



INSTITUTET FÖR LIVSMEDEL OCH BIOTEKNIK

SIK-rapport 721

Utveckling av förbättringsarbetet i befintliga miljöledningssystem inom livsmedelsindustrin

Thomas Angervall

Mars 2004



Projektinformation

Projekt påbörjat

2002-06-22

Granskad av

Katarina Lorentzon

Projektledare

Thomas Angervall

Projektgrupp

Thomas Angervall, Britta Nilsson, Magnus Stadig

Distributionslista

Deltagande företag i projektet, projektgruppen, NUTEK

Nyckelord

Miljöledningssystem, personalens engagemang och delaktighet, förbättringsarbete, förbättringsförslag, internrevision, revisorspool, verksamhetssystem

Övrigt

NUTEK, Verket för näringslivsutveckling, har finansierat projektet – är en del i programmet ”Miljödriven affärsutveckling - Verksamhetsutveckling med fokus på ständiga förbättringar” (P15028-2).

ISBN-NR 91-7290-233-7

Sammanfattning

Många företag känner frustration över att inte fler miljöförbättringar åstadkommits till följd av arbetet med miljöledningssystemet. En viktig förklaring till att miljöledningssystem och förmågan att leverera ständiga förbättringar inte fungerar speciellt bra kan vara att personalens kompetens och engagemang inte utnyttjas i tillräcklig omfattning.

Syftet med projektet är att förbättra miljöledningssystemens funktion och effektivitet genom att få företagens personal att känna större engagemang och delaktighet i miljöledningsarbetet. Det övergripande målet är att de deltagande företagen skall åstadkomma fler förbättringar i det befintliga miljöledningsarbetet, men också att internrevisorernas funktion skall utvecklas och befästas.

Tillsammans med miljöpolicyens aktualitet har de delar av miljöledningssystemet som har stark koppling till personalens engagemang och delaktighet varit utgångspunkter för projektets genomförande och rapportering:

- *Miljöpolicyen och dess aktualitet*
- *Övergripande och detaljerade miljömål samt miljöledningsprogram*
- *Organisationsstruktur och ansvar*
- *Utbildning, medvetenhet och kompetens*
- *Intern kommunikation inkl ledningens genomgång*
- *Dokumentation och dokumentstyrning*
- *Avvikelser/förbättringsförslag, korrigerande och förebyggande åtgärder*
- *Revision av miljölednings-/verksamhetssystemet*

I den inledande fasen av projektet genomförde SIKs projektgrupp kartläggningar på respektive företag. Varje kartläggning utmynnade en enskild förbättringsrapport som skrevs av SIKs projektgrupp. Med den enskilda rapporten som grund skulle sedan respektive företag utveckla och förbättra sitt miljöledningsarbete. Inom projektet har totalt 172 förbättringsområden identifierats bland de 6 företagen (kapitel 2).

Som stöd för företagens förbättringsarbete har förslag på arbetssätt och goda exempel från företagen tagits fram inom projektet (kapitel 3). Förslagen baseras på resultat från de deltagande företagens arbete och är tänkt att på ett utförligt sätt beskriva vanligt förekommande förbättringsområden samt redogöra för vägvinnande arbetssätt inom företagens miljölednings-/verksamhetssystem.

I den avslutande fasen av projektet har uppföljning av respektive företags förbättringsrapport genomförts av projektledningen tillsammans med internrevisorer från företaget. När uppföljningen genomfördes hade förbättringsarbetet pågått i cirka ett år ute på respektive företag. Av de 172 förbättringsområden som identifierades i den inledande kartläggningen av företagens miljöledningssystem har åtgärder vidtagits för 61 (35%) av dessa (kapitel 4).

Deltagande företag i projektet har varit AB Stadex, Abba Seafood AB, Daloon AB, Doggy AB, Pastejköket AB och Semper AB (kontaktpersoner se bilaga 1). Samtliga företag är livsmedelsindustrier och hade certifierade miljöledningssystem enligt ISO 14001 när projektet startade. NUTEK, Verket för näringslivsutveckling, har finansierat projektet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING OCH BAKGRUND	6
1.1 SYFTE OCH MÅL	7
1.2 GENOMFÖRANDE	8
2. FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN HOS FÖRETAGEN	9
2.1 MILJÖPOLICYN OCH DESS AKTUALITET	9
2.2 ÖVERGRIPANDE OCH DETALJERADE MILJÖMÅL SAMT MILJÖLEDNINGSPROGRAM	10
2.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH ANSVAR	10
2.4 UTBILDNING, MEDVETENHET OCH KOMPETENS	11
2.5 INTERN KOMMUNIKATION INKL LEDNINGENS GENOMGÅNG	11
2.6 DOKUMENTATION OCH DOKUMENTSTYRNING	12
2.7 AVVIKELSER/FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG, KORRIGERANDE OCH FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER	12
2.8 REVISION AV MILJÖLEDNINGS-/VERKSAMHETSSYSTEMET	13
3. FÖRSLAG PÅ ARBETSSÄTT OCH GODA EXEMPEL FRÅN FÖRETAGEN	14
3.1 MILJÖPOLICYN OCH DESS AKTUALITET	14
3.1.1 Miljöpolicyens innehåll	14
3.1.2 Gemensam policy för verksamhetssystemet	15
3.2 ÖVERGRIPANDE OCH DETALJERADE MILJÖMÅL SAMT MILJÖLEDNINGSPROGRAM	15
3.2.1 Formulering av övergripande och detaljerade miljömål	15
3.2.2 Aktiviteter för att uppnå miljömål	16
3.2.3 Användning av miljönyckeltal	17
3.2.4 Enhetlig hantering av miljömål i verksamhetssystemet	17
3.2.5 Information om miljömål inom organisationen	17
3.2.6 Miljömål som omfattar fler delar av organisationen	17
3.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH ANSVAR	18
3.3.1 Ansvar och befogenheter för nyckelroller	18
3.3.2 Delegering av arbetsuppgifter inom miljöledningssystemet	19
3.4 UTBILDNING, MEDVETENHET OCH KOMPETENS	20
3.4.1 Identifiering av utbildningsbehov	20
3.4.2 Utbildningsplaner	20
3.4.3 Repetitionsutbildning	21
3.4.4 Introduktionsutbildning	21
3.5 INTERN KOMMUNIKATION INKL LEDNINGENS GENOMGÅNG	22
3.5.1 Dokumenterad rutin för intern kommunikation	22
3.5.2 Genomförande av möten	22
3.5.3 Annan informationsspridning inom företaget	23
3.5.4 Miljögruppens möten	23
3.5.5 Dagordning för ledningens genomgång	24
3.5.6 Genomförande av ledningens genomgång	25
3.6 DOKUMENTATION OCH DOKUMENTSTYRNING	26
3.6.1 Tillgång av dokumentation för personalen	26
3.6.2 Rationalisering och förenkling av miljö-/verksamhetshandboken	26
3.6.3 Integrerade ledningssystem/verksamhetssystem	27
3.7 AVVIKELSER/FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG, KORRIGERANDE OCH FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER	27
3.7.1 Allmänt om avvikelser och förbättringsförslag	27
3.7.2 Dokumentation av avvikelser/förbättringsförslag	28
3.7.3 Genomgång av vad som är avvikelser/förbättringsförslag	28
3.7.4 Hantering av och korrigerande åtgärder för avvikelser/förbättringsförslag	28
3.8 REVISION AV MILJÖLEDNINGS-/VERKSAMHETSSYSTEMET	29
3.8.1 Revision av gemensamma delar	29
3.8.2 Hantering av avvikelser/förbättringsförslag från internrevision	29
3.8.3 Revision av miljöledningssystemet genom stickprov	30
4. GENOMFÖRDA FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER PÅ FÖRETAGEN	31
4.1 MILJÖPOLICYN OCH DESS AKTUALITET	31

4.2 ÖVERGRIPANDE OCH DETALJERADE MILJÖMÅL SAMT MILJÖLEDNINGSPROGRAM.....	31
4.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR OCH ANSVAR.....	32
4.4 UTBILDNING, MEDVETENHET OCH KOMPETENS	32
4.5 INTERN KOMMUNIKATION INKL LEDNINGENS GENOMGÅNG.....	32
4.6 DOKUMENTATION OCH DOKUMENTSTYRNING	33
4.7 AVVIKELSER/FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG, KORRIGERANDE OCH FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER	33
4.8 REVISION AV MILJÖLEDNINGS-/VERKSAMHETSSYSTEMET	34
5. UPPFÖLJNING AV PROJEKTETS MÅL	35

<i>Bilaga 1</i>	<i>Deltagande företag i projektet och kontaktpersoner</i>
<i>Bilaga 2</i>	<i>Schematisk bild över huvudprojektets genomförande</i>
<i>Bilaga 3</i>	<i>Exempel på avvikelse-/förbättringsrapport (blankett)</i>

1. Inledning och bakgrund

I en NUTEK-finansierad studie från 1999, Miljöledningssystem papperstiger eller kraftfullt verktyg¹, framgår att många företag som är certifierade enligt ISO 14 001/EMAS känner frustration över att inte fler miljöförbättringar åstadkommits till följd av miljöledningssystemet och att miljöledningsarbetet efter en tid stagnerar. En viktig förklaring till att miljöledningssystem och förmågan att leverera ständiga förbättringar inte fungerar speciellt bra kan vara att personalens kompetens och engagemang inte utnyttjas i tillräcklig omfattning.

Vid införandet av miljöledningssystemet är det ofta ett certifikat som hägrar och fokus ligger i första hand på exempelvis framtagande av betydande miljöaspekter, miljölagstiftning, krav från myndigheter och kunder, framtagande av miljömål, dokumentation av miljöledningssystemet och dokumentstyrning, verksamhetsstyrning, nödlägesberedskap och övervakning & mätning, d v s de ”hårda” och för införandet centrala delarna av miljöledningssystemet.

De ”mjuka”, och för personalens fortsatta delaktighet viktiga, delarna av miljöledningssystemet är i många fall inte lika genomarbetade. Det gäller exempelvis fördelning av ansvar och befogenheter, utbildning och kompetensutveckling, intern kommunikation, hantering av avvikelser och förbättringsförslag, revision av miljöledningssystemet och ledningens genomgång. Dessa områden behöver normalt utvecklas ytterligare efter det att miljöledningssystemet är infört och eventuell certifiering är klar för att få till stånd ett framgångsrikt och långsiktigt miljöledningsarbete. Om certifieringsföretaget inte är aktivt och konsekvent för förbättringsarbetet framåt på företaget finns det en uppenbar risk att miljöledningssystemet som helhet inte utvecklas och mognar fram i den takt som behövs.

Det finns normalt också en stor och outnyttjad potential i internrevisorernas arbete. Utöver rollen att granska miljöledningssystemets/verksamhetssystemets efterlevnad har revisorerna en viktig funktion i att identifiera förbättringsområden och därmed driva på arbetet med ständiga förbättringar. En duktig och engagerad internrevisor kan vara lika viktig för företagets utveckling och mognad som en extern revisor.

Inom livsmedelsindustrin finns det ett 50-tal organisationer som är certifierade enligt ISO 14 001/EMAS. Merparten av dessa organisationer är eller ingår i stora företag med mer än 250 anställda. Föreliggande projekt är inriktat på små och medelstora företag inom livsmedelsindustrin, men för att höja den totala kompetensen har också ett mindre antal stora företag deltagit i projektet.

Deltagande företag i projektet har varit AB Stadex, Abba Seafood AB, Daloon AB, Doggy AB, Pastejköket AB och Semper AB (kontaktpersoner se bilaga 1). Samtliga företag är livsmedelsindustrier och hade certifierade miljöledningssystem enligt ISO 14001 när projektet startade. NUTEK, Verket för näringslivsutveckling, har finansierat projektet genom programmet ”Miljödriven affärsutveckling - Verksamhetsutveckling med fokus på ständiga förbättringar”.

¹ Miljöledningssystem - papperstiger eller kraftfullt verktyg, Industrieforskningsinstitutet i Sverige, 1999.

1.1 Syfte och mål

Syftet med projektet har varit att förbättra miljöledningssystemens funktion och effektivitet genom att få företagens personal att känna större engagemang och delaktighet i miljöledningsarbetet. Det övergripande målet har varit att de deltagande företagen skall åstadkomma fler förbättringar i det befintliga miljöledningsarbetet, men också att internrevisorernas funktion skall utvecklas och befästas, bl a i sin roll som katalysator för förbättringsarbetet.

De detaljerade målen i projektet har varit:

1. att varje deltagande företag inom projekttiden i genomsnitt skall förbättra sitt miljöledningsarbete på minst 3 punkter som kan leda till större delaktighet och ökat engagemang hos personalen,
2. att varje anställd på företagen berörs av minst ett detaljerat miljömål,
3. att företagen genomför eller planerar genomföra minst ½ utbildningsdag per anställd inom ramen för miljöledningssystemet,
4. att varje anställd inom företagen deltar i minst 3 personalmöten eller motsvarande per år där miljöledningsarbetet tas upp,
5. att antalet inkomna avvikelser eller förbättringsförslag från personalen ökar med minst 25% på respektive företag,
6. att företagens arbete med ständiga förbättringar får större utrymme på ledningens genomgång av miljöledningssystemet,
7. att 75 % av internrevisorerna som deltar i vidareutbildningen anser att deras revisionsarbete har utvecklats och förbättrats,
8. att under SIK:s ledning skapa en revisorspool* för livsmedelsindustrin som kontinuerligt skall driva på förbättringsprocessen även efter det att projektet har avslutats.

**Syftet med revisorspoolen har varit att skapa förutsättningar för och stimulera utbytet av kunskap och erfarenheter mellan företag i livsmedelsindustrin samt kompetensutveckling för den enskilde internrevisorn. Revisorspoolen består av internrevisorer från livsmedelsindustrin.*

SIKs roll är att fungera som stöd och bollplank för medlemmarna i samband med revisionsarbete på det egna eller andra livsmedelsföretag. Det kan dels innebära att stödja företag med att finna lämpliga samarbetspartners för utbyte av revisionstjänster mellan företag och dels rådgivning för den enskilde revisorn. I SIKs roll kan också ingå att bevaka nyheter och större uppdateringar som kan vara viktiga för miljörevisionsarbetet. Vid behov kan också utbildningar och seminarier arrangeras av SIK för medlemmarna i revisorspoolen.

Vidare planeras en rådgivande grupp av mycket erfarna revisorer att fungera som stöd för SIK och indirekt för revisorspoolens medlemmar. Den rådgivande gruppen skall bl a täcka in områdena miljöledningssystem, miljölagstiftning, revisionsteknik och kvalitetsledningssystem inklusive hygien, produktsäkerhet och HACCP.

1.2 Genomförande

Projektet har pågått under perioden juni 2002 till april 2004 (schematisk bild över projektets genomförande återfinns under bilaga 2). Utöver det förbättringsarbete som kontinuerligt har pågått ute hos företagen under projektets gång har följande planerade aktiviteter genomförts under ledning av SIK (projektledningen):

- Kartläggning av förbättringsområden inom respektive företags miljöledningsarbete av SIKs projektgrupp (2-3 dagar, juni-oktober 2002)
- Förbättringsseminarie med utgångspunkt från en ”Gemensam förbättringsrapport” - förslag på arbetssätt och goda exempel från företagen (28-29 november 2002)
- Coaching och vidareutbildning av företagens internrevisorer (26-27 mars 2003)*. Utbildningen genomfördes i samarbete med Torbjörn Brorson, Trelleborg AB och MIS (Miljörevisorer i Sverige)
- Planering av uppföljning av företagens förbättringsarbete och internrevision tillsammans med respektive företags internrevisorer (1 dag, juni-september 2003)*
- Uppföljning av företagens förbättringsarbete samt internrevision genomförd företagens internrevisorer i samarbete med SIK (2 dagar, juni-oktober 2003)
- Avslutande seminarie och genomgång av första versionen av projektets slutrapport (2 december 2003)

* *Daloon AB kunde inte delta i dessa aktiviteter.*

2. Förbättringsområden hos företagen

I den inledande fasen av projektet genomförde SIKs projektgrupp kartläggningar på respektive företag (se bilaga 2). Varje kartläggning utmynnade en enskild förbättringsrapport som skrevs av SIKs projektgrupp. Den enskilda förbättringsrapporten tar upp specifika förbättringsområden för respektive företags miljöledningssystem och hanteras konfidentiellt av projektgruppen. Med den enskilda rapporten som grund skulle sedan respektive företag utveckla och förbättra sitt miljöledningsarbete.

Syftet med projektet är bl a att höja personalens engagemang och delaktighet i miljöledningsarbetet samt att driva på arbetet med ständiga förbättringar. De genomförda kartläggningarna med tillhörande enskild rapportering har därför i första hand fokuserat på de ”mjuka delarna” av företagets miljölednings-/verksamhetssystem. Tillsammans med miljöpolicyens aktualitet har dessa ”mjuka delar” varit utgångspunkter för projektets genomförande och rapportering (inom parentes återfinns även en referens till aktuellt avsnitt i ISO 14001:1996):

1. *Miljöpolicy och dess aktualitet (4.2)*
2. *Övergripande och detaljerade miljömål samt miljöledningsprogram (4.3.3,4.3.4)*
3. *Organisationsstruktur och ansvar (4.4.1)*
4. *Utbildning, medvetenhet och kompetens (4.4.2)*
5. *Intern kommunikation inkl ledningens genomgång (4.3.3 och 4.6)*
6. *Dokumentation och dokumentstyrning (4.4.4 och 4.4.5)*
7. *Avvikelser/förbättringsförslag, korrigerande och förebyggande åtgärder (4.5.2)*
8. *Revision av miljölednings-/verksamhetssystemet (4.5.4)*

Den enskilda förbättringsrapporten skrevs utifrån hur företagets miljöledningsarbete bedrevs vid kartläggningstillfället. Företagens förbättringsarbete i projektet har därmed i mycket stor utsträckning varit anpassat till respektive företags interna förutsättningar och miljölednings-/verksamhetssystemets mognadsgrad.

Inom projektet har totalt 172 förbättringsområden identifierats bland de 6 företagen. Nedan följer exempel på vanligt förekommande förbättringsområden som identifierades under de inledande kartläggningarna ute på företagen. Exemplet är ”anonyma”, dvs de kan inte kopplas till ett enskilt företag.

2.1 Miljöpolicy och dess aktualitet

2.1.1

Förändringar av innehållet i miljöpolicy (och policy i allmänhet) kan på ett tydligare och mer strukturerat sätt delges och informeras till personalen.

2.1.2

Företaget bör överväga att införa en gemensam policy för verksamhets-/ledningssystemet (för miljö, kvalitet, produktsäkerhet/hygien och arbetsmiljö) för att bl a underlätta arbetet med spridning, kommunikation och efterlevnaden av policy.

2.2 Övergripande och detaljerade miljömål samt miljöledningsprogram

2.2.1

Utförningen av övergripande och detaljerade miljömål kan bli tydligare och mer ”rakt på sak”. Vidare kan miljömålen (i första hand de detaljerade) förtydligas och utvecklas när det gäller mät- och utvärderingsmetoder (se även punkt 2.2.4).

2.2.2

Arbetet med uppföljning och spridning av resultat från pågående miljömåls- och förbättringsarbete kan utvecklas. Systematik och kontinuitet saknas för att delge personalen information och dokumentation om hur arbetet med miljömålen fortskrider via exempelvis möten och anslag.

2.2.3

Kommunikation av övergripande och detaljerade miljömål till personalen kan förbättras. Avser både information om vilka miljömål som gäller och hur de berör personalen i sitt arbete.

2.2.4

Miljömål (i första hand detaljerade) kan mätas och utvärderas på bättre sätt (miljönyckeltal). Att utvärdera med andra ”nyttomått” och tydliggöra systemgränserna vid mätning kan förbättra arbetet med miljömålen.

2.2.5

Företaget kan formulera miljömål som riktar sig mot och innefattar fler delar/personer inom organisationen, för att engagera fler funktioner inom organisationen och samtidigt få ett mer heltäckande och komplett miljöarbete (gäller exempelvis inom funktionerna Produktutveckling, Inköp och Verkstad/underhåll).

2.3 Organisationsstruktur och ansvar

2.3.1

Dokumentation av ansvar och befogenheter för ”nyckelpersoner” i miljöledningsarbetet behöver utvecklas. Detta avser i första hand personer som har arbetsuppgifter som kan påverka företagets betydande miljöpåverkan (och/eller lagkrav) såsom avfall, farligt avfall, farligt gods, brandfarlig vara, köldmedia, rengöringskemikalier, underhållskemikalier, reningsverk/utsläpp till vatten och avlopp, utsläpp till luft och transporter, men också produkternas miljöpåverkan (inköp och produktutveckling).

2.3.2

Mycket av miljöchefens arbetsuppgifter kan i större utsträckning delegeras ut till ansvariga befattningar inom företaget (”i linjen”). Överlag finns det en utvecklingspotential i att fler ansvariga befattningshavare inom företaget har en mer aktiv roll och tar ett större ansvar i det praktiska arbetet med miljölednings-/verksamhetssystemet.

2.4 Utbildning, medvetenhet och kompetens

2.4.1

Dokumenterade kompetenskrav kan utvecklas och förtydligas för flera ”nyckelpersoner” i miljöledningsarbetet. Gäller exempelvis befattningar inom funktionerna Inköp, Produktutveckling och Teknik/Verkstad.

2.4.2

Identifiering av utbildningsbehov inom ramen för miljöledningsarbetet kan förbättras. Exempelvis finns brister i genomförande av utvecklingssamtal, och ”miljögruppen” på företaget används inte som forum för att identifiera utbildningsbehov (se även 2.3.1).

2.4.3

Utbildningsbehov finns för ”nyckelpersoner” i miljöledningssystemet. Gäller exempelvis personer inom funktionerna Teknik/Verkstad, Produktutveckling och Inköp.

2.4.4

Repetitionsutbildning bör genomföras för att öka personalens kunskaper och medvetenhet på miljöområdet.

2.4.5

Introduktionsutbildningen för nyanställda bör bli mer omfattande vad gäller genomgång av företagets miljöpåverkan och miljömål samt relevanta rutiner i miljöledningssystemet.

2.5 Intern kommunikation inkl ledningens genomgång

2.5.1

Rutiner för intern kommunikation i miljöledningssystemet/handboken kan på ett mer heltäckande sätt beskriva hur olika typer av möten mm skall genomföras inom organisationen. I det ingår exempelvis riktlinjer och krav om tidsintervall, deltagare, agenda och dokumentation.

2.5.2

Genomförande av möten enligt gällande rutiner i miljö-/verksamhetshandboken (avdelningsmöten, arbetsplatsträffar mm) kan förbättras och bli mer strukturerat exempelvis med avseende på kontinuitet och dokumentation samt att miljöfrågor tas upp på mötena.

2.5.3

Användningen av anslagstavlor för att informera om företagets miljöarbete kan förbättras och utvecklas. Avser exempelvis information och spridning av miljömål och dess uppföljning samt relevanta mötesprotokoll.

2.5.4

Företagets miljögrupp bör innehålla representanter från fler delar inom företaget. Gäller exempelvis funktionerna Marknad, Försäljning och Produktutveckling.

2.5.5

Arbetet inom miljögruppen på företaget kan bli mer strukturerat. Återkommande punkter på ”miljömötenas” dagordning bör vara genomgång och uppföljning av miljömål,

avvikelser/förbättringsförslag och interna revisioner. Vidare bör miljögruppen gå igenom företagets totala miljöprestanda med jämna mellanrum på mötena.

2.5.6

Dagordningen för ledningens genomgång kan utökas med fler punkter och dess genomförande kan bli mer resultatinkänt. Punkter som på ett tydligare sätt bör tas med är ”företagets totala miljöprestanda”, övriga ”ständiga förbättringar” inom miljöledningsarbetet och ”leverantörernas miljöarbete”.

2.5.7

Tidsintervall för genomförande av ledningens genomgång bör ses över. Med ett längre tidsintervall mellan genomgångarna kommer miljöledningssystemet att generera mer resultat och underlag så att den övergripande synen och analysen av systemets funktion och effektivitet troligen blir bättre.

2.5.8

Miljöledningsarbetet bör i större utsträckning ges utrymme på ledningsgruppsmöten. Om ledningens genomgång genomförs 1-2 gånger per år bör det vara naturligt att däremellan ta upp miljöledningsfrågor på ledningsgruppsmöten vid behov.

2.6 Dokumentation och dokumentstyrning

2.6.1

Centrala dokument i miljöledningssystemet såsom policy och mål/handlingsplaner bör bli mer tillgängliga för personalen via exempelvis anslagstavlor och dylikt. Andra dokument och rutiner ur miljöledningssystemet/handboken som är centrala och viktiga för arbetet inom olika delar inom organisationen bör också bli mer ”tillgängliga” för personalen. Gäller exempelvis rutiner för hantering av avfall och kemikalier samt nödlägesberedskap.

2.6.2

Miljöledningssystemet bör bli mer integrerat med kvalitetsledningssystemet. Gemensamma delar för de båda systemen bör föras samman.

2.7 Avvikelser/förbättringsförslag, korrigerande och förebyggande åtgärder

2.7.1

Dokumentation av avvikelser/förbättringsförslag mot miljöledningssystemet bör förbättras inom organisationen. Antalet inrapporterade avvikelser/förbättringsförslag är i dagsläget få.

2.7.2

Sättet att dokumentera och rapportera avvikelser mm inom verksamheten bör förenklas och rationaliseras. Exempelvis bör en gemensam blankett användas för olika typer av avvikelser och förbättringsförslag mot miljölednings-/verksamhetssystemet. En sådan blankett kan även användas vid intern revision.

2.7.3

Användningen av och inställningen till avvikelser mot miljöledningssystemet bör ”lättas upp” och bli mer positiv bland personalen. De intentioner som finns inom företaget kring avvikelsehantering (exempelvis diskussioner kring begrepp som förbättringsförslag och förbättringsprocess) bör tas tillvara och vidareutvecklas.

2.7.4

Återföringen av information från ansvariga personer till ”förslagsställaren” om vidtagna åtgärder för inrapporterade avvikelser/förbättringsförslag kan bli bättre och mer strukturerad.

2.7.5

Uppföljning av att korrigerande åtgärder bör förbättras och stramas upp.

2.8 Revision av miljölednings-/verksamhetssystemet

2.8.1

Alla typer av iakttagelser vid internrevision (avvikelse, observationer, noteringar, förbättringsförslag) bör dokumenteras och hanteras på samma sätt. Kan exempelvis innebära att en och samma blankett används oavsett vilken gradering (avvikelse, observation, notering mm) iakttagelsen har.

2.8.2

Arbetet med korrigerade och förebyggande åtgärder till följd av iakttagelser vid internrevision bör ske på samma sätt som för övriga avvikelser/förbättringsförslag inom företaget.

2.8.3

Avvikelse och förbättringsförslag från internrevision bör i större utsträckning ses som ”stickprov”. Bland de iakttagelser som gjorts vid en internrevision kan korrigerande och förebyggande åtgärder vara relevanta för flera delar eller hela organisationen och alltså inte bara där iakttagelsen gjordes.

2.8.4

Genomförande av revisioner bör effektiviseras inom företaget genom att gemensamma delar för kvalitets- respektive miljöledningssystemet revideras vid samma tillfälle (integrerad revisionsplan).

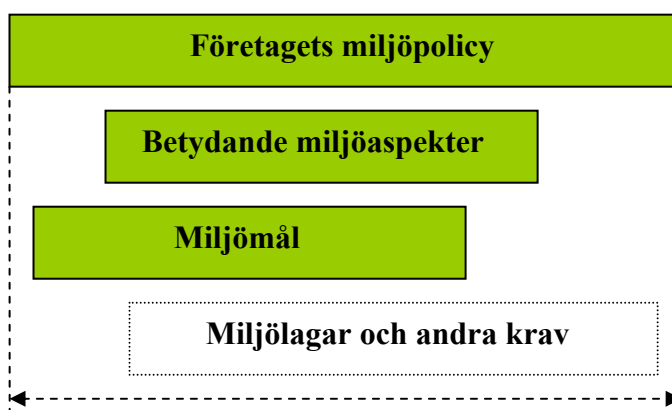
3. Förslag på arbetssätt och goda exempel från företagen

Som stöd för företagens förbättringsarbete har förslag på förbättrade arbetssätt och goda exempel från företagen tagits fram inom projektet. Förslagen baseras på resultat från de deltagande företagens arbete och är tänkt att på ett utförligt sätt beskriva vanligt förekommande förbättringsområden. I slutet av varje avsnitt återfinns exempel på vägvinnande arbetssätt från de deltagande livsmedelsföretagens miljöledningsarbete ("Goda företagsexempel" i löpande nummerordning ^{1), 2), 3)} osv).

3.1 Miljöpolicy och dess aktualitet

3.1.1 Miljöpolicyens innehåll

Innehållet i miljöpolicyen skall vara relevant i förhållande till företagets miljöpåverkan och utgöra grunden för att fastställa övergripande och detaljerade miljömål (enligt ISO 14001). Detta innebär att innehållet i miljöpolicyen bör spegla/omfatta de miljöaspekter som har betydande miljöpåverkan eller som företaget satt upp övergripande och detaljerade miljömål för (se figur 1).



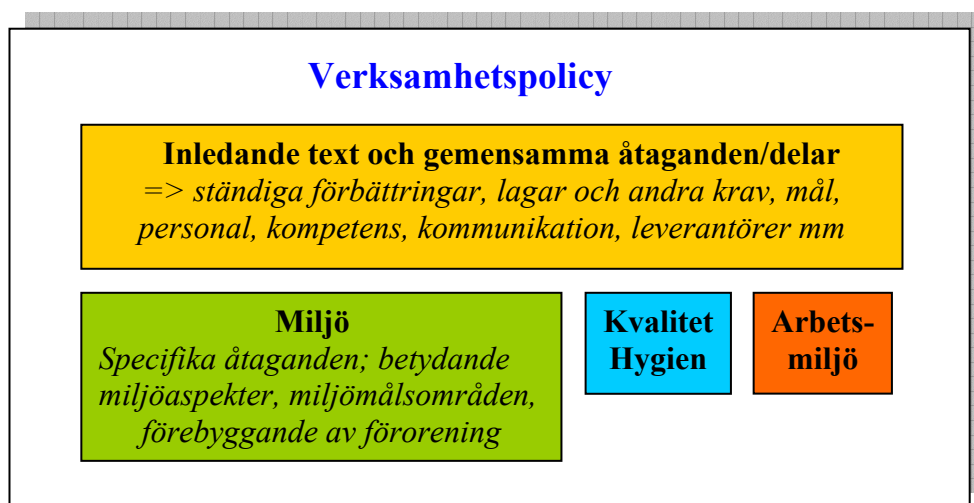
Figur 1 Bild över omfattningen av miljöpolicyens innehåll och åtaganden. Åtagandet om att följa "miljölagar och andra krav" innebär dessutom att miljöpolicyen kan omfatta fler miljöaspekter än de som är målsatta eller har betydande miljöpåverkan.

Många företag har åtaganden i miljöpolicyen såsom att "arbeta för ett ekologiskt hållbart samhälle" eller "arbeta på ett ur miljösynpunkt hållbart sätt". För ett livsmedelsföretag bör åtagandet bli innebära arbete för att minska produkternas miljöpåverkan i ett livscykelperspektiv, dvs från råvaruuttag till avfallsbehandling.

Företagens miljöledningssystem är ofta mycket "produktionsinriktade" där tyngdpunkten i miljöarbetet ligger på traditionella och lagstyrda områden såsom utsläpp till luft och vatten, buller, avfall och kemiska produkter. En utvecklingspotential finns i att på ett mer aktivt sätt arbeta med miljöhänsyn inom exempelvis produktutveckling och inköp av råvaror och ingredienser och därmed också på ett bättre sätt uppfylla åtagandet i miljöpolicyen om att arbeta för ett ekologiskt hållbart samhälle (se även 3.2.6).

3.1.2 Gemensam policy för verksamhetssystemet

Allt fler företag arbetar med integrerade ledningssystem för miljö, kvalitet, produktsäkerhet och arbetsmiljö. I praktiken kan det bli innebära att gemensamma avsnitt för respektive ledningssystem såsom utbildning och kommunikation återfinns på ett enda ställe i verksamhetshandboken (se vidare punkt 3.6.2). På liknande sätt kan gemensamma åtaganden i miljö-, kvalitets- respektive arbetsmiljöpolicy föras samman. Exempel kan vara åtaganden, viljeinriktningar och beskrivningar kring lagkrav, kompetens, information, leverantörer, ständiga förbättringar och allmänna beskrivningar om företaget. De delar som är specifika för respektive ledningssystem, såsom miljöpåverkan och miljöaspekter i miljöledningssystemet, kan tas upp separat i miljöpolicy på samma sätt som dessa delar ofta har specifika avsnitt i verksamhetshandboken (se figur 2).



Figur 2 Exempel på beskrivning av en policy (alternativt ett ledningssystem) för miljö, kvalitet, hygien och arbetsmiljö.

En gemensam policy för ledningssystemet förenklar kommunikation, spridning och efterlevnaden av policys samt markerar att företagets miljöarbete åtnjuter samma status som områdena kvalitet, hygien och arbetsmiljö (och vice versa).

3.2 Övergripande och detaljerade miljömål samt miljöledningsprogram

3.2.1 Formulering av övergripande och detaljerade miljömål

I standarden ISO 14001 står det att övergripande och detaljerade miljömål bör vara tydliga. Det ger relativt lite vägledning, men kan ändå vara en viktig "ledstjärna" i arbetet med att formulera övergripande miljömål så att personalen kan ta till sig målens innehåll och budskap. Det brukar innebära enkla, korta och koncisa formuleringar och att miljömålen kan svara på frågan "vad skall uppnås?" (exempel, se tabell 1).

Detaljerade miljömål skall, utöver att vara tydliga, också vara mätbara eller gå att följa upp (enligt ISO 14001). Ett viktigt motiv till detta är att arbetet med att förankra, genomdriva och följa upp mål- och förbättringsarbetet blir effektivare om miljömålen enkelt går att följa upp. Formulering av miljömål för nästkommande period blir dessutom naturligare om de föregående målen har haft ett tydligt avslut med mätbart resultat. Erfarenheter visar också att det är en fördel att arbeta med detaljerade miljömål på 1-årsbasis (se tabell 1).

Ledningen bör också sträva efter att införa övergripande miljömål som är mätbara (se exempelvis mål 1, 2 & 3 i tabell 1). Med mätbara övergripande miljömål över en tidsperiod på exempelvis 2-4 år skapas normalt goda förutsättningar för ett långsiktigt och systematiskt miljölednings- och förbättringsarbete (se företagsexempel 1).

Tabell 1 Exempel på övergripande och detaljerade miljömål med tillhörande aktiviteter (formuleringarna baseras på de deltagande företagens miljömålsarbete).

Övergripande miljömål 2003-2005	Detaljerade miljömål 2003	Aktiviteter/åtgärder (vad?)
1. Minska elförbrukningen med 3%	1.1. Minska elförbrukningen med 1% (kWh/ton fakturerad vara)	Byte av kompressorer Införa rörelsevakter
2. Minska utsläppen av fossilt CO ₂ /ton fakturerad vara med 10%	2.1 Minska oljeförbrukningen för uppvärmning med 3% (liter/ton fakturerad vara)	Utbyte och renovering av pannor eller brännare
	2.2 Minska bränsleförbrukningen från godstransporter med 2% (liter/ton fakturerad vara)	Samlastning av råvaror samt förbättrad pallhantering
	2.3 Minska drivmedelsförbrukningen från tjänstebilar med 3% (liter/ton fakturerad vara)	Utbildning i ECO-driving
3. Minska utsläppen till vatten och avlopp ämnen med 3%	3.1 Minska utsläppen av suspenderade ämnen med 2%	Utbildning för produktionspersonal i rengöring och avlopp
4. Minska miljöpåverkan från kemiska produkter	4.1 Minska användningen av rengöringskemikalier med 5%	Införa ny doseringsutrustning
5. Minska användningen av förpackningsmaterial med 10% per fakturerad vara	5.1 Minska användningen av bleckplåt/förpackning med 5%	Genomgång med leverantör om nya krav
	5.2 Upphöra med användningen av aluminium i förpackningar	Genomgång med leverantör om nya krav
6. Minska miljöpåverkan från våra produkter	6.1 Samtliga av råvarorna skall vara miljöbedömda	Utveckla bedömningsunderlagen
	6.2 Utveckla en ny ekologiska produkt	Undersök tillgången på ekologisk råvara
7. Förbättra den externa kommunikationen av företagets miljöarbete	7.1 Ta fram en ny miljöredovisning till den årliga förvaltningsberättelsen.	Utbildning i miljöredovisning
	7.2 Utveckla ett mer miljöinriktat presentationsmaterial för kunder	

3.2.2 Aktiviteter för att uppnå miljömål

För att uppnå företagets övergripande och detaljerade miljömål skall företaget upprätta ett eller flera miljöledningsprogram (enligt ISO 14001). Inom dessa program eller handlingsplaner återfinns vanligtvis en rad aktiviteter för att uppnå miljömålen. Om miljömålen svarar på frågan ”vad skall uppnås?”, så bör aktiviteter besvara frågan ”hur målet skall uppnås?” (se tabell 1).

Vidare kan nämnas att miljöledningsprogram eller handlingsplaner endast bör innehålla aktiviteter som är knutna till företagets övergripande och/eller detaljerade miljömål och som

därmed är fastställda och sanktionerade av ledningen. Handlingsplaner bör alltså inte användas som ett allmänt dokument över ”aktiviteter som behöver göras” och som ligger utanför de områden som företaget har ställt upp miljömål för. Å andra sidan bör företaget självklart överväga om övergripande och/eller detaljerade miljömål skall ställas upp för aktiviteter som delar av organisationen eller funktioner planerar att genomföra.

3.2.3 Användning av miljönyckeltal

I arbetet med mätbara miljömål och för att på bästa sätt jämföra företagets miljöbelastning (exempelvis utsläpps- och avfallsmängder) från år till år bör miljöbelastningen ställas i relation till den nytta som företaget skapar såsom företagets omsättning och förädlingsvärde. Ett annat sätt att mäta nyttan är utifrån den mängd produkter som produceras (antal eller vikt). (Se tabell 1 och företagsexempel 1).

Miljönyckeltal = Miljöbelastningsmått / Nyttomått

För mer information om miljönyckeltal, se SIK-rapporten ”Miljönyckeltal för livsmedelsindustrin, Handbok för beräkning och användning, Industrieforskningsinstitutet i Sverige”, 2002.

3.2.4 Enhetlig hantering av miljömål i verksamhetssystemet

I ett integrerat ledningssystem för miljö, kvalitet, hygien mm (verksamhetssystem) bör sättet att formulera och hantera mål vara enhetligt. Även om de olika målen i ledningssystemet har helt olika inriktning så finns det fördelar med en enhetlig utformning och struktur genom att det förenklar och tydliggör målarbetet för personalen. Det visar också att alla mål inom verksamhetssystemet behandlas på samma sätt och därmed åtnjuter samma status inom företaget. (Se företagsexempel 2).

3.2.5 Information om miljömål inom organisationen

För att uppnå de övergripande och detaljerade miljömålen är företaget på ett eller annat sätt beroende av personalens insatser. Det är därför viktigt att personalen kontinuerligt får information om företagets miljömål från att de startar tills de avslutas. Naturliga tillfällen för information är exempelvis personalmöten och arbetsplatsträffar samt via anslag och personaltidningar (se även punkt 3.2.1, sista stycket). (Se företagsexempel 2).

3.2.6 Miljömål som omfattar fler delar av organisationen

För att uppnå en god spridning av miljöledningsarbetet inom hela organisationen och samtidigt ett långsiktigt och effektivt miljöledningsarbete bör företaget sträva efter att fler funktioner och personalgrupper berörs och omfattas av miljömål. I arbetet med att minska företagets miljöpåverkan finns i de flesta fall en stor utvecklingspotential i att utveckla miljöarbetet inom exempelvis funktionerna Inköp och Produktutveckling. Stora ”miljöbesparingar” kan göras genom att minska livsmedelsprodukternas miljöpåverkan i ett livscykelperspektiv (se mål 5 & 6 i tabell 1).

Även om miljömål i enstaka fall inte direkt ger stora ”miljöbesparingar” kan dessa personalgruppers ökade engagemang och delaktighet innebära betydande resultat och förbättringsåtgärder i framtiden. När det gäller personalgrupper såsom inom marknads- och försäljningsfunktioner har de också normalt mer kontakt med kunder och andra externa intressenter varför ökad medvetenhet och större engagemang i arbetet med miljölednings-/verksamhetssystemet kan innebära fördelar för företaget i olika sammanhang (se exempelvis mål 2.3, 7.1 & 7.2 i tabell 1 och företagsexempel 3).

Goda företagsexempel

¹⁾ Pastejköket AB arbetar med att minska utsläppen av fossilt koldioxid från transporter (godstransporter, interna transporter och tjänsteresor) och uppvärmning av anläggningen i Tranås. Fram till utgången av 2006 är företagets övergripande miljömål att minska utsläppen av fossilt CO₂/ton fakturerad vara med 10%. Det övergripande miljömålet har brutits ner till detaljerade miljömål som löper under en kortare tidsperiod och där minskningen av fossilt koldioxid är ett steg mot den totala minskningen om 10% fram till 2006. Pastejkökets miljömål om att minska utsläppen av *fossilt CO₂/ton fakturerad* vara berör direkt eller indirekt större delen av personalen och är ett bra exempel på användning av miljönyckeltal.

²⁾ Semper AB i Laholm tar fram sina miljömål i den årliga verksamhetsplaneringen. Platschefen ansvarar för verksamhetsplanens upprättande samt uppföljning av den. Förslag på mål och aktiviteter tas fram inom de olika enheterna på företaget inför verksamhetsplaneringen. De mål som beslutas inom ramen för verksamhetsplaneringen är mätbara eller går att följa upp och sammanställs i ett balanserat styrkort, som därmed innehåller såväl ekonomiska mål som kvalitets- och miljömål. Information om företagets mål sprids sedan ut till personalen och följs upp via anslag och möten i linjeorganisationen.

³⁾ Doggy AB har miljömål som berör och engagerar större delen av organisationen. Exempel är Produktion (energi och avfall), Inköp (emballage och transporter), Teknik (slam och avloppsvatten), Försäljning (tjänsteresor) och Marknad (marknadsföra miljöarbetet).

3.3 Organisationsstruktur och ansvar

3.3.1 Ansvar och befogenheter för nyckelroller

Befattningsbeskrivningar som på ett bättre sätt återspeglar nyckelpersoners ansvar och befogenheter inom miljöledningssystemet innebär det att dessa personer på ett tydligare sätt lyfts fram och synliggörs inom organisationen. Med nyckelpersoner i miljöledningssystemet avses dels personer som på en övergripande nivå ansvarar för ledning och upprätthållande av miljöledningssystemet och dels personer som mer praktiskt har arbetsuppgifter som kan orsaka betydande miljöpåverkan (och som kan minimera den).

För den senare kategorin kan ansvars- och befogenhetsbeskrivningar i de flesta fall utvecklas och förtydligas. Personal som arbetar med exempelvis inköp av råvaror, ingredienser mm och produktutveckling kan ansvars- och befogenhetsbeskrivningar överlag dokumenteras på ett tydligare sätt. Annars finns det normalt ett behov av att i större utsträckning dokumentera *befogenheter* för personal med specifika ansvarsområden inom miljöledningssystemet. Det kan exempelvis gälla befogenheter för befattningar som ansvarar för hantering av farligt avfall och farligt gods eller kontroll av utgående avloppsvatten (se tabell 2).

I förordningen (1998:901) om verksamhetsutövers egenkontroll (4§) står det dessutom att för varje tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet (A, B eller C-verksamheter) skall finnas en fastställd och dokumenterad fördelning av det organisatoriska ansvaret för de frågor som gäller för verksamheten enligt miljöbalken, föreskrifter som meddelats med stöd av miljöbalken och tillhörande domar och beslut (exempelvis tillstånd). Exempelvis bör olika personers ansvars- och befogenhetsbeskrivningar fånga upp krav i gällande tillstånd och kontrollprogram enligt miljöbalken (övergripande), hantering av avfall, köldmedia och övriga kemiska produkter samt mätningar och analyser på utgående vatten och luft (se tabell 2). (Det övergripande ansvaret är normalt väl beskrivet).

Tabell 2 Exempel på ansvar och befogenheter och tillhörande kompetenskrav för en befattning vars arbetsuppgifter kan orsaka betydande miljöpåverkan (och har koppling till tillämplig miljölagstiftning och tillhörande beslut).

Befattningsbeskrivning	Operatör reningsverket
Ansvar	Drift, underhåll och daglig kontroll enligt företagets rutiner för reningsverket Övergripande ansvar för hantering, journalföring och bortskaffande av farligt avfall
Befogenheter	Stoppa inflödet av processavloppsvatten till reningsverket. Stoppa utgående avloppsvatten från reningsverket Stoppa aktiviteter som strider mot företagets rutiner och lagkrav för farligt avfall
Kompetenskrav	Extern kurs i drift av reningsverk + 2 veckors praktik. Certifierad provtagare. Kunskaper om avfallsförordningen Utbildning i hantering av farligt gods

3.3.2 Delegering av arbetsuppgifter inom miljöledningssystemet

För många företag finns det en utvecklingspotential i att miljöchefen delegerar arbetsuppgifter till befattningar som är mer direkt berörda miljöchefen själv. Samtidigt kan andra ansvariga befattningshavare ta ett större ansvar och en mer aktiv roll inom miljöledningsarbetet. Ju fler personer som aktivt deltar i miljöledningsarbetet desto bättre förutsättningar har miljöledningssystemet att vara effektivt, förankrat och långsiktigt bärkraftigt (se företagsexempel 4).

När ett miljöledningssystem införs på företaget är miljöchefen projektledare och medverkar i uppbyggnadsarbetet inom de flesta delar av organisationen. När miljöledningssystemet är infört och förvaltningsfasen tar vid är det ibland svårt för miljöchefen att överlämna och delegera ansvar inom organisationen. Samtidigt är andra ansvariga befattningshavare kanske glada och tacksamma för att miljöchefen tar hand om ”deras” miljöarbete. Ibland upplevs det till och med som att miljö- och kvalitetschefen ”skämmer bort” medarbetare inom företaget, i synnerhet chefer med personalansvar.

Goda företagsexempel

⁴⁾ Miljö- och kvalitetschefen på Semper AB och Pastejköket AB har delegerat ansvar för hantering och korrigerande av avvikelser och förbättringsförslag. Se även företagsexempel under punkt 3.7.

⁵⁾ Doggy AB har på ett schematiskt sätt definierat miljöansvar och kompetenskrav i en matris. Med olika nyckelpersoner inom miljöledningssystemet i ena kolumnen och olika arbets- och kompetensområden i den andra kolumnen markeras ansvar och befogenheter i en 3-gradig skala. I matrisen ingår även uppgifter om krav på eventuell extern utbildning.

Tabell 3 Exempel på användning av matris för över miljöansvar och kompetenskrav (modellen bygger på Doggys arbetsätt)

Befattning/ personalgrupp	Kompetens- område 1	Kompetens- område 2	Kompetens- område 3	Kompetens- område 4
Ledningsgrupp	+	++		
Miljöchef	++	+	+	+
Teknisk chef	+	+	++	+
Inköpschef	+	+		++
Osv.....				

+ - Ansvar för att följa och utveckla, ++ - övergripande ansvar, ++ - extern utbildning krävs

3.4 Utbildning, medvetenhet och kompetens

3.4.1 Identifiering av utbildningsbehov

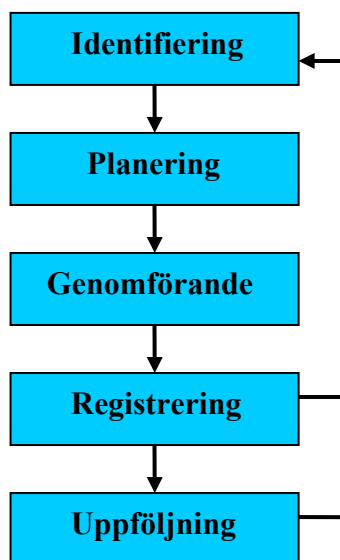
För de nyckelpersoner som har arbetsuppgifter som kan orsaka eller minimera betydande miljöpåverkan (se även punkt 3.3.1) finns i de flesta fall kompetensbehov på miljöområdet. Det kan gälla fördjupad miljöutbildning (intern eller extern) kring farligt avfall, farligt gods, kemikalier, utsläpp till vatten, vattenprovtagning, transporter samt råvaror och förpackningar. Identifieringen av utbildningsbehov underlättas av att det finns tydliga ansvars- och befogenhetsbeskrivningar och/eller kompetenskrav för befattningar (se tabell 2 och 3).

Utbildningsbehov identifieras normalt vid genomförande av utvecklings- eller medarbetarsamtal. Som komplement till medarbetarsamtal bör även allmänna utbildningsbehov på miljöområdet tas upp och identifieras vid ledningens genomgång, miljömöten eller liknande forum där miljöchefen och andra ansvariga befattningar som har god överblick av miljöledningsarbetet deltar.

3.4.2 Utbildningsplaner

Utifrån identifierat utbildningsbehov inom olika delar av företaget eller för olika personer bör dokumenterade utbildningsplaner tas fram. Företag vars chefer med personalansvar använder sig av utbildningsplaner har en god överblick över avdelningens planerade utbildningar, men också över genomförd utbildning. Användningen av utbildningsplaner gör det också möjligt att få en helhetsbild av de planerade utbildningsinsatserna inom hela företaget, vilket bl a kan effektivisera och rationalisera genomförandet av utbildningar. Det kan också förenkla uppföljningen av genomförda utbildningar.

Dokumentation av genomförd utbildning i utbildningsplaner (eller register) är sedan värdefulla underlag för identifiering av framtida utbildningsbehov (och utbildningsprocessen kan ta ett nytt varv, se figur 3). Det gäller inte minst utbildningar som är lagstadgade och kan en giltighetstid såsom för farligt gods, vattenprovtagning och heta arbeten. I dessa fall bör också datum för senast genomförd utbildning noteras i utbildningsregistret.



Figur 3 Exempel på hur en process för kompetensutveckling/utbildning kan se ut för ett företag

3.4.3 Repetitionsutbildning

I samband med att miljöledningssystemet infördes inom företagen genomfördes en allmän miljöutbildning för all personal. Denna bör följas upp med någon form av repetitionsutbildning eller vidareutbildning för att upprätthålla och utveckla kunskapsnivån och medvetenheten om miljöarbetet bland personalen, detta för att bl a stimulera förbättringsarbetet (se företagsexempel 6 och 7).

3.4.4 Introduktionsutbildning

Alla företag arbetar med någon form av introduktionsutbildning för tillsvidare- och korttidsanställd personal. Den första introduktionsutbildningen vid anställningsstarten är normalt av allmän karaktär. Personalen brukar inledningsvis få information om företagets miljöpolicy och att det finns ett miljöledningssystem/verksamhetssystem. I jämförelse med den miljöutbildning som övrig personal fick när miljöledningssystemet infördes är introduktionsutbildningen ofta relativt mager. För att den nyanställda personalen skall få motsvarande miljöutbildning som övrig personal bör därmed en mer omfattande miljöutbildning genomföras inom 6-12 månader efter det att anställningen startade.

Goda företagsexempel

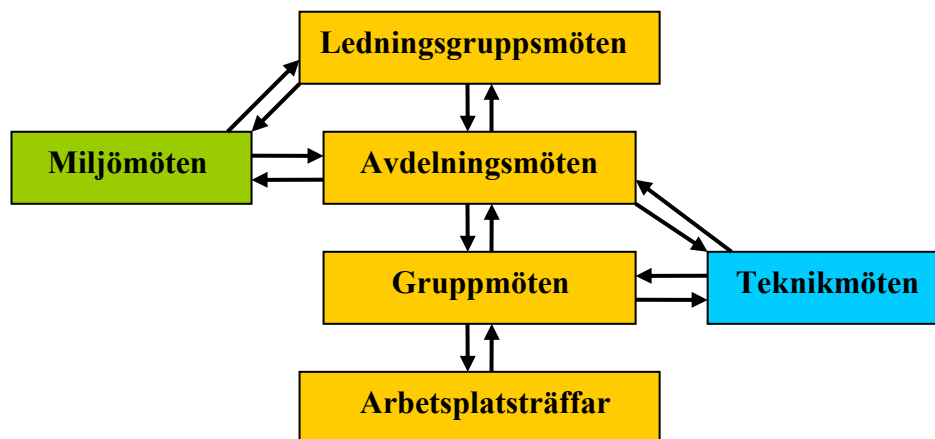
⁶⁾ Daloon AB genomför varje år en 4-timmars repetitionsutbildning i miljö och hygien för all personal. Utbildningstema tas fram utifrån de önskemål och frågeställningar som för närvarande känns viktiga och aktuella.

⁷⁾ Semper AB i Laholm genomför en kortare repetitionsutbildning inom aktuella områden i samband med arbetsplatsträffar för att öka medvetenheten och kunskapen om miljöledningssystemet och verksamhetens miljöpåverkan. Tyngdpunkt läggs bl a på att informera personalen om miljöpåverkan för de miljöaspekter som företaget har ställt upp övergripande och detaljerade miljömål för.

3.5 Intern kommunikation inkl ledningens genomgång

3.5.1 Dokumenterad rutin för intern kommunikation

En heltäckande rutin för intern kommunikation bör finnas inom ramen för miljöledningssystemet/verksamhetssystemet. En sådan rutin bör dels beskriva hur mötesstrukturen generellt är utformad inom företaget (ledningsgruppsmöten, avdelningsmöten, produktionsmöten, arbetsplatsträffar mm) och dels vilka mötesformer som skall finnas inom miljöledningsarbetet (miljöråd, miljögruppsmöten, kemikaliegrupp mm) (figur 4).



Figur 4 Exempel på hur mötesstrukturen/processen kan se ut på ett företag

Dessutom bör rutinen beskriva övriga kommunikationssätt inom företaget såsom interntidning, intranät och anslagstavlor. Den interna kommunikationen har en viktig uppgift i att upprätthålla och vidareutveckla företagets miljöledningssystem och det är en rutin som bör fastställas av ledningen, i alla fall när det gäller företagets mötesstruktur.

Sammantaget bör rutinen för intern kommunikation klarlägga hur företagets interna kommunikationsflöde skall fungera. Det innebär att personalen bl a skall förstå hur informationsflödet skall gå inom företaget från ledningen (ledningens genomgång, ledningsgruppsmöten mm) via enhetschefer (avdelningsmöten mm) ner till kollektivanställda (arbetsplatsträffar, personalmöten mm) och vice versa (figur 4). Vidare bör rutinen innehålla riktlinjer för hur olika typer av möten skall genomföras, exempelvis avseende frekvens, dagordning och dokumentation (figur 5).

3.5.2 Genomförande av möten

Möten och arbetsplatsträffar är utmärkta forum för att informera personalen om företagets miljöledningsarbete, exempelvis om hur arbetet med miljömålen fortlöper. Personalen ges också en naturlig möjlighet att komma med synpunkter och förbättringsförslag.

Genomförandet av möten, arbetsplatsträffar mm bör i de flesta fall bli mer strukturerat. Företagen bör vara noggranna med att möten och arbetsplatsträffar genomförs frekvent och att de på ett naturligt sätt tar upp miljö- och kvalitetsfrågor. Det är viktigt att ha fasta tidpunkter och ramar för mötena så att personalen upplever att det är något som är prioriterat. En fast dagordning (med utrymme för fler och för dagen aktuella punkter) är ett bra sätt att säkra

innehållet på möten, och protokollförda mötena ger dessutom förutsättningar för att kunna sprida och informera om innehållet i efterhand (exempelvis för skiftgående personal) (se figur 5). Vidare kan också mötesledaren ta med sig tomma avvikelse-/förbättringsrapporter så att de missnöjen/avvikelser/förbättringsområden som kommer upp på mötena dokumenteras. (Se företagsexempel 8 och 9).

Arbetsplatsträffar/möten	
Syfte:	Att utveckla personalen och arbetsplatsen Att stimulera personalen i arbetet med förbättringsförslag
Frekvens:	1 gång per månad
Deltagare:	Hela personalen. Leds av närmaste chef.
Agenda:	- Uppföljning av mål (helst i diagramform) - Pågående projekt/produktivitet - Avvikelser/förbättringsförslag - Nyheter - Övrigt
Protokoll:	Minnesanteckningar inkl deltagarlista skall föras och delges personal som inte varit närvarande.

Figur 5 Exempel på hur delar av en rutin för arbetsplatsträffar kan se ut (bygger på Sempers arbets sätt och metodik)

3.5.3 Annan informationsspridning inom företaget

Andra sätt att informera om miljöledningssystemet är exempelvis via anslag och interntidningar. Anslagstavlor är en enkel ”garanti” för att miljölednings-/verksamhetssystemet delges personalen. Även om det finns personer som nästan aldrig läser information som anslås, trots att ansvariga befattningshavare och/eller ledningen anser att informationen är viktig, bör man tänka på att den bör vara väl genomtänkt, strukturerad och lättillgänglig för läsaren. Bra exempel anslag, utöver miljöpolicy, är resultatet från arbetet med pågående miljömål och olika mötesprotokoll (se företagsexempel nedan).

3.5.4 Miljögruppens möten

De företag som har någon form av operativt arbetsmöte för miljöledningsarbetet (ex miljömöte) har normalt ett väl spritt och effektivt miljöarbete. På mötena tas frågor kring miljöledningsarbetet upp såsom uppföljning av miljömål och avvikelse-/förbättringsrapporter, uppdatering av lagkrav och miljöaspekter samt leverantörsbedömningar. Utvalda och relevanta delar av underlag från ”miljömötena” tas sedan upp på ledningens genomgång, som i större utsträckning kan koncentrera sig på miljöledningsarbetets resultat och de beslut som behöver tas (se vidare punkterna 5.5.5 och 5.5.6). Mötena är alltså både ett operativt arbetsmöte för miljöledningsarbetet och förberedande inför ledningens genomgång.

De personer som deltar på miljömöten eller motsvarande möten bör alltid ha ett ansvar att dels föra fram synpunkter och frågor kring miljöarbetet från sin del av organisationen och dels att delge och informera sin del av organisationen om resultat från ”miljömötet”. Ett sådant

arbetsätt ger goda förutsättningar för spridning av och dynamik i miljöledningsarbetet, vilket också innebär att företaget bör sträva efter att personal från så många delar av organisationen som möjligt deltar på miljömöten (se företagsexempel 10). (Deltagare på ledningens genomgång har givetvis också ett stort informationsansvar gentemot sin personal/del av organisationen).

3.5.5 Dagordning för ledningens genomgång

Ledningens genomgång genomförs efter en fast dagordning. Obligatoriska punkter är exempelvis genomgång av miljöpolicy, övergripande och detaljerade miljömål, avvikelser, korrigerande och förebyggande åtgärder, internrevision samt miljöledningssystemets effektivitet och riktighet. För många företag kan dagordningen för ledningens genomgång utvecklas i sin omfattning och anpassas mer för ändamålet (se figur 6). Nedan följer några exempel på förbättringsområden som har identifierats bland företagen.

Leverantörernas arbete bör tas upp på ledningens genomgång. Det kan gälla huruvida leverantörerna uppfyller företagets krav inom miljöområdet. Genom att ha lite mer fokus på leverantörernas arbete på den årliga genomgången minskar risken för att denna del av miljöledningsarbetet tappas bort (kan exempelvis gälla uppföljning av leverantörsbedömning).

Ledningens genomgång (eller andra ”miljömöten”) kan med fördel användas för att identifiera utbildningsbehov (se även punkt 5.4.1).

Ledningens genomgång
Uppföljning av miljömål (kvartal)
Fastställande av övergripande och detaljerade miljömål (år)
Korrigerande åtgärder och uppföljning av förbättringsarbetet inkl revision (kvartal)
Avvikelse-/förbättringsrapportering (halvår)
Lagar och andra krav (halvår)
Företagets aktiviteter med betydande miljöpåverkan (år)
Företagets nyckeltal och totala miljöprestanda (år)
Utbildningsbehov (år)
Leverantörernas miljöarbete (år)
Fastställande av revisionsplan (år)
Företagets arbete med ständiga förbättringar (år)
Miljöpolicyens innehåll och aktualitet (år)
MLS lämplighet, riktighet och effektivitet (år)

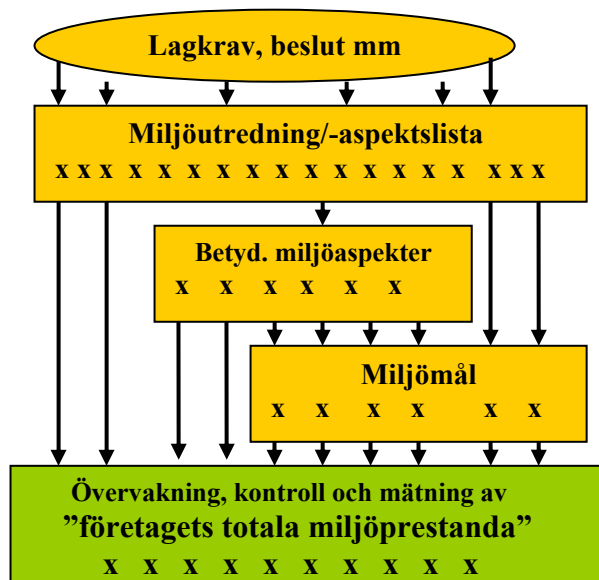
Figur 6 Exempel på punkter som bör tas upp på ledningens genomgång av miljöledningssystemet. Förslag på lämpligt tidsintervall står inom parentes.

”Ständiga förbättringar” kan med fördel ingå på dagordningen för ledningens genomgång (exempelvis årsvis). Även om miljömålen kanske är det bästa sättet för att påvisa ständiga förbättringar finns normalt många andra aktiviteter (åtgärder, utbildningar, mätdata, förbrukningar mm) som inte alltid lyfts upp och förs fram när miljöledningsarbetet skall summeras. Att lyfta fram det positiva som har hänt ger bara mervärde och ”råg i ryggen” inför framtida miljöledningsarbete.

Vidare bör dagordningen innehålla en punkt för genomgång och avstämning av företagets ”totala miljöprestanda för företaget” (hör delvis ihop med stycket ovan) (se figur 7). Det kan

vara förbrukningar, mätdata mm som har förändrats och därmed bör tas upp på den årliga genomgången.

Dagordningen för ledningens genomgång kan också i större uträkning anpassas efter när på året den sker. Vissa punkter såsom miljöpolicy, fastställande av miljömål, uppdatering av miljöaspekter är lämpligare att gå igenom årsvis medan punkter som uppföljning av miljömål, korrigerande och förebyggande åtgärder och förändrade lagkrav bör tas upp mer frekvent (se figur 6).



Figur 7 Schematisk bild över vilka av verksamhetens miljöaspekter/aktiviteter (x) som bör ingå i "företagets totala miljöprestanda", dvs aktiviteter som har betydande miljöpåverkan och/eller är målsatta och/eller är styrda av miljölagar mm.

3.5.6 Genomförande av ledningens genomgång

Vid genomförande av ledningens genomgång bör företaget sträva efter att lägga så mycket fokus som möjligt på de resultat (företagets miljöprestanda) och förbättringar som kommer fram av miljöledningsarbetet (hör ihop med punkt 3.5.4) samt de beslut som behöver fattas för det fortsatta miljöledningsarbetet. Ledningens genomgång bör så lite som möjligt användas för arbete med dokumentation, dvs upprätthållande och utveckling av styrande rutiner inkl uppdatering av redovisande dokument i miljöledningssystemet.

Tidpunkt för genomförande av ledningens genomgång ligger normalt fast sedan miljöledningssystemet infördes. När miljöledningsarbetet har pågått några år bör ledningen se över tidsintervallet mellan genomgångarna. Med ett mer resultatinkänt arbetssätt kommer ett längre tidsintervall (ex halvår) mellan genomgångarna innebära att miljöledningsarbetet genererar mer resultat och underlag. Den övergripande "helikoptersynen" och analysen av systemets funktion och effektivitet blir då troligen bättre.

Vid ett längre tidsintervall mellan ledningens genomgångar bör det samtidigt finnas större utrymme för att ta upp frågor kring miljölednings-/verksamhetssystemet på andra möten inom ledningen (ex ledningsgruppsmöten) om det uppstår frågor av lite mer "akut karaktär" (exempelvis pågående miljömål som havererar på något sätt).

Goda företagsexempel

⁸⁾ Semper AB i Laholm beskriver i rutinen ”Möteskonstellationer” olika typer av möten som skall hållas inom organisationen. Från ledningsgruppsmöten till arbetsplatsträffar återfinns olika krav på genomförande avseende frekvens, dagordning, deltagare och protokoll. Företaget använder sig också i stor utsträckning av anslagstavlor för att informera om arbete inom miljöledningssystemet. Mötesprotokoll och resultat av pågående miljömål ingår bland anslagen (se även punkt 3.6.1).

⁹⁾ Daloon AB har en arbetsgrupp för kvalitet, miljö och hygien (KMH-grupp), som är ett forum för att framföra och diskutera brister, risker och förbättringsförslag. KMH-gruppen sammanträder en gång per månad och sammankallas av Kvalitets- och miljöchefen. Samtliga anställda kan föra fram frågor via fyra representanter från de kollektivanställda. Representanterna från de kollektivanställda alternerar (lämpligen halvårsvis) och utses av personalen. Punkter som tas med på mötena är avvikelser/förbättringsrapporter, rapport från ledningens genomgång, ronder och nya/pågående förbättringsprojekt. Mötena protokollförs och distribueras till företagsledningen och till de kollektivanställda via anslag och pärm för ”Protokoll från KMH-gruppsmöten” som finns i varje produktionshall.

Vid produktionsledarens veckomöten hos Daloon AB alternerar också den kollektivanställda personalen (2 st). Mötena har en fast dagordning där bl a önskemål från personalen och genomförda förändringar av verksamhetssystemet ingår. Veckomötena protokollförs och sätts också upp på anslagstavlor.

¹⁰⁾ Inom Doggy AB:s miljöorganisation finns en miljögrupp med representanter från olika enheter inom organisationen såsom Teknik, Produktion, Inköp, Produktutveckling och Marknad/försäljning. Gruppen leds av ledningens representant för miljöledningssystemet och verkar som en stöd- och ledningsfunktion inom miljöområdet. Gruppen som helhet har bl a ansvar och befogenheter att fastställa betydande miljöaspekter; bevaka lagar och andra krav; ta fram och följa upp övergripande och detaljerade miljömål; utbilda, informera och kommunicera inom miljöområdet; initiera och analysera korrigerande åtgärder mot miljöproblem och driva arbetet för ständiga förbättringar samt att utveckla miljöledningssystemet.

3.6 Dokumentation och dokumentstyrning

3.6.1 Tillgång av dokumentation för personalen

Företagets miljöpolicy och miljömål bör alltid finnas tillgängliga för personalen (via anslag mm). Även andra styrande dokument och rutiner som direkt berör delar av organisationen såsom hantering av kemikalier och avfall bör var mer tillgängliga och inte bara återfinnas i ”miljöhandboken”. Det senare gäller i första hand tillgängligheten av dokumentation för den kollektivanställda delen av personalen. (Se företagsexempel 11).

3.6.2 Rationalisering och förenkling av miljö-/verksamhetshandboken

Miljö-/verksamhetshandboken kan i de flesta fall rationaliseras och förenklas i sin omfattning. Texter i rutiner och instruktioner bör i större utsträckning gå mer rakt på sak och enbart fokusera på det som är viktigt för att styra verksamheten. Allmän information om arbetsområdet eller varför rutinen finns bör i de flesta fall läggas utanför handboken/systemet.

Vidare bör dokument som uppdateras kontinuerligt (normalt redovisande dokument) inte ligga i miljö-/verksamhetshandboken. Detta kan exempelvis gälla miljöaspektsregister, laglistor, miljöledningsprogram, utbildningsplaner, kemikalieförteckning och revisionsplaner.

3.6.3 Integrerade ledningssystem/verksamhetssystem

Ledningssystem för miljö, kvalitet, hygien, produktsäkerhet och arbetsmiljö har en naturlig gemensam nämnare bland de delar som ingår i ”ledningssystemet”. Exempel på delar/avsnitt i lednings-/verksamhetssystem enligt ISO 14001, ISO 9001:2000 och/eller BRC/EFSIS som kan hanteras gemensamt är:

- *allmänna krav för ledningssystem;*
- *policys och mål,*
- *organisationsstruktur, ansvar och befogenheter samt resurshantering;*
- *utbildning, medvetenhet och kompetens;*
- *kommunikation;*
- *dokumentation och dokumentstyrning;*
- *inköp inkl. leverantörsbedömning;*
- *avvikelser, korrigerande och förebyggande åtgärder;*
- *revisioner samt*
- *ledningens genomgång*

De kapitel/avsnitt i företagets dokumentation där dessa avsnitt ingår bör därmed integreras. Specifika delar för respektive ledningssystem såsom miljöaspekter för miljöledningssystemet kan samtidigt ligga i egna separata kapitel (se även figur 1). (Se företagsexempel 12).

Goda företagsexempel

¹¹⁾ Semper AB i Laholm har utvalda rutiner ur miljöhandboken uppsatta i anslutning till produktionslokalerna. Gäller exempelvis rutiner kring avfallshantering, kemikaliehanteringar och rengöring i produktionen.

¹²⁾ Abba Seafood AB har ett ledningssystem för miljö, kvalitet, hygien och arbetsmiljö som bl a består av en Lednings-, en Kvalitets- och en Miljöhandbok samt en Handbok för internkontroll. Ledningssystemet är uppbyggt på tre nivåer:

- Strategisk nivå (policys)
- Allmän eller taktisk nivå med procedurer (allmänna handböcker såsom Lednings- och Miljöhandbok)
- Operativ nivå med rutiner och instruktioner (operativa handböcker såsom Teknikhandbok)

Ledningshandboken består av ett 10-tal kapitel som är gemensamma för ledningssystemet såsom kapitel för Organisation, Utbildning, Intern & extern kommunikation, Ledningssystem, Dokument, Avvikelsebehandling, Legala krav och Revision.

3.7 Avvikelser/förbättringsförslag, korrigerande och förebyggande åtgärder

3.7.1 Allmänt om avvikelser och förbättringsförslag

Användningen av och inställningen till avvikelser bland företagen kan i de flesta fall lättas upp och bli mer positiv bland personalen. De positiva intentioner som finns bland många av

företagen kring avvikelshanteringen i form av begrepp som förbättringsförslag, förbättringsarbete, förbättringsprocess och förbättringsuppdrag bör tas tillvara och vidareutvecklas (se företagsexempel 13 och 15).

3.7.2 Dokumentation av avvikelser/förbättringsförslag

För de flesta av företagen finns en stor utvecklingspotential i dokumentation av avvikelser/förbättringsförslag inom miljöledningssystemet. Personalen tar normalt få initiativ inom detta område samtidigt som deras insatser är nyckeln till ett långsiktigt förbättringsarbete. Inom ramen för projektet har några exempel för att stimulera personalens bidrag till avvikelse/förbättringsrapporteringen vuxit fram:

- Utformningen av blanketter för avvikelser/förbättringsförslag bör vara så enkel och lättillgänglig för personalen som möjligt (exempel se bilaga 3). Det centrala är att eventuella avvikelser/förbättringsförslag dokumenteras och lämnas in, varför komplicerade och röriga blanketter bör undvikas. Det är också flera företag som har samma blankett för olika typer av avvikelser/förbättringsförslag (såsom miljö, arbetsmiljö, kvalitet, hygien, reklamationer, incidenter).
- Tillgången till blanketter mm för avvikelser/förbättringsförslag kan ofta bli bättre. Blanketter mm bör finnas i nära anslutning till arbetsplatsen och bör tas med av mötesledaren till möten och arbetsplatsträffar, där mötesledaren ansvarar för att eventuella avvikelser/förbättringsförslag noteras direkt. Flera sätt att dokumentera avvikelser/förbättringsförslag (mail, blankett, loggbok mm) kan också skapa förutsättningar för att fler personer tar initiativ och aktivt deltar i förbättringsarbetet.
- Chefer och andra ansvariga befattningshavare kan ta ett större ansvar i att fånga upp avvikelser och förbättringsförslag bland personalen. Många personer drar sig också för att skriva varför det bör räcka att de muntligen, men uttryckligen, framför sin förbättringsrapport till sin chef, som ser till att avvikelser/förbättringsförslaget dokumenteras och lämnas in.
- Återföringen av resultat från avvikelser/förbättringsförslag kan för de flesta företag förbättras. En ”proffsig” och snabb återkoppling till författaren/förslagsställaren banar normalt vägen för fler initiativ från personalen. (Se företagsexempel 13).

3.7.3 Genomgång av vad som är avvikelser/förbättringsförslag

Genomgång av och exempel på vad som är ”avvikelse/förbättringsförslag” mot miljöledningssystemet bör repeteras om rapporteringen är bristfällig. Det är bl a viktigt att få personalen att rapportera in mindre brister (exempelvis i hantering av kemikalier och avfall) som skulle kunna leda till en större miljöavvikelse/tillbud (exempelvis kemikalieutsläpp).

3.7.4 Hantering av och korrigerande åtgärder för avvikelser/förbättringsförslag

Företagen bör ha ett enhetligt och enkelt system för att hantera och genomföra korrigerande åtgärder av avvikelser, tillbud, reklamationer, förbättringsförslag mm (exempel se bilaga 3 och hör även ihop punkt 3.7.2). Vidare bör miljö- och kvalitetschefen i större utsträckning delegera ut mer av ansvaret med att administrera, korrigera och följa upp (företagsexempel 14 och 15).

Goda företagsexempel

¹³⁾ Pastejköket ABs miljöhandbok innehåller kapitlet ”förbättringsarbete” för att säkerställa att förbättringsarbetet samt direkt avhjälpande och förebyggande åtgärder genomförs. Förbättringsarbetet omfattar hanteringen av förbättringsförslag och avvikelser, akut åtgärd och förebyggande åtgärder. För att förenkla administrationen av förbättringsarbetet hanteras alla förbättringsförslag enligt samma rutin. Avvikelse/förbättringsrapporten lämnas i en gemensam idélåda som töms minst en gång per vecka och bokförs i ”sammanställning avvikelserrapporter/förbättringsförslag”. Varje rapport av allmänt intresse tas upp på nästkommande måndagsmöte. Ett svar på avvikelserrapporten/förbättringsförslaget skall vara uppgiftslämnaren tillhanda inom en månad.

¹⁴⁾ Semper AB har numera en gemensam hantering av avvikelse-/förbättringsförslag, idéer, avvikelser och noteringar från revision och hygienronder, tillbudsrapporter mm (alla benämns avvikelse- och förbättringsrapport) i en gemensam databas. Beslut om korrigerande och förebyggande åtgärder samt uppföljningar är delegerat till användarna (exempelvis produktionsledare) genom databasens funktion. Tiden från att en avvikelse- och förbättringsrapport har kommit in i systemet tills att korrigerande åtgärder har vidtagits har minskat sedan det nya systemet infördes och personalen har varit positiv till att använda det nya.

¹⁵⁾ Abba Seafood; se företagsexempel under punkt 3.8

3.8 Revision av miljölednings-/verksamhetssystemet

3.8.1 Revision av gemensamma delar

Som tidigare har konstaterats är många delar av miljö- respektive kvalitetsledningssystemet gemensamma. Även om några av företagens ledningssystem inte är integrerade kan revisionsplanen skrivas så att gemensamma avsnitt revideras samtidigt (exempel på gemensamma avsnitt, se punkt 3.6.2).

En gemensam revisionsplan för miljö- och kvalitetssystemet effektiviserar bl a tiden för genomförande av revisioner. Det innebär att antalet revisioner kan minska vilket kan höja kvaliteten på revisorernas arbete kan höjas då många revisorer upplever att revisionsarbetet är en ytterligare arbetsbelastning som läggs ovanpå de ordinarie arbetsuppgifterna. (Se företags-exempel 15).

3.8.2 Hantering av avvikelser/förbättringsförslag från internrevision

Revisionsarbetet kan effektiviseras och förenklas genom att resultat från revisioner (avvikelser, observationer, noteringar mm) hanteras på samma sätt som övriga avvikelser/förbättringsförslag inom miljölednings-/verksamhetssystemet (se företagsexempel 14 och 15). Avvikelser/förbättringsförslag från internrevision skiljer sig egentligen inte från ”spontana” avvikelser/förbättringsförslag i mer än att de fångas upp på ett mer strikt och planerat sätt.

Efter genomförd revision lämnar revisorn över revisionsrapporten till miljö- och kvalitetschefen eller annan ansvarig befattningshavare som för in resultatet bland övriga avvikelser/förbättringsförslag. Beslut om korrigerande och förebyggande åtgärder, uppföljning av dessa samt avslutande av avvikelser/förbättringsförslag genomförs sedan enligt ordinarie rutiner för hantering av avvikelser/förbättringsförslag, vilket internrevisorerna normalt inte är inblandade i. Revisorer skall heller inte besluta om vilka korrigerande och förebyggande åtgärder som skall vidtas.

I arbetet med att följa upp och granska att vidtagna åtgärder har genomförts kan dock miljöchefen eller annan ansvarig befattningshavare med fördel använda sig av internrevisorerna igen genom att de kan följa upp speciellt utvalda avvikelser/förbättringsförslag vid nästa internrevision. Internrevisorer bör emellertid inte per automatik följa upp samtliga avvikelser/förbättringsförslag från föregående revision; det bör vara bättre för företaget om internrevisorerna lägger mer kraft på att revidera nya och fler områden.

3.8.3 Revision av miljöledningssystemet genom stickprov

Hela företagets miljöledningssystem bör revideras under ett år. I praktiken innebär det att samtliga kapitel i miljöledningssystemet revideras under året på utvalda delar av organisationen ("stickprov") (hela företaget revideras normalt över en längre tidsperiod). Genom att revisionsarbetet sker genom "stickprov" bör uppkomna avvikelser/förbättringsförslag hanteras därefter. Företaget bör alltid vara observant på om uppkomna avvikelser/förbättringsförslag kan vara representativa och relevanta för flera delar av företaget och alltså inte bara där avvikelsen uppstod. (Detta bör gälla alla typer av avvikelser/förbättringsförslag som uppkommer inom organisationen).

För företag med flera anläggningar med liknande produktion på olika geografiska platser blir arbetet med "stickprov" speciellt tydligt. Om exempelvis hälften av anläggningarna revideras under året så bör de avvikelser/förbättringsförslag som uppstått vid revisionerna hanteras som om de även är representativa för de anläggningar som inte revideras under året.

Goda företagsexempel

¹⁵⁾ Abba Seafood AB utvärderar årligen genom revision att utvalda delar av ledningssystemet efterlevs, är aktuella och utvecklas i enlighet med företaget. Revisionerna omfattar ledningshandbok, kvalitetshandbok, miljöhandbok, fabrikskataloger, logistikhandbok och teknikhandbok. Revisioner inom Abba Seafood är processinriktade och benämns "förbättringsuppdrag", som fördelas bland företagets internrevisorer. Resultat från förbättringsuppdragen i form av avvikelser och förbättringsförslag dokumenteras i avvikelseproceduren "Fel och Förbättringar", som är en gemensam databas för hantering av företagets avvikelser, förbättringsförslag osv.

4. Genomförda förbättringsåtgärder på företagen

I den avslutande fasen av projektet har uppföljning av respektive företags förbättringsrapport genomförts av projektledningen tillsammans med internrevisorer från företaget. När uppföljningen genomfördes hade förbättringsarbetet pågått i cirka ett år ute på respektive företag.

Av de 172 förbättringsområden som identifierades i den inledande kartläggningen av företagens miljöledningssystem har åtgärder vidtagits för 61 (35%) av dessa. Nedan följer exempel på punkter i företagets miljöledningsarbete som har förbättrats under projekttiden och som har koppling till personalens delaktighet och engagemang. Exempelen är ”anonyma”, dvs de kan inte kopplas till ett enskilt företag.

4.1 Miljöpolicy och dess aktualitet

4.1.1

Genomgång och repetition av företagets miljöpolicy har genomförts för personalen.

4.1.2

Arbete har påbörjats med att formulera en gemensam policy för företagets verksamhetssystem, dvs en gemensam policy för miljö, kvalitet och produktsäkerhet samt i något fall arbetsmiljö.

4.2 Övergripande och detaljerade miljömål samt miljöledningsprogram

4.2.1

Utformningen och presentationen av företagets miljömål har blivit tydligare och mätbarheten för i första hand detaljerade miljömål har förbättrats. Vidare har tidplanen för detaljerade miljömål kortats ner så att de inte pågår längre än ett år. Flera miljömål har därmed blivit enklare att följa upp och att kommunicera till personalen och externa intressenter.

4.2.2

Företaget har i större utsträckning kommunicerat ut företagets miljömål bland personalen. Miljömålen förekommer på ett naturligare sätt i den dagliga verksamheten och uppföljning av pågående miljömål inom företaget kommuniceras ut till personalen via personalmöten, möten i linjeorganisationen och/eller anslag på ett mer systematiskt och kontinuerligt sätt.

4.2.4

Flera företag har arbetat för att utveckla användningen av miljönyckeltal för sina mätbara miljömål.

4.2.5

Företag har utvidgat sitt arbete miljömål så att fler delar/funktioner av organisationen berörs och bidrar till företagets förbättringsarbete. Exempel på områden som nya miljömål har tagits fram är tjänsteresor (Marknad och försäljning) och andelen miljöanpassade produkter (Produktutveckling). Exempel finns också på företag som har involverat flera avdelningar inom företaget för att diskutera hur de kan bidra till att uppnå befintliga miljömål såsom att minska antalet produktkassationer. I detta fall är det utöver produktionen även exempelvis verkstad/underhåll (förebyggande underhåll) och inköp (kvalitet på råvaran mm) som kan påverka målet om att minska antalet produktkassationer.

4.3 Organisationsstruktur och ansvar

4.3.1

Ansvar och befogenheter för nyckelpersoner inom miljöarbetet har förtydligats och förankrats. Detta gäller framförallt befattningar längre ner i organisationen såsom ansvariga för avfalls- och kemikaliehantering samt kontroll av utgående vatten.

4.3.2

Miljö- och kvalitetschefen har i större utsträckning delegerat administrativa uppgifter ut i organisationen. Det gäller i första hand administration och hantering av avvikelser- och förbättringsrapporter inom företaget, vilket ofta är en tidskrävande administrativ uppgift för Miljö- och kvalitetschefen.

4.3.3

Deltagare i företagets miljögrupp har givits ett större ansvar att informera om och fånga upp frågor, möjligheter och problem kring miljöarbetet inom sin del av organisationen.

4.3.4

Företaget har utsett representanter för miljöledningsarbetet (ex ”miljöambassadörer”) ute på de olika enheterna inom organisationen. Representanterna ansvarar bl a för att miljöarbetet utvecklas och förbättras inom sin enhet/funktion.

4.4 Utbildning, medvetenhet och kompetens

4.4.1

Repetitionsutbildning har genomförts eller planerats in för personalen. Exempelvis har utbildning och information genomförts utifrån företagets miljömål och betydande miljöaspekters miljöpåverkan.

4.4.3

Insatser har genomförts för att förbättra genomförande av medarbetarsamtal inom företaget, dels när det gäller att bygga upp ansvariga personers kunskaper om genomförande av medarbetarsamtal och dels att poängtera vikten av att de genomförs.

4.5 Intern kommunikation inkl ledningens genomgång

4.5.1

Rutiner för intern kommunikation har förtydligats i miljölednings-/verksamhetssystemet. Ledningen har bl a ställt upp ramar och krav för genomförande av möten och arbetsplatsträffar, ex när det gäller tidsintervall, innehåll och dokumentation.

4.5.2

Miljö har mer blivit en stående punkt på möten, arbetsplatsträffar osv. Miljöfrågorna har därmed börjat komma in på ett naturligare sätt i linjeorganisationen och är exempelvis inte beroende av att miljöchefen/miljögruppen är med och informerar.

4.5.3

Företagets miljöarbete tas i större utsträckning upp på ledningsgruppsmöten.

4.5.4

Företagens arbete med miljömöten osv har utvecklats och blivit mer strukturerat. De är mer inriktade på att summera ihop, förvalta och driva på miljöledningsarbetet. Resultat och förslag från miljömötena utgör sedan bl a underlag för ledningens genomgång av miljöledningssystemet.

4.5.5

Företagets miljögrupp innehåller representanter från fler delar/funktioner av verksamheten, vilket innebär att miljögruppen har en bredare sammansättning. Exempelvis ingår representanter från funktionerna Marknad/försäljning och Inköp.

4.5.6

Uppföljning av leverantörernas miljöarbete är numera en stående punkt vid ledningens genomgång.

4.5.7

Dagordningen för ledningens genomgång har i större utsträckning anpassats till när under året den genomförs. En stor genomgång av miljöledningssystemet görs vid årsskiftet och mindre genomgångar görs löpande under året med fokus på i första hand uppföljning av miljömål och arbete med korrigerande och förebyggande åtgärder från internrevision och övriga avvikelser/förbättringsförslag.

4.5.8

Vid genomförande av ledningens genomgång på företaget ligger mer fokus på miljöledningsarbetets resultat (företagets miljöprestanda) och förbättringsarbetet än på det dokumenterade systemet, dvs upprätthållande och utveckling av styrande rutiner miljöledningssystemet.

4.6 Dokumentation och dokumentstyrning

4.6.1

Arbete pågår med att förenkla och rationalisera innehållet i och omfattningen av miljöhandboken. Ambitionen är att enbart ha med text som behövs för att styra företagets miljöarbete. Förklarande och informerande text som inte talar om hur verksamheten skall bedrivas tas bort och läggs utanför miljöhandboken.

4.6.2

Arbete pågår med att integrera företagets kvalitets-, arbetsmiljö- och miljöledningssystem. Gemensamma delar för de systemen förs samman i en ledningshandbok/manual.

4.6.3

Information och spridningen av miljöpolicy, miljömål och dess uppföljning samt mötesprotokoll har förbättrats genom att de sätts upp på anslagstavlor i bl a produktionen.

4.7 Avvikelser/förbättringsförslag, korrigerande och förebyggande åtgärder

4.7.1

Antalet inlämnade avvikelser/förbättringsförslag från personalen har ökat.

4.7.2

Företag har tagit fram en gemensam blankett för olika typer av avvikelser och förbättringsförslag, vilka härnäst kallas ”avvikelse- och förbättringsrapport”.

4.7.3

Hantering av avvikelser och förbättringsförslag har effektiviserats. Administration av och beslut om korrigerande och förebyggande åtgärder samt uppföljningar har i större utsträckning delegerats till användarna. Detta har bl a resulterat i att tiden har minskat från att en avvikelse-/förbättringsrapport har kommit in i systemet tills att korrigerande åtgärder har vidtagits.

4.8 Revision av miljölednings-/verksamhetssystemet

4.8.1

Miljö- och kvalitetsledningssystemet (verksamhetssystemet) revideras numera samtidigt. En gemensam plan för revision av miljö- och kvalitetsledningssystemet har tagits fram.

4.8.2

Noteringar, observationer och förbättringsförslag från internrevision skrivs in i revisionsrapporten på samma sätt som avvikelser mot miljöledningssystemet.

4.8.3

Avvikelser, förbättringsförslag mm från internrevision hanteras på samma sätt som övriga avvikelser och förbättringsförslag inom organisationen. Alla avvikelser och förbättringsrapporter som uppkommer på ett eller annat sätt förs in i en och samma databas och/eller hamnar på samma ”åtgärdslista”.

5. Uppföljning av projektets mål

1. Varje deltagande företag skall inom projekttiden i genomsnitt förbättra sitt miljöledningsarbete på minst 3 punkter som har lett till större delaktighet och ökat engagemang hos personalen

<i>Abba Seafood</i>	7
<i>Daloon</i>	4
<i>Doggy</i>	5
<i>Pastejköket</i>	4
<i>Semper</i>	6
<i>Stadex</i>	4

Summa: 30 => 5 per företag

Målet avser genomförda förbättringar som direkt och konkret kan påvisa ökat engagemang och delaktighet såsom utveckling av ansvar och befogenhetsbeskrivningar, kompetenskrav och mötesinnehåll, genomförande av möten och personalträffar, rapportering av avvikelser och förbättringsförslag samt uppföljning och genomgång av miljömål.

2. Varje anställd på företagen skall beröras av minst ett detaljerat miljömål

Med en välvillig tolkning kan målet anses vara uppfyllt genom att miljömål om minskad energiförbrukning mer eller mindre berör samtliga anställda. Flera företag saknar dock miljömål inom funktioner såsom produktutveckling, administration och marknad & försäljning.

3. Företagen skall genomföra eller planera genomföra minst $\frac{1}{2}$ utbildningsdag per anställd inom ramen för miljöledningssystemet

5 av företagen har genomfört eller planerat in mer än $\frac{1}{2}$ utbildningsdag per anställd och uppfyller därmed målet. Det företag som inte uppnådde målet har bl a genomfört $\frac{1}{2}$ utbildningsdag för 87 anställda och har många utbildningar inplanerade, men pga företagets storlek (över 700 anställda) blir det svårt att nå upp till målet. När målet sattes var projektgruppen medveten om att målet skulle vara mycket svårt att uppfylla för stora företag.

4. Varje anställd inom företagen skall delta i minst 3 personalmöten eller motsvarande per år där miljöledningsarbetet tas upp

Målet uppfyllt, flera av företagen har till och med kontinuerliga (månadsvis) arbetsplatsträffar och möten där miljöarbetet kan tas upp.

5. Antalet inkomna avvikelser och förbättringsförslag från personalen skall öka med minst 25 % på respektive företag

Räknat per företag uppnår 5 av 6 målet om 25%. Ett av företagen nådde inte riktigt upp till målet (ökade antalet avvikelser/förbättringsrapporter med 19% under projektet).

Tilläggs bör att formuleringen av målet delvis kan ge en missvisande bild då företag med från början få avvikelser/förbättringsförslag kan göra mycket stora ökningar procentuellt.

Flera företag i projektet har också ökat antalet avvikelser/förbättringsförslag med ”över 100%” av denna anledning.

6. Företagens arbete med ständiga förbättringar skall få större utrymme på ledningens genomgång av miljöledningssystemet

Målet uppfyllt, genomförande av ledningens genomgång har blivit mer resultatinkänt för flera av företagen. Utöver uppföljning av miljömålsarbetet har mer utrymme skapats för att ta upp fler delar företagets miljöprestanda inkl ständiga förbättringar på ledningens genomgång av miljöledningssystemet.

7. 75 % av internrevisorerna som deltar i vidareutbildningen skall anse att deras revisionsarbete har utvecklats och förbättrats

90% av internrevisorerna anser att deras revisionsarbete har utvecklats under projektet. (30% av internrevisorerna anser att deras revisionsarbete har utvecklats i mycket stor utsträckning)

8. Under SIK:s ledning skapa en revisorspool för livsmedelsindustrin som kontinuerligt skall driva på förbättringsprocess även efter det att projektet har avslutats.

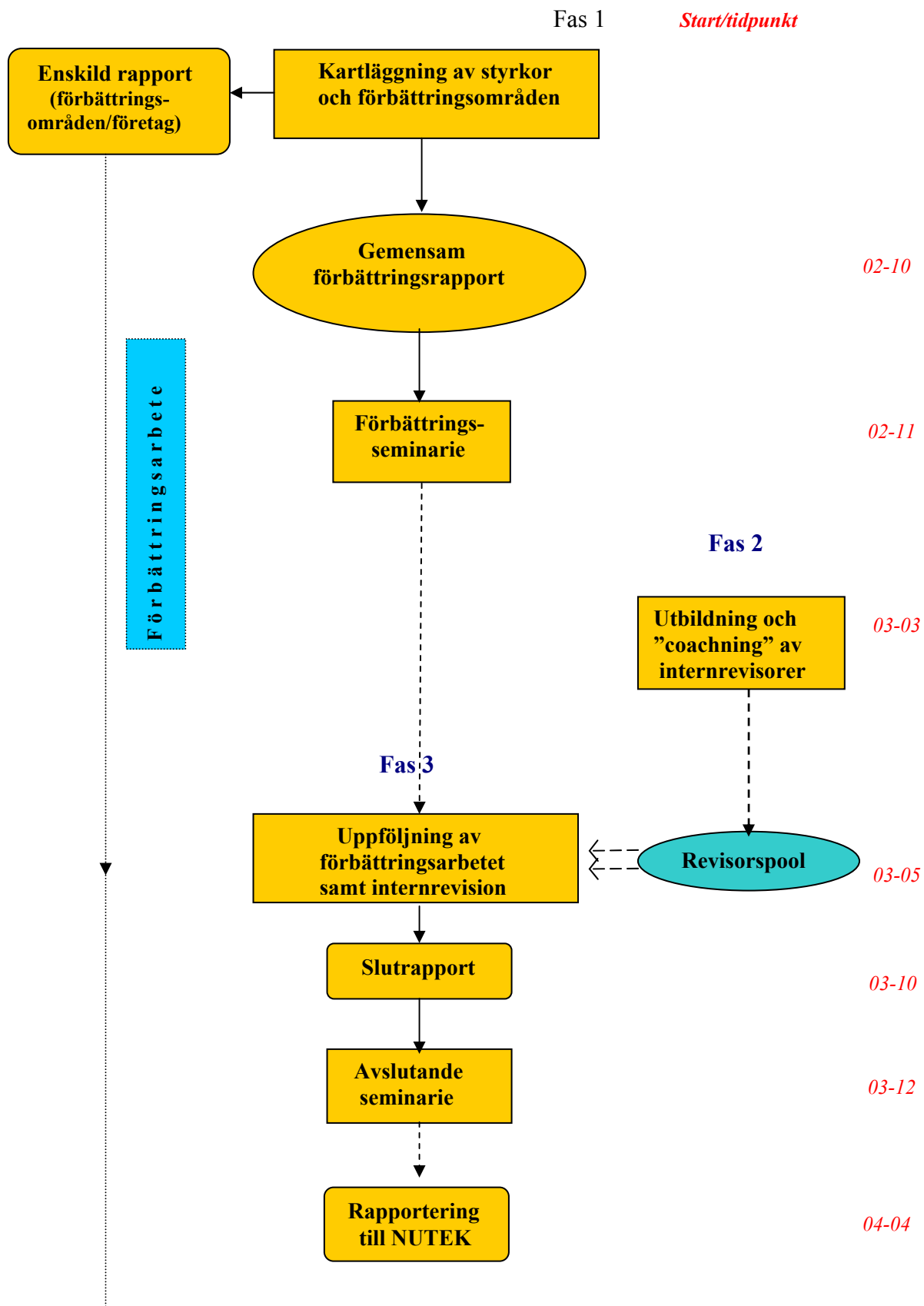
Revisorspool för livsmedelsindustrin har skapats inom ramen för projektet, med 15 deltagare. Internrevisorerna har varit positiva till att fortsättningsvis delta i revisorspoolen. Dock har majoriteten av företagen valt att avstå från deltagande i revisorspoolen. Företagens motiv till att inte delta har exempelvis varit:

- *Tidsaspekten; revision på andra företag tar mer tid i anspråk när det gäller förberedelse, resor mm, vilket ledningen inte kan acceptera i nuläget.*
- *Kompetens och erfarenhet; internrevisorerna är relativt nya i sin roll så ledningen bedömer att internrevisorerna inte har tillräcklig erfarenhet för att revidera andra företag.*
- *Revisorspoolens inriktning och omfattning är begränsad till miljörevisorer; flera företag har börjat arbeta med integrerade revisioner av miljö- och kvalitetsledningssystemet, varför utbytet av revisionstjänster mellan företag inte blir lika självklar.*
- *Inget behov av utbyte av revisionstjänster; internrevision genomförs redan mellan företag inom koncernen.*
- *Omorganisation, åtstramningar mm; företaget har interna angelägenheter att reda ut varför externa aktiviteter bortprioriteras.*

**Deltagande företag i projektet och
kontaktpersoner
2002-2003**

<i>Företag</i>	<i>Namn</i>	<i>Telefon</i>	<i>e-mail</i>
AB Stadex	Birgitta Nordblad	040-32 47 00	bnordblad@stadex.se
Abba Seafood AB	Bengt Ahlström	0523-390 00	bengt.ahlstrom@abaseafood.se
Daloon AB	Birgitta Lindh	0143-298 00	blh@daloon.se
Doggy AB	Åsa Dufva/ Christian Lundstedt	0322-66 65 00	asa.dufva@doggy.se
Pastejköket AB	Maria Ossiansson	0140-573 66	maria.ossiansson@pastej.se
Semper AB	Annika Blomberg	0430-733 00	annika.blomberg@semper.se

Schematisk bild över huvudprojektets genomförande



AVVIKELSE-/FÖRBÄTTRINGSRAPPORT (Exempel)

<input type="checkbox"/> Avvikelse	<input type="checkbox"/> Reklamation	Förslagsställare	
<input type="checkbox"/> Förbättringsrapport	<input type="checkbox"/> Miljöpåverkan	Mottagare	
<input type="checkbox"/> Kvalitet/produktsäkerhet	<input type="checkbox"/> Miljörisk	Datum	Rapportnr
<input type="checkbox"/> Kvalitet/kundklagomål	<input type="checkbox"/> Arbetsmiljö		
<input type="checkbox"/> Fel i leverans	<input type="checkbox"/> Internrevision		

Ärende

--

Förslag till åtgärd

--

Datum för beslut	Korrigerande åtgärder och/eller förebyggande åtgärder	Ansvar	Tidplan	Genomförd och godkänd (datum o sign)

Ingen åtgärd

Orsak	
Datum och signatur	