Då tittar vi om det finns några risker kopplade till det och i sådana fall identifierar vi riskerna, föreslår åtgärder och dokumenterar i en handlingsplan. [...]

Exemplet illustrerar hur ett flertal av ledningssystemets principer och verktyg omsätts i praktiken, bland annat:

- Arbetsmiljöpolicy omsätts i rutiner.
- Genomförandet av riskanalyserna utgör samtidigt en processkartläggning som också syftar till att identifiera kvalitets- och produktionsrisker.
- Kartläggning och analys innefattar både teknik och arbetsprocesser, såsom de utförs, inte utifrån hur arbetsbeskrivningar är formulerade.
- Metoderna styr riskanalyserna så att de resulterar i en åtgärdsinriktad handlingsplan med ansvarsfördelning och tidsram.
- En systematik skapas via ledningssystemet för att prioritera och besluta om åtgärder, baserat på värdering av riskerna.
- Anställda involveras i arbetet, i egenskap av ”lokal expertis”.
- Genom sätt att organisera riskbedömningarna och involvera anställda från andra verksamheter minskar risken för hemmablindhet.

- Facklig medverkan utnyttjas som en kompetensresurs.

Kommunala Bolaget**Exempel 18**

Vi har tre frågor med hela tiden när vi gör riskanalyserna – vi kommer liksom inte undan. Finns det ett myndighetskrav? kan vi inte svara på den frågan, ja då får vi ta reda på det helt enkelt. Nästa fråga om det inte finns stöd i lagen – har vi något stöd internt? Någon bestämmelse? Finns det inte det – ja då får vi fråga – har detta hänt någon gång? Gör det inte det, ja då är det ju ingen risk.

Systemet ställer krav på att chefen ska redovisa svar på ”de tre frågorna”. På detta sätt kan man identifiera kunskapsbrister och var det behövs ytterligare kunskapsresurser, från exempelvis företagshälsovården. Det minskar också risken för hemmablindhet, då man måste redovisa var i lag och/eller föreskrift som aktuella arbetsmiljörisker berörs, eller inte berörs. Detta är ett verktyg för att försäkra sig om lagefterlevnad som del i ledningssystemet. Att dialogen kring riskanalyserna sätts på pränt i ledningssystemet gör också processen mer transparent i organisationen. Lokala bedömningar kan inte avfärdas eller stoppas utan genomlysning.

Kommunala Bolaget**Exempel 19**

Om någon [under arbetet med riskanalyserna] säger att det här är en risk som vi borde titta på och åtgärda, så blir det så. Chefen har inte rätt att säga att ”nej det ska vi inte göra” utan är det någon som tycker att vi behöver det så sätter vi en 2:a och då måste vi gå vidare med det och det ska genomföras inom 6 månader, en 3:a inom 2 månader och en 4:a omedelbart. Vi fångar de här problemen vid riskanalyserna.

I exemplet ovan framgår att ledningssystemet ger underlag för en prioritering, kopplad till tidsramar för genomförande. Förebyggande åtgärder av teknisk natur kräver ofta investeringar, vilket kan kräva beslut från olika nivå i organisationen. Genom att värderingen av riskerna sker med systematik minskar risken för att prestige och/eller enskilda personers okunskap eller ovilja gör att inga åtgärder vidtas.

6.3.11.3 Exempel: Riskanalyser på arbetsplatser som andra råder över

En stor del av Industriservice verksamhet utförs hos kund. Det innebär att de anställdas arbetsmiljö till stor del bestäms av den arbetsmiljö som finns hos kunden. Detta förekommer i många företag och kan utgöra en försvårande omständighet för arbetsmiljöarbetet., eftersom kunden inte alltid uppfyller de krav som företaget ställer på arbetsmiljön för sina anställda. Ett av företagen i studien har utvecklat rutiner för att säkerställa att anställda inte utsätts för risker vid arbete hos kund. I sådana situationer (där arbetsmiljökraven inte uppfylls) ska den tekniker som är hos kund påpeka detta. Om inte kunden uppfyller kraven ska teknikern avbryta (eller ej påbörja) arbetet och hänvisa till chef. Arbetet ska återupptas först när kunden inrättat arbetsplatsen på ett sätt som uppfyller alla krav. Representanter från företaget besöker kunder som själva inte har kompetens eller förståelse för vilka åtgärder som ska vidtas och bistår med information och kunskap, se exempel 16.

Industriservice**Exempel 20**

[...] kunden förstår inte säkerhet. Vi ska dit om några veckor för att vår personal har identifierat flera risker, det har hänt mycket där. Kunden förstår inte, går oss inte till mötes när vi säger att de behöver lyfthjälpmiddel, arbetsplatsplattformar och vad det kan vara. Teknikerna har tröttnat ”spelar ingen roll vad vi säger”, ”det händer ju inget”. Det bryter ner dem och vi måste göra något. Vi är några stycken som åker upp för att försöka få kunden att förstå att våra tekniker måste jobba säkert.

På detta sätt omfattar arbetsmiljöarbetet också arbetsplats hos kund. I företagets rutiner ingår att informera, utbilda och påverka kunden så att man uppfyller arbetsmiljökraven.

6.3.11.4 Exempel: Snabb checklista

I de fall då anställda utför arbeten på olika platser, på olika objekt eller med olika tekniker kan det vara svårt att bedöma riskerna ”en gång för alla”, beroende på att objektet eller omständigheterna ändras från gång till annan. Det kan då vara nödvändigt med en kortare, snabbare riskanalys som genomförs vid varje tillfälle. Industriserviceföretag använde enkla checklistor som stöd för anställda att veta vilka risker man ska titta efter. Det kan vara svårt att få alla att använda checklistor eller andra verktyg, i synnerhet i stressade situationer, när det kommer krav från kunder på att arbetet ska utföras fort, eller när man känner krav från produktionen att inte fördröja arbetet mer än absolut nödvändigt. I sådana situationer blir företagets policy och direktiv viktiga för anställdas motivation att göra riskanalyser. Det blir också viktigt att listorna finns där de behövs och att de inte behöver ”översättas” för att passa situationen. Ett av de studerade företagen hade utvecklat en rutin som också kombinerade checklista med rapportering av avvikelser, tillbud och olyckor

Industriserviceföretaget**Exempel 21**

Företagets ledning har infört som rutin att anställda ska ta fem minuter innan arbete påbörjas för att göra en snabb riskanalys. En metod har utvecklats som kallas för ”**Stop take five**”. Detta är en enklare variant av riskanalys som teknikerna (användarna) själva varit med och utvecklat. Verktöget består av en liten lapp som får plats i benfickan på teknikernas arbetskläder och som samtliga tekniker ska ha med sig. Den ena sidan av dokumentet innehåller en checklista för riskbedömning och den andra en blankett på vilken teknikerna kan göra tillbudsrapport och olycksfallsrapport. Tidigare var metoden angiven i ett dokument av större format, men då var det svårare att alltid ha dokumentet tillgängligt och lätt att glömma det. Längst ner på lappen finns också information om vilka åtgärder som ska vidtas vid händelse av strömgenomgång, för att den vårdcentral som anställda hänvisas till vid strömgenomgång hos en kund ska veta vilka rutiner som gäller, vilka prover som ska tas osv. Det finns också en hänvisning till företagets företagshälsovård som per telefon kan ge direkta svar vid tvexsamheter. En fördel med att ha underlag för tillbudsrapportering lätt tillgängligt, är att rapporteringen kan ske snabbt efter det inträffade, vilket minskar risken för att glömma något.

Checklistan är i detta fall grunden för ett systematiskt tänkande kring risker, ett föreskrivet arbetssätt som den anställde ska följa och där arbetsmetoden anpassats efter användarna, vilket gett goda resultat. Nyttan av arbetssättet framkom också av följande berättelse:

Industriserviceföretaget

Exempel 22

En tekniker åker till kund som har problem med en av våra produkter. Kunden utfärdar arbetsbevis, att objektet är tillåtet att arbeta på för att spänning är frånslagen och objektet är förberett för att utföra jobbet. Allt är klart. Kundföretaget har en eldriftsansvarig som har gjort arbetsbeviset och ger det till en kille på firman som följer vår tekniker. Våra killar har lärt sig att inte lita på att det är spänningslöst och genom sin egen riskanalys så ser de att de har blivit ledda till fel objekt. Kundens representant hade gått till fel ställe, fel objekt. Tänk om de hade litat på det! Där ser vi att utbildningen har haft effekt. De måste själva försäkra sig att det är spänningslöst.

6.3.12 Nyckelfaktorer för att skapa och bibehålla ett levande ledningssystem

Erfarenheterna från företagen visar på flera faktorer som har stor betydelse för att lyckas med att skapa ett levande ledningssystem med hjälp av bland annat riskanalyser och avvikelserapporter.

- Hela organisationen är medveten om vad arbetet med ledningssystemet innebär och vad nyttan med det kommer att vara.
- Alla måste se nyttan, att arbetet med de processer rutiner och verktyg som skapas i ledningssystemet, exempelvis avvikelserapportering och riskbedömningar.
- Det behövs en uppföljning så att det är tydligt vad som händer med identifierade förbättringsmöjligheter, bland annat efter rapporterade avvikelser och identifierade risker.
- Utnyttja att avvikelser kan rapporteras på samma sätt och på samma ställe i ledningssystemet oberoende om det handlar om avvikelser för kvalitet, yttre miljö eller arbetsmiljö.
- Utnyttja att riskanalyser inom kvalitet, yttre miljö och arbetsmiljö är likartade och handlar om att hitta, identifiera, åtgärda och förebygga risker.
- Förståelse för sambanden mellan brister i arbetsmiljö och risken för bortfall i produktionen och/eller kvalitetsavvikelser ökar motivationen för att arbetsmiljöarbetet blir en del av det vardagliga arbetet.
- Chefernas engagemang i flera processer, exempelvis avvikelserapporter och riskanalyser, ger signaler som motiverar anställda att arbeta mot gemensamma mål, vilket skapar lojalitet.
- Utveckla rutiner och verktyg gradvis, från enkla (för engagemang) till kvalitet (för att höja nivån, göra bättre analyser).
- Använd en tydlig policy (ex. ”Rätt utan risk”) för att kommunicera gemensamma förhållningssätt och följ upp att policyn är känd och tillämpas i verksamheten.
- De verktyg som utvecklas och används som en del i ledningssystemet, till exempel checklistor, ska vara anpassade efter arbetssituationen och kombinera kvalitet, arbetsmiljö och miljö på ett lätt hanterbart sätt.
- De verktyg, rutiner, checklistor etc. som används bidrar till att forma sättet att tänka, resonera och förhålla sig till exempelvis risker och avvikelser. Målet är att samma angreppssätt och tankefigurer ska användas för risker, oavsett om de gäller kvalitet, miljö eller arbetsmiljö.
- De verktyg och metoder som används ska ha som mål att bidra till lösningar och åtgärder.
- Se riskanalyser och avvikelshantering som en kunskapsprocess där deltagare lär sig identifiera och bedöma risker och avvikelser och får en förståelse för processer och tar vara på kunskaper från andra delar av organisationen. Underlag och resultat från riskanalyser och avvikelserapporter kan användas för att sprida kunskap i organisationen.

- För att riskanalyser och avvikelserapportering ska ge underlag för att minska riskerna behöver ledningssystemets ge struktur för riskanalyserna och avvikelserapportering genom mallar för dokumentation och rutiner. Rutinerna kan också innefatta delaktighet från anställda och/eller från experter för att göra prioriteringar och sätta mål.

6.3.13 Fallgropar

Det finns också fallgropar som exempelvis kan leda till att nyttan med riskanalyser blir mindre än förväntat eller uteblir att riskanalyser och avvikelserapportering inte genomförs.

- Tid avsätts inte för personalen som ska delta i utvecklingsarbetet vilket kan bidra till att personal inte prioriterar detta arbete och delaktigheten minskar.
- Processbeskrivningar eller verktyg som utformas av ”experter” kan uppfattas att inte vara verklighetsförankrade och därmed ingen idé att följa eller använda.
- Riskanalyser och avvikelserapporter som inte får genomslag i hur man styr produktionen uppfattas som meningslösa.
- Dubbla logiker: Man tar risker, trots att dessa är identifierade, av andra skäl, såsom brådskande produktion.
- Bristande förståelse för hur verktyg ska användas, vilka rutiner som ska följas eller vad resultatet, vid exempelvis riskanalyser ska användas till leder till att intresset både för att själv bidra med information och att använda resultatet minskar.
- Identifierade risker eller avvikelser uppfattas som misslyckanden, och vänds mot personer eller avdelningar.
- Alltför enkla riskanalyser eller avvikelserapporter används som inte förmår identifiera risker, men som är lätta att få ”höga poäng” på.
- För avancerade, omfattande riskanalyser eller avvikelserapporteringssystem, som inte genomförs i verkligheten. Förväntningar från funktioner inom organisationen på att analyserna genomförs, krockar med produktionsstyrningen. Engagemanget minskar, eftersom analyserna inte uppfattas som rimliga eller relevanta.

6.4 Fas 3: Vidareutveckling av levande integrerade ledningssystem

6.4.1 Ledningssystemet är bara första steget mot ständig utveckling

Efter att ha satsat resurser, tid och engagemang på att bygga upp och införa ett ledningssystem menar flera av företagen i studien att det är lätt att känna sig färdig – för att inte säga slutförd – när systemet äntligen är på plats. Det finns gott om berättelser kring hur olika satsningar på att bygga upp ledningssystem eller andra former av systematisk styrning, avsomnat efter inte alltför lång tid.

Kommunala bolaget

Vi började med version ett av vårt ledningssystem. Den har vi jobbat lite grand med, men den var inte tillräckligt bra, så vi byggde om den. Den nya versionen är fortfarande i test, så att säga.

Exempel 23

Flera av de intervjuade framhåller därför nödvändigheten av att inte se införandet av ett integrerat ledningssystem som ett avslutat projekt, utan att redan från början inse att ledningssystemen kommer att behöva köras in, justeras, omarbetas och utvecklas efterhand. För att minska risken för frustration i organisationen påpekar flera av de intervjuade att man i hela organisationen måste vara medvetna om att införande och användning av levande ledningssystem är en utvecklingsprocess, där man testar olika metoder och modeller. Ibland blir det rätt direkt, ibland behöver metoder och

modeller förbättras. Vidareutveckling av levande ledningssystem är en process som aldrig tar slut och speglar ledningssystem mål: **ständiga förbättringar**.

En svår uppgift, som företagen lagt mycket tid på, är att få ledningssystemets olika delar att hänga samma och tillsammans bilda ett PDCA-hjul, se avsnitt 3.3. Ett sätt att beskriva detta är att det är svårare att få pilarna mellan Plan, Do, Check, Act att fungera än att fylla Plan, Do, Check, Act med innehåll.

För att ”få pilarna att fungera” behöver det beslutsunderlag som genereras i form av mätningar och utvärderingar, vara relevant, användas och leda till förändringar.-Uppfylls inte dessa kriterier, riskerar ledningssystemet att förlora sin legitimitet hos såväl anställda som chefer. Mätetal som inte är relevanta kan upplevas ge en alltför ensidig eller falsk bild av verkligheten, styrdokument och policys som inte används blir ”papperstigrar” utan kraft eller förmåga att förändra.

Samtidigt menar några av de intervjuade att den ofta är lätt att se resultat i början när ett ledningssystem införs, vilket verkar motiverande.

Betonggjuteri

Vi hade ett rätt enkelt miljöledningssystem tidigare. Men det gav ändå stora effekter. Ständiga förbättringar är inget problem i början – det finns så mycket att åtgärda. Man ser snabbt resultat och stora effekter.

Exempel 24

Att fortsätta förbättringsarbetet efter de inledande insatserna kräver förnyelse, kreativitet – och uthållighet.

6.4.2 Vidareutveckling är en integrerad del i det dagliga arbetet

Utveckling och ständiga förbättringar är, som skrivits ovan, en hörnsten i ledningssystem. Detta innebär att också utveckla och förbättra systemen i sig själva. Som framgått av föregående kapitel läggs grunden för förbättringar redan vid utveckling och implementering av innehållet i integrerade ledningssystem. Vidareutveckling och förbättring av systemen finns således med redan från start och är inte en separat process i ett ”färdigt” system. Några övergripande delar som nämnts ovan för att utveckla systemen är följande:

- Utveckling av funktioner, språk, metoder och verktyg som passar användaren och passar in i övriga delar i verksamheten. De företag som haft erfarenhet av arbete med ledningssystem som ”strandat”, menar att ett grundfel varit att systemen varit för stelbenta och inte tillräckligt flexibla för att anpassas till verksamheten, vilket minskat engagemanget och förtroendet för systemet.
- Processkartläggningar och riskanalyser som både speglar och styr verksamheten används för att optimera och kalibrera processer utifrån ett integrerat synsätt på kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Om dessa kartläggningar och analyser används aktivt och är lätta att påverka och förändra, kan de göra stor nytta i utvecklingsarbetet.
- Avvikelsesrapportering har som funktion att dokumentera och sprida kunskap om felaktigheter och risker som observerats i verksamheten. Väl fungerande rapporteringssystem genererar ett bra underlag för att fatta beslut, vidta åtgärder, planera förändringar, göra prioriteringar och följa upp enskilda avvikelser. Sammantaget är syftet att förändra, förbättra och utveckla verksamheten.

Utvecklingen av ett integrerat, ledningssystem sker genom att ständigt utvärdera hur väl de ingående delarna bidrar till förbättringsarbetet. Ständig förbättring är en viktig komponent i ISO standarderna för både kvalitet och miljö. Samtidigt är det uppenbart att det för många företag är svårt att uppnå ständiga förbättringar.

6.4.3 Dra nytta av revisioner

Revisioner och uppföljningar ingår som en viktig komponent i ledningssystemen. Utöver de förbättringsprocesser som ingår i utveckling och implementering av integrerade ledningssystem tillkommer möjligheten till revisioner av införda system. Redan vid systemens införande är det viktigt att planera för revisioner.

Externa revisioner har i de flesta fall som mål att kvalificera till ett certifikat, vilket innebär att de främst har en kontrollerande funktion. Flertalet av de intervjuade framhåller att man kan – och bör – se revisionerna som en möjlighet till lärande och förbättring, mer än som kontroll och som en möjlighet att någon extern granskar och hjälper till att förbättra systemet. Då kan man hitta systematiska brister, föreslå förändringar och lägga resurser där de bäst behövs.

Flera av företagen som besökts för denna rapport menar att interna revisioner är ett viktigt verktyg för att utveckla och förbättra ledningssystemet. De interna revisionerna framhålls som viktigare för systemets utveckling än de externa, eftersom man kan gå djupare in på lokala, specifika detaljer och områden som företaget själva identifierat som viktiga att förbättra, utan att behöva svara upp mot detaljer eller krav i någon standard.

Flera intervjuade påpekar att det är vanligt att det ”går prestige” i revisionerna, såväl externa som interna. Detta innebär att fel och brister ”mörkas” för att få goda resultat, vilket innebär att något förbättringsarbete inte äger rum. Att komma bort från detta och utnyttja revisionerna som en del i förbättringsarbetet kan därför kräva förändringar, till exempel i belöningssystem för chefer, organisationskultur eller i hur ledningen kommunicerar och följer upp mål.

Interna revisioner framhålls som viktiga för att sprida kunskap i organisationen, där den eller de som genomför revisionerna kan sprida sin expertkunskap till de enheter som är föremål för revisionen. Samtidigt kan kunskap om lokala förutsättningar och problem uppmärksammas genom revisionerna. Revisionerna innebär således en möjlighet till organisatoriskt lärande för flera parter och en möjlighet att kontrollera hur systemets rutiner följs och ge stöd för utveckling och förbättring.

När det gäller integrerade system så menar ett par företag i studien att det kan vara svårt att få certifieringsorganen att revidera integrerade ledningssystem. Ofta har revisorerna bara kompetens inom ett eller ett par områden.

Arbetsgången på ett av företagen i studien beskrivs nedan. På detta företag hade det tidigare legat mycket prestige i revisionerna, som inte utnyttjats i sin fulla potential som källa till organisatoriskt lärande och förbättringar. Detta hade dock förändrats, bl.a. genom tydligare styrning och genom att revisionerna utvecklats till att bli en del av förbättringsarbetet:

Industriservice

Exempel 25

Bakgrund: Företaget har ett integrerat ledningssystem som även revideras integrerat.

Så här gjorde man: Analyserade avvikelser från externrevision och funderade över om det är något som berör fler än bara den person eller avdelning som fick avvikelsen. Om det är fler som berörs förs informationen vidare i organisationen, ofta genom ledningsgruppen, och då blir det en bred spridning i organisationen.

Faktorer av betydelse: Personen på företaget som har ansvar för att samla informationen från externrevisionen driver frågan om hur revisionen kan bidra till systemet och företagets utveckling. Genom ledningssystemet drivs att samma förhållningssätt ska gälla även vid interna revisioner och vid revisioner från kunder.

Effekt: Med ledningens inställning att revisionen är ett sätt att lära och bli bättre hanteras resultaten från revisionen på ett sätt som företaget kan dra nytta av, till exempel genom att utföra en förbättring i hela organisationen som var en avvikelse för en avdelning eller enskild person.

7 Diskussion

7.1 Positiv inställning till ledningssystemet

Hur väl ledningssystem fungerar beror till stor del på hur ledning och anställda ser på dessa system. De företag som lyckats införa levande ledningssystem har det gemensamt att de är mycket positiva till den nytta som de ser att ledningssystemen kan ge. Denna inställning innebär att ledningssystemet ses som en tillgång för företaget.

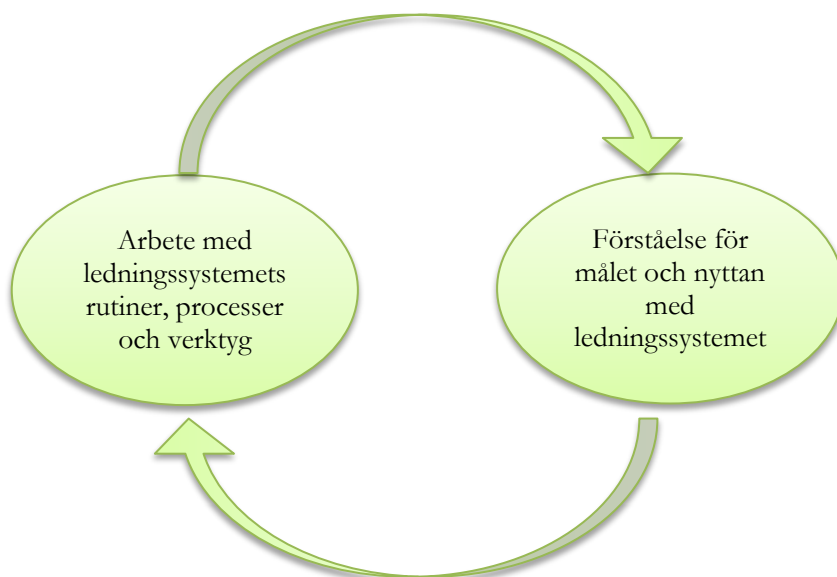
Några centrala frågor är:

- Är avsikten att verksamheten och det dagliga arbetet ska styras av ledningssystemet på en sådant sätt att alla anställda använder sig av verktyg och följer rutiner? Detta uppnår man inte utan omfattande insatser för att förankra ledningssystemet i organisationen.
- Är ledningssystemet en viktig strategi för att arbeta med ständig förbättring av verksamheten? Ständiga förbättringar är arbetskrävande och behöver ingå som en del i det dagliga arbetet.
- Är företaget berett att se avvikelser som något värdefullt och ett underlag för lärande och vidareutveckling av verksamheten? Många vill inte lägga så mycket energi på arbetet med att analysera och åtgärda avvikelser.

Om man inte förbehållslöst kan svara ja på dessa frågor kan det spegla exempelvis att man anser att ledningssystem mest är byråkrati, kräver för mycket tid och ger begränsad nytta för verksamheten eller att ledningssystemet i sig är mindre intressant. Kanske är det viktigast är att kunna visa upp certifikatet för de kunder som kräver det. Med en sådan syn är det svårt, för att inte säga omöjligt att bygga upp ett levande ledningssystem.

Synen på ledningssystemet har stor betydelse för intresset för att följa ledningssystemet, som arbete med ständiga förbättringar och rapportering av avvikelser. En positiv inställning till nyttan med ledningssystemet är därför ovärderligt och ger goda förutsättningar för levande ledningssystem.

I avsnitt 5 och 6 ges flera exempel på hur inställningen till ledningssystemet utvecklas och blir positiv i takt med att chefer och anställda upplever att ledningssystemet fungerar och ger effekt. Kombinationen av positiv feedback som visar nyttan i kombination med arbetssätt som upplevs som verklighetsförankrade och enkla att arbeta med bidrar starkt till den positiva inställningen till de levande ledningssystemen, vilket kan illustreras av figuren nedan.



I de studerade företagen ökade engagemanget med tiden. Främsta orsaken var att de inblandade alltmer såg nyttan av systemet och att det fanns utrymme att påverka, göra justeringar och bedömningar anpassade efter behoven i de lokala linjeorganisationerna. Tydlig ansvarsfördelning för genomförande av analyser och rapporter, liksom synliga rutiner för uppföljning, bidrog till engagemanget.

7.2 Stor nytta med levande och integrerade ledningssystem

De fem företag som studerats strävar alla efter god nytta av sina levande och integrerade ledningssystem. I de företag som kommit längst i arbetet har de levande ledningssystemen blivit en viktig drivkraft för ständiga förbättringar och de är också en förutsättning för att företagets rutiner ska fungera väl i det dagliga arbetet.

Gemensamt för de företag som lyckats bäst är en vilja att ständigt förbättra och effektivisera verksamheten men också att se verksamheten som en helhet där miljö och arbetsmiljö är naturligt integrerat med verksamheten. Denna vilja till ständiga förbättringar återspeglas bland annat i uttrycket ”älska avvikelser”. Det finns en stor förbättringspotential i att analysera orsaker till avvikelser och därefter vidta åtgärder för att liknande avvikelser inte ska uppstå igen. Detta påtagliga intresse för att lära av misstag och avvikelser speglar att företagen har mycket goda erfarenheter av detta arbetssätt.

Många företag har problem med att få de rutiner som beskrivs i företagets ledningssystem att fungera i praktiken. Med de levande ledningssystemen utvecklar man system där rutinerna fungerar. När rutinerna fungerar får chefer och anställda återkommande bekräftelse på att:

- Problem upptäcks tidigt.
- Orsaker analyseras.
- Åtgärder vidtas.

Integreringen av ledningssystem för olika områden bidrar till en helhetssyn på verksamheten och ökar nyttan av ledningssystemen ytterligare.

Detta visar att systemet fungerar, tas på allvar och ger effekt i form av förbättringar inte bara i termer av effektivitet utan också exempelvis i form av bättre arbetsmiljö och säkerhet.

I takt med att företagen i studien infört levande ledningssystem har de upptäckt fördelar som de inte hade förutsett eller förväntat sig. Andra positiva effekter är:

- ✓ Det har blivit lättare se hur saker och ting ska göras i ett integrerat perspektiv. Hela processen är identifierad – inte bara produktflödet. Processen inkluderar exempelvis arbetsuppgifter som rör arbetsmiljö eller miljörutiner. När hela processen blir synlig är det lättare för varje medarbetare att förstå vad han eller hon kan bidra med.
- ✓ Processkartläggningen har bidragit till att alla får nödvändig information vid nyanställningar eller vid arbetsuppgifter som sker med längre tidsintervall.
- ✓ Medvetenhet om risker har ökat och säkerheten har förbättrats med hjälp av den integrerade avvikelshantering. I levande ledningssystem finns integrerade och väl fungerande system för hantering av avvikelser både för arbetsmiljö, miljö, kvalitet och verksamhetsprocesser. När dessa avvikelser, exempelvis tillbud, dokumenteras kan företagen följa upp vad som händer, hur ofta och på vilka platser. Den integrerade hanteringen av avvikelser gör att bland annat rapportering av tillbud och olyckor fungerar bättre. Avvikelserna dokumenteras och det går att få fram statistiskt underlag.

7.3 Är integrering lönsamt?

Vid företagsbesöken har vid några tillfällen lönsamhet berörts. ”Vi har inte råd att inte arbeta på det sätt vi gör idag (med vårt integrerade ledningssystem)” eller på frågan om småföretag kan arbeta med integrerade ledningssystem ”jag kan inte förstå hur de skulle kunna ha råd att låta bli”.

Det är uppenbart svårt att beräkna vilka kostnader och intäkter (eller minskade kostnader) som integrerade ledningssystem genererar. Vid företagsbesöken har de vi intervjuat istället påtalat verksamhetsnyttan av ledningssystemet. Detta är analogt med den artikelsamling som SIS publicerat (SIS 2005) och som snarare beskriver verksamhets- och kundnytta är beräknar ekonomisk lönsamhet av integrerade ledningssystem. Verksamhetsnyttan har uppenbarligen också en ekonomisk sida och bidrar med stor sannolikhet till företagets lönsamhet. I avsnittet ovan ges flera exempel på verksamhetsnytta som i sin tur sannolikt bidrar till lönsamhet. Faktorer som sannolikt bidrar till lönsamheten är:

- De integrerade ledningssystemen gör det enklare att styra verksamheten mot uppsatta mål, eftersom likhet i sättet att arbeta med kvalitet, miljö och arbetsmiljö underlättar.
- Verksamhetsstyrningen blir effektivare eftersom alla vet vad man ska göra och varför. Förståelsen ökar för arbetssätt, beslut och prioriteringar.
- Ett väl integrerat system, tar tillvara anställdas kompetens, motiverar och får organisationen att dra åt samma håll.
- Personalens ökade engagemang och delaktighet gör att känslan av ansvar ökar. Personalen känner att de ”äger” problemet och de vill, kan och får/ska/förväntas göra något åt det, vilket leder till ständiga förbättringar. Personalen kan själva påverka sin arbetssituation och får ta mer ansvar, vilket leder till ökad prestation.
- Processkartläggning och riskanalyser upplevs som ett rationellt sätt att minska risker för såväl produktion, miljö som för anställda, liksom för att identifiera flaskhalsar och optimera flödet i alla led av produktionen, oavsett orsak.
- Integrerade ledningssystem och speciellt processkartläggningar och riskanalyser leder till att det uppkommer mindre problem och färre stillestånd. Till detta bidrar att integreringen innebär ett arbetssätt som minskar risken för konflikter mellan olika intressen.

7.4 Integrering, en metod att utveckla levande ledningssystem

De fem företag som studerats inom detta projekt har kommit olika långt i sitt arbete med ledningssystem och i att göra dem levande. Sammantaget illustrerar de att arbetet med att skapa levande ledningssystem är en process där systemen ständigt utvecklas och där en av de viktigaste utmaningarna handlar om att ständigt utvärdera, ifrågasätta och förbättra. ***Att integrera olika områden som arbetsmiljö, miljö med verksamhets- eller processtyrning är en viktig förutsättning och nyckelfaktor för att ledningssystem ska bli levande.***

En intressant fråga är om ledningssystem alltid måste vara integrerade för att bli levande. Detta har inte studerats i projektet. Det finns inga skäl att tro att det är omöjligt att bygga upp ett levande ledningssystem för miljö **eller** kvalitet **eller** arbetsmiljö. Mot bakgrund av erfarenheterna från detta projekt, verkar det dock rimligt att anta att det är betydligt lättare att utveckla levande integrerade ledningssystem än levande ledningssystem för ett område. Levande ledningssystem är integrerade i verksamheten. Denna integrering bygger på en helhetssyn på verksamheten och denna helhetssyn innebär att alla aspekter som är relevanta ska beaktas, oavsett om det handlar om kvalitet, miljö eller arbetsmiljö. Helhetssynen på verksamheten reflekteras alltså i integrering av ledningssystem.

Ett levande ledningssystem för ett område behöver vara integrerat i verksamheten. Det innebär sannolikt att man också behöver beakta andra faktorer än sådant som är i fokus för ledningssystemet. Man kan därför anta att ett levande ledningssystem gradvis kommer att utvecklas till att inkludera andra för verksamheten viktiga aspekter.

Det är påtagligt att företagen med levande ledningssystem haft nytta av att integrera arbetsmiljö och miljö i ledningssystemen. När anställda och chefer ser att också de själva har nytta av ledningssystemen genom att säkerhet och arbetsmiljö kontrolleras och förbättras, ökar också ledningssystemets legitimitet. De blir därmed mer motiverade att använda sig även av andra delar av systemet.

För anställda i ett företag är verksamheten i fokus. Arbetsmiljö och miljö relateras till verksamheten. För experter däremot är arbetsmiljö ett expertområde som ibland hanteras frikopplat från verksamheten. Om man utgår från verksamhetsperspektivet, finns starka motiv för att integrera arbetsmiljö, kvalitet och miljö i styrning av verksamheten. Ett viktigt skäl är att det finns risk för suboptimeringar om en aspekt hanteras frikopplad från de andra aspekterna. För en effektiv styrning av verksamheten krävs därmed ett integrerat syn- och arbetssätt där så många relevanta aspekter som möjligt inkluderas.

Integration och ”levande” system går hand i hand och kan ge drivkraft till varandra. En viktig slutsats i denna studie är att det är summan av de många insatserna som skapar det genuina engagemanget. När arbetsmiljörapporter tas på lika stort allvar, följs upp och utvecklas på samma sätt som exempelvis avvikelserapporter, genererar detta ett ökat engagemang för båda systemen. Ledningssystemets rationalitet och logik framträder när alla relevanta frågor hanteras med samma systematik och metodik, oavsett om det rör produktion, anställdas hälsa eller miljön. Detta handlar delvis om att en större förståelse för sammanhangen ökar, men det är främst en fråga om förtroende och tillit mellan enskilda personer och ”systemet”, där ett väl implementerat system uppfattas som mer ”pålitligt” än en organisationsform där enskilda chefer (eller andra funktioner i organisationen) styr verksamheten.

En del i detta är också att väl utvecklade system bidrar till att samma information kan kommuniceras genom flera kanaler, via rapporter, möten, uppföljningar, revisioner, chefernas rutiner för att vistas i produktionen etc. Information, kunskap om avvikelser och problem, om mål och planering, har då större möjligheter att nå de som berörs – liksom de som eventuellt har en lösning på problem. Genom rutiner, processer och ansvarsfördelning sprids därigenom engagemanget från ett fåtal, utsedda funktioner, till att gälla hela organisationen, såväl ledning som anställda.

Att samma information kan spridas genom flera kanaler, exempelvis genom både avvikelserapporter och mötesstrukturer, kan tyckas vara överflödigt och ett slöseri med resurser. Företagen i studien framhåller dock att fördelarna överväger, däribland att man bättre kan fånga upp problem, att man minskar risken för att information ”fastnar” på grund av medvetet undanhållande eller bara genom tidsbrist, glömska eller slarv med mera.

För företaget ligger vinsten i att, förutom ett ökat engagemang, också i ett bättre beslutsunderlag och därmed ökad kontroll över verksamheten. Den största vinsten med att ha ett integrerat, verksamhetsnära ledningssystem är dock att det ger förutsättningar för ett effektivt förbättringsarbete, inom alla områden och på alla nivåer i organisationen. Samtidigt gäller det att hitta en bra balans och exempelvis bestämma sig för vilka som behöver vara med på möten, ta del av information etc. vilket är något som ständigt måste utvärderas och prövas.

Nedanstående bild (bearbetad utifrån rapport från European Agency for Health and Safety at Work som i sin tur hämtat definitionen från Jörgensen 2006) är ett sätt att illustrera de principiella skillnaderna och graderna av integration mellan fristående, korresponderande system, koordinerade, samordnade system och ”levande”, verksamhetsintegrerade system. Bilden beskriver inte absoluta förhållanden, utan var tyngdpunkten ligger:

Integrering	Fokus	Löser problem relaterade till:	Nyckelfaktorer
Korresponderande	Systemaspekter, dokument	Byråkrati, dubbelarbete, konflikter mellan standarder	Anställdas deltagande
Koordinerade, samordnade	Samordning av processer	Styra processer som inkluderar flera funktioner, avdelningar	Matris-organisation, projekt, grupper etc.
”Levande”, verksamhetsintegrerade	Integrering i organisationen och i relationen mellan funktioner och personer	Nå ständiga förbättringar, hållbar utveckling	Ledningens engagemang, motiverade anställda, deltagande, utveckling av arbetssätt

Förutom arbetet med att utveckla integrera ledningssystem på ”administrativ” nivå kräver ett ”levande” system också en stor insats för att implementera ledningssystemet i verksamheten, dvs. omsätta det i den dagliga styrningen och i arbetsprocesserna. Det senare är avgörande för att systemet ska bli levande i organisationen, men innebär samtidigt omfattande insatser av personal på alla nivåer i organisationen. Detta gör att implementering och engagemang inte alltid ges tillräckligt uppmärksamhet och resurser eller genomförs utifrån genomarbetade metoder och strategier.

7.5 Integrering i verksamheten viktigare än att integrera ledningssystem

I intervjuerna med anställda och chefer i de fem företagen har dessa framhållit vikten av att uppnå engagemang för systemet genom att involvera så många som möjligt i utvecklingen av det administrativa systemet till en reell styrning av verksamheten och det dagliga arbetet. Metoderna för att på systemnivå integrera ledningssystem har de intervjuade inte sett som lika svåra eller viktiga.

Vi tolkar detta som att det stora värdet med integrerade ledningssystem ligger i att utveckla ett arbetssätt som innebär att arbetsmiljöarbetet, kvalitetsarbetet etc. fungerar enkelt och smidigt som en naturlig och integrerad del i den dagliga verksamheten.

7.6 Kända nyckelfaktorer i nytt ljus

Om man läser litteratur om ledningssystem, återkommer vissa råd.

- Ledningens stöd har stor betydelse.
- Anställdas delaktighet är viktigt.
- Anpassa ledningssystemet till verksamheten.

Intervjuerna i de fem företagen illustrerar väl att dessa faktorer har stor betydelse. Samtidigt ger intervjuerna en ny och bättre förståelse för hur man kan arbeta med dessa nyckelfaktorer.

Diskussioner om ledningssystem riskerar att snabbt övergå till formalia och beskrivningar av rutiner. Intervjuerna visar att formalia och rutiner visst är viktigt men det är först när nyckelfaktorerna omsätts i praktisk handling i företagen som man kan förvänta sig att få positiva effekter av ledningssystem.

I avsnitt 5 och 6 finns flera exempel som illustrerar hur företag arbetat med dessa nyckelfaktorer på ett mycket enkelt och konkret sätt. Det handlar ofta om:

- **Att vara konsekvent, oavsett om det gäller verksamheten, kvalitet, miljö eller arbetsmiljö och oavsett vem i organisationen det handlar om.** Om man till exempel säger att policyn är viktig, ska avvikelser inte accepteras. Om man säger att ledningssystemet är viktigt, måste det avsättas resurser för arbetet med ledningssystemet.
- **Att involvera och engagera anställda** i arbetet med ledningssystemet, exempelvis i förbättringsarbete, riskanalyser och avvikelserrapportering.
- **Att följa upp och vara intresserad.** Om man till exempel säger att det är viktigt med avvikelser, ska man också följa upp de avvikelser som lämnas in och ifrågasätta varför avvikelser inte rapporteras.
- **Att ge feed-back.** Om man till exempel begär in avvikelserrapporter, måste man också berätta vad som händer med de rapporter som kommer in och vilka åtgärder som vidtas.

De nyckelfaktorer som är viktiga för att ledningssystem ska bli levande är inte bara tomma ord. De måste fyllas med handling. Och den handlingen ska återspeglas i det dagliga arbetet och göras synlig för både anställda och chefer.

7.7 Det tar tid och man kan aldrig känna sig nöjd ...

Det är intressant att konstatera att det företag som nått allra längst i sitt arbete med levande ledningssystem och som har påtaglig nytta av sitt system, har arbetat med att utveckla och anpassa sitt ledningssystem under många år. Detta företag är också mycket väl medvetet om brister i systemet och mycket intresserade av avvikelser för att kunna förbättra mer.

Andra företag som inte alls kommit lika långt har varit betydligt nöjdare.

Hur ska man tolka detta? Är levande ledningssystem en chimär? Blir det egentligen bara sämre? Det är definitivt inte vår tolkning. Dessa förhållningssätt speglar snarare den gamla sanningen att ”ju mer man vet, desto mer vet man att man inte vet”.

Det är en välkänd sanning att förbättringsarbetet aldrig blir färdigt. Inte heller arbetet med att bygga levande ledningssystem. Och skulle man någon gång tycka att man är färdig, har sannolikt världen utanför verksamheten hunnit ändras så att systemet inte längre passar.

Levande ledningssystem innebär ett lärande och en utveckling. Genom detta lärande upptäcker man alltmer som kan förbättras. Det företag som kommit allra längst, var mycket väl motiverade att

fortsätta utvecklas. De levande ledningssystemen hade resulterat i ett starkt driv inom företaget till ständig utveckling. Det finns alltid något att förbättra.

7.8 Eldsjälens roll

När man inför ett integrerat ledningssystem är det viktigt med en eller flera drivande personer. Samtidigt är en eller flera eldsjälarna som driver arbetet inte tillräckligt. Levande ledningssystem används av alla i organisationen och alla är delaktiga i utvecklingen av levande ledningssystem. Det innebär att eldsjälarna inte kan arbeta på egen hand utan behöver samarbeta med andra i organisationen. Dessutom måste naturligtvis organisationen stödja eldsjälens arbete genom att avsätta resurser och ge legitimitet åt eldsjälens arbete. En eldsjäl som arbetar på egen hand kan leda till problem både för eldsjälarna och för organisationen.

I de företag vi har besökt har ofta en eller två personer varit drivande i att skapa ett bra integrerat system. De har inte arbetat på egen hand eller efter eget huvud utan tillsammans med andra i organisationen och varit måna om att anpassa metoderna till dem som ska använda dem. Detta ställer särskilda krav på eldsjälarna som personer och på deras arbetssätt.

7.9 Fallgropar som motverkar levande ledningssystem

Intervjuerna med de fem företagen har visat många exempel på levande rutiner och arbetssätt som ingår i de levande ledningssystemen. En del av dessa arbetssätt har utvecklats som en konsekvens av att företag först testat en annan modell och inte varit nöjda med resultatet och sedan tänkt om. I några intervjuer har vi upptäckt delar i arbetsmiljöarbetet inom ledningssystemen som företagen inte hanterat likaväl som de områden där de nått mest framgång. Dessa erfarenheter har vi sammanfattat under begreppet fallgropar.

Här ger vi några exempel på fallgropar för arbetsmiljöarbetet när företag arbetar med levande ledningssystem.

7.9.1 Mjuka arbetsmiljöfrågor i hårda system

Flera av de företag vi besökt har varit relativt ”tung” industri med påtagliga och allvarliga arbetsmiljörisiker. Arbetsmiljöarbetet har fokuserats på de mest synliga riskerna, ofta olycksrisiker. Andra arbetsmiljörisiker exempelvis på kontoret eller psykosociala arbetsmiljöfrågor har ofta glömts bort eller bedömts som försumbara. I en annan miljö, skulle dessa andra risker knappast ha bedömts som små.

Ledningssystem har ofta fokus på enkelt mätbara faktorer som ”passar” att systematisera. Ett exempel är att noga följa tillbudsrapporter och sätta upp mål för så få tillbud som möjligt, eller att sätta upp en kvot mellan antal rapporter och antal faktiska tillbud för att utvärdera förbättringsarbetet. Detta ger en enkel siffra i systemet som genereras av dels faktiska tillbud, dels av rapporter. Det blir lätt så att dessa frågor kommer att dominera arbetsmiljöarbetet, eftersom det enkelt går att visualisera, beräkna och korrelera till produktionen. Andra arbetsmiljöfrågor, som psykosocial arbetsmiljö och/eller långsiktig arbetshälsa kanske inte är lika enkla att visualisera eller kvantifiera. Det finns därför en risk att dessa frågor får minskad uppmärksamhet i ett ”hårt” ledningssystem.

7.9.2 Fossil avvikelserapportering

Avvikelse­rapportering är en central funktion i många ledningssystem. Avvikelse­rapporter kan fungera på olika sätt. Avvikelse­rapporter kan undergräva ett levande ledningssystem om de:

- Inte används.
- Enkom används för att generera statistik.
- Används för att kritisera eller hitta syndabockar

Avvikelse rapportering som fungerar bra används för att identifiera återkommande fel och brister som behöver åtgärdas och leder till förbättringar. Det innebär att avvikelse rapporter är en del av det förebyggande arbetet. Avvikelse rapporter är dock inte det enda underlaget för det förebyggande arbetet. De behöver kombineras med riskbedömningar för att upptäcka risker som ännu inte lett till tillbud eller olycksfall.

Avvikelse rapporter som inte används för det förebyggande arbetet är en fallgröp som undergräver förtroendet för ledningssystemet.

En annan fallgröp är om det blir ett alltför stort fokus på att åtgärda brister som rapporterats via ledningssystemet, vilket kan ta kraft och resurser från det förebyggande arbetsmiljöarbetet. Det läggs helt enkelt så mycket kraft på att ”släcka bränder” som rapporterats att det inte finns tillräckliga resurser att göra övergripande analyser eller utveckla långsiktiga strategier. I ett antal av företagen i studien har sådana farhågor rests.

7.9.3 Avvikelse rapporter i flera system

Flera av företagen som studerats har parallellt arbetat, med olika system för att rapportera avvikelser. Exempelvis har företag haft en rapporteringsrutin för sådant som rör underhåll och ett annat rapporteringssystem för sådant som rör miljö eller arbetsmiljö. Skälen till att hålla rapporteringssystem åtskilda kan vara att vissa typer av avvikelser kräver specifik dokumentation, eller att avvikelsehanteringssystemen inte är kompatibla. Ibland krävs dock att avvikelser rapporteras i flera system. Ett fiktivt illustrerande exempel är om det sker en halkolycka på grund av ett oljespill: Detta ska rapporteras som arbetsmiljö tillbud, men också som miljö tillbud (spilld olja) samt eventuellt som en kvalitetsavvikelse. Ett annat exempel är att en arbetsmiljöavvikelse kanske är orsakad av bristande underhåll och kräver en omedelbar åtgärd, vilket innebär att händelsen ska rapporteras i både arbetsmiljö- och underhållssystemet.

Om flera ledningssystem används parallellt, kan det vara svårt att komma ihåg att rapportera i alla relevanta system och rapportering kan upplevas som tidsödande. Ibland är det också svårt att veta i vilket eller vilka system en händelse ska rapporteras. Det innebär att det finns en uppenbar risk att avvikelse rapporteringen fungerar dåligt.

7.9.4 Överlastade chefer

Chefer har ett brett ansvarsområde och ofta en mängd arbetsuppgifter. Genom integrerade ledningssystem ställs detaljerade krav på uppföljning av miljö- och arbetsmiljö, vid sidan av de ordinarie kraven från produktionen. Mellanchefer och arbetsledare har ofta centrala funktioner i verksamhetsstyrande ledningssystem, vilket gör deras insatser särskilt viktiga för att få systemen att fungera, samtidigt som de ofta ”drabbas” av systemets alla delar.

Därför måste chefer ofta prioritera eftersom alla arbetsuppgifter inte hinns med. Om chefer har viktiga funktioner i ledningssystemet och inte hinner med dessa funktioner, undergrävs tilltron till ledningssystemet. Därför är det viktigt att chefer (liksom andra anställda) har tillräckliga resurser för det arbete de förväntas utföra. Chefer som inte hinner med ledningssystemet signalerar att ledningssystemet inte är viktigt.

7.9.5 Nya ledningssystem och ledningsprinciper

Det utvecklas ständigt nya metoder för styrning av verksamhet. Många företag byter till nya ledningssystem och principer. Ibland parallellt med gamla ledningssystem, ibland efter beslut om att ersätta ett gammalt system med ett nytt.

Det finns en risk att levande ledningssystem ersätts med nya styrsystem, exempelvis Lean produktion, men på ett sätt som innebär att det breda perspektiv som finns i verksamhetsstyrning går förlorat. Företag som styrt verksamheten på ett sätt där miljö och arbetsmiljö integrerats i verksamhetsstyrningen, och som istället börjar fokusera på Lean behöver uppmärksamma att arbetsmiljö och miljö också ska ingå i Lean-konceptet för att inte tappa bort detta i sitt nya system.

7.9.6 Best practice – kontrollsysteem eller stöd?

Flera av företagen i denna studie utnyttjar konceptet ”best practice” för att styra sin verksamhet. Det kan röra allt ifrån fastställda arbetssätt för att utföra arbetsuppgifter till vilken typ av möten som ska hållas eller hur chefskap ska utövas. I bästa fall är en ”best practice” utvecklad på ett sätt som integrerar produktivitet, arbetsmiljö och miljö, exempelvis att man inkluderar ergonomisk bedömning eller annan riskanalys när man utvecklat arbetsmetoder. Fördelen är att det finns ett tryck på att inte ”strunta i arbetsmiljön” när man utför sitt arbete, något som kan vara till hjälp när anställda måste prioritera och fatta snabba beslut. Finns det ett överenskommet arbetssätt så får den enskilde anställde stöd i detta, även när produktionstrycket är högt.

Det finns en risk att ”best practice” blir till ett kontrollsysteem, där anställdas yrkeskunnande och problemlösningsförmåga begränsas. I litteraturen finns gott om exempel på hur metoden sammankopplats med en ”snuttifiering” av arbetsinnehållet. Där finns också exempel på hur ”best practice” använts av företag för att slippa vidta andra, ofta mer kostsamma, åtgärder för att minska arbetsmiljörisker. Genom att föreskriva ett arbetssätt som förväntas styra anställdas beteende på ett sådant sätt att risker undviks, har åtgärder för att tekniskt bygga bort riskerna bortprioriterats. Detta har i vissa fall också lett till ett ”blame the victim”-förhållningssätt, där den som råkat ut för ett tillbud eller en olycka själv fått skulden om det förekommit avvikelser från föreskriven praxis, dvs. om man arbetat på ett annat sätt än vad som ”står i boken”.

I de företag som ingår i studien har detta inte varit fallet. ”Best practice” har istället använts som ett sätt att sprida effektiva, säkra och hälsomässigt goda arbetssätt i organisationen. Det har också funnits enkla, klara och tillgängliga rutiner för hur en ”best practice” kan ändras och förbättringar har uppmuntrats.

7.9.7 Integrerat förhållningsätt på bekostnad av spetskompetens

Strävan efter ett integrerat perspektiv, en helhetssyn som omfattar alla delar av verksamheten, kan överskugga behovet av spetskompetens och av att ägna vissa frågor särskild uppmärksamhet. Ett exempel är sammanslagning av tjänster, där en KMA-chef sällan har lika djupgående kompetens inom samtliga områden som chefer för mer avgränsade områden. Sammanslagna revisioner, riskanalyser eller avvikelssystem löper samma risk att gå mot ”minsta gemensamma nämnare”, på bekostnad av djup och specifik kompetens. Att alltid lyfta alla aspekter av kvalitet, miljö och arbetsmiljö på alla möten, i strävan att arbeta integrerat, kan motverka sitt syfte, då det kanske inte går att nå tillräckligt långt i diskussionerna. Sakfrågornas komplexitet kan få stå tillbaka för enkla mätdata eller lätt sammanfattade argument.

I ett levande system är det därför viktigt att utvärdera nyttan av de enskilda delsystemen och strukturerna för möten, rapportering, analyser och kommunikation. Att nöja sig med en låg kvalitet på exempelvis enkla riskanalyser för att uppnå ett engagemang och för att hitta effektiva kopplingspunkter till produktionstyrningen måste efterhand kompletteras med insatser för kvalitetshöjning. I ett levande system finns det dock en drivkraft att göra systemet relevant och adekvat, så att det inte enbart framstår som en ”management-övning” utan som ett viktigt redskap i styrningen och organiseringen av verksamheten.

7.9.8 Diskrepans utsida - insida?

Ett ledningssystem som inkluderar värdegrund, har en stark policy och bygger på anställdas engagemang ställer också krav på att ledningen/företaget/systemet ”håller vad det lovar”. Om exempelvis representanter för ledningen inte omfattas av systemets principer utan agerar i strid mot dessa utan påföljd, upplevs systemet som ett ”kontrollsystem”, vilket ger ett minskat engagemang.

7.10 Roller i arbetet med ledningssystem

7.10.1 Oavsett roll – helhetssyn på verksamheten

Oavsett vilken roll man har i ledningssystemet, präglas arbetet och de arbetsuppgifter man ansvarar för av en helhetssyn på verksamheten. Detta innebär i praktiken exempelvis att

- Chefer ansvarar för styrningen av verksamheten där arbetsmiljö, miljö och kvalitet ingår som viktiga aspekter.
- Anställda utför sina arbetsuppgifter på ett sådant sätt att kvalitets-, miljö- och arbetsmiljökrav tillgodoses och bidrar dessutom i förbättringsarbetet.
- Stödfunktion som inköpsavdelning utgår från verksamhetens behov men ställer också miljö och arbetsmiljökrav i samråd med verksamheten.

Arbetsuppgifterna framgår av de befattningsbeskrivningar och rutiner som ingår i ledningssystemet. Det är dock påtagligt att när ledningssystemen fungerar som bäst, kopplas befattningsbeskrivningar och fördelning av ansvar och arbetsuppgifter till processkartläggningen, som är ett sätt att identifiera vilka arbetsuppgifter som behövs och ger underlag för att prioritera mellan olika arbetsuppgifter. Genom det integrerade arbetssättet byggs helhetssynen in i arbetsuppgifterna.

7.10.2 Chefen

Som framgått av exemplet ovan har cheferna stor betydelse för ledningssystem. Det gäller både chefer i högsta ledningen, mellanchefer och arbetsledare. Cheferna legitimerar arbetet med ledningssystemet och chefernas engagemang markerar att ledningssystemet är viktigt och har betydelse i den dagliga verksamheten. Exemplet i avsnitt 5.2 är bara ett av många exempel som illustrerar betydelsen av att chefer är delaktiga och efterfrågar det som ska göras enligt ledningssystemet. Att detta fungerar väl är viktigt för att ledningssystemet ska bli levande.

7.10.3 Anställda

Levande ledningssystem bygger på delaktiga anställda eftersom en stor del av rutiner och verktyg i systemet både ska användas av och speglar arbetssituationen för dem. Anställda behöver känna till och arbeta i enlighet med ledningssystemet och vara med i den ständiga utvecklingen av det för att systemet ska ge de nyttoeffekter som har presenterats i rapporten. Delaktiga anställda är en förutsättning för ett levande ledningssystem.

7.10.4 Skyddsombud

Skyddsombuden har en viktig roll som anställdas representanter och har en definierad roll i arbetsmiljöarbetet. De har ofta också omfattande utbildning och träning i arbetsmiljöfrågor och agerar ibland som interna ”experter” i arbetsmiljöfrågor, även om det egentliga uppdraget är att representera anställda och kritiskt granska, mer än att själva vara aktörer i arbetsmiljöarbetet. Forskning visar att skyddsombud med adekvat utbildning, tid och möjlighet att informera och diskutera med övriga anställda ger stor positiv påverkan på arbetsmiljöarbetet

När ledningssystem införs som betonar delaktighet från anställda genom att skapa rutiner och processer för hur, när och på vilka sätt anställda ska vara delaktiga, samt utbilda och fördela uppdrag åt anställda, kan skyddsombudets roll delvis förändras. Skyddsombudens roll bygger på en

relation mellan arbetsgivare och arbetstagare där det fackliga uppdraget också vägs in. Samtidigt som den generella delaktigheten från anställda ökar finns risken att skyddsombuden får minskade möjligheter att delta i viktiga sammanhang, eftersom anställda redan är representerade på det sätt som ledningssystemet föreskriver. Strikt styrda arbetsprocesser kan också ge mindre utrymme för skyddsombuden att ”vandra runt i verksamheten”, fånga upp åsikter, erfarenheter, sprida information och själva skapa sig en aktuell bild av arbetsmiljön.

Att behålla skyddsombudens strategiska kunskap som kritisk granskare och stöd i arbetsmiljöarbetet är därmed en utmaning i utvecklade ledningssystem. Det gäller att vara mycket tydlig med hur ansvar och uppgifter fördelas, något som vissa företag i studien arbetat med för att uppnå:

Kommunala bolaget

Det är ett antal skyddsombud som också är med och som också blir utbildade. Dom får inte vara riskanalysledare men dom ska ändå ha den kompetensen. Vårt huvudskyddsombud, till exempel, han gick också dom åtta utbildningsdagarna, och han sitter med i alla riskanalyser som görs här tillsammans med en annan riskanalysledare från arbetsgiversidan. Så det är ju verkligen nivå på dom riskanalyserna, det ska vara kvalitet på dom. Så vi träffas väldigt mycket.

Exempel 26

8 Referenser

- Antonsson A-B. (2000) Samordning av ledningssystem för arbetsmiljö, yttre miljö och kvalitet i småföretag: en undersökning av dagsläget. Arbetarskyddsnämnden.
- Birgersdotter L, Karlsson A, Antonsson A-B. (2002) Arbetsmiljöarbete i samordnade ledningssystem. IVL-rapport B 1503.
- Bernardo M, Casadesus M, Karapetrovic S, Heras I. (2008) How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production* 17 (2009) 742-750
- European Agency for Safety and Health at Work. (2010) Mainstreaming OHS into business management.
- Frick K. (2011) Worker influence on voluntary OHS management systems – A review of its ends and means. *Safety Science*, 49 (7) 974-987
- Griffith A, Bhutto K. (2008) Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK. *Management of Environmental Quality: An International Journal* 19 (5) 565-578
- Jørgensen T.H, Remmen A, Mellado M.D. (2006) Integrated management systems – three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production* 14 (2006) 713-722
- Karapetrovic S, Casadesus M. (2009) Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration. *Journal of Cleaner Production* 17 (2009) 533-540
- Schmidt L, Sjöström J, Antonsson A-B. (2011) Vägar till framgångsrikt samarbete med företagshälsovård. IVL-rapport: B1990
- SIS. (2005) Integrerade ledningssystem – artikelsamling, 2005-01-14, www.sis.se
- Zobel T. (2009) Effekter av miljöledningssystem på företagens miljöprestanda och behovet av miljötillsyn: en studie av svenska tillståndspliktiga tillverkande företag. Forskningsrapport, Luleå tekniska universitet. ISBN: 1402-1528

Bilaga 1: Metod

1 Urval av företag

Urval av företag skedde i två steg i samarbete med referensgruppen. I det första steget fick referensgruppen ge förslag på företag med integrerade ledningssystem och kontakter med personer på relevanta positioner, vilket utgjorde det huvudsakliga urvalet av företag. Därtill söktes företag i den offentliga Internetbaserade databasen Certifiering.nu. Företag identifierades som var certifierade i något av arbetsmiljöledningssystemen AFS eller OSHAS, och därtill minst ett ledningssystem för kvalitet- eller miljö. Denna sökning genererade en lista med 35-40 företag. I urvalet av företag är flertalet från verkstadsindustrin. Företagen är olika stora och vår bedömning är att erfarenheterna från dessa företag kan är så generella och rör principer för integrering så att de kan användas också av företag i andra branscher.

Det andra steget bestod i att utföra en urvalsintervju för att fastställa huruvida de identifierade företagen kunde anses ha integrerat sina ledningssystem och i vilken mån de föreföll utgöra goda exempel. Urvalsintervjun genomfördes med hjälp av ett frågeformulär med fasta frågor som bedömdes vara indikatorer på lyckad integrering. Bedömningen baserades på litteraturstudier och tidigare erfarenheter av arbete med integrerade ledningssystem. Urvalsintervjuerna sammanställdes och baserat på svaren prioriterades företag för besök i samråd med referensgruppen. Kriterier som behövde uppfyllas för att få delta var bland annat att arbetsmiljö skulle finnas med, gärna minst två system till (exempelvis miljö och kvalitet) samt att vissa rutiner skulle vara integrerade i så hög utsträckning som möjligt.

2 Datainsamling

2.1 Litteraturstudie

Datainsamlingen bestod både i att ta del av befintlig litteratur i ämnet och den information som inhämtades vid företagsbesöken. Datakällor utgörs av publicerat material om utvalda organisationer, t.ex. företagspresentationer, redovisningar etc.

2.2 Företagsbesök

Vid företagsbesöken intervjuades personer med olika befattningar för att skapa en bild av hur verksamheten fungerar på hela företaget. Genom att prata med personer som använder systemet dagligen och de som även arbetar i produktion, process eller som resande är det lättare att förstå hur ledningssystemen är förankrade i hela organisationen och inte bara på de nivåer som har utformat systemet.

Inför besöken utformades frågeformulär att använda som stöd vid intervjuerna. Innehållet i intervjuerna styrdes dessutom av det som kom upp under intervjuerna. För varje intervju och företagsbesök utvecklades intervjuerna beroende på information som kommit fram tidigare och därmed utvecklades även kunskapen om dessa frågor. I vissa fall bekräftades det som redan sagts och i vissa fall kompletterades information om exempelvis lösningar på problem.

Intervjuerna genomfördes av två personer som båda ställde frågor och antecknade vad som sades. Vid de sista företagsbesöken spelades intervjuerna in, vilket bidrog till att de som utförde intervjuerna kunde delta mer aktivt genom att fokusera mer på vad som sades istället för att anteckna. Parallellt med inspelningarna utfördes anteckningar i stora drag. Vid företagsbesöken gjordes dessutom en rundvandring i företagets lokaler och verksamheten studerades översiktligt. Under de senare intervjuerna ställdes frågor om sådant som framkommit vid tidigare intervjuer. Detta öppnade för att se incitament och motiv för att införa – eller inte införa – olika delar av

ledningssystemen, såsom rutiner, strategier etc. Syftet var att förstå hur, varför och med vilka vinster/risker som systemverktyg implementerades.

3. Analys

Analysen bygger på litteraturen och intervjuerna med representanter för företagen.

Efter företagsbesöken skrevs minnesanteckningar. När intervjuerna skrivits ner för hand gjordes så noggranna minnesanteckningar som möjligt. De intervjuer som spelade in transkriberades vilket innebar att innehållet i minnesanteckningarna blev utförligare. Vid inspelade intervjuer innebar transkriberingstillfället i alla intervjuer att en grundligare förståelse över vad som sagts, hur det hängde ihop med andra intervjuer och nya slutsatser kunde dras om hur olika saker fungerade. Minnesanteckningarna ingick i en enskild analys för varje företag.

För att få vidare förståelse relaterades informationen från företagen med varandra. Den processen bidrog till en djupare förståelse för faktorer som ”är ett måste” och faktorer som påverkas beroende på typ av organisation. Genom att jämföra information från olika företag drogs slutsatser som andra organisationer kan ta del av och applicera i sin verksamhet.

Analysen sammanfattades därefter i denna rapport.

4. Workshop

För att identifiera vilka faktorer som är viktigast när det gäller integrerade ledningssystem bjöds företag in till en workshop för att diskutera detta. Syftet med workshopen var främst att förstärka analysresultaten men även fånga upp om någon viktig faktor missats vid företagsbesöken. Workshopen bestod alltså både i att stärka analysresultatet men också sprida informationen.

Företagsbesöken gav en bild av några faktorer som är viktiga för att ledningssystemen ska vara förankrade och levande i organisationen. De medverkande företagen hade kommit olika långt i processen, både med implementering och förankring av ledningssystemen i verksamheten samt hur levande deras ledningssystem var. Sex företag var representerade med totalt tio personer. Två företag med totalt fyra personer hade anmält sig men fick förhinder. Tre av de deltagande företagen hade besökts inom ramen för projektet.

Förutom företagsrepresentanter var referensgruppen representerad genom representanter för Teknikföretagen och LO.

Workshopen inleddes med presentation av övergripande resultat från företagsbesöken, däribland några av de nyckelfaktorer som identifierats för att ledningssystemen ska hållas levande. Företagen fick sedan diskutera vilka nyckelfaktorer som de tycker är centrala. De nyckelfaktorer som valdes kunde vara någon som redan var identifierad eller någon annan nyckelfaktor som var ännu viktigare. Diskussionerna berörde fyra olika delar i integreringsprocessen: inför, införande, i bruk och nytta. Deltagarna delades in i två grupper och fick diskutera två delar åt gången. Efter gruppdiskussionerna presenterades några övergripande fallgröpar som identifierats och resultatet av gruppdiskussionerna kommenterades.