



# rappport

IVL Svenska Miljöinstitutet AB

## Arbetsmiljöarbete i samordnade ledningssystem

Lena Birgersdotter Annika Karlsson Ann-Beth Antonsson

B 1503

Stockholm, december 2002



<b>Organisation/Organization</b> IVL Svenska Miljöinstitutet AB IVL Swedish Environmental Research Institute Ltd.	<b>RAPPORTSAMMANFATTNING</b> <b>Report Summary</b>
<b>Adress/address</b> Box 21060 100 31 Stockholm	<b>Projekttitel/Project title</b> Samordnat arbete med systematiskt arbetsmiljöarbete och miljö- respektive kvalitetsledningssystem. <b>Anslagsgivare för projektet/</b> <b>Project sponsor</b> Vinnova (RALF, Rådet för arbetslivsforskning)
<b>Telefonnr/Telephone</b> 08-08-598 563 00	
<b>Rapportförfattare/author</b> Lena Birgersdotter Annika Karlsson Ann-Beth Antonsson	
<b>Rapportens titel och undertitel/Title and subtitle of the report</b> Arbetsmiljöarbete i samordnade ledningssystem	
<b>Sammanfattning/Summary</b> <p>På senare tid har en mängd olika ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö kommit att användas i större utsträckning, även i små företag. Syftet med studien är att skaffa kunskap om hur samordning av systematiskt arbetsmiljöarbete och miljö- resp kvalitetsledningssystem kan göras för att arbetet ska bli så smidigt som möjligt för de små företagen, samtidigt som kvalitén i det systematiska arbetsmiljöarbetet blir god och acceptansen för arbetsmiljöarbetet ökar.</p> <p>Djupintervjuer har gjorts på fjorton företag. Att samordna arbetsmiljöarbetet med miljö- eller kvalitetsledningssystem ger en mer framträdande plats för arbetsmiljöarbetet vilket leder till positiva effekter för arbetsmiljön. Det har inte lett till mer byråkratiskt arbetsmiljöarbete. För att inte arbetsmiljöfrågor ska komma i skymundan, är det viktigt att arbeta parallellt med hela ledningssystemet – att se det som ett verksamhetssystem. För den som ansvarar för systemet kan det innebära mer arbete att samordna systemen, men totalt på företaget så verkar samordning leda till många vinster.</p>	
<b>Nyckelord samt ev. anknytning till geografiskt område eller näringsgren /Keywords</b> Små företag, Systematiskt arbetsmiljöarbete, samordnade ledningssystem, integrerade ledningssystem Small enterprises, Systematic Work Environment Management, Coordinated Management Systems, Integrated Management Systems	
<b>Bibliografiska uppgifter/Bibliographic data</b> IVL Rapport/report B 1503	
<b>Beställningsadress för rapporten/Ordering address</b> IVL, Publikationsservice, Box 21060, S-100 31 Stockholm Fax: 08-598 563 90, e-mail: <a href="mailto:publicationservice@ivl.se">publicationservice@ivl.se</a> , hemsida: <a href="http://www.ivl.se">http://www.ivl.se</a>	

**Innehållsförteckning**

Abstract .....	2
Sammanfattning.....	3
1. Inledning.....	4
2. Vad är samordnade ledningssystem?.....	4
3. Syfte.....	5
4. Metod.....	5
5. Presentation av besökta företag .....	6
5.1 Vilka företag har besökts?.....	6
5.2 Kort fallbeskrivning .....	7
5.3 Vilka aspekter är samordnade? .....	11
5.4 Vad kom först – hönan eller ägget? .....	11
5.5 Integrering eller samordning? .....	12
5.6 Uppfylls kraven i standarder och föreskrifter?.....	12
6. Varför arbetar små företag med komplexa ledningssystem?.....	13
6.1 Varför har företagen infört ledningssystem?.....	13
6.2 Varför samordnat?.....	13
6.3 Hur infördes systemen och hur lång tid tog det?.....	14
7. Hur kan ett ledningssystem byggas som är till nytta för det lilla företaget? .....	15
7.1 Utgångspunkter .....	15
7.2 Mötesstrukturen är viktig .....	16
7.3 Certifiering eller ej? .....	17
7.4 Samordningen.....	18
8. Hur kan ett ledningssystem hållas vid liv? .....	19
9. Arbetsmiljöarbetet inom ramen för ett samordnat ledningssystem .....	20
9.1 Resultat från intervjuer.....	20
9.2 Ett konkret exempel .....	21
10. Behöver de små företagen extern hjälp?.....	22
10.1 Konsultens roll .....	23
10.2 Exemplet RILS-utbildningen .....	23
11. Diskussion .....	25
12. Källor till inspiration .....	27
13. Referenser.....	29
Bilaga 1 - Inledande frågor till företag som kan ha ett samordnat ledningssystem.....	30
Bilaga 2 – Intervjuformulär ledningen .....	31
Bilaga 3 – Intervjuformulär personal.....	33

## **Abstract**

Lately a large amount of various management systems (MS) has been introduced within companies and organisations with the objective to structure and systematise the work. MS are different according to level of demands and details, where for example ISO-standards are extensive and detailed while for example municipal guidelines for environmental certificate are more overarching. The MS's are also aiming at different issues such as environment, quality and occupational health and safety (OHS).

It is getting more usual also for small enterprises to introduce MS. It may be problematic in many ways to introduce, maintain and work according to a MS in a small enterprise. In this report you may read about what the visited enterprises consider being important to create a MS that is of good use for themselves.

The object of this study is to gain knowledge of how the coordinating of SWEM (Systematic Work Environment Management) and MS for environment or quality can streamline the workload for small enterprises. Without compromising the high quality of SWEM nor growth in the acceptance of work environment work.

With a coordinated MS we mean, in this study, a system that controls more than one area. It means that the enterprise's system has to fulfill the demands of at least two systems, for example both the regulation of SWEM (work environment) and the standard ISO 14001 (environment). The system also needs to be integrated, meaning that the routines for both environment and the work environment must not be separated.

14 small enterprises with coordinated MS were visited and in-depth interviews were made with one supervisor and one or two employees. In addition, documentation was studied and the workplace was visited. Customers requirements and legal demands are driving forces for enterprises to implement MS. The coordination is chosen by the enterprise themselves. It took 2-3 years to implement the systems at each enterprise.

The interviewees stated that the following features were important in creating a good system: The enterprise needs clear aims, which have been discussed sufficiently internally. The documentation must be built with consideration of the processes within the enterprise rather than following the standard documents. The employees need to be involved in writing routines, and in building the system. An external person that helps with implementation is an important resource. It is well worth the money invested if he/she is able to give good and constructive help.

Coordination of SWEM with MS for environment or quality leads to positive effects for the work environment management because the issue becomes more prominent. The coordination has not lead to more bureaucracy for SWEM. In order to make sure that work environment issues do not get overshadowed, it is important to work in parallel with the whole MS – to see it as one integrated system for all company activities. For the person responsible for the system it could mean a greater working load to achieve the coordination, but overall it seems to give a great deal of advantages to the enterprise compared with parallel, separated systems.

## Sammanfattning

På senare tid har en mängd olika ledningssystem börjat användas inom företag och organisationer som vill strukturera och systematisera sitt arbete. Ledningssystemen skiljer sig avseende kravnivå och detaljeringsgrad, där t.ex. ISO-standarder är omfattande och detaljerade och t.ex. kommunala riktlinjer för miljödiplom mer övergripande. Systemen är också inriktade på olika frågor, till exempel miljö, kvalitet och arbetsmiljö.

Det blir allt mer vanligt att även små företag inför ledningssystem. Det kan vara problematiskt på många sätt att införa, upprätthålla och arbeta i enlighet med ledningssystem i små företag. I rapporten redovisas vad besökta företag upplever som viktigt för att skapa ett ledningssystem som är till nytta för företaget.

Allt fler av de företag som inför ledningssystem väljer att samordna miljö- och/eller kvalitetsledningssystem med det lagstadgade systematiska arbetsmiljöarbetet.

Syftet med studien är att skaffa kunskap om hur samordning av systematiskt arbetsmiljöarbete och miljö- resp kvalitetsledningssystem kan göras för att arbetet ska bli så smidigt som möjligt för de små företagen, samtidigt som kvalitén i det systematiska arbetsmiljöarbetet blir god och acceptansen för arbetsmiljöarbetet ökar.

Med ett samordnat ledningssystem menar vi i denna studie ett system som ska styra flera olika områden. Det innebär att företagets system ska uppfylla kraven i minst två system, till exempel både AFS 2001:1 (arbetsmiljö) och ISO 14001 (yttre miljö) och att systemet hänger ihop. Rutinerna för arbetsmiljöarbete respektive miljöarbete ska inte vara separerade.

Fjorton små företag med samordnade ledningssystem har besökts och djupintervjuer har gjorts med arbetsledare plus en eller två av de anställda. Dessutom har dokumentation granskats och arbetsplatsen besökts.

Det är främst kundkrav som driver företag att införa ledningssystem enligt ISO-standarder och främst lagkrav som driver företag att införa systematiskt arbetsmiljöarbete. Samordning har företaget själva valt att göra. Det har tagit 2-3 år att införa systemen.

Att samordna arbetsmiljöarbetet med miljö- eller kvalitetsledningssystem ger en mer framträdande plats för arbetsmiljöarbetet vilket leder till positiva effekter för arbetsmiljön. Det har inte lett till mer byråkrati kring arbetsmiljön. För att inte arbetsmiljöfrågor ska komma i skymundan, är det viktigt att arbeta parallellt med hela ledningssystemet – att se det som ett verksamhetssystem. För den som ansvarar för systemet kan det innebära mer arbete att samordna systemen, men totalt på företaget så verkar samordning leda till många vinster.

## 1. Inledning

På senare tid har en mängd olika ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö kommit att användas i allt större utsträckning i svenska företag. De små företagen arbetar också med detta. Det förekommer att man samordnar systemen, och det har gått till på olika sätt med olika resultat i företagen. Ett litet företag har kanske bara en ”chans” – om systemet som tas fram är väldigt tungrott och fokuserat på saker som inte känns nyttiga så är det inte säkert att företaget har resurser att göra om systemet. Därför är det viktigt att det blir bra från start. Vårt perspektiv i denna studie har varit att följa arbetsmiljöarbetet – hur får man Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) att fungera så bra som möjligt inom ett samordnat ledningssystem?

## 2. Vad är samordnade ledningssystem?

Ett ledningssystem används för att strukturera och systematisera arbetssättet i ett företag. Ledningssystem kan ha olika fokus, till exempel kvalitet, yttre miljö eller arbetsmiljö. Inom miljöområdet var det ISO 14001 (internationell standard) och EMAS (europeisk förordning) som låg till grund för de första systemen. Inom kvalitetsområdet var det ISO 9001. Systematiskt arbetsmiljöarbete AFS 2001:1 (SAM) heter den föreskrift som gäller på arbetsmiljöområdet. Idag finns det en uppsjö av olika system. Detta redovisas på ett överskådligt och talande vis i broschyren “Märkningsinfarkt eller Ordning och reda” som SAF gav ut 2000.

Med ett samordnat ledningssystem menar vi i denna studie ett system som ska styra flera olika områden. Det innebär att företagets system ska uppfylla kraven i minst två system, till exempel både AFS 2001:1 och ISO 14001 och att systemet hänger ihop. Rutinerna för arbetsmiljöarbete respektive miljöarbete ska inte vara separerade. Dokumentationen kan vara uppdelad, till exempel genom att ha en arbetsmiljöpärm och en miljöpärm, men innehållet ska hänga ihop så tillvida att de inte överlappar varandra och att man refererar mellan dokumenten genom korsreferenslista eller på annat sätt. För dem som arbetar i produktionen ska det finnas arbetsinstruktioner som tar hänsyn till ledningssystemets alla delar, inte en uppdelning efter till exempel arbetsmiljöaspekter i en rutin och miljöaspekter i en annan rutin som berör samma arbetsmoment.

En aspekt värd att nämna är skillnaden mellan att integrera och att samordna system. Vi definierar ett integrerat system som ett enda verksamhetssystem där kraven från flera kravdokument (dvs standarder, föreskrifter, förordningar etc) uppfylls. Integreringen enligt denna definition är en mer långtgående form av samordning. Ett samordnat

system kan i dokumentationen vara flera parallella system med utgångspunkt i respektive standard där det praktiska arbetet samordnas.

### 3. Syfte

Syftet med projektet är att skaffa kunskap om hur samordning av systematiskt arbetsmiljöarbete och miljö- resp kvalitetsledningssystem kan göras för att arbetet ska bli så smidigt som möjligt för de små företagen, samtidigt som kvalitén i det systematiska arbetsmiljöarbetet blir god och acceptansen för arbetsmiljöarbetet ökar.

Syftet med denna studie är inte att ifrågasätta fenomenet ledningssystem. Vi är väl medvetna om att det kan vara problematiskt på många sätt att införa, upprätthålla och arbeta i enlighet med ledningssystem i små företag. Fokus för denna studie är dock att se till arbetsmiljöarbetet: hur samordnar man det med övriga delar i ett ledningssystem, och hur borgar man för en god kvalitet och acceptans för arbetsmiljöarbetet?

### 4. Metod

Den viktigaste delen av studien är intervjuerna med de företag som infört samordnade ledningssystem. Intervjuerna har genomförts under 1999-2001. Studien är inriktad på företag med färre än 50 anställda. Sammanlagt har 78 företag med certifikat enligt ISO-standard inom kvalitet och/eller miljö kontaktats. Vid denna inledande kontakt följdes ett frågeformulär enligt bilaga 1. Av de kontaktade företagen var fjorton samordnat sitt system för arbetsmiljöarbete med kvalitetssäkring och/eller miljöledning, se vidare avsnitt 4.1.

De fjorton företagen verkar inom olika branscher och de samordnar sitt system för systematiskt arbetsmiljöarbete med kvalitetssäkring eller miljöledning. Företagsledaren samt en eller två av de anställda har intervjuats vid varje företag. I de fall som företagen haft skyddsombud så har denne varit en av de intervjuade. Vid besöken diskuterades hur företagen gjort samordningen och om man gjort några förenklingar i systemen, så att de blivit mer anpassade till deras (små) företag. Dessutom studerades vilka effekter samordningen fått på arbetsmiljöarbetet och hur det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar. Intervjuformulär återfinns i bilaga 2 (företagsledare) och bilaga 3 (anställd). Samtliga besökta företag hade sitt system dokumenterat på papper – inte något använde datorsystem on-line där till exempel avvikelserapporter skrivs in i systemet direkt av operativ personal. De pärmar som berörde ledningssystemet gick igenom vid besöket och speciell vikt lades vid innehållsförteckning, organisationsschema och formulär för avvikelserapporter.

Litteratur har studerats under projektets gång, dels för att få ett underlag till intervjuformulär men också för att följa vad som händer på området. De företag vi har besökt har givit vissa tips på material som de använt sig av, vilket varit värdefullt. I denna rapport har vi valt att lägga ett avsnitt i slutet där några källor till inspiration beskrivs för den som vill fördjupa sig inom området.

På Arbetslivsinstitutet finns en samrådsgrupp för Hållbar utveckling och arbetsmiljö (HUTAM). Utbyte har skett kontinuerligt med dem, bl.a. genom deltagande vid workshop 24 april 2001.

Parallellt med detta projekt har IVL Svenska Miljöinstitutet drivit andra projekt med inriktning på samordnade ledningssystem. Dels har ett företag på uppdragsbasis fått hjälp att bygga ut sitt miljöledningssystem till ett integrerat system för miljö, kvalitet och arbetsmiljö. Dels har en utbildning drivits för rådgivare som arbetar med att hjälpa små företag att införa samordnade system. Erfarenheterna från dessa projekt redovisas kort i denna rapport.

## **5. Presentation av besökta företag**

### **5.1 Vilka företag har besökts?**

Företagen som besökts har valts ut på olika sätt. I första hand har listor över företag i Sverige med certifikat enligt ISO 14001 samt ISO 9000 använts. Ur dessa listor valdes ett antal små företag slumpvis. Företagen har kontaktats per telefon och vi har bildat oss en uppfattning om ifall SAM är samordnat eller integrerat i deras ledningssystem med hjälp av några inledande frågor (se bilaga 1). När vi fått kontakt med ett tillräckligt stort antal företag som vi kunde intervjua, avslutades telefonkontaktarna. 71 företag kontaktades på detta sätt varav sju slutligen deltog i denna studie. Totalt hade 12 företag (17 %) samordnade eller integrerade ledningssystem där SAM ingick och ytterligare 11 företag (15%) planerade att samordna systemen. Av de företag som samordnat eller integrerat ledningssystemen har fem tackat nej till att bli intervjuade.

Företag med samordnade och integrerade ledningssystem har också kontaktats via andra kanaler. TCO Development har tagit fram systemet 6E där yttre miljö och arbetsmiljö integreras. Vid två av dessa företag har intervjuer gjorts. Små företag med väl fungerande SAM har kontaktats tidigare av IVL och av dessa hade vissa samordnat sitt arbetsmiljöarbete med sitt ledningssystem. Fem av dessa företag intervjuades.

Arbetsmiljöforum och Länsteknikcentrum i Jönköping har tillsammans drivit projektet IQM, där små företag fick stöd för att införa integrerade ledningssystem. Vid tiden för våra intervjuer var vi i kontakt med de företag som kommit längst med införandet, men



det var inte något av företagen i IQM-projektet som hade kommit tillräckligt långt för att en uppföljning / utvärdering skulle vara givande.

Intervjuerna har varit ganska omfattande och varje företagsbesök tog ca 5 timmar. De företag som tackade nej till att delta uppgav att de hade för mycket att göra. Några av företagen som har samordnade ledningssystem men som vi inte besökt, tycker att systemet har tagit för mycket tid och resurser och de ville inte lägga ytterligare tid på intervjuer. Ett företag svarade att ”det där har tagit så mycket tid att nu får det vara nog, vi har inte tid med mer”.

## 5.2 Kort fallbeskrivning

Företag A är ett ytbehandlingsföretag med 11 anställda. Företaget är ett familjeföretag som bildades 1976. Företaget har byggts ut i omgångar, senast 1996. De anställda arbetar inom produktion, kontroll samt arbetsledning. Man startade arbetet med ledningssystem för att man ville sprida ansvaret i organisationen. Dessutom kände man krav från kunder, även om det inte var uttalat, på ett kvalitetssystem. Företag A tyckte då att det var lika bra att införa miljöledningssystem och SAM (tidigare kallat internkontroll, IK) på en gång. Att de dessutom kunde få ekonomiskt bidrag till arbetet med ledningssystemet var en extra bonus. Man tog hjälp av en konsult som var väl insatt i branschen. Arbetet med ISO 9002, ISO 14001 och SAM startade 1996 och det tog ca 1 år tills man fick certifikaten. Det finns funderingar inom företaget på att även införa ett speciellt kvalitetssystem som används inom bilindustrin, eftersom flera kunder finns inom denna sektor.

Företag B är en kemisk industri med 55 anställda. Det är ett privatägt aktiebolag som etablerades 1948. Personalen arbetar inom tillverkning, packning, distribution, lager, försäljning och administration. VD trodde att kunderna ville att man skulle införa kvalitetssystem så därför startade arbetet med ledningssystem. SAM fanns då sedan två år på företaget. 1995 började arbetet med kvalitetssystemet. Man tog hjälp av tre olika konsulter efter varandra vilket inte gav mycket resultat, troligen p.g.a. konsulternas okunskap om den typ av verksamhet som företaget bedriver. Man valde då att arbeta internt med ledningssystemet och sedan drog arbetet igång. 1997 inkluderades även miljö. 1998 blev företaget certifierat för ISO 9001 och ISO 14001. SAM är stommen i systemet och integrering var naturligt för företaget.

Företag C är ett ytbehandlingsföretag med 45 anställda. Det grundades 1947 och är familjeägt. De anställda arbetar inom produktionen, laboratoriet, arbetsledning och administration. Man började arbeta med ledningssystem eftersom man kände ett krav från kunder och eftersom man arbetar inom en kundkänslig bransch. SAM har man arbetat med sedan 1991. Kvalitetssystemet blev certifierat enligt ISO 9002 1994. 1996 fick man certifikat enligt ISO 14001. Vid införandet tog man hjälp av en konsult som

med branschkunskap. Konsulten har även utbildat personalen. Alla tre systemen är integrerade. När arbetet ska beskrivas ingår alla tre områdena och därför var det naturligt att integrera, för att inte samma information skulle finnas på flera ställen.

Företag D säljer diesel och eldningsolja. Företaget har 5 anställda och är ett dotterbolag till en större koncern. Det etablerades i slutet av 60-talet och 1991 köptes det upp av koncernen. De anställda arbetar med marknadsföring, försäljning, fakturering och service av några anläggningar. Arbetsmiljöarbetet har företaget själv arbetat fram och idag användes en manual där även miljöfrågor och kvalitet inkluderats. Kundkrav drev företaget att införa ISO 14001 och de blev certifierade 1997. De tog hjälp av en konsult som såg till att allt som behövdes enligt standarden kom med. Centralt är man certifierade enligt ISO 9002 och det ligger som en separat del idag. Vid intervju tillfället planerade man att införa ett HSQM-system (Hälsa-Säkerhet-Kvalitet-Miljö) i hela koncernen.

Företag E är en kurs- och konferensgård med 42 anställda som ingår i en stor koncern med olika inriktningar. Företaget startades 1943. Omfattande renovering och tillbyggnad gjordes 1993. VD på Företag E tog initiativet till införandet av ledningssystemen. De började med ISO 9002 och bestämde sig för att lägga in både ISO 14001 och SAM i samma system eftersom många delar berör varandra och arbetet är likartat i alla system. Under införandet tog man hjälp av en konsult från koncernen. Arbetet började 1992 och 1996 erhöll man certifikat enligt ISO 9002 och ISO 14001. Företaget blev EMAS-registrerat 1997 och 1999 fick man en svanenmärkning.

Företag F är ett tryckeri med 35 anställda. Det är ett familjeföretag som startades 1870 och nuvarande ägare har haft företaget sedan 1979. De anställda jobbar med repro/prepress, tryckning/bokbinderi, lager/expedition, arbetsledning, växeln samt försäljning. Kunderna ställde krav på miljöcertifiering och därför började företag F arbeta med frågorna. De gick med i en projektgrupp där de fick hjälp från utomstående att införa ISO 14001. Det tog två år att införa systemet och klara certifiering. Efter det kompletterades systemet med kvalitet och arbetsmiljö. Målet är att även bli kvalitetscertifierade.

Företag G producerar emballage och ingår i en liten koncern som skapar systemlösningar för förpackningsindustrin. Företaget har 22 anställda, 13 personer arbetar i produktionen och dessutom finns 9 tjänstemän. Initiativet till att arbeta med ledningssystem kom från ledningen. Syftet var främst att underlätta hanteringen, skapa ordning och reda och man anser att ”det viktigaste är att bygga systemet, inte att ha det”. Vid införandet av ISO 9002 och ISO 14001 arbetade Företag G tillsammans med andra företag som hade liknande frågeställningar, vilket man tyckte fungerade bra. Man använde material från ALMI som man var mycket nöjd med men som inte var anpassat för samordning av systemen. Företaget ville redan från start samordna ISO 9002 med

SAM. ISO 14001 är ett separat system. ISO 9002 certifikat erhöles 1996 och ISO 14001 1998.

Företag H tar hand om fast avfall från hushåll, industri och byggbranschen. Företaget ägs av tio kommuner, etablerades 1978 och har 30 anställda som arbetar med marknadsföring, försäljning, återvinning, deponering och administration. Arbetet med miljöledningssystemet började 1996 och anledningen var att man ville visa utåt att man hade kontroll på miljöfrågorna. Vid införandet tog man hjälp av en konsult. 1998 blev företaget certifierat enligt ISO 14001 och i systemet har man lagt in de delar av arbetsmiljö- och kvalitetsarbetet som man känt behov av. Vid tillfället för intervjun arbetade man med att förenkla systemet till att bli mer verksamhetsanpassat.

Företag I är en mekanisk verkstad som har 21 anställda och som startades 1983 och bytte ägare 1995. De anställda arbetar i verkstaden, lager och med administration. Anledningen till att man började arbeta med ledningssystem var att större kunder skulle kvalitetscertifieras och de önskade, men krävde inte, att även Företag I skulle certifieras. Företag I arbetar sedan 1994 enligt ISO 9002, men ”tiden räcker inte till för att satsa på ett certifikat”. Företagets miljöarbete och SAM är integrerat i kvalitetshandboken och har varit så sedan start. Vid införandet hade man hjälp av en konsult vars affärsidé var att integrera systemen.

Företag J tar hand om kemiskt avfall från t ex ytbehandlingsbad. Det har funnits från 1972 men 1998 blev företaget självständigt från en större koncern och antog sitt nuvarande namn. Företaget har ca 20 anställda som arbetar med lastning och lossning, blandning av kemikalier, övervakning och administration. Man började arbeta med SAM eftersom man ville få en bättre kontroll över verksamheten. Arbetet med att ta fram alla rutiner för SAM tog 5-6 år. 1996 påbörjades arbetet med ISO 14001 och år 2000 fick man sitt certifikat. Motivet för miljöarbetet var eget intresse. SAM är grunden till både ISO14001 och kvalitetsarbetet. Miljöarbetet löpte själv i ca 6 månader innan man valde att integrera systemen. ”Varför separera något som inte är separerat i verkligheten?”.

Företag K säljer möbler och annan inredning, framförallt till större kunder. Företaget har 5 anställda, startades 1982 och fick sin nuvarande VD 1992. De anställda arbetar med försäljning och att ta fram inredningsförslag. VD satt i styrelsen för branschorganisationen och var drivande för beslutet att införa ledningssystemet 6E hos alla medlemmar. 6E är utvecklat av TCO Development och innefattar SAM samt ISO 14001. 1997 påbörjades arbetet med 6E och företaget certifierades i april 2000. Branschorganisationen hade en anställd som gav support till medlemsföretagen under arbetet. Han höll också utbildning för miljöansvarige på företaget, som i sin tur utbildade alla på företaget.

Företag L tillverkar produkter för vattenrening och papperstillverkning. Företaget startades 1972 och har 15 anställda som arbetar inom produktion och administration. Företaget ägs av en större koncern. Inom koncernen fanns ISO 9000 och det ställdes krav på att även företag L skulle certifieras. Arbetet startades 1996 och 1998 blev man certifierade enligt ISO 9002 och ISO 14001. Företaget valde själva att direkt samordna SAM och ISO 14001, vilket inte gjorts tidigare inom koncernen. Koncernen bistod med hjälp i vissa frågor men ingen konsult anlätades.

Företag M levererar råmaterial för betongtillverkning. Företaget grundades 1957 och har haft nuvarande organisation, där de ingår i en stor koncern, sedan 2001. Den avdelning som omfattas av ledningssystemet har 14 anställda. De anställda arbetar med stenkrossning, transporter och på kontoret med kundkontakter. Initiativet att börja arbeta med ledningssystem kom från den största aktieägaren. 1996 började arbetet med ISO 9000 och certifierades 1999. Företaget valde att ta med SAM redan från starten, vilket inte gjordes inom hela koncernen. Man har haft god hjälp av regionalt skyddsombud och företagshälsovård, framförallt med arbetsmiljödelen. Även ISO 14001 inkluderades efteråt och år 2000 fick man även det certifikatet efter ca 1,5 års arbete.

Företag N säljer möbler och annan inredning till offentliga miljöer. Företaget bildades 1984 och var en ombildning från en konsultfirma. De har 3 anställda som arbetar med försäljning och marknadsföring. Nuvarande VD har arbetat på företaget sedan start och blev VD 1989. Eldsjälar inom branschorganisationen tog initiativ till införandet av ledningssystemet 6E på alla medlemsföretag. 6E är utvecklat av TCO Development och innefattar SAM samt ISO 14001. Företaget certifierades 2000 efter drygt 3 års arbete med systemet. Branschorganisationen hade en anställd som gav support till medlemsföretagen under arbetet. Han höll också utbildning för miljöansvarige på företaget, som i sin tur utbildade alla på företaget.



Bild 1. Plastfilmen över lysrören byts ut när sprutlackering genomförs. Det leder till bättre belysning och mindre spill av städkemikalier.

### 5.3 Vilka aspekter är samordnade?

Nio av de fjorton intervjuade företagen har samordnat alla tre ledningssystemen: yttre miljö, kvalitet och arbetsmiljö. Två företag, E och G, har SAM delvis integrerat med ISO 9002 och ett företag, H, har integrerat delar av SAM och kvalitet i ISO 14001. Två företag, K och N, har SAM integrerat med ISO14001. Flera av de företag som vi kontaktat, men av olika anledning inte intervjuat, har samordnat alla tre aspekterna i sina ledningssystem.

### 5.4 Vad kom först – hönan eller ägget?

De företag som börjat med ett system, vare sig det är SAM, miljö eller kvalitet, har lärt sig att arbeta systematiskt. Den kunskapen bär de med sig när de börjar arbeta med andra ledningssystem. Det kan vara en fördel att börja med ett system, för att på det sättet lära sig hur man arbetar. Å andra sidan, kan det vara en nackdel att bara ha med ett perspektiv från början, eftersom samordningen ofta innebär att man väljer att utforma systemen lite annorlunda för att uppfylla kraven i alla systemen.

Bland de företag som besökts finns exempel på företag som lyckats väl och som utgått från ett system men även sådana som börjat direkt med alla system.

En reflektion är att ledningssystemen kan bli mer eller mindre komplexa, beroende på vilken verksamhet företaget har. En verksamhet som är komplex och som innebär att ledningssystemen måste innehålla en mängd olika rutiner, kan vara väldigt arbetsamt att samordna från början. Å andra sidan är det vår bild att det ger mindre arbete totalt sett om systemen integreras direkt. I praktiken finns inte alltid valet. Om företaget redan har ett ledningssystem, är det som man måste utgå från.

## 5.5 Integrering eller samordning?

Vår definition av integrerade och samordnade system beskrivs i avsnitt 2. Av de intervjuade företagen har nio integrerat sina system (företag A, B, C, E, H, I, J, K, N) och fem har samordnat dem (företag D, F, G, L, M). Av de fem som samordnat sina system hör fyra till en koncern där ett ledningssystem har införts (miljö eller kvalitet). De fyra företagen har själva valt att samordna, för att förenkla arbetet med aspekterna arbetsmiljö, miljö och kvalitet. När företagen inför ett system som byggts upp centralt inom en koncern så är det inte möjligt att integrera. För att ett befintligt system ska integreras med andra aspekter, krävs en sammanjämkning och förändring av varje ingående system och därför har systemen samordnats istället.

Ett av de företag som har ett integrerat system ingår i en koncern. Systemet har de byggt upp själva och det har inte införts via koncernen. Företaget har endast haft krav från koncernen att vara certifierade, vilket givit dem större frihet att utforma systemet utifrån egna önskemål.

De personer som ansvarar för ledningssystemet uppger att de har stora vinster av samordningen. De upplevda fördelarna verkar vara desamma för integrerade respektive samordnade system. En skillnad var dock att samordnade system i större utsträckning styrs av uppfyllnad av krav i styrdokument. Integrerade system är i större utsträckning inriktade på fördelar för verksamheten. Detta antyder att integrerade ledningssystem kan vara ”nyttigare” för företagets verksamhet än samordnade. Mot bakgrund av vår studie går det inte att bedöma om det i praktiken också finns några skillnader i det praktiska arbetet för miljö/kvalitet/arbetsmiljö som genereras av integrerade respektive samordnade ledningssystem.

## 5.6 Uppfylls kraven i standarder och föreskrifter?

De intervjuade företagen har redan certifierats enligt de ISO-standarder som de följer. Certifieringen är ett bevis på att standarden efterlevs, varför vi inte kontrollerat detta.

Vad gäller Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) så har flera frågor vid våra intervjuer varit inriktade på att avgöra om kraven i föreskriften följs. De flesta företagen saknade delar av det som krävs enligt SAM. I dokumentationen kan det saknas delar som ändå fungerar i praktiken – när vi frågat om rutiner så finns de och de följs, även om de är muntliga. I två av företagen har man endast tagit upp några få arbetsmiljöfrågor i sitt ledningssystem. I dessa fall är företagets arbete långt ifrån tillräckligt för att man ska kunna säga att de har ett fungerande SAM.

## **6. Varför arbetar små företag med komplexa ledningssystem?**

### **6.1 Varför har företagen infört ledningssystem?**

Företagen har infört kvalitetssystem efter krav från kunder. Miljöledningssystem införs för att användas i marknadsföring men kan även vara ett krav från kund. Några av företagen arbetar inom "känsliga branscher" med avfall eller mycket kemikalier. För dessa företag är det en förutsättning att utåt kunna visa att man arbetar systematiskt med miljö, t ex med hjälp av ett ledningssystem, annars får man inga kunder eller uppdrag. Arbetet med SAM har till största delen startat på grund av lagkrav, åtta företag har av olika anledningar haft besök av arbetsmiljöinspektionen. Några företag uppger att de startat arbetsmiljöarbetet för att minska sårbarheten hos företaget genom att ha tydliga delegeringar och skrivna arbetsrutiner. På så vis blir företaget och verksamheten mindre beroende av enskilda personer och deras känsla för hur arbetet bör skötas. En mycket viktig del i detta ligger i framtagandet av rutiner – när de ska skrivas ned så behöver de involverade diskutera igenom vad som faktiskt görs, och det blir tydligt för alla vad som ingår i vilket jobb.

Företag L tycker att arbetet med ledningssystem är ett smidigt sätt att svara mot lagkrav. Andra orsaker till att man infört ledningssystem är intresse från ledning och VD, att man vill få en bättre kontroll på verksamheten och vill visa det utåt, samt att man vill stärka företaget genom att sprida ansvaret inom organisationen. Företag M tycker att dålig lönsamhet borde vara en sporre till miljö- och kvalitetsarbete.

### **6.2 Varför samordnat?**

I några fall har idén med samordning av ledningssystemen kommit från den konsult som hjälpt till med införandet och i andra fall har det varit företaget som velat ha samordningen. Företag I och J tycker att arbetet underlättats genom samordningen "det ena ger det andra". Företag A säger att genom samordningen så slipper man dubbla

uppsättningar och att ett systemet är en förutsättning för att företaget ska gå bra. Företag M tycker att det samordnade ledningssystemet gör att SAM blir en del av det dagliga arbetet. Företag L ser samordningen som den enda vägen fram: ”Alla bitar måste skötas och ofta krävs skriftlig dokumentation. Det är ett sätt att sortera och om man sorterar enligt ISO så vet andra ungefär hur man gjort.” Företag D anser att samordningen ger bättre beslutsunderlag, eftersom det ger utrymme för en helhetsbild av verksamheten. Företag J tror att människan vill ha ett papper att gå till för att ta reda på hur man ska handskas med en viss situation, ska man leta på flera ställen kommer någon del antagligen att missas. Vid flera intervjuer har det nämnts att verkligheten är inte uppdelad på olika områden – verkligheten är samordnad.

Inget företag har ångrat att de har samordnat ledningssystemen, några ångrar dock att de inte samordnat från början. Flera företag har sagt att det varit en fördel att ha en person som fungerat som samordnare för både SAM, yttre miljö och kvalitet.



Bild 2. Möbiltyger som är miljövänligt producerade. Framtagna av ett företag med ett samordnat ledningssystem.

### 6.3 Hur infördes systemen och hur lång tid tog det?

Nio företag har tagit hjälp utifrån av konsulter. Tre företag tog hjälp av branschorganisationen, ett hade hjälp från koncernen och ett tog hjälp av företagshälsovård och regionalt skyddsombud. Det har också upplevts som positivt att arbeta med andra företag i liknande situation. I så gott som alla företag har alla i personalen varit delaktiga och varit med och tagit fram de rutiner och instruktioner som rör deras arbetsuppgifter.



De företag som varit mest nöjda med hjälpen från konsulten är de företag där konsulten känt till branschen väl. I några företag har konsulten arbetat några dagar i veckan på företaget och på så vis sett hur verksamheten fungerar. Det är viktigt att den egna personalen också arbetar med ledningssystemet. Ledningssystemet måste kunna drivas vidare av företaget då konsulten är färdig med sitt arbete. På ett företag som var mycket nöjda med sin konsult berättade man att konsulten satte dem i arbete: ”konsulten talade om vad som behövde göras och så fick vi göra det”.

Att ta fram dokumentation tar tid eftersom allt som görs i företaget ska dokumenteras. Har man ingen vana att dokumentera så är det en hög tröskel att ta sig över. Under den period som kartläggningen görs så är det svårt att ge feedback till alla anställda, och då kan de tröttna. Därför är det bra att tillfråga extern hjälp tidigt, och få deras råd inför planeringen. Om man till exempel kan låta de anställda göra delar av kartläggningen, eller lägga delar av utbildning redan i denna inledande fas, då är det lättare att få dem intresserade av att hålla systemet levande sedan.

Att införa systemen har nästan genomgående tagit längre tid och krävt mer arbete än vad man från början trott. För de flesta har det tagit ca 2-3 år från start till certifikat eller till ett fungerande system. Om man redan har infört ett ISO system så har det tagit ca 1 år att införa nästa. Endast ett företag har försökt att göra en analys av vad systemet kostat, de andra säger att ”en kostnadsanalys är det ingen som vågar göra”. Trots att det kostat både tid och resurser tror de flesta att man kommer tjäna på det med tiden.

## **7. Hur kan ett ledningssystem byggas som är till nytta för det lilla företaget?**

Hos de företag som intervjuats så finns det naturligtvis en viss stolthet över systemet. Det är mycket möda och resurser som ligger bakom införandet av ett ledningssystem, framförallt om det är seriöst menat och inte enbart till för certifikatet på väggen. Det är ändå så att vissa system verkade vara mer lyckade än andra, och framförallt har man upplevt olika mycket nytta av systemet hos olika företag. I detta avsnitt lyfter vi fram faktorer som, enligt företagen, har bidragit till att de haft nytta av systemet.

### **7.1 Utgångspunkter**

Motivet för att införa systemet är vanligtvis yttre faktorer, oftast kundkrav (se avsnitt 5.1). Kravet på samordning kommer dock inte från någon extern kravställare. Samordnade system införs för att underlätta företagets eget arbete med ledningssystemen. Det gäller därför att ta sig tid att tänka efter vad företaget internt kan få ut av att arbeta mer systematiskt, förebyggande osv med sitt samordnade system. De

förväntningar som finns internt är lika viktiga att ta hänsyn till som kundkrav när man skriver ned rutiner mm.

Det är en god idé att börja med en skiss över företagets processer. Detta är numera ett krav inom ISO 9001, men också en bra utgångspunkt för SAM och ISO 14001. Vad är det som görs på företaget och vilket led kommer före det andra? Vilka funktioner är övergripande och vilka är en del av produktionen? Alla som har del av produktionen i företaget behöver bidra med sin del i beskrivning av verksamhetens processer. På så vis får man ord på den egna verksamheten, som sedan kan användas som rubriker i dokumentationen. När rutiner skrivs så ska de formuleras så att de är enkla att förstå för dem som arbetar på företaget, inte bygga på revisorers eller externa konsulter termer. Det har givit bättre resultat än att använda rubriker och upplägg ifrån standarder.

När rutiner skrivs så bör personalen involveras. Då är det upp till den ansvarige för systemet att använda sin kreativitet. De personer som är ovana att skriva ska ändå kunna vara med och ta fram rutiner. Hur personalen involveras, och hur mycket, måste avgöras på varje företag. Ju mer den operativa personalen är med och tar fram rutiner, desto mer nyttigt upplever företaget att systemet blir när det är klart.

Det finns en motvilja i många företag mot att involvera personalen i ett omfattande arbete med ledningssystemet. Detta beror oftast på ekonomi och tidsskäl. Om personalen inte involveras, är det relativt vanligt att man istället måste göra kraftiga revideringar i systemen, eftersom det kan bli omfattande anmärkningar vid den första och andra revisionen. Anmärkningarna beror ofta på att systemet inte fungerar i den dagliga verksamheten, eftersom personalen inte känner igen sig i de skrivna rutinerna.

Företaget behöver vara medvetet om att de själva "äger problemet". Det är omöjligt för en utomstående att skapa "det optimala ledningssystemet" för företaget. Expertisen som behöver utnyttjas finns inom företaget och det handlar framförallt om att dokumentera hur arbetet utförs och hur man ska förbättra det.

## 7.2 Mötesstrukturen är viktig

På företaget behöver man hitta den nivå som är lagom vad gäller hur ofta man ska ha möten, vad som ska tas upp och hur långa mötena ska vara. Det är vanligt att det behövs fler möten under uppbyggnaden av systemet än senare.

De flesta företag har redan möten som behövs för produktionen. Använd dem – prata om ledningssystemet där. Låt inte möten som har med ledningssystemet att göra bli separata "öar" som lever sitt eget liv med svag eller ingen koppling till den dagliga verksamheten.

Minst en typ av möten ska det vara möjligt för alla anställda att delta på. Ledningens genomgång, internrevision och andra möten som krävs enligt standarderna ska naturligtvis fungera men det viktigaste är att finna formen för möten för alla på företaget. Om personalen är ovana vid att ha möten så är det oerhört krävande att sitta långa stunder och lyssna på genomgångar. Håll hellre kortare möten lite oftare. Enbart information räcker inte för att få de anställda ”med på tåget”. Det måste finnas utrymme för dialog / diskussion. Det finns många andra sätt att arbeta på än att hålla traditionella möten där en person pratar och resten lyssnar.

När mötena hålls ska de vara relevanta för de som deltar på mötet. Det låter självklart, men det efterföljs inte alltid. När ett ledningssystem tas fram så är det som att syna varje enskild del av företagets verksamhet med lupp. All information som man får fram (och som kan krävas av revisor eller enligt standarden) är inte relevant för alla anställda. Det finns också väldigt många exempel på information som inte kommer fram av olika anledningar. Planera mötena väl, utifrån vem som deltar.

### 7.3 Certifiering eller ej?

De flesta av de intervjuade företagen är certifierade, och de ser positivt på certifikatet. De har arbetat målmedvetet för att nå certifiering, av olika anledningar. Det verkar dock som att det kräver stora resurser att certifiera sig. Ett av företagen har valt att arbeta efter ISO 9002 utan att gå till certifiering. De säger att ”om det skulle bli aktuellt att certifieras skulle vi välja ett system som är framtaget för vår bransch”. De anser att ISO 9002 är för allmänt, ett certifikat garanterar inte en produkt med bra kvalitet. Deras kunder är nöjda med hur de arbetar och den service de ger därför behöver de inget certifikat. Företaget anser att man ska inte göra något för görandets skull, det måste finnas en nytta för företaget om man ska satsa tid på något.

Både kvalitets- och miljöledningssystem används i marknadsföringssyfte. Båda systemen gör att det är lättare att få nya och att behålla gamla kunder. Det finns dock företag som uppger att så länge de kan uppvisa att de följer huvudkraven i standarden så kräver inte kunder att de ska vara certifierade. För att få effekt av ledningssystemet verkar inte certifiering vara nödvändig – det företag som valt att inte certifiera sig hade inte mindre av åtgärder eller aktiviteter inom systemet än de andra företagen.

Hälften av de intervjuade företagen skulle vilja certifiera sitt arbetsmiljöarbete. Man tycker att systemet redan finns och skulle därför vilja ha ett bevis på det, att använda bland annat i PR-syfte. De som inte vill certifiera sitt arbetsmiljöarbete tycker inte att certifikatet har ett egenvärde. Man anser att arbetsmiljöarbetet fungerar bra och man tror att man skulle uppfylla eventuella krav för att få ett certifikat. Ett svar var: ”Vi, våra anställda och arbetsmiljöinspektionen är nöjda – vi behöver inget certifikat på det”. De

flesta tror inte att arbetsmiljöarbetet har så stor betydelse vid nyanställning, däremot hjälper det företaget att behålla sin personal.

## 7.4 Samordningen

Verksamheten på företaget är en helhet. Myndigheter utanför företaget har delat upp helheten i delar och kontrollerar delarna på olika sätt, utifrån olika lagar och andra regler. För att svara till de krav som ställs från myndigheter och kunder är det många företag som ser ledningssystemet som en lösning. Ett samordnat ledningssystem lyckas med konsten att föra ihop de externa, uppdelade, kraven med den interna, holistiska, verksamhetssynen.

I praktiken ser lösningen olika ut på varje företag. I de flesta fall har arbetet med ledningssystemet mynnat ut i ett integrerat system av pärmar: det finns en handbok där systemet är beskrivet utifrån miljö, arbetsmiljö och kvalitet och så finns det olika pärmar för uppföljning av lagar, förteckning över kemiska ämnen, avvikelserapporter, protokoll från till exempel Ledningens genomgång och skyddsronder och så vidare. De som samordnat har ofta en handbok för arbetsmiljö, en för miljö och en för kvalitet. I dessa handböcker hänvisar man mellan varandra för att undvika överlappning och man kan också ha gemensamma pärmar för till exempel uppföljning av lagar.

Det vi kan konstatera är att det inte är utformningen av pärmar som är det viktiga. Möten är mycket viktigare. Vilka får delta? Vad tar man upp och vad kan man inte ta upp? För att integrera systemen i praktiken så måste alla personer som har ansvar för delar av systemet förstå de andra delarna av systemet.

De besökta företagen har kommit olika långt med samordningen, medvetet eller omedvetet. Integrering ses här som en mer långtgående form av samordning. När systemet har förändrats successivt så har företagen valt att integrera mer, vilket också tyder på att ett integrerat system är mer användbart. Med tiden har också systemen bantats och förenklats.

På en övergripande nivå har vi dokument så som policy och där kan det vara en fördel att medvetet välja en uppdelning av de tre områdena miljö, kvalitet och arbetsmiljö. Målgrupperna kan vara olika för arbetsmiljöarbete respektive kvalitetsarbete. Arbetsinstruktioner, avvikelshantering och mötesrutiner är typexempel på dokument som är bra att integrera. Det finns bara en målgrupp: de anställda. För dem blir det otympligt att hantera olika formulär för kvalitetsavvikelse respektive tillbud. Att behöva läsa olika dokument för att förstå vad som ska tas upp på ett möte eller hur ett arbetsmoment ska utföras blir dessutom tidsödande och ökar risken för att man missar vissa delar.

Det är tidskrävande att bygga upp ett system. Samordningen tar också tid, vilket är viktigt att vara medveten om från start. Det viktiga är att sätta målsättningar utifrån rätt utgångspunkter. Varför vill företaget ha ett system? När systemet är klart - uppfyller vi då våra önskemål? Efter att ha besvarat detta kan företaget avgöra vilka aspekter som bör finnas med i systemet av miljö, arbetsmiljö och kvalitet. De företag som intervjuats som låtit förberedelser och interna diskussioner ta tid och utrymme ser många positiva effekter av systemet.

## 8. Hur kan ett ledningssystem hållas vid liv?

Hos de intervjuade företagen efterfrågades kunskap och informationsmaterial om hur man kan behålla systemet och lära sig "leva" med det. De har till viss del själva kommit med svaren, men ytterligare fördjupning inom området är säkert givande. En vanlig situation är att mycket har satsats på systemet och äntligen har certifikatet klarats av. Vad gör vi nu av vårt system?

För vem görs uppdateringar och förändringar i systemet? När företaget har börjat arbeta med systemet så upptäcks hela tiden delar som kan förbättras. Vid revisioner kommer det fram sådant som behöver korrigeras, men när säger de som använder systemet sin mening? Systemet ska passa företaget och inte tvärtom. Om systemet inte känns meningsfullt att "leva" med så finns det ingen anledning att fortsätta på samma sätt. Företag som vidareutvecklat sina samordnade ledningssystem har sett över utformningen för att förenkla rutiner, förkorta beslutsvägar och minska antalet dokument.

Mötena är en viktig del av att hålla systemet levande, och det mesta som nämnts under avsnitt 6.2 gäller även här. Mötena är ett bra tillfälle att ge feedback, och det är bra att hitta andra former också. Att bli påmind då och då om vilka resultat som uppnåtts och vilka mål som fortfarande finns kvar är avgörande för att man ska orka upprätthålla de nya rutinerna. Att ge feedback till kunder kan också stärka företaget. De vet säkert om att företaget har ett certifikat, men vet de vilka åtgärder som har vidtagits?

Om handlingsplanen innefattar åtgärder som berör alla på företaget så är chansen större att fler bryr sig om uppdateringarna och efterfrågar åtgärder. Det är ett sätt att hålla systemet vid liv "av sig själv" – dvs det är inte bara den som är ansvarig för systemet som följer upp och kontrollerar vad som blir gjort.

## 9. Arbetsmiljöarbetet inom ramen för ett samordnat ledningssystem

### 9.1 Resultat från intervjuer

För de intervjuade företagen har arbetsmiljöarbetet fått en skjuts framåt tack vare att SAM integrerats med de övriga ledningssystemen. Arbetsmiljöarbetet har blivit en del av det dagliga arbetet, mycket tack vare att rutiner och handlingsplaner tar upp det som är relevant för var och en på företaget.

Det finns ett externt intresse för yttre miljö- och kvalitetsarbetet inom företagen. Detta gör att man arbetar mer systematiskt med dessa frågor och man är intresserad att visa utåt vad man gör. Genom att integrera arbetsmiljöarbetet i ett ledningssystem blir arbetsmiljön också viktig.

Flera företag uppger att de övriga ledningssystemen har varit en draghjälp och gett en struktur till arbetsmiljöarbetet. Ett företag säger till och med att arbetet med SAM inte hade blivit av om man inte hade samordnat systemen.

Ett företag som hade SAM innan man införde de övriga ledningssystemen tycker att arbetsmiljöarbetet har fått en mer framträdande plats. Man säger att ”Allt som finns i pärmen får högre prioritet eftersom pärmen leder till certifikat”. Ett annat företag tycker att samordningen ger stuns i systemet och facket ser att SAM fungerar. Det har blivit enklare för företagen att redovisa vilka åtgärder de vidtar, eftersom de dokumenterar mer när de har ett ledningssystem.

Ett företag säger att man fått en bättre kontroll: ”Tidigare fixade vi till saker om arbetsmiljöinspektionen varit här och sedan trodde man att det var bra tills de kom nästa gång. Nu har vi en skydds rond varje månad vilket underlättar arbetet.” Flera företag tycker att relationerna med arbetsmiljöinspektionen blivit bättre och man ringer dit för att få råd.

En av frågorna i projektet var att ta reda på om arbetsmiljöarbetet skulle bli mer byråkratiskt och svårare att upprätthålla om det samordnades med ledningssystem som följer ISO-standarder. Av de företag som hade arbetsmiljöarbete innan de började arbetet med ledningssystem så upplevs det inte mer byråkratiskt. Det är mer byråkrati och mer dokumentation att hantera totalt sett, men det är svårt att särskilja vad i dokumentationen som motsvarar företagets tidigare arbete. Uppfattningen är att ledningssystemet varit positivt för arbetsmiljöarbetet och inte tvärtom.

Det kan noteras att i två tidigare studier av hur SAM fungerar i små företag (1, 2), har vi sett ett starkt samband mellan förekomsten av andra ledningssystem och väl fungerande SAM. Denna studie tyder på att förekomsten av samordnade ledningssystem är bra för SAM och t o m att samordnade ledningssystem ger än mer draghjälp till SAM än enbart förekomsten av andra ledningssystem.

## 9.2 Ett konkret exempel

Företaget Temporent har med hjälp av IVL lagt till arbetsmiljö (och kvalitet) till sitt befintliga miljöledningssystem. Den struktur som företaget tagit fram på sitt miljöledningssystem har följts – upplägget var anpassat till företagets egen verksamhet och följde inte standardens innehållsförteckning. Arbetsmiljö (och kvalitet) har lagts in i relevanta delar, plus att nya delar tagits fram enbart för arbetsmiljö (resp kvalitet). I och med att rutiner för dokumentation och viss nödlägesberedskap samt vissa kemikaliers påverkan på hälsan redan fanns i miljöledningssystemet så fanns en god bas att bygga på.

Det första som gjordes var en genomgång av företagets verksamhet för att undersöka vilken lagstiftning som var relevant. En lista över gällande föreskrifter från Arbetsmiljöverket fanns från den koncern företaget hör till. Vissa av föreskrifterna kunde strykas eftersom verksamheten inte finns hos Temporent (det som togs bort var: stationär lyftkran, torn, sprutmålning, trämjöl, generatorer, asbesthantering). Listan behövde uppdateras. Detta är säkert ett vanligt fenomen när man använder material från andra företag – det är aldrig helt anpassat till det egna företagets förutsättningar och kanske heller inte till tiden för det egna införandet.

En kort beskrivning av respektive föreskrift gjordes utifrån det internetbaserade verktyg som IVL tagit fram tidigare (3). En beskrivning av hur företaget berörs av de föreskrifter som gäller ordinarie verksamhet togs också fram. Detta skrevs av IVL under utbyte och samarbete med medarbetare på företaget. De föreskrifter som endast gäller underentreprenörer listades utan närmare förklaring.

Samtliga dokument som redan fanns i ledningssystemet gick igenom, och nya delar lades in, parallellt med hänvisningar till aktuella föreskrifter. Kraven i föreskriften Systematiskt arbetsmiljöarbete finns med i systemet och är uppdelade på olika rutiner.

I rutinen ”Bevakning av arbetsmiljöaspekter” gjordes en mall för bedömning av risker och till viss del prioritering av vilka arbetsmiljömål som är viktigast att börja arbeta med. Som bas för undersökning av arbetsmiljön ska listan över föreskrifter finnas med. Endast de arbetsmiljöaspekter som arbetstagarna upplever som problematiska ska tas upp på lista över mål. På detta sätt skulle viktiga faktorer kunna försummas. Därför är en rekommendation inskriven om att ha med företagshälsovård vid undersökning av

arbetsplatsen. Den samlade kompetensen hos arbetstagarna och företagshälsovården borgar för att de arbetsmiljöaspekter som är viktiga att åtgärda blir upptagna på listan. Det är inget expertorienterat system, varför vissa tekniska detaljer kan gå förlorade. Å andra sidan så är den psykosociala sidan av arbetsmiljön betonad, vilket bedöms vara den största riskfaktorn på det aktuella företaget.

De rutiner som skrevs helt nya enkom för arbetsmiljö är:

- ♦ Arbetsmiljöpolicy (med rekommendation att göra en samlad verksamhetspolicy)
- ♦ Bevakning av arbetsmiljöaspekter
- ♦ Sjukskrivningar
- ♦ Rehabilitering
- ♦ Mall för arbetsmiljöplan (som ska användas på byggarbetsplatser där företaget har samordningsansvar)

Arbetsmiljö har även integrerats i följande delar i det befintliga miljöledningssystemet;

- ♦ Företagsbeskrivning – policy
- ♦ Organisation – arbetsmiljöansvaret definierades och skyddsombud lades till
- ♦ Uppföljning – rutiner för intern revision inkluderar även arbetsmiljöarbetet
- ♦ Avvikelser, korrigerande och förebyggande åtgärder – blanketten utformades så att den även kan användas för rapportering av olyckor och tillbud
- ♦ Dokumenthantering – uppdatering så att arbetsmiljödokumentet ovan inkluderas
- ♦ Kommunikation – intern kommunikation är en viktig del av arbetsmiljön för de anställda och rutinen förändrades något för att svara mot krav i föreskrifter
- ♦ Miljöaspekter och miljölagar – dokumentet kompletterades med arbetsmiljöaspekter och arbetsmiljölagar
- ♦ Nödlägesberedskap – krav från föreskrifter skrevs in

Den faktiska texten i rutinerna har tagits fram gemensamt av IVL och Temporent. IVL har fyllt i frågor under olika rubriker, som Temporent har besvarat. IVL har sedan kollat igenom och kompletterat med text eller nya frågor. Tack vare detta har aspekter lyfts fram som utomstående expert kan se inom sitt område, men texten är skriven av de anställda själva så att de känner igen sig i dokumenten.

## 10. Behöver de små företagen extern hjälp?

I alla besökta företag har man haft hjälp utifrån med att införa ledningssystemet. Att anlita konsult är det vanligaste sättet att ta in hjälp. Företag K och N hade hjälp från branschorganisationen. Företag L hade hjälp från personer inom koncernen när de byggde upp sitt eget system. Företag M vilade till stor del på koncernens kvalitetssystem men i arbetet med sitt eget samordnade system så är det regionala skyddsombudet och företagshälsovården som man vänt sig till för att få hjälp. Företag J



har inte tagit in någon person utifrån, men de har fått utbildning från bland annat branschorganisationen och de valde att anställa en ny person som ansvarade för systemet.

Att arbeta med ledningssystemet är en verksamhet skild från den dagliga produktionen och det kräver en stor arbetsinsats. Det finns gott om formella krav som behöver efterlevas. Därför är det bra om det lilla företaget kan ta hjälp externt. Ett alternativ är naturligtvis att anställa en person som ansvarar för systemet, men det är svårare i mindre företag än i stora.

## **10.1 Konsultens roll**

Företagen uppger att det fungerat bäst med konsulter som har egen erfarenhet inom branschen. Konsulten bör hjälpa till med tolkning av standarder och föreskrifter, men lämna det upp till företaget att skriva rutiner mm. I företag B användes konsulter i inledningsfasen men det fungerade inte. Vad som hände var att den egna personalen fick tillräcklig inblick i hur man kan arbeta med ledningssystemen för att själva kunna driva arbetet.

## **10.2 Exemplet RILS-utbildningen**

### **10.2.1 Bakgrund till RILS-projektet**

Ett ledningssystem som byggs upp efter en given mall blir aldrig helt anpassat till företagets egna behov. Detta omöjliggör ett riktigt bra skriftligt material om hur man skapar ett ledningssystem. Därför satsade IVL på att hålla utbildning för Rådgivare för Integrerade LedningsSystem (RILS), vilket finansierades av Kretsloppscentrum, AFA Trygghetsförsäkring samt deltagarna. Utbildningens mål var att deltagarna skall stödja flera företag samtidigt för att på så vis få ner kostnaden för företagen. Deltagarna skall också kunna arbeta gemensamt för att dra nytta av varandras kunskaper. Vi kommer här att gå igenom några av erfarenheterna från detta projekt.

### **10.2.2 Utbildningens upplägg**

Utbildningen bestod av totalt sex heldagar och inleddes med en introduktion till integrerade ledningssystem. Därpå följde fördjupningsdagar inom miljö, arbetsmiljö och kvalitet. De två sista dagarna innefattade fördjupning inom ämnen som integrering av ledningssystem och att arbeta i nätverk. Genom hela utbildningen genomfördes grupparbeten och hemuppgifter mellan utbildningstillfällena.

De som har genomgått utbildningen hittills är främst ensamföretagare som arbetar som konsulter inom ett eller flera av områdena miljö, arbetsmiljö och kvalitet.

### 10.2.3 Rådgivarens roll

Under utbildningen diskuterade vi rådgivarens roll vid flera tillfällen. En bild av deras förutsättningar och arbetssätt målades upp, liksom önskemål om hur de skulle vilja agera gentemot små företag:

Under införandet av ett integrerat ledningssystem är rådgivarens roll oftast att vara pådrivande och peka på vad som behöver göras. Rådgivaren är med och fastställer tidsplaner och ansvar och följer sedan upp planerna. Ett bra sätt är att bilda en projektgrupp, bestående av ett antal medarbetare och rådgivaren, som har regelbundna möten. Så mycket som möjligt av själva arbetet med ledningssystemet bör genomföras av medarbetarna på det aktuella företaget. Det är viktigt att så många som möjligt inom företaget är engagerade.

Rådgivaren kan också hjälpa till att hitta viktig information som behövs för arbetet med ledningssystemet. Exempelvis om kemikaliers påverkan på hälsa och miljö eller utsläppsmängder i samband med transporter. Även lagar är något som rådgivaren kan hjälpa till att identifiera och tolka.

Företag som vill införa integrerade ledningssystem beställer ofta konkret hjälp från rådgivare med att skriva rutiner, ta fram förslag på förändringar, osv. Samtidigt är det svårt att få ett ledningssystem att fungera om det inte är medarbetarna i det aktuella företaget, som genomför arbetet. Som rådgivare är det då viktigt att kunna förklara och visa på fördelarna med att företaget själva arbetar fram sitt ledningssystem. Rådgivarens roll blir inte svagare i och med detta arbetssätt, men det är annorlunda jämfört med den traditionella tekniska synen där en konsult kommer till företaget och löser de problem som uppkommit.

### 10.2.4 Rådgivarens kompetens

Vilken kompetens bör en bra rådgivare ha? Några viktiga områden att behärska är:

- Förmåga att engagera och informera medarbetarna inom företaget. Ett vanligt problem med ledningssystem är att viktig information inte når alla berörda medarbetare eller att medarbetarna inte känner sig delaktiga i ledningssystemet.
- Förmåga att anpassa sina arbetsmetoder och sin information till vad som behövs inom företaget (dvs inte arbeta enligt en standardmall). Detta gäller även vid

information till personalen och utbildning. Det bästa är inte alltid att informera om allt, snarare att informera och utbilda om det som målgruppen behöver.

- Förmåga att analysera eventuella problem och underlätta för företaget att hitta lösningar på dessa.
- Kunskaper om vad som skall ingå i ledningssystemet.

Samtliga punkter behandlades under RILS-utbildningen.

### 10.2.5 Vanliga brister hos rådgivare

Ett problem för rådgivare kan vara att snabbt kunna sätta sig in i det aktuella företaget. Varje företag är unikt och kräver ett unikt ledningssystem. Att kopiera från ett annat är ingen bra lösning.

Om det är ett integrerat system som ska införas så kan det vara svårt att ha tillräckligt god kunskap inom de tre områdena miljö, kvalitet och arbetsmiljö. Vi tror ändå att det är en fördel för företaget att ha en rådgivare att vända sig till, istället för tre (en inom varje område). Som rådgivare kan det vara klokt att samarbeta med personer som har kompletterande kunskaper som de kan anlita i sin tur.

De personer som genomgått RILS-utbildningen har olika erfarenheter och de har haft som mål att samarbeta i form av ett nätverk. Under utbildningen diskuterades också andra lösningar på att klara av att bemöta kraven från företagen på ett klokt sätt.

## 11. Diskussion

När vi haft kontakt med företagen som deltagit i denna studie, har vi fått en god bild av hur det fungerar med deras ledningssystem, av hur de gått till väga och också varför de valt att införa ledningssystem. Det har visat sig vara väldigt resurskrävande att både införa och upprätthålla systemet. Syftet med studien var att skaffa kunskap om hur arbetet ska bli så smidigt som möjligt för de små företagen, samtidigt som kvalitén i det systematiska arbetsmiljöarbetet blir god och acceptansen för arbetsmiljöarbetet ökar.

Acceptansen för arbetsmiljöarbetet verkar öka enbart genom att arbetsmiljö lyfts in i ledningssystemet. Arbetsmiljöarbetet blir något som måste fungera precis som ekonomisk uppföljning eller uppföljning av missnöjda kunder.

Kvaliteten i det systematiska arbetsmiljöarbetet har inte varit på topp i alla intervjuade företag. Det verkar alltså inte innebära att arbetsmiljöarbetet får god kvalitet enbart för att det integreras med miljö och/eller kvalitet. I de fall då basen har varit SAM, ser vi att

kvaliteten på arbetsmiljöarbetet har ökat genom att ytterligare aspekter lagts till. Det är möjligt att det hade skett även utan att ledningssystem infördes eftersom företaget uppenbarligen såg en nytta med arbetsmiljöarbete redan innan krav på SAM kom. Vår bedömning är dock att den draghjälp som de andra områdena gett till SAM har bidragit positivt även i dessa företag. För att borga för god kvalitet i arbetsmiljöarbetet, tror vi att det är nödvändigt att ta hjälp utifrån. Hjälpen är i första hand en hjälp att tolka vad som krävs av företaget, inte att bygga upp systemet. Företagshälsovård, konsulter och regionala skyddsombud har använts av våra besökta företag.

Att införa ledningssystem på ett smidigt sätt handlar framförallt om att anpassa systemet till företagets verksamhet istället för att redovisa verksamheten i enlighet med uppställningar och formuleringar i standarden.

Under projektets gång har vi diskuterat möjligheten att ta fram ett material om införande av samordnade ledningssystem. Vi har kommit fram till att det inte är enkelt och kanske inte ens lämpligt att skriva någon handledning eftersom utformningen är så beroende av förutsättningarna på företaget (bransch, antal anställda, existerande rutiner osv). Ett interaktivt material skulle kunna vara en lösning. En annan lösning är att de externa personer som hjälper företagen att forma ledningssystemen har god kunskap om vad som behövs. Då finns möjligheten att ta del av olika erfarenheter och reflektera över det som kommer upp. RILS-utbildningen var en lyckad satsning ur det avseendet.

Många företag har infört ledningssystem efter krav utifrån, utan att reflektera över vilken nytta man kan ha av systemet internt. Det är också väldigt resurskrävande att införa ett ledningssystem. Det känns därför som att det klokaste man kan göra som företagare är att ta del av erfarenheter från företag i liknande situation som redan infört system för att få reda på vilka för- och nackdelar som de har upplevt. Det är också viktigt att ta sig tid att diskutera internt vad man vill få ut av att införa ledningssystem. Om enbart är kundkraven styr uppbyggnaden av systemet så är det lätt att missa viktiga delar som den egna personalen skulle kunna ha stor nytta av. Som exempel kan nämnas en rutin för nödlägesberedskap där det var tydligt vilken mediakontakt man skulle ta och var utrustning fanns för att ta hand om utsläpp till miljön. Samma företag hade dock inte tagit upp vilken skyddsutrustning som de anställda behöver vid sådan sanering. Detta nämndes endast i en liten folder som fanns vid utrustningen, vilket inte är säkert att man ser i brådskande då olyckan redan är skedd. Personalen hade varit mer betjänta av den instruktionen redan i rutinen, för då hade de läst texten i lugn och ro.

Denna skrift är ingen handbok i införande av ledningssystem. Därför saknas mycket av de konkreta tipsen som besvarar frågan "Hur gör jag nu då?". Handböcker finns det många av, och några av dem nämns nedan. Oavsett vilken handbok man följer så är det viktigt att beakta det vi skrivit om i texten ovan, som en bas för sina beslut i det detaljerade arbetet med att ta fram systemet.

Det som vi kan konstatera är att arbetsmiljö får en mer framträdande roll inom företaget när arbetsmiljöarbetet samordnas eller integreras med ledningssystem för kvalitet eller miljö. Detta borgar för att fler åtgärder faktiskt genomförs och att fler i personalen är medvetna om och delaktiga i arbetsmiljöarbetet. Det leder i sig till bättre psykosocial arbetsmiljö. Det är klokt att också rådfråga extern sakkunnig för att få med alla de aspekter av arbetsmiljön som är viktiga i det aktuella företaget.

## 12. Källor till inspiration

Under arbetet med projektet har vi tagit del av, och inspirerats av, en hel del litteratur och material. Nedan följer en beskrivning av dem. Vi har valt att skriva kort om respektive material istället för att referera till dem i texten.

Antonsson, Ann-Beth (1999) **Samordning av ledningssystem för arbetsmiljö, yttre miljö och kvalitet i små företag – en undersökning av dagsläget**. Prevent. Rapporten innefattar dels en litteraturstudie och dels erfarenheter från små företag som infört samordnade ledningssystem. Det finns en genomgång av handböcker mm som kan vara till nytta för den som arbetar med ett samordnat system.

SAF (2000) **Märkningsinfarkt eller Ordning och reda**. Idé och text: Margareta Mårtensson.

I broschyren görs en exposé över standarder för arbetssätt som ger en tydlig bild av den komplexa marknaden för standarder idag.

Jakobsson, Robert (2000) **Arbetsmiljö, miljö och kvalitet. Helhetssyn på verksamhetsutveckling i mindre företag**. Arbetsmiljöforum.

Skriften är resultatet av projektet IQM (Integrated Quality Management) som genomfördes 1998-2000 av Arbetsmiljöforum i samarbete med LänsTeknikCentrum. Skriftens fokus ligger på integrering av arbetsmiljö, miljö och kvalitet i företagets verksamhet. Olika faser i processen med införande av ledningssystem beskrivs med PDCA-cykeln som bas. Det finns även ett kapitel med hänvisningar till litteratur, hemsidor, myndigheter och organisationer.

Isakson, Mai, Sterner, Margareta (1998) **Integrering av arbetet med yttre miljö och arbetsmiljö i två träindustrier**. Träteknik L-rapport 9806050.

Förstudien visar att de åtgärder som vidtagits för att uppfylla ISO14001 respektive Internkontroll inte står i konflikt med varandra. ”Att ta ett helhetsgrepp runt arbetsmiljö, internkontroll och miljöledning har inneburit förbättringar för verksamheten och arbetstagarna”

SIS Forum (2000) **Att integrera ledningssystem.**

Skriften beskriver processerna inom ett företag, syften med ledningssystem, delarna i ett ledningssystem samt ger två exempel på struktur för beskrivning av integrerade system.

Cerne, Olof och Antonsson, Ann-Beth (1999) **Vad betyder miljöledningssystem för arbetsmiljön?** IVL-rapport B1341, IVL Svenska Miljöinstitutet.

Studien visar att företagens arbete med miljöledningssystem har påverkat arbetsmiljön positivt, men utan att det var planerat. Dels har miljöåtgärder förbättrat även arbetsmiljön och dels har systematiken i miljöarbetet varit till gagn för arbetsmiljöarbetet.

SAF (1995) **Dubbla vinster för miljön?! Insatser i arbetsmiljön kan medföra vinster också för den yttre miljön.**

125 företag som fått stöd från Arbetslivsfonden för arbetsmiljöåtgärder tillfrågades om effekter på yttre miljön från dessa insatser. Ca 20% av företagen ansåg att de fått vinster även för den yttre miljön. Vinsterna var rent konkreta såsom reducerade utsläpp och minskad kemikalieanvändning eller mer abstrakta såsom förbättrad miljöprofil och ökat miljömedvetande hos de anställda.

Zackrisson, Mats (IVF), Enroth, Maria (IMT) och Widing, Angelica (IMT) (1999) **Miljöledningssystem – papperstiger eller kraftfullt verktyg.** Industriforskning i samverkan.

En utvärdering av miljömässig och ekonomisk effektivitet av ISO14401 och EMAS. Undersökningen är baserad på enkät och intervjuer med sammanlagt 200 svenska miljöcertifierade företag 1999.

TCO Development (1997) **6E Projektpärmen.**

I pärmen beskrivs hur företaget ska arbeta för att införa systemet 6E, som inkluderar arbetsmiljö och yttre miljö. 15 steg beskrivs, och tyngdpunkten ligger på delaktighet och engagemang. För att få certifikat för 6E krävs att alla medarbetare fått utbildning och alla på företaget är med i projektgrupper där både praktiska åtgärder och dokumentation arbetas fram.

Birgersdotter, Lena och Antonsson, Ann-Beth (2001) **Utvärdering av pilotprojekt där 6E införts på inredningsföretag.** IVL-rapport A21128, IVL Svenska Miljöinstitutet. Rapporten beskriver effekter av systemet och utvärderar det material som TCO Development tagit fram.

Prevent (2001) **Systematiskt arbetsmiljöarbete i det lilla företaget.**

Ett praktiskt verktyg (arbetsmaterial) för införandet av SAM i små företag.

Arbetsmiljöverket (2001) **Systematiskt arbetsmiljöarbete – en vägledning.** Skrift H347.

I häftet beskrivs på ett överskådligt sätt vad som behöver göras för att uppfylla kraven i föreskriften. Föreskriften med kommentarer finns med i häftet.

Arbetsmiljöverket (2002) **Systematiskt arbetsmiljöarbete mot stress**. Skrift H351. I häftet beskrivs vilka konsekvenser stress kan ge och hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete kan organiseras för att just minska stressen. Föreskriften med kommentarer finns med i häftet.

Arbetslivsinstitutet och Folkhälsoinstitutet (2000) **Folkhälsa, arbetsliv, hälsofrämjande, helhetssyn, genus, empowerment, ledarskap**. Ett urval från konferensen Hälsofrämjande arbetsplatser i januari 2000. Magasinet innehåller ett urval av de föreläsningar som presenterades på konferensen. Här finns gott om inspiration och konkreta tips för främjande av den psykosociala arbetsmiljön.

Skaar, Solveig, red (1994) **Internkontroll – ørkenvandring eller veien til det forjettede land?** SINTEF IFIM. Rapporten ger en översikt av bakgrunden till, och förväntningarna på, Norges internkontroll (IK). Den beskriver även vad som skett i praktiken hos myndigheter och på arbetsplatserna, två år efter att IK-föreskriften trätt i kraft.

Wikström, Solveig m.fl. (1992) **Kunskap och värde: företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system**. Nordstedts juridik. I boken betraktas företaget som ett kunskapssystem för att bättre förstå de förändringar som sker i företaget och dess relationer till omvärlden. Det är innovativa företag som studeras och det visar sig att ”det nya tänkandet är applicerbart på alldeles vanliga företag i gamla etablerade verksamheter och inte bara förbehållet high tech eller så kallade kunskapsintensiva företag”.

## 13. Referenser

- 1 Antonsson, Ann-Beth, Nilsson, Malin, Hansén, Ola (1998) *Internkontroll i små företag. Verklighet & visioner*. IVL-rapport B1291, Stockholm.
- 2 Birgersdotter, Lena, Schmidt, Lisa och Antonsson, Ann-Beth (2002) *Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete i små företag – erfarenheter från 45 små arbetsställen*. IVL-rapport B1475, Stockholm.
- 3 *Navigationsinstrumentet*. Ett interaktivt material där idrottsföreningar kan få förslag på åtgärder som krävs för att uppfylla kraven i AV:s föreskrifter. Se [www.arbetsgivaralliansen.se](http://www.arbetsgivaralliansen.se), klicka på ”nyckel till bra arbetsmiljö”.

## **Bilaga 1 - Inledande frågor till företag som kan ha ett samordnat ledningssystem**

1. Bransch/ verksamhet, Antal anställda
2. Känner ni till föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM)? Arbetar ni med SAM?
3. Hur går det till? (skyddsronder, checklistor, möten, revision, åtgärder, vilka personer är involverade)
4. Jobbar ni med kvalitetssystem? Vilket? När började ni? När blev ni certifierade?
5. Jobbar ni med miljöledningssystem? Vilket? När började ni? När blev ni certifierade?
6. Har ni försökt samordna systemen? Vilka?
7. Hur har ni samordnat? (samma person är ansvarig för olika system, samordnade möten, ronder, dokumentation, policy, redovisning)
8. Har det gått bra att samordna?
9. (om intressant) Får vi besöka er?



## Bilaga 2 – Intervjuformulär ledningen

### ALLMÄNT OM FÖRETAGET

Antal anställda, Etableringsår, Företagsbeskrivning bransch / verksamhet, Finns bolagsstyrelse?, Kortfattat om organisationen: verksamhetsområden, personalkategorier.

Vilka är företagets viktiga frågor vad gäller miljö, arbetsmiljö respektive kvalitet?

### ALLMÄNT OM SYSTEMEN

1. Varför började ni arbeta med de olika ledningssystemen? Vad var visionen, vad ville ni uppnå?
2. Vilka system jobbar ni med?
  - ISO900\_\_
  - ISO14001
  - EMAS
  - Systematiskt arbetsmiljöarbete
  - .....
3. När började ni jobba? När blev ni certifierade/registrerade? Hur många revisioner har ni gjort?
  - ISO900\_\_ .....
  - ISO14001 .....
  - EMAS.....
  - Systematiskt arbetsmiljöarbete.....
  - .....
4. Har Arbetsmiljöinspektionen besökt er? När? Synpunkter på SAM?
5. Har ni varit i kontakt med RSO?

### OM SAMORDNINGEN

6. När började ni fundera på att samordna systemen? Varför? Hur långt hade ni kommit med de olika systemen?
7. Hur började ni arbetet? Tog ni hjälp av en eller flera konsulter? (Vilken/vilka?) Har RSO haft en aktiv roll?
8. Har ni använt något skriftligt material om SAM, QS, EMS?
9. Vilka på företaget har arbetat fram ledningssystemet? Har olika personer arbetat med olika delar?
10. Hur involverade är ledning respektive personal? (facket, skyddskommitté)
11. Under utvecklingen av era ledningssystem, vilka utbildningar har ni haft inom företaget om yttre miljö, arbetsmiljö och kvalitetsarbete (hela personalen, vissa personer) Har utbildningen samordnats?

12. Är systemen
- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> tre separata system                 | <input type="radio"/> IK helt integrerat i QS         |
| <input type="radio"/> IK delvis integrerat i QS           | <input type="radio"/> IK helt integrerat i EMS        |
| <input type="radio"/> IK delvis integrerat i EMS          | <input type="radio"/> IK helt integrerat i QS och EMS |
| <input type="radio"/> IK delvis integrerat med QS och EMS | <input type="radio"/> IK helt integrerat i QS och EMS |
| <input type="radio"/> annat                               |   |
13. Vilka delar av systemen har ni samordnat?
14. Finns delar som ej samordnats, eller som ligger som egna flikar i pärmen? Varför?
15. Har ni på något sätt förenklat ert eget system, jämfört med standarden? Hur?
16. Har samordningen gett några fördelar för er?
17. Har ni stött på några problem med att samordna arbetsmiljö/miljö/kvalitet? Vilka? Nackdelar med samordning?
18. Har SAM blivit mer omfattande p.g.a. samordningen? Ökad mängd dokumentation?
19. Har ni några planer för framtiden vad gäller samordning av de olika systemen?

### HUR FUNGERAR SYSTEMEN?

#### ***OBS! Kolla pärmar – flik för flik! (Eller upplägget i datorn)***

20. Har ni gjort några förändringar efter revisionerna/uppföljningarna? Vilka?
21. Vilka delar av era ledningssystem har ni mest nytta av?  
a) allmänt b) personalen c) ledning & chefer
22. Finns det några delar av era ledningssystem som inte används till något? Finns delar som ni strukit?
23. Har ni gjort någon utvärdering av *kostnader* av systemen? Resultat?
24. Har ni gjort någon utvärdering av *effekter* av systemen? Resultat?
25. Om ni skulle börja om idag, skulle ni göra på samma sätt?

### EFFEKTER FÖR SAM / ARBETSMILJÖARBETET

26. Hur tycker du att ert arbetsmiljöarbete fungerar nu? Fungerar IK bra?
27. Har ert arbetsmiljöarbete förändrats på något sätt på grund av att ni samordnar det med ledningssystem för miljö och/eller kvalitet? Hur?

### ÖVRIGT

28. Använder ni checklistor eller andra verktyg i ert arbete? Är det egna verktyg eller har ni fått dem utifrån?
29. Har ni behov av andra hjälpmedel i ert arbete med miljö, arbetsmiljö och kvalitet?
30. Kopplingen mellan ert arbete med EMS, IK, QS och marknadsföring eller rekrytering?
31. Skulle ni vilja certifiera er SAM? Varför / varför inte?

## Bilaga 3 – Intervjuformulär personal

### ALLMÄNT OM SYSTEMEN

1. Vet du varför ni började arbeta med EMS/QS/SAM? Vilken information fick du i början?
2. Har ni haft besök av RSO / facket?
3. Har RSO diskuterat SAM med er? Vad? Hur?

### OM VEM SOM GÖR VAD

4. Finns det några delar av arbetet med miljö / kvalitet / arbetsmiljö som rör ditt arbete?
5. Vilka delar jobbar du mest med?
6. Vem brukar ta initiativ till arbete som rör...  
...kvalitet?  
...miljö?  
...arbetsmiljö?
7. Brukar du lämna förslag på förbättringar av arbetsmiljön? (Andra i personalen?)
8. Hur delaktiga har personalen varit i utformningen / uppbyggnaden?
9. Hur ofta har ni möten där miljö / kvalitet / arbetsmiljö tas upp? Vilka är med på mötena?
10. Vilka utbildningar har ni haft inom företaget om yttre miljö, arbetsmiljö och kvalitetsarbete (hela personalen, vissa personer) Har utbildningen samordnats?
11. Har du fått något skriftligt material om SAM, QS, EMS?
12. Skulle du önska mer skriftlig information / verktyg? Om vad?

**Analys: Kolla om rutinbeskrivningarna verkar stämma med verkligheten**

### OM SAMORDNING

13. Känner du till att arbetet med miljö / kvalitet är samordnat med arbetsmiljöarbetet på ditt företag? (ev. förklaring av ledningssystem här!)
14. Vet du varför ni samordnat arbetet? Har facket påverkat?
15. Har samordningen gett några fördelar för dig i ditt arbete?
16. Har du stött på några problem med att samordna arbetsmiljö/miljö/kvalitet? Vilka? Nackdelar med samordning?
17. Vet du om IK har blivit mer omfattande eller byråkratisk p.g.a. samordningen? (Ökad mängd dokumentation?)

### HUR FUNGERAR SYSTEMEN?

18. Vet du om ni gjort några större förändringar efter revisionerna/uppföljningarna? Vilka?
19. De rutiner som påverkar ditt arbete – har de ändrats?
20. Om ni skulle börja med jobbet med samordning av miljö, arbetsmiljö, kvalitet idag – hur skulle du vilja göra då? På samma sätt eller på något annat sätt?

**EFFEKTER FÖR SAM / ARBETSMILJÖARBETET**

21. Hur tycker du att ert arbetsmiljöarbete fungerar nu? Hur fungerar SAM?
22. Har ert arbetsmiljöarbete förändrats på något sätt på grund av att ni samordnar det med ledningssystem för miljö och/eller kvalitet? Hur? ( fördelar / nackdelar?)

**ÖVRIGT**

23. Betyder ert arbete för miljö / arbetsmiljö / kvalitet något i marknadsföring eller vid rekrytering?

## IVL Svenska Miljöinstitutet AB

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

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

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

### Forskning- och utvecklingsprojekt publiceras i

IVL Rapport: IVLs publikationsserie (B-serie)  
IVL Nyheter: Nyheter om pågående projekt på den nationella och internationella marknaden  
IVL Fakta: Referat av forskningsrapporter och projekt  
IVLs hemsida: [www.ivl.se](http://www.ivl.se)

Forskning och utveckling som publiceras utanför IVLs publikationsservice registreras i IVLs A-serie. Resultat redovisas även vid seminarier, föreläsningar och konferenser.



---

IVL Svenska Miljöinstitutet AB

IVL Swedish Environmental Research Institute Ltd

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

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

Aneboda, SE-360 30 Lammhult  
Aneboda, Lammhult  
Tel: +46 472 26 77 80  
Fax: +46 472 26 77 90

[www.ivl.se](http://www.ivl.se)