



Planering av ett integrerat verksamhetssystem för ett småföretag inom servicesektorn

Ab Engman Services Oy

Christoffer Hjerpe

Examensarbete för ingenjörsexamen (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för produktionsekonomi

Vasa 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Christoffer Hjerpe

Utbildningsprogram och ort: Produktionsekonomi, Vasa

Handledare: Rolf Dahlin, Yrkeshögskolan Novia, Jan Engman, Ab Engman Services Oy och Alf Hjerpe, annan.

Titel: *Planering av ett integrerat verksamhetssystem för ett småföretag inom servicesektorn*

Datum 4.4.2016

Sidantal 34

Bilagor 4

Abstrakt

I dagens läge börjar kunderna intressera sig allt mera för företagets säkerhets- och miljöpolitik. Detta resulterar i att större företag i allt större utsträckning börjar kräva att deras underleverantörer har certifiering och ledningssystem i skick. Detta examensarbete har utförts till en följd av detta.

Examensarbetet har utförts som en del av Ab Engman Services Oy's process i att bli ett mera systematiserat företag. En annan del av syftet har varit att man vill stärka företagets brand. Arbetet har tagit form med hjälp av intervjuer, litteraturstudier och analys av tidigare utförda arbeten och studier.

Med detta examensarbete kunde konstateras att man erlagt goda grunder och förståelser inför implementeringsfasen av det integrerade verksamhetssystemet, vilket är nästa fas i projektet mot certifiering enligt standarderna ISO 9001 & 14001 och OHSAS 18001 sommaren 2016 hos Engman Services.

Språk: svenska

Nyckelord: integrerat verksamhetssystem, plan, småföretag, servicesektor

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Christoffer Hjerpe

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Tuotantotalous, Vaasa

Ohjaajat: Rolf Dahlin, Yrkeshögskolan Novia, Jan Engman, Ab Engman Services Oy ja Alf Hjerpe, muu.

Nimike: *Integroidun toimintajärjestelmän suunnittelu pienyritykselle palvelualalla*

Päivämäärä 4.4.2016

Sivumäärä 34

Liitteet 4

Tiivistelmä

Nykyään asiakkaat ovat yhä kiinnostuneempia eri yritysten turvallisuus- ja ympäristöpolitiikasta. Tämä aiheuttaa sen, että suuremmat yritykset yhä suuremmissa määrin alkavat vaatia, että heidän alihankkijoilla on sertifiointit ja johtajajärjestelmät kunnossa. Tämä opinnäytetyö vastaa näihin tarpeisiin.

Opinnäytetyö on suoritettu osana Ab Engman Services Oy:n prosessia tulla systematisoituneemmaksi yritykseksi. Toinen syy tähän opinnäytetyöhön on se, että halutaan vahvistaa yrityksen brändiä. Työ pohjautuu haastatteluihin, kirjallisuustutkintoihin ja aiemmin suoritettujen töiden ja tutkimuksien analyyseihin.

Tämän opinnäytetyön perusteella voitiin huomata, että on luotu hyviä perusteita ja tulkintoja integroidun toimintajärjestelmän implementointivaiheeseen, joka on seuraava vaihe projektissa: sertifiointi ISO 9001- ja 14001- sekä OHSAS 18001-standardien mukaan, kesällä 2016 Engman Servicellä.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: integroitu toimintajärjestelmä, suunnitelma, pienyritys, palveluala

BACHELOR'S THESIS

Author: Christoffer Hjerpe

Degree Programme: Industrial Management and Engineering, Vasa

Supervisors: Rolf Dahlin, Novia University of Applied Sciences, Jan Engman, Ab Engman Services Oy and Alf Hjerpe, other.

Title: *Planning of an Integrated Management System to a Small Business in the Service Sector*

Date 4.4.2016

Number of pages 34

Appendices 4

Abstract

Nowadays, customers are showing more and more interest in different corporations' safety and environmental policies. As a result, larger corporations are widely beginning to require that their subcontractors have certification and management systems in order. This bachelor's thesis has been executed as a result hereof.

This bachelor's thesis has been executed as a part of Ab Engman Services Oy's process to become a more systematic corporation. Another purpose of this work has been to improve the company's brand. The work has been shaped via interviews, literature studies and analyses of earlier performed works and studies.

A good basis and comprehension prior to the implementation phase of the integrated management system were created by this thesis. Implementation is the next phase of the project and certification according to ISO 9001 & 14001 and OHSAS 18001 will be carried out during the summer of 2016 at Engman Services.

Language: Swedish

Key words: Integrated Management System, Plan, SME,
Service Sector

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1 INLEDNING | 1 |
| 1.1 Bakgrund..... | 1 |
| 1.2 Företaget..... | 2 |
| 1.3 Syfte..... | 2 |
| 1.4 Mål | 3 |
| 1.5 Avgränsning..... | 3 |
| 1.6 Problem | 4 |
| 1.7 Disposition..... | 5 |
| 2 TEORI..... | 6 |
| 2.1 Teoretisk bakgrund..... | 6 |
| 2.1.1 Småföretag och begränsade resurser | 6 |
| 2.1.2 Tjänstesektor | 7 |
| 2.1.3 Verksamhetssystem | 7 |
| 2.1.4 Grader av integration..... | 8 |
| 2.1.5 Integrerat verksamhetssystem | 9 |
| 2.1.6 Kvalitet | 10 |
| 2.1.7 Miljö..... | 11 |
| 2.1.8 Arbetsmiljö och -säkerhet..... | 12 |
| 2.1.9 5S och Lean | 12 |
| 2.2 Tidigare forskning..... | 14 |
| 2.2.1 Liknande studier..... | 14 |
| 2.2.1.1 Studie – implementering av integrerade verksamhetssystem..... | 14 |
| 2.2.1.2 Kvalitativ analys – Effektivt verktyg för att förbättra kvalitet, miljö och säkerhet..... | 15 |
| 2.2.1.3 Studie – utformning av ett verksamhetssystem | 16 |
| 2.2.2 Liknande arbeten | 17 |
| 2.2.2.1 NHK Rakennus Oy – Metoder och tillvägagångssätt | 17 |
| 2.2.2.2 Utveckling av ledningssystem vid Westenergy..... | 18 |
| 3 METODER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 19 |
| 3.1 Litteraturstudier | 20 |
| 3.2 Analys av tidigare forskning och tidigare arbeten..... | 20 |
| 3.3 Intervjuer och diskussion..... | 21 |
| 4 RESULTAT OCH TOLKNING | 22 |
| 4.1 Analys av tidigare studier..... | 22 |
| 4.1.1 Ledord..... | 22 |
| 4.1.2 Ledordens innebörd..... | 23 |

| | |
|---|----|
| 4.2 Tolkning av intervjuer | 24 |
| 4.2.1 Enkätens upplägg och syfte | 24 |
| 4.2.2 Tolkning av enkätens svar | 25 |
| 4.3 Beskrivning av plan | 27 |
| 5 KRITISK GRANSKNING OCH SAMMANFATTNING..... | 28 |
| 5.1 Hur har målet uppnåtts? | 28 |
| 5.1.1 Kommentarer om metodval | 28 |
| 5.1.1.1 Litteraturstudier | 28 |
| 5.1.1.2 Analys av tidigare studier och arbeten..... | 28 |
| 5.1.1.3 Intervjuer och diskussion | 29 |
| 5.1.1.4 Övrigt | 29 |
| 5.2 Förslag till fortsatt forskning | 29 |
| 6 SLUTORD | 31 |
| 7 KÄLLFÖRTECKNING | 32 |

Figurförteckning

| | |
|---|----|
| Figur 1. Logo och slogan. (Engman Services, 2015)..... | 2 |
| Figur 2. Nivåer av integration. (Bernardo, et al., 2009, s. 744)..... | 8 |
| Figur 3. Visualisering av metoder och tillvägagångssätt..... | 19 |

Tabellförteckning

| | |
|--|----|
| Tabell 1. Analys av tidigare studier och arbeten. | 22 |
| Tabell 2. Sammanställning av enkätsvaren. | 26 |

Bilagor

| | |
|----------|--|
| BILAGA 1 | Plan |
| BILAGA 2 | Enkät |
| BILAGA 3 | Analys av tidigare studier och arbeten |

1 INLEDNING

I dagens läge blir det allt vanligare att man från större företag börjar kräva att underleverantörerna också har sina egna certifieringar i skick. Detta för att man i standarden kräver så, se Svensk standard (SIS, 2008b) där man deklarerar detta (8.4/d). Media börjar också intressera sig alltmer för frågor gällande kvalitet, miljö och arbetsförhållanden/säkerhet. Ett exempel på detta är Sundbergs artikel i Vasabladet (2015) där han skrev en artikel angående Wärtsiläs underleverantörer, och deras arbetsförhållanden, i Indien.

Ny EU-lagstiftning och nya förordningar tillkommer varje år. REACH, CLP-förordning, uppdaterad kemikalielag och uppdaterad kemikalieförordning är bara några exempel vad det gäller området kemikaliehantering. Granskar man arbetssäkerhetslagstiftning tillkommer också där mycket nya lagar. Implementering av ledningssystem, där laguppföljning endast är en liten del, är alltså något som börjar bli allt vanligare bland småföretag. Dessa påståenden erhåller även stöd i kemikalielagen (9.8.2013/599). Brorson och Almgren (2006, s. 11-16) berättar om hur man som såväl liten, medelstor som stor organisation kan lyckas med miljöarbetet genom rätt administration, kompetens och resurser. De antyder att nyttan av ett system är större än kostnaderna.

Som ett svar på detta beteendemönster ville småföretaget Engman Services, Ab Engman Services Oy, ha hjälp med ett integrerat verksamhetssystem för deras tjänsteverksamhet.

1.1 Bakgrund

Vintern 2015 påbörjades arbetet med att planera ett integrerat verksamhetssystem. Eftersom detta var något nytt för mig väntade jag med stor iver på att få börja. Dock fanns det på samma gång många obesvarade frågor vad gäller tillvägagångssätten kring arbetsuppgifterna som anknyts till examensarbetet. Också kring skrivandet av ett examensarbete fanns frågetecken. Under våren 2015 växte en mognad in. Det bestämdes i samråd med företaget att göra en ansträngning under april månad, då det mesta skulle planeras för att möjliggöra ett påbörjande av implementeringen. Under vintern 2015-2016 färdigställdes examensarbetets skriftliga del.

1.2 Företaget

Företaget Ab Engman Services Oy är ett familjeföretag som grundades år 2000. Man har sex olika tjänstesektorer inom företaget: *Administrativa tjänster, byggarbeten, elinstallationer, projektledning och koordination, markarbeten och uthyrning*. Företaget har omkring 20 anställda. Som styrelseordförande verkar Jan Engman och som VD Ella Engman. Kontoret är beläget på Glimmervägen 1 i Vasa, Stenhaga. Företaget har en omsättning på omkring 2 miljoner euro. Kontinuerlig tillväxt råder inom företagets olika sektorer.

Företaget har AAA-kreditvärdighet. Man strävar inom företaget efter ett högkvalitativt arbete, goda kundrelationer, renlighet i arbetet och erbjudandet av en säker arbetsplats. Företaget har en mångsidig maskinpark samt mångkunnig arbetskraft för att kunna säkerställa att kundernas önskemål uppnås. Eftersom Ab Engman Services Oy har ett så diversifierat utbud av tjänster kan de erbjuda helhetslösningar för kunden. Detta kan även ses i företagets slogan, se figur 1 nedan. (Engman Services, 2015).



Figur 1. Logo och slogan. (Engman Services, 2015).

1.3 Syfte

Syftet med detta arbete är att, genom att planera ett integrerat verksamhetssystem, stärka företagets brand och värde samt försäkra sig om att företaget får göra fortsatta affärer med nuvarande samt nya kunder.

Delsyftet är att man sommaren 2016 skall kunna certifiera sig mot standarderna ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001.

1.4 Mål

Inom företaget har man också konkreta och specifika mål för vad man vill uppnå via detta examensarbete. Man strävar redan till ständiga förbättringar, men man vill med detta arbete försäkra sig om att man verkligen får med dessa förbättringar i alla verksamheter på ett så bra sätt som möjligt.

Ett annat mål är att man inom några år skall kunna lägga över mera ansvar på arbetarna. Därför vill man även få verksamheten mera visualiserad och därigenom effektiviserad.

1.5 Avgränsning

Examensarbetet kommer att avgränsas till Ab Engman Services Oy utrymmen i Stenhaga samt till deras verksamhetsområden och tillhörande utrustning samt faciliteter. Arbetet kommer enbart att fokusera på den planerande delen av det integrerade verksamhetssystemet. Detta på grund av flera orsaker.

För det första skulle det vara svårt att sammanställa ett arbete där man har med planerande, implementerande, byggande och uppföljande av verksamhetssystemet. Detta eftersom de olika skedena består av så många olika faser och delmoment. I och med byggandet av ett integrerat verksamhetssystem, bestående av kvalitet, miljö och arbetssäkerhet, skulle det alltså bli ett för komplext arbete om man skulle ta med hela processen. Det skulle för svårt att utföra någon studie/analys.

För det andra är det väldigt tidskrävande att införa ett verksamhetssystem. Det skulle uppskattningsvis dröja över ett år innan man skulle ha systemet klart för certifiering. Detta krockar alltså med tidsschemat.

Det händer hela tiden förändringar i företaget. Arbetet kommer därför att skrivas med våren 2015 som utgångsläge. Det samma gäller också lagstiftning, källor och standarder.

1.6 Problem

Först och främst har man inom företaget jobbat enligt egna principer och värderingar. Nu skall man istället börja jobba i enlighet med standarder. Detta kan medföra ett visst motstånd bland arbetande personal och ledning.

Frågeställningar kring ett integrerat verksamhetssystem tillämpat för ett småföretag kommer garanterat att dyka upp. Ingen av de inblandade, i detta projekt, har byggt ett verksamhetssystem åt ett småföretag från grunden tidigare.

När man jobbar i ett småföretag inom en hårt konkurrensutsatt marknad hamnar man hela tiden att göra prioriteringar och fundera på hur man kan göra en så smart och kostnadseffektiv lösning som möjligt. Man hamnar att utföra en del arbete själv och man har inte resurser eller intresse av att lägga ut tjänster.

Att företaget är familjärt innebär att man internt kan finna svårigheter kring beslutstagande. Att ta till sig någon annan familjemedlems befallning eller att själv delegera kan också kännas problematiskt. Detta kan medföra problem. I det här examensarbetets fall kan detta problem delvis undvikas då en extern part kommer in och gör bedömningar och beslut. Den externa parten kommer alltså in med nya tankar och kan se problemen mera objektivt.

1.7 Disposition

Examensarbetet har följande utformning.

Kapitel 1 ger bakgrund och en inledning till examensarbetet. Syfte, problem och avgränsning behandlas också. Problem och mål lyfts också fram.

Kapitel 2 består av teori. Den första delen består av teoretisk bakgrund och den andra delen av tidigare forskning och andra liknande projekt eller arbeten. Den första delen ger nyttig information vad beträffar centrala begrepp och ger därmed en bättre förståelse för arbetet. I den andra delen lyfts liknande studier och projekt fram för att ge mig riktgivande linjer för tillvägagångssätt för att kunna attackera mitt huvudsyfte.

Kapitel 3 beskriver metoderna över hur man går tillväga för att uppnå ett så bra slutresultat som möjligt.

I kapitel 4 presenteras och analyseras resultaten. Detta ger läsaren en konkret bild om hur en planering av ett integrerat verksamhetssystem kan se ut i ett småföretag.

I kapitel 5 granskas resultatet mera subjektivt. Här diskuteras även huruvida målen för examensarbetet och företaget har blivit uppnådda. I detta kapitel diskuteras även metodvalet och fortsatt forskning/arbete presenteras.

I kapitel 6 knyts alla kapitel ihop. Några personliga åsikter och tankar om ämnet i fråga presenteras likaså.

2 TEORI

I detta kapitel beskrivs de mest centrala begreppen i detta examensarbete. Detta skall ge en bredare syn på arbetet. Den andra delen av detta kapitel kommer att lyfta fram liknande utförda arbeten och studier med anknytning till ämnet och liknande företag som Engman Services.

2.1 Teoretisk bakgrund

Detta kapitel kommer att beskriva termer och ge en teoretisk inblick i de mest centrala begreppen i detta arbete. I detta examensarbete kommer ingen ordlista att presenteras. Detta kapitel kommer på så sätt att fungera likt en ordlista, trots att definitionerna kommer att bli ganska långa och omfattande. Litteratur, databaser och tidskrifter kommer att användas som källor för detta kapitel.

2.1.1 Småföretag och begränsade resurser

Stora företag, medelstora företag, småföretag, mikroföretag och enmansföretag är exempel på hur ett företag kan kategoriseras. Företag kan alltså kategoriseras enligt deras storlek. Storleken definieras av antalet anställda och den årliga omsättningen eller balansomslutningen. Enligt statistikcentralen (2015a) har ett småföretag, likt Ab Engman Services Oy, färre än 50 anställda och en årlig omsättning som inte överstiger 10 miljoner euro eller en årlig balansomslutning som inte överstiger 10 miljoner euro.

I Europa utgör små- och medelstora företag 99 % av all affärsverksamhet. Detta enligt European Commission (2015). Det är Europeiska Unionen som kategoriserat företagen, vilket i sin tur tillämpas av statistikcentralen. Detta för att exempelvis veta vilka typer av stöd företagen i fråga kan få.

Man kan alltså konstatera att Ab Engman Services Oy är ett småföretag. Enligt statistiken ovan är och förblir de flesta företagen små- och medelstora. Oftast är det knappt om resurser i små företag. Man hamnar att göra prioriteringar. Man kommer in på ekonomins grundbegrepp. Definition per Wikipedia (2015): från grekiskans oikos ”hus” och nomos ”lag”, läran om att hushålla med knappa resurser. Med knappa resurser avses att tillgängliga resurser är begränsade i förhållande till totala önskemål och behov.

Ett liknande antagande gjort av Robbins (1952, s. 16) kan citeras: *“Economics is the science which studies human behavior as a relationship between ends and scarce means that have alternative uses.”*

2.1.2 Tjänstesektor

Engman Services är enligt tidigare kapitel, 2.1.1., ett småföretag. Man profilerar sig som ett tjänsteföretag inom många olika branscher/sektorer, t.ex. bygg, el och jordbyggnad. I följande avsnitt kommer begreppet service-/tjänstesektor att beskrivas.

En vanlig indelning, enligt Sundström (2009), bland olika näringar är den tre-sektoriella. Där benämns utvinning av råmaterial som primär, tillverkning som sekundär och tjänster som tertiär. Detta är förstås bara benämningar. Enligt tidigare kapitel, 2.1.1., om indelning av företag enligt storlek kan förstås konstateras att det är ett sätt att föra statistik, vilket är ett verktyg för politiker och statstjänstemän som vill se ökad satsning inom t.ex. tjänstesektorn. Enligt Statistikcentralen (2015b) definieras tjänster enligt:

”Tjänster är resultatet av en produktionsverksamhet som förändrar villkoren för de konsumerande enheterna eller som underlättar utbytet av produkter eller finansiella tillgångar. Tjänster är generellt sett inte separata enheter för vilka äganderätt kan fastställas och kan i allmänhet inte skiljas från frambringandet av tjänsten.”

Tjänsterna delas sedan in enligt tjänstens art. Om man jämför statistikcentralens och Sundströms definitioner märker man att de stämmer bra överens. En tjänst kan alltså till exempel skapa någon form av fysisk produkt. I de allra flesta fall görs detta utav produkter som blivit förädlade d.v.s., genomgått den ”sekundära delen”.

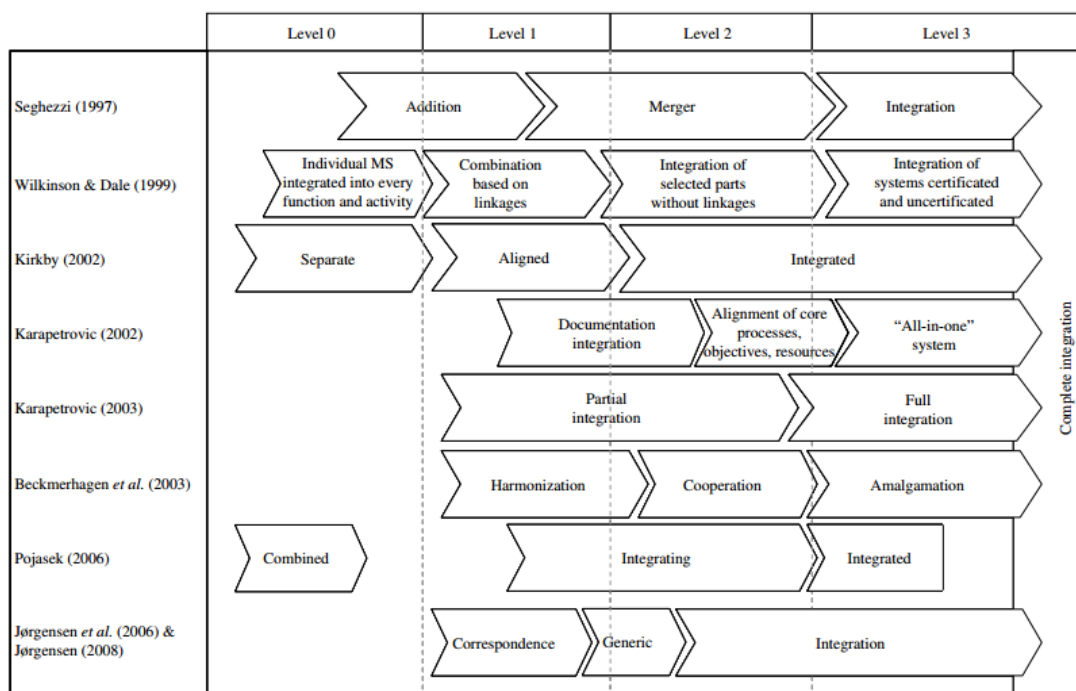
2.1.3 Verksamhetssystem

Ett verksamhetssystem eller ett ledningssystem innefattar en metodik som företag eller organisationer använder för att hantera resurser och fatta beslut. Alla företag har någon form av ledningssystem. Vissa ledningssystem är tydligt visualiserade och lättförstådda, andra inte. (Persson, 2009, s. 4-8).

Man kan alltså säga att verksamhetssystemets uppgift är att åskådliggöra hur företaget följer sina policyn, mål och mätare samt visa hur varje enskild arbetare kan bidra till att uppnå verksamhetens och kundens behov. Man visualiserar alltså organisationens eller företagets övergripande verksamhet genom processtyrning. Man beskriver sedan olika delprocesser på aktivitetsnivå. (Wikipedia, 2010).

2.1.4 Grader av integration

I detta arbete omfattar integreringen ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö och –säkerhet. Bernardo et al. (2009), har sammanfattat 8 olika källor där de jämför olika grader av integration. Det är ett nivåsystem bestående av fyra olika nivåer. Nivåsystemet presenteras genom en sammanställning av de olika källorna genom figuren nedan, se figur 2.



Figur 2. Nivåer av integration. (Bernardo, et al., 2009, s. 744).

Enligt figur 2 innebär den första nivån tre olika och självfunderande system, det vill säga inte alls integrerat. Den andra nivån, nivå 1 i studien, innefattas av anpassning och länkning mellan olika system. Dokumentering börjar integreras och överensstämmelser börjar göras. Den tredje nivån, nivå 2, börjar redan innefatta samband hos funktioner utan länkningar. Mål, värderingar och huvudprocesser börjar integreras, med avseende på de tre olika ledningssystemen. Man börjar också prata om samarbete. Den fjärde och sista nivån, nivå 3, innebär att alla funktioner är sammanknutna till varandra och att man har en gemensam certifiering.

Att prata om totalt integrerade system är inte att föredra. Man bör istället nämna att man går mot en full integrering.

2.1.5 Integrerat verksamhetssystem

Vad är ett integrerat verksamhetssystem, varför just ett integrerat verksamhetssystem, vad är fördelarna och nackdelarna?

I ett integrerat verksamhetssystem slår man oftast ihop kvalitets-, miljö- och arbetssäkerhetsverksamhetssystemen till en helhet. Dessa tre system är definierade och kravställda enligt standarder. För att direkt citera från SCI QUAL INTERNATIONAL (2015): *“These systems are not separate systems that are later joined together, rather they are integrated with linkages so that similar processes are seamlessly managed and executed without duplication.”*

Ett integrerat system innefattar inte bara att man till exempel integrerar systemen kvalitet, miljö och arbetssäkerhet. Det innebär även att man integrerar alla delar i företaget till ett enda ledningssystem. Ledning, ekonomi, juridik, medarbetare, intressenter, marknadsföring och försäljning. Konstruktion och utveckling, inköp, produktion av varor eller tjänster, lagerhållning och leverans, lokaler och utrustning och underhåll. Alla uppräknings är exempel på enheter/delar av ett företag. (Persson, 2006, s.11-18).

Man märker ganska fort att ett integrerat verksamhetssystem är otroligt komplext och kräver en hel del omtanke före man börjar implementera det. Följer man detta kan man ganska fort konstatera att strategiskt ledarskap, ledarskapsstilar och dylikt är komponenter som kommer att ha avgörande roller i ens implementering av systemet.

Fördelar enligt Person (2009, s. 63-77) med integrering gentemot enskilda system är:

- Det skapar helhetssyn för verksamheten bland alla inom företaget.
- Har man ett enda system är det lättare att göra det transparent för alla inom företaget.
- Företaget betraktar krav och önskemål från alla intressenter och man gör det till allas fördel istället för att slaviskt följa regelverk. Regelverken/standarderna följs i första hand som råd och idékällor och är i andra hand grund för certifieringen.
- Det blir lättare att underhålla och utveckla processer eftersom systemet redan berör alla. Istället för att först uppdatera kvalitet, sedan miljö osv varefter man skulle börja implementera detta till olika delprocesser.

- Man skapar bredare beslutsunderlag och man minimerar riskerna för suboptimering. Man behandlar t.ex. under ledningens genomgång alla aspekter på en gång.
- Man skapar inte dokumentation för dokumentationens skull utan för att enkelt visualisera det som är relevant för företaget.

Kring verksamhetssystem finns det också, enligt Persson (2006, s.127-128), saker man måste tänka på. Dessa tankar/nackdelar, kan också listas upp likt ovanstående fördelar:

- Det är svårt att i början greppa helheter, man bör därför fokusera på det viktigaste varefter man gradvis börjar gå på bredare front.
- Det kräver mycket resurser att genomföra ett integrerat verksamhetssystem på grund av dess komplexitet. Både tid, kunskap och pengar. Man bör därför fundera igenom det ordentligt innan man börjar.
- Det kan också skapa en hel del frågeställningar och motgångar, därför bör man ha en klar strategi före man börjar. Man hamnar garanterat att hålla skolning, förbereda de som berörs och göra upp ansvarsfördelning med mera.
- Eftersom man i den styrande dokumentationen skall behandla alla aspekter kan den lätt bli byråkratisk och mångfacetterad. Detta skall undvikas i mån av möjlighet.

Man märker fort att fördelarna och nackdelarna är många. Att ett integrerat verksamhetssystem är komplext och svårt att greppa gör att man många gånger hamnar att välja någon erfaren dragare för detta projekt. Får man däremot systemet att fungera kostnadseffektivt och smidigt kan man nästan garanteras en lyckad affärsframgång.

2.1.6 Kvalitet

Det bör vara ett strategiskt beslut inom en organisation när man bestämmer sig för att införa ett ledningssystem för kvalitet, se kapitel 2.1.5. Kvalitetsledningssystemet påverkas, enligt standarden (SIS, 2008b), av miljön som organisationen verkar i. Organisationens behov, mål, produktomfång, processomfång samt storlek inverkar också.

Standarden hänvisar till ett processinriktat synsätt. Det är alltså essentiellt att man länkar ihop flera delprocesser/-aktiviteter till en helhet för att sedan följa upp och förbättra dessa. Detta beskrivs väl genom PDCA-cykeln, genom vilken man kan inkludera kunder. Andra

väsentliga saker för kvalitetsledningssystemet är ledningens ansvar, hantering av resurser, produktframtagning och mätning, analys och förbättring.

Qvalify (2014) beskriver fördelarna med ett kvalitetsledningssystem. De menar att man inte missar kunder som kräver att leverantörerna skall vara certifierade, att man kan skapa en effektivare, mer strukturerad och därmed lönsammare verksamhet. De menar också att medarbetare såväl externt som internt känner sig mer engagerade och delaktiga i företagets gemensamma mål.

Bergman och Klefsjö (1994, s. 16-36) kompletterar tidigare antaganden och påståenden i deras förklaringar till kvalitet. De beskriver kvalitet enligt följande: *“The quality of a product (article or service) is its ability to satisfy the needs and expectations of the customers.”*

De räknar också upp dimensioner för kvalitet relaterat till en tjänst. Några av dimensionerna är pålitlighet, försäkrans, tillgång, kommunikation, artighet, empati och lyhördhet.

2.1.7 Miljö

Likasom ett kvalitetsledningssystem bygger miljöledningssystemet på PDCA-principen. De mest väsentliga sakerna inom miljöledningssystemet omfattas av miljöpolicy, generella krav, planering, införande och tillämpning, uppföljning och ledningens genomgång (SIS, 2004). Standarden erbjuder också, likt 9001, en bilaga där man jämför de olika punkternas likheter och olikheter.

Något som genomsyrar miljöledningssystemet, likt de andra ledningssystemen, är behovet att kunna göra objektiva bedömningar av egen verksamhet samt att skola sin personal för att denna skall kunna fatta beslut som standarden föreskriver. Något som är viktigt när det gäller miljöledningssystemet är uppfyllandet av branschspecifika lagar och förordningar. Beredskap vid nödlägen, övervakning och mätning, bedömning av miljöaspekter och kompetenskrav är andra konkreta saker som standarden kräver.

Enligt Qvalify (2014) erbjuder också miljöledningssystemet en del fördelar. En del av fördelarna är likt de i föregående kapitel, se kapitel 2.1.6. I tillägg kan man säga att det signalerar att företagets verksamhet följer gällande miljölagar och därigenom kan tilltala en bredare grupp av intressenter. Man minskar även riskerna för miljöbrott med ett förebyggande arbete. Förtroendet från kunderna kan också öka.

Likt Qvalify räknar också Almgren, Brorson och Enell (2008, s. 8 & 26-28) upp olika fördelar med ett miljömedvetet arbete. De menar också att små och medelstora företag kan ta del av stora fördelar inte bara med tanke på miljön utan också affärsmässigt. Mindre avfall, minskade kostnader för omhändertagandet av avfallet och transporteffektivisering. Attraktiv arbetsgivare, nöjdare kunder, varumärket stärks, bättre relationer med intressenter (banker, kunder, försäkringsbolag osv) och möjligheter till ny marknadsföring. Alla dessa uppräknningar är exempel på affärsmässiga fördelar med ett miljöledningssystem.

2.1.8 Arbetsmiljö och -säkerhet

Ledningssystem för arbetsmiljö bygger också, såsom de övriga ledningssystemen, på PDCA-principen. När man pratar om säkerhet och hälsa är det ledningssystemet för arbetsmiljö man hänvisar till. Standarden, SIS-OHSAS 18001 (SIS, 2008a), består till en stor del av arbetsmiljöpolicy, planering, införande och drift, kontroll och korrigerande åtgärder samt ledningens genomgång. Kontrollerar man bilagan till standarden kan man se att standarden för arbetsmiljö och standarden för miljöledningssystemet är ganska lika till utformningen. Största skillnaderna kan ses gentemot kvalitetsledningssystemet.

Förebyggande arbete och ständiga förbättringar är något som genomsyrar 18001. Man jobbar oftast mot revisionens avvik och utför korrigerande åtgärder. Arbetsplatshälsovård, underhåll av byggnader och utrustning, säkerhetshandbok och nära ögat händelse-rapporter är saker som man tar fasta på.

Sammanfattar man Qvalifys (2014) fördelar kan man med ledningssystemet för arbetsmiljö skapa en bra image utåt. Det är lättare att skaffa kompetent arbetskraft, man kan uppnå billigare och effektivare försäkrings och sjukvårdsarbete samt minska risken för arbetsplatsolyckor. Man signalerar på samma gång att man följer gällande arbetsmiljölagar.

2.1.9 5S och Lean

Man märker i kapitel 2.1.4. att ett integrerat verksamhetssystem är rätt så komplext och kan vara svårt att greppa på både lednings- och medarbetarnivå. Därför brukar man oftast ta hjälp av olika metoder eller så kallade verktyg för att visa väg och skapa förståelse för systemets innebörd.

Lyckas man skapa en Lean kultur i företaget har man kommit långt vad gäller förståelse och engagemang i frågor som tangerar implementering av ett integrerat verksamhetssystem. Detta eftersom Lean kultur tangerar standardernas krav på ett bra sätt. Denna Lean kultur skapar en ”vi-anda” inom företaget. Den skapar också förståelse och innebörd för långsiktiga lösningar. Att jobba enligt Lean innebär standardiserade arbetsätt, ledarskap och förbättringsarbete, vilka enligt kapitel 2.1.4. krävs för att lyckas med implementering. Man kan träna sina medarbetare och ledare i Lean genom att ständigt träna/skola, efterfråga arbetsätt, mäta, ge stöd och utmana. Ett mycket effektivt och konkret pilotprojekt till detta är implementering av 5S. (Peterson, et al., 2013, 111-123).

5S är bra eftersom det är en konkret åtgärd som fort ger resultat, både visuellt och emotionellt. Man förstår som medarbetare ganska fort att resultat inte åstadkoms om inte den enskilda individen tar sitt ansvar i utvecklingsarbetet. 5S är en japansk förkortning för fem olika s, vilka görs i en viss ordning för att skapa ordning och reda inom produktions- eller tjänsteverksamhet. Dessa fem s består av:

- Sortera
- Strukturera
- Städa
- Standardisera
- Självdisciplin

Genom dessa åtgärder kan man skapa bättre kvalitet, lägre produktionskostnader, bättre leveranssäkerhet, ökad säkerhet och gemytligare arbetsplats. Listan kunde göras längre men huvudpoängen är att man inser den stora vikten av utvecklingsarbetet. Detta är också något som kostar väldigt litet för ett företag men kan göra stor skillnad. (Productivity press, 1996, s. 12-27).

2.2 Tidigare forskning

I föregående kapitel beskrevs examensarbetets mest centrala begrepp. I detta kapitel kommer läsaren att ges en bredare förståelse varför och hur man skall göra planeringen och implementeringen av ett integrerat verksamhetssystem baserat på tidigare forskning eller tidigare arbeten. Detta kommer alltså att belysas och lyftas fram genom att studera andra studier och arbeten, vilka är eller har varit i samma situation som Engman Services. Att hitta exakt liknande företag eller liknande projekt är inte något som har strävats efter. Viktigaste är att detta kapitel skall ge goda råd och en bredare förståelse. Indikationer om vad som kan vara nyckeln till framgång, kan sammanfatta den tidigare forskningen. Det har inte heller gjorts så mycket undersökningar eller studier inom liknande områden, det vill säga att materialet är begränsat.

Först kommer några kvalitativa och kvantitativa studier att lyftas fram. I dessa studier har man till exempel jämfört vilka effekter och attityder ett integrerat verksamhetssystem kan ha jämfört att man implementerar skilda verksamhetssystem. Slutligen presenteras arbeten som blivit gjorda inom liknande område. Dessa kommer att i större grad beskriva praktisk vägledning gentemot de tidigare mera teoretiska och organisationsorienterade approach. Slutligen kommer alla dessa studier eller arbeten att analyseras och struktureras i kapitel 4.1.

2.2.1 Liknande studier

I detta kapitel kommer några studier att återges. Studierna skall medföra stöd till detta arbete. Studiernas tema och innehåll kommer att likna detta arbete.

2.2.1.1 Studie – implementering av integrerade verksamhetssystem

En studie, utförd av Zeng, Tian & Shi (2005), utvärderar implementering av integrerade verksamhetssystem för byggfirmor. Man har enbart studerat ISO 14001 och ISO 9001. Genom enkäter och intervjuer har man sammanställt byggfirmors attityd till en integrering. Man har genom enkäterna undersökt huruvida en implementering skall vara frivillig eller obligatorisk. Orsaker till integrering, relationer mellan de olika standarderna och fördelarna med integreringen samt behovet av stöd har också undersökts i enkäten.

Studien visar tydligt att det skall vara frivilligt att implementera kvalitet och miljö. Detta för att man på bästa sätt skall kunna skapa en ”vi-anda” när man bygger upp ett system. En motsägande atmosfär kan annars uppstå mot implementeringen.

Enligt studien stödde 3/5 av svarandena en integrering av 14001 och 9001. Något som var intressant var att 1/5 ansåg att man skulle sammanslå standarderna till en enda, eftersom att de var så lika till arten. Några ansåg att man skall implementera de olika systemen skilt för sig. Man skall också komma ihåg att företag har olika utgångslägen och behov både vad gäller externa och interna intressenter.

Man jämförde också företagens orsaker till integrering. Litet över hälften ansåg likheterna mellan de olika systemen vara den främsta orsaken till en integrering. Man anser att man får bättre ledningsprestationer och kan fokusera bättre på affärsfrågor om man utför en integrering. Detta för att man reducerar personal som skall vara specialiserad. Kompatibilitet ansåg ca 40 % vara orsaken till att man skall integrera. Detta för att standarderna ändå innehåller liknande krav. I studien understryks det att kompatibilitet inte skall förväxlas med identisk text.

Studien undersökte även svarandenas attityd till integrering. Det vill säga vad de ansåg skulle vara fördelar med en integrering. 41 % ansåg att en integrering kan minska dubbelarbete vad gäller dokumentation och handling. Enligt studien ansåg 25 % av svarandena att en integration skulle minska på konflikterna mellan procedurer. 22 % ansåg att integrering skulle leda till mindre resursbehov.

Enligt undersökningen är störst andel i behov av att få teknisk vägledning angående standarderna. Stöd från certifieringsorgan var det som svarandena ansåg som den näst viktigaste källan till stöd. Stöd från kunder och anställda ansågs inte vara så viktiga gentemot de två första källorna.

2.2.1.2 Kvalitativ analys – Effektivt verktyg för att förbättra kvalitet, miljö och säkerhet

Till följande kommer en analys utförd av Gašparík (2009) att presenteras för att lyfta fram vad som utmärker ett bra byggföretag och vilka besparingar man kan göra genom att integrera ett verksamhetssystem. I analysen belyser man också hur man som byggföretag utmärker sig på nutidens marknad.

Kvaliteten och tillförlitligheten på byggnader, kvaliteten på miljön inom och runtomkring byggsplatsen, uppfyllandet av lagar och förordningar samt hälsa och säkerhet bland inblandade parter är alla, enligt studien, byggstenar i ett framgångsrikt och kundorienterat företag. Genom att lyckas med integreringen av de tre verksamhetssystemen kan man till

stor del se till att byggstenarna blir uppfyllda. Analysen lyfter även fram att ryktet nationellt och internationellt kan stärkas med hjälp av ett välfungerande integrerat verksamhetssystem.

Enligt analysen kan man reducera dokumentationen med 40 % genom att integrera de tre verksamhetssystemen. Man lyfter även fram att kvalitetssystemet fungerar som en god grund för det integrerade verksamhetssystemet. Man kan spara resurser i samband med de interna och externa auditeringarna genom integrationen. Detta eftersom man bara behöver gå genom verksamheten en gång istället för tre separata gånger.

Man har även listat upp andra saker som förbättras genom integrering av verksamhetssystemen. Några av de mest centrala i denna lista är att man kan spara mycket resurser om man kan förmår förutse möjliga risker och problem första gången man planerar t.ex. ett byggprojekt. Detta genom att ha ett brett men välfungerande system där man beaktar de tre standardernas infallsvinklar.

2.2.1.3 Studie – utformning av ett verksamhetssystem

Något som är centralt för många företag som implementerar ett integrerat verksamhetssystem är att information skall vara lättillgänglig. Informationen skall också vara lätthanterlig. Det vill säga komplexa och stora verksamhetssystem som ingen i företaget förstår sig på är inte att föredra. Detta kan exemplifieras utgående från en studie av Fernström (2011) där han har jämfört olika företag och reflekterat över en eventuell gemensam certifiering. Man har jämfört var företagen ligger för tillfället, vilken riktning de skall välja för att integrera sina ledningssystem och försökt sammanställa erfarenheter.

Något man alltså lyfter fram i diskussionen vad gäller certifiering är att man skall hålla certifieringen så individuell som möjligt. Det centrala är alltså att man enbart utför certifieringen för eget behov och inte för någon annan. En annan sak som man belyser är att man skall göra informationsflödet så lätthanterligt som möjligt. Informationen man ger ut skall också vara lättförståelig så att alla kan ta den till sig. Underförstått i texten är att folket på ”golvet” också är med i implementeringen och byggandet av ett integrerat verksamhetssystem, därav nivån på språket och processbeskrivningar osv.

2.2.2 Liknande arbeten

I vetenskapliga studier testar man sällan sitt resultat praktiskt. Därför kommer nu några tidigare examensarbeten att refereras för att konkretisera teoridelen. Dessa arbeten skall till sin art påminna om detta arbetes tema/innehåll.

2.2.2.1 NHK Rakennus Oy – Metoder och tillvägagångssätt

Hur skall man lyckas med att möta företagets behov bäst? Hur skall man få folk att arbeta i rätt riktning? Metoder och tillvägagångssätt kommer nu att presenteras genom exemplifiering av ett tidigare projekt. Projektet är utfört hos ett storföretag inom byggbranschen, NHK Rakennus Oy. Man hade ett verksamhetssystem sedan tidigare men var i behov av att utveckla och förnya det. Planerandet och utförandet har beskrivits av Kalle Nurmi (2013).

Teoretisk och skriftlig undersökning, val av certifieringsgrund, granskning av tidigare verksamhet, intervju av anställda, skapandet av informationskanal och skolning är enligt Nurmi nyckeln till framgång i hans arbete.

Med hjälp av teoretiska studier bildade man alltså sig en uppfattning om hur det nya verksamhetssystemet skulle utformas. Man bildade sig också en uppfattning om innehållet i det nya verksamhetssystemet. Viktigt är att man så tidigt som möjligt väljer minimikrav för det nya systemet. I detta fall valde man att utgå från RALA, byggkvalitet. Att studera det gamla verksamhetssystemet lyftes också fram som en viktig del av processen. Genom personalintervjuer fick man fram det verkliga behovet i företaget och saker som inte fungerade framkom tydligt.

Slutligen kom skolningen och förmedlandet av information att spela en viktig roll i implementeringen. Man gjorde alltså informationen så lättillgänglig som möjligt och så lättförståelig som möjligt. Man förmedlade informationen via sitt intranät. Man gjorde också det så lätt som möjligt att uppdatera information. Skolningen skapade dynamiskt samspel mellan arbetare och ledning. Man fick marknadsfört fördelar och hjälpte arbetstagare att förstå innebörden av det nya verksamhetssystemet på samma gång som man reflekterade över det gamla systemets brister.

Detta referensexempel ger riktlinjer för byggandeprocessen av ett ledningssystem, från planering till färdigt resultat.

2.2.2.2 Utveckling av ledningssystem vid Westenergy

Bengt Englund (2012) har utfört ett liknande arbete som detta arbete. Han har skapat ett ledningssystem vid Westenergy, vilket skall kunna certifieras mot ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 och OHSAS 18001:2007. Han har dock skapat ett ledningssystem före verksamheten har dragit igång. Det kommer nu att sammanfattas några centrala saker kring Englunds arbete. Ledningsarbetets metoder, rekommendationer och arbetet överlag.

Ledningens totala engagemang, kvalitetschefens roll i ledningsgruppen och noll-tolerans kring arbetsmiljö och -säkerhet. Vikten av att informera trots att man har ändamålsenliga och synliga mätare. Fungerande programvara för intern kommunikation samt långsiktighet. Dessa uppräknings är en sammanställning av Englunds externa intervjuer.

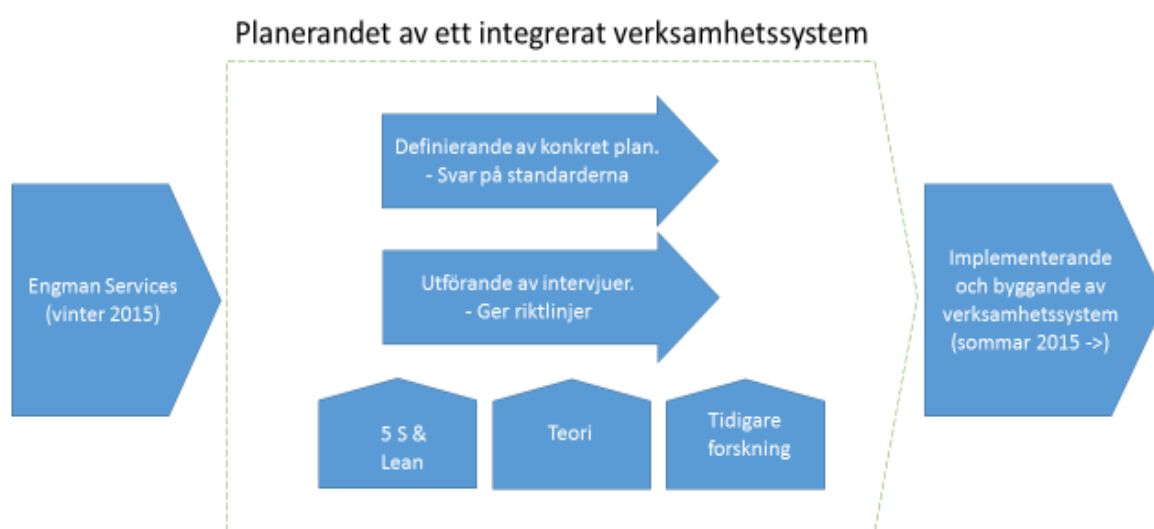
Han lyfter fram essensen av att det är verksamheten som skall forma systemet och inte tvärtom. Dock skall ledningsarbetet grunda sig på ledningsmanualen och inte på något annat. Verksamheten skall vara strukturerad, personalen skall engageras från början av implementeringen, ledningen skall visa sitt engagemang genom sitt dagliga arbete, manualens språk och lättillgänglighet är också saker som han betonar.

Englund listar även rekommendationer i sitt arbete. Några av rekommendationerna är utbildning i systemet, engagemang hos ledning, synlighet av systemet och delaktighet hos personal. Snabba korrigerande åtgärder, resurssatsning, välfungerande programvara, synlighet av ständiga förbättringar och nolltolerans av nonchalering av systemet.

Alla dessa rekommendationer, uppräknings och betoningar menar Englund att skall bidra till en lyckad utveckling av ledningssystemet.

3 METODER OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I detta kapitel kommer metoderna och tillvägagångssätten för den empiriska delen att beskrivas. Med hjälp av dessa metoder skall man alltså försöka uppnå ett så bra slutresultat som möjligt och därmed uppnå syfte och målsättning med arbetet i företags regi. Enligt tidigare kapitel är arbetet komplext och därför kan inte alla detaljer tas med. Tillvägagångssätten presenteras/visualiseras genom en övergripande figur. Se figuren nedan, figur 3.



Figur 3. Visualisering av metoder och tillvägagångssätt.

Figuren, se figur 3, presenterar i stora drag alltså hur man skall gå tillväga för att uppnå syfte och mål. Från vänster sett ur figuren tänker man sig Engman Services i det läge de befann sig före arbetet startade. Planen baseras till största del på standarderna. För att sedan ha en aning om hur mycket företaget kan ta emot i fråga om tidsplanering och resursplanering är man tvungen att utföra intervjuer och diskussioner, i vilka man granskar företags mognadsnivå.

Granskar man ”stöprocesserna” ser man alltså att de består av teori, 5S och Lean samt tidigare forskning. Dessa skall alltså ge en bredare syn på arbetet samt fungera som verktyg. Varefter planen är färdigställd och företags nivå har klargjorts skall man vara färdiga att börja implementera det integrerade verksamhetssystemet.

Med andra ord skall teorin utgöra grunden. Tidigare forskning och arbeten skall ge nyanser om vilken approach man tillämpar. Diskussioner och intervjuer är avsedda att beskriva företagets mognad. Såväl elektroniska som tryckta skrifter och böcker har valts. Allt för att få ett så brett perspektiv som möjligt. Nu kommer ett förtydligande av varje metod att gå igenom.

3.1 Litteraturstudier

Till litteraturstudierna hör standarderna ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001. Dessa ställer krav på planen/implementerandet för ett verksamhetssystem. Det är alltså mot standardernas krav man svarar när man bygger ett enskilt ledningssystem eller som i detta fall, ett integrerat verksamhetssystem.

Granskar man figur 3 i föregående kapitel kan man konstatera att också teori, 5S & LEAN tillhör litteraturstudier. Litteraturstudierna utgör alltså grunden för hela kapitel 2, som redan har blivit behandlat. All form av teori bygger på litteratur, och utgör en grund i arbetet på samma gång som det ger insikt och förståelse för läsaren. Teorin kan efterlikna en ordlista, i vilken man grundligt beskriver ordens eller begreppens innebörd.

3.2 Analys av tidigare forskning och tidigare arbeten

För att inte enbart nöja sig med litteraturstudier, har jag valt att analysera och skriva om tidigare forskning samt tidigare utförda arbeten. Dessa tangerar området för detta arbete. De redan skrivna kapitlen, se kapitel 2.2, om tidigare kvalitativa studier eller tidigare arbeten analyseras kvalitativt och sammanfattas i ett senare kapitel, se kapitel 4.1.

Det finns inget stort utbud på studier eller tidigare skrivna arbeten till förfogande, som tangerar detta examensarbetets innehåll. Detta sätter sin prägel på den efterkommande kvalitativa analysen.

3.3 Intervjuer och diskussion

Enligt figuren i kapitel 3, se figur 3, skulle en intervju dokumenteras och utföras för att skapa en förståelse för företagets mognad. En intern kvalitativ intervju skapades för att få svar på frågor som kan antyda att såväl företagets som enskilda individers mognad kring integrerade verksamhetssystem eller enskilda ledningssystem.

Jag har valt att intervjua ansvarspersoner för varje delområde i företaget. Detta för att försöka se skillnader mellan de olika tjänstesektorerna. Dessa intervjuer och diskussioner kommer också att leda till andra slutsatser, mera om dessa i kommande kapitel, se kapitel 4.1. I detta arbete kommer inte att presenteras annat än intervjuerna. Alla diskussioner mellan inblandade parter som Alf Hjerpe, Christoffer Hjerpe, Jan Engman, Ella Engman och Joachim Engman samt andra personer inom företaget kommer inte att lyftas fram specifikt trots att dessa har gett bra intryck om företaget och läget.

4 RESULTAT OCH TOLKNING

I detta kapitel kommer resultaten att presenteras systematiskt. Analys av tidigare studier, analys av intervjuerna samt en tolkning av planen kommer att utföras. Målet är att läsaren skall kunna ta del av de konkreta resultaten. Genom analyserna skall läsaren också få en uppfattning för att kunna dra egna slutsatser.

4.1 Analys av tidigare studier

För att få struktur och nytta av de tidigare studierna och arbetena, vilka skrivits om i kapitel 2.2., kommer en analys i tabellform att göras. Tabellen kommer genom en enkel analysmetod att sammanfatta det viktigaste ur varje stycke. Den kommer även att ta fasta på ledord och på samma gång ge svar på respektive studies resultat. Detta kommer att underlätta när man i ett senare skede vill knyta ihop den teoretiska delen med enkätsvaren. Enbart ledorden kommer att slås ihop till en gemensam tabell och analyseras i detta kapitel.

4.1.1 Ledord

I nedanstående tabell presenteras analysen av tidigare studier och arbeten, se tabell 1. För att förstå hela ordets innebörd bör man studera hela analysen som vägleder till dessa ledord. Detta är presenterat som bilaga 3.

Tabell 1. Analys av tidigare studier och arbeten.

| Tabell - Analys av tidigare studier och arbeten | | |
|---|--|--|
| Studiens titel och författare | Studiernas ledord | Sammanslagning |
| Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction - Zeng m.fl. | Integrera, resursbesparing, stöd, frivilligt att implementera | Integrera, resursbesparing, stöd, frivillig implementering, brand, |
| Integrated Management System in construction company-effective tool of quality, environment and safety level improving - Jozef Gašparík | Integrera, brand, välfungerande och användarvänligt system, effektiva auditeringar | välfungerande och användarvänligt system, effektiva auditeringar, eget och nivåanpassat system samt |
| Om utformning av ett verksamhetssystem -en utvärdering av nuläge, tillgänglighet och erfarenheter - Per Fernström | Eget och nivåanpassat system, lätthanterligt och lättillgängligt material | lätthanterligt och lättillgängligt material |
| Arbetets titel och författare | Arbetets ledord | Sammanslagning |
| Toimintajärjestelmä PK-yrityksessä - Kalle Nurmi | Informationskanal, intervju, grundlig genomgång, minimikrav, certifieringsgrund, skolning | Informationskanaler, intervjuer, minimikrav, certifieringsgrund, |
| Utveckling av ledningssystem vid Westenergy värmekraftverk - Bengt Englund | Långsiktighet, ledningens engagemang, ledningsgrupp, kommunikation (dialog), effektiva mätare, verksamhet formar, manual styr, språk och tillgänglighet, utbildning, resurssatsning, programvara, förbättringar, nolltolerans mot nonchalering | utbildning, långsiktighet, kommunikation, effektiva mätare, verksamhet formar & manual styr, resurssatsning, programvara, förbättringar och nolltolerans av nonchalering |

Tabell 1 är tänkt att ge både läsaren och inblandade parter i arbetet en inblick i vilka saker som är viktiga vid planering och implementering av ett integrerat verksamhetssystem. I nedanstående kapitel, kapitel 4.1.2., kommer ledordens innebörd att studeras och sammanfattas.

4.1.2 Ledordens innebörd

Om man tolkar de tidigare studierna och de tidigare utförda arbetena kan man ganska fort inse att det är lönsamt att införa en integrering av de, i detta fall, tre ledningssystemen. Man sparar både tid och resurser på dokumentering och vid auditeringstillfället. Studierna och arbetena svarar också på detta arbetes syfte, att kunna förstärka brandet både internationellt och nationellt. Det skall dock understrykas att ledning och personal måste vara engagerade och delaktiga i hela processen. Detta lyckas genom att följa vissa rekommendationer och råd.

Det framkommer att informationskanaler och programvara skall vara tydliga, visuella och lätthanterliga. Detta gäller också verksamhetssystemets manual och dess tillhörande dokument. Viktigt är att man håller ett lämpligt språk och nivån på dokumenten hålls på företagets nivå. Viktigt är att man oberoende position kommunicerar genom dialog. Det vill säga att man med ett genuint intresse också lyssnar. Man skall också finnas tillgänglig för att svara på frågor och korrigera problem. Detta skall ske effektivt och snabbt.

Det bör också synas att man från ledningens/företagets sida satsar resurser, både tids- och pengamässigt på detta projekt. Hela tiden bör också hållas en nolltolerans mot nonchalering av projektet. Trots att man måste försöka hålla en bred syn bör man också kunna fästa vikt vid de rätta detaljerna. Man måste också i ett tidigt skede bestämma sig för vad som är företagets minimikrav.

En effektiv skolning för både ledning och personal bör också hållas. Skolningen bör vara på personalens nivå och modersmål. Mätare och dokument bör också vara effektiva och synas i företagets verksamhet, inte bara något som man går genom på ledningsgruppens möten. Angående ledningsgruppen bör också den ansvariga för verksamhetssystemet sitta med i ledningsgruppen.

Följer man dessa råd och rekommendationer på samma gång som man håller teorins innehåll i minnet kommer man att ha mycket tillgodo vad gäller planering och implementering av ett

integrerat verksamhetssystem. Till följande följer intervjuerna, genom vilka man skall försöka utreda företagets mognadsnivå.

4.2 Tolkning av intervjuer

Enligt kapitel 3.3. utfördes en intervju. I detta kapitel kommer intervjun att presenteras i sin helhet. Dess upplägg och syfte kommer även att presenteras. En enklare innehållsanalys, innehållande eventuella förbättringsförslag till problemen eller möjligheterna, kommer att presenteras. Enkäten hittas per bilaga 2 i arbetet.

4.2.1 Enkätens upplägg och syfte

Enkäten byggdes inte upp efter någon tidigare modell. Nivån på enkäten försökte hållas lämplig. Antalet frågor försökte hållas så lågt som möjligt. Enkäten var tänkt att ge svar inom ett så brett område som möjligt och på samma gång ta reda på så mycket kritisk information som möjligt. Syftet med intervjun var att få fram problem och mognadsnivå inom företaget samt för att skapa en kontaktyta mot arbetarna. Intervjuerna utfördes enbart med ansvarspersonen inom respektive tjänstesektor och skedde bakom stängda dörrar. Vem som svarat vad kommer ingen förutom författaren till detta arbete att få veta.

Antalet frågor blev enbart 8 stycken. Eftersom alla inom företaget har mycket att göra fick enkäten inte bli för omfattande. Fråga 1 och 2 skall ge information om kritiska problem och positiva saker inom företaget. Genom fråga 1 och 2 skall man också påvisa innebörden av ett fungerande verksamhetssystem. Frågorna 3 och 4 har i stort sett samma uppgift som 1 och 2. Dessa skall påvisa undervisningsbehovet samt ge en snabb överblick över tjänstesektorernas allmänna mognadsnivå, vilket underlättar resursplanering.

Fråga 5 skall ge en indikation på hur medvetna man, inom företaget, är om ett integrerat verksamhetssystem från tidigare och på samma gång lyfta fram undervisningsbehovet. Fråga 6 skall påvisa en mognadsnivå på individnivå och på samma gång kunna påvisa innebörden av verksamhetssystemet. Fråga 6 skall också bjuda in den genuina individen från respektive sektor att bygga upp ett intresse och en förväntan för/av slutresultatet.

Orsaken att fråga 7 ställs är för att identifiera hur företaget har förhållit sig gentemot kunder och på samma gång granska hur bra dokumentation och mätare fungerar. Det skall även ge en indikation på vilken nivå man jobbar på. Den åttonde frågan skall ge en indikation på

allmän nivå. Den skall även ge svar på nivån hos ledningen inom företaget och hur man förhåller sig till ständiga förbättringar.

4.2.2 Tolkning av enkätens svar

Istället för att presentera varje fråga skilt, har en sammanställning av enkätsvaren utförts. Detta presenteras på följande sida, se tabell 2. Tanken med tabellen är att den skall ge en snabb överblick och knyta ihop svaren och tolkningarna från alla frågor.

Tabell 2. Sammanställning av enkätsvaren.

| Tabell - Sammanställning av enkätsvaren. | | |
|--|--|---|
| Fråga | | |
| 1 | Vad tycker du fungerar bra inom ditt område? | |
| | Det mest centrala: | Eventuell lösning: |
| | Fritt, bra kommunikation, samarbete, bra programvara, oftast bra koll på läget och nöjda kunder (bra servicenivå) | Fortsätt jobba på relationer, god programvara och bevara allt positivt som finns. Finns en stadig grund för det mesta. Utveckla dokumentation. |
| 2 | Vad tycker du fungerar dåligt inom ditt område? | |
| | Det mest centrala: | Eventuell lösning: |
| | Tighta scheman, för mycket ansvar och frihet, ostrukturerat inköp?, för litet personal i de flesta sektorer, låg verktygsersättning, ibland bristande avfallshantering, bristande dokumentering och ovetande kunder. | Anställning framom övertidsarbete (skapar effektivitet), skapa struktur och förtydliga olika indelningar, få dokumentation i skick och lyssna på personalen. Avfallshantering i skick. Informera kunder om läget, professionalitet! |
| 3 | Vad inom ditt arbetsområde upplever du som bäst fungerande: kvalitet, miljö eller säkerhet? | |
| | Det mest centrala: | Eventuell lösning: |
| | Kvalitet | Se till att bevara god kunskapsnivå bland personalen och se till att ha goda leverantörer. Se till att folk verkligen vet vad kvalitet är. SKAPA MÅTARE, ingen kvalitet om vi inte mäter! |
| 4 | Vad borde inom ditt arbetsområde förbättras: kvalitet, miljö eller säkerhet? | |
| | Det mest centrala: | Eventuell lösning: |
| | Säkerhet och miljö. Omedvetna och slarv. Känner till men behöver stöd. | Lägga fokus på sakkunskap och helhet kring miljö och säkerhet. Skapa medvetenhet vad slarv och ignorerande kan ha för resultat/effekt. |
| 5 | Vad vet du om ett (integrerat) verksamhetssystem från tidigare och vad skulle du vilja ha mer information om vad det beträffar detta? | |
| | Det mest centrala: | Eventuell lösning: |
| | Litet eller ingenting alls. Påstår sig känna till kvalitet. | Grundlig skolning. Skapa en god kunskapsnivå på ledningsnivå för att ge en trygg bild gentemot jobbare. Sen se till att man får ansvarspersoner inom varje tjänstesektor. |
| 6 | Vad har du för förväntningar på ett (integrerat) verksamhetssystem? | |
| | Det mest centrala: | Eventuell lösning: |
| | Bättre koll och planering, trygghet, checklistor, avtal, underhållsscheman, ansvar och befogenheter, ovetande, bättre framförhållning och bättre översyn på företaget. Förbättringar internt. | Se till att få ett lättfungerande system som fokuserar på praktiska saker, vilka underlättar. Se till att ledningen verkligen leder. Se till att förbättringsmöten börjar ske per tjänstesektor. |
| 7 | Hur tas kundklagomål/reklamationer om hand inom ert område? | |
| | Det mest centrala: | Eventuell lösning: |
| | Tfn, e-mail, diskussion, med allvar, så fort som möjligt. | Se till att föra dialog, fortsätta fixa reklamationer så fort som möjligt. Skapa enkla uppföljningsätt och mätare samt analyser utgående från det. |
| 8 | Hur behandlas förbättringsförslag inom ert område? | |
| | Det mest centrala: | Eventuell lösning: |
| | Diskuteras, går genom på arbetsplatsmöten, implementeras så fort som möjligt. Ingen specifik process och ingen dokumentering. Via samarbete externt. Inga specifika initiativ från ledningen. | Skapa förbättringsmöten, skriv logg och dokumentera. Se till att informationen går vidare internt. Led via ledningen. |

Någon specifik genomgång kommer inte att göras. Tabellen ovan, tabell 2, anger det mest centrala för varje fråga. Den presenterar även en möjlig lösning på problemet eller möjligheten. Man har alltså valt att även lyfta fram vad man skall fortsätta satsa på. Alla lösningar har gjorts så praktiska som möjligt. Tabellen är ingen försköning utan beskriver uttryckligen vad som fungerar och inte fungerar.

Bra tajming, en hel del förväntningar på förbättringar, saker som fungerar väl och saker som borde förbättras. Dessa ord kan bra sammanfatta svaren från enkäten.

4.3 Beskrivning av plan

Materialet till planen fungerar som ett svar på standarderna, vilket tidigare har nämnts. Den preliminära tidtabellen baseras på utomstående hjälp, Alf Hjerpe, samt på indikationer från tidigare studier och från intervjuerna. Planen är det *konkreta* i resultatväg för detta examensarbete.

Målet med planen är att skapa en så tydlig bild som möjligt av de dokument eller handlingar som krävs. I planen har valts att inte presentera vilken standard och vilken punkt respektive handling eller dokument svarar på. Detta på grund av att hålla integreringen på en så hög nivå som möjligt. Man skall alltså för varje dokument eller handling ta de tre olika ledningssystemen i beaktande, se kapitel 2.1.4. Planen presenteras per bilaga, se bilaga 1.

Planen är uppbyggd av några centrala fokusområden. Lean, IT-lösningar, dokumentering, mätare, skolning, intern auditering, ledningens genomgång och certifieringsauditering. Enligt planen börjar man med inledande ledningens genomgång. Därefter påbörjas implementering och dokumentering av ledningssystemet. Leanarbete skall enligt rubriken 2.1.9. försöka skapa en viss grundförståelse inom företaget och på samma gång minska på eventuellt motstånd för det nya och obekanta. Allt kommer senare att mynna ut i en auditering från något certifieringsorgan. Därefter följer eventuella korrigerande åtgärder från auditeringen. Enligt 2.1.6. följer ett verksamhetssystem PDCA-principen.

5 KRITISK GRANSKNING OCH SAMMANFATTNING

I detta kapitel kommer arbetet att bedömas kritiskt. Fortsatt forskning och arbete inom området kommer också att presenteras. På samma gång skall arbetet knytas ihop på ett objektivt sätt. Positiva saker kommer även att lyftas fram. Detta kapitel kommer på så sätt bli det läsaren kan ta mest lärdom av. Dessa analyser baserar sig på intryck och kunskap, vilket har växt fram under arbetets gång.

5.1 Hur har målet uppnåtts?

Uppgiften i sin helhet har gett ett gott slutresultat. Det återstår nu att se hur bra man lyckas med implementeringen av denna plan. Man kan konstatera att man inte enbart har svarat på Engman Services behov, utan att man har skapat en modell som kan anpassas och användas för planering av verksamhetssystem till företag överlag. Observera ordet anpassas. Detta för att alla företag behöver en egen plan/närmandesätt. Detta gäller också för ett småföretag.

5.1.1 Kommentarer om metodval

Intervjuer och diskussion, analys av tidigare studier och arbeten samt litteraturstudier var metoderna för arbetet. Dessa kommer nu att kritiskt granskas på samma gång som man skall försöka lyfta fram förbättringsförslag.

5.1.1.1 Litteraturstudier

Litteraturstudierna gav en bra inblick i teorin kring arbetets centrala ämnen. Denna del av arbetet ger möjligheter att skapa sig egna uppfattningar. Spridningen av källor och dess antal är goda. Detta höjer trovärdigheten på arbetet.

5.1.1.2 Analys av tidigare studier och arbeten

Analys av tidigare studier och arbeten ger mer fingertoppskänsla än teorin ensam. Detta ger indikation om vilka metoder som kan användas och vilka arbetssätt som har varit framgångsrika. Det ger även ett bredare perspektiv. Ett behov av fler liknande arbeten och studier finns. Det fanns litet källor som behandlade detta arbetes teman. Detta blir en svag punkt i metodval, eftersom man hamnar att använda de få källor som finns. Något komplement till detta metodval hittades inte.

5.1.1.3 Intervjuer och diskussion

De interna intervjuerna fungerade bra och gav goda riktlinjer för arbetet samt en bredare bild av företaget. Att intervjua alla i företaget kanske skulle vara att föredra. Detta eftersom alla har en egen åsikt eller egna problem samt en egen mognadsnivå. Vid intervju av alla skulle man även skapa en större kontaktyta och skapa en större förståelse och ett större begär. Att utföra en kvalitativ intervju var nog det rätta alternativet i detta fall. Skulle man eventuellt utföra arbetet åt något större företag kunde även en statistisk del, det vill säga en kvantitativ analys, vara att föredra. Detta för att skapa en ännu djupare förståelse för behovet av ett verksamhetssystem.

Externa intervjuer skulle ha kunnat bidra till ett ännu bredare perspektiv. Som en lärdom från detta arbete kan man ännu konstatera att ledarskap och synlighet, det vill säga mycket dialog, mellan ledning, arbetare och eventuellt konsult är det mest vitala för att lyckas genomföra en god plan.

5.1.1.4 Övrigt

Metoderna överlag har resulterat i ett balanserat och strukturerat resultat. Som tidigare nämnts kunde ännu djupare analyser ha kunnat vara att föredra. En statistisk undersökning av andra företag inom samma branscher kunde ge en bredare bild över behovet av ett verksamhetssystem. I den statistiska undersökningen skulle man göra upp en matris där man listar de finansiellt viktigaste siffrorna, anställdas antal och vilka certifikat företaget erhåller. Detta för att kunna dra paralleller angående ekonomisk effektivitet och ledningssystemens inverkan.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Detta arbete består, enligt tidigare skrivet, enbart av planering av ett integrerat verksamhetssystem. Därför krävs en implementering hos Engman Services för att denna plan egentligen skall ha något värde. Sommaren 2015 och vintern 2016 fanns det behov kring implementering av systemet hos företaget.

Nya standarder har även utkommit. 2017 blir det obligatoriskt att certifiera sig mot dessa nya standarder. Detta kommer även att medföra möjligheter till fortsatt arbete och eventuellt fortsatta studier. Fram till detta kommer även ett konstant förbättringsarbete att fortgå. Eftersom verksamhetssystemen bygger på PDCA-principen blir ett ledningssystem aldrig helt och hållet färdigt.

Beteendemönster hos och emellan ledare och konsult vid implementering och upprätthållande av ett integrerat verksamhetssystem är en studie som skulle vara lämplig för att bredda synen kring dylika kontexter. Detta för att utreda vilka personegenskaper och metoder i ledarskap och beteende som är fördelaktiga.

6 SLUTORD

Jag anser att jag har lyckats väl med mitt examensarbete. Jag har kommit till egna slutsatser vad gäller ett integrerat verksamhetssystem. En mognad har alltså växt in tack vare breda och djupa studier kring ämnet. Ett genuint intresse för ämnet i fråga har gjort att arbetet hela tiden varit intressant trots att det många gånger har varit många frågetecken.

Några centrala saker som jag anser viktiga när man gör liknande arbeten är att man hela tiden lyckas hålla en bred, objektiv och positiv syn. Att man också hela tiden på ett analytiskt sätt strävar till bättre lösningar på samma gång som man ser den genuina arbetarens syn på utvecklingen. Man skall också sträva till att få ett så välfungerande system som möjligt framom att skapa ett komplext och rigitt system. Om man på samma gång lyckas hålla systemet professionellt utseendemässigt och har en lämplig approach, ja då har man kommit långt. Jag anser att man kunde sammanfatta ett integrerat verksamhetssystem enligt följande, direkt ur min egen utbildningspresentation:

- Man ”slår ihop” tre olika verksamhetssystem till ett:
 - Kvalitet, miljö och arbetsmiljö och -säkerhet (ISO 9001, ISO 14001 & OHSAS 18001)
- Ett verksamhetssystem betyder i stora drag att alla inom organisationen jobbar mot samma mål och på samma sätt enligt effektiva metoder som uppmuntrar till ständiga förbättringar.

Jag anser att mina studier vid yrkeshögskolan Novia bra kan sammanfattas med detta arbete. Utbildningen har gett goda grunder i företagstänk och i hur organisationer är uppbyggda. Framför allt i hur man skall lyckas omsätta pengar, leda arbetare och effektivera sin verksamhet. Studierna och examensarbetet har gett insikt i saker som garanterat kommer att gynna min personliga karriär. Detta arbete lyfte också fram goda möjligheter kring arbetsmetoder hos det nystartade företaget Catalyzer Ab Oy.

Något som också har underlättat arbetet är mina tidigare arbetserfarenheter och ett stöd från personerna som har varit inblandade i detta arbete. Därför vill jag slutligen tacka alla inblandade. Alf Hjerpe, Jan Engman med hela Engman Services och Rolf Dahlin.

7 KÄLLFÖRTECKNING

Almgren, R., Brorson, T. & Enell, M., 2008. *Miljöarbetet stärker affärerna!* Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Bergman, B. & Klefsjö, B., 1994. *Quality from Customer Need to Customer Satisfaction*. Lund: Studentlitteratur.

Bernardo M., Casadesus M., Karapetrovic S. & Heras I., 2009. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal Of Cleaner Production*, 17, s. 742-750 [Online]
<http://www.sc.ehu.es> [hämtat: 3.1.2016].

Brorson, T. & Almgren, R., 2006. *ISO 14001 – för små och medelstora företag*. Utgåva 2, Stockholm: SIS Förlag AB.

Englund, B., 2012. *Utveckling av ledningssystem vid Westenergy värmekraftverk*. Vasa: Lärdomsprov för högre YH-examen. Yrkeshögskolan Novia, Teknologibaserat ledarskap.

Engman Services, 2015. [Online]
<http://www.engmanservices.fi> [hämtat: 16.4.2015].

European Commission, 2015. *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. [Online]
<http://ec.europa.eu> [hämtat: 2.1.2016].

Fernström, P., 2011. *Om utformning av ett verksamhetssystem -en utvärdering av nuläge, tillgänglighet och erfarenheter*. Kalmar: Examensarbete för Filosofie Kandidatexamen, Miljövetenskap. Linnéuniversitetet, Fakulteten för teknik.

Gašparík, J., 2009. Integrated Management System in construction company-effective tool of quality, environment and safety level improving. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 1 (1), 15-21.

Kemikalielag 9.8.2013/599 www.finlex.fi [hämtat: 20.4.2015].

Nurmi, K., 2013. *Toimintajärjestelmä PK-yrityksessä*. Helsingfors: Examensarbete för ingenjörsexamen. Metropolia Ammattikorkeakoulu, rakennustekniikka.

Persson, G., 2006. *Att integrera ledningssystem - bygga ett verksamhetssystem*. Stockholm: SIS förlag.

Persson, G. (översättning), Bowin, J. (redaktör), 2009. *Bästa vägen till ett verksamhetssystem – allt du behöver veta för att få ett integrerat ledningssystem*. Stockholm: SIS förlag.

Peterson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H, 2013. *Medarbetarens guide till framgång – Förbättra med Lean!*. Bromma: Part Media.

Qualify, 2014. *Tjänster - ackrediterad certifiering: för en framgångsrik verksamhet*. [Online]
<http://www.qualify.se> [hämtat: 2.1.2016].

Robbins, L., 1952. *An essay on the nature and significance of economic science*. 2. uppl. London: Macmillan & Co. Ltd.

SCI QUAL INTERNATIONAL, 2015. *Integrated Management System*. [Online]
<http://www.sciqual.com.au/> [hämtat: 15.10.2015].

SIS, 2004. *Svensk standard SS-EN ISO 14001:2004, Miljöledningssystem – Krav och vägledning (ISO 14001:2004)*. 2. uppl. u.o.: SIS Förlag.

SIS, 2008a. *SS-OHSAS 18001:2007, Ledningssystem för arbetsmiljö - Krav (ISO 18001:2007)*. 1. uppl. u.o.: SIS Förlag.

SIS, 2008b. *Svensk standard SS-EN ISO 9001:2008, Ledningssystem för kvalitet - Krav (ISO 9001:2008)*. 3. uppl. u.o.: SIS Förlag.

Statistikcentralen, 2015a. *Små och medelstora företag*. [Online]
<http://www.stat.fi/> [hämtat: 13.10.2015].

Statistikcentralen, 2015b. *Tjänster*. [Online]
<http://www.stat.fi/> [hämtat: 14.10.2015].

Sundström, E., 2009. Tjänster och relaterade begrepp – Innebörd och implikationer för policy. *Vinnova Rapport*, VR 2009:08 s. 9. [Online]
<http://www.vinnova.se> [hämtat: 13.10.2015].

Sundberg, A., ”Wärtsiläs löner går inte att leva på”. *Vasabladet*, 5.3.2015, s. 7.

Wikipedia, 2015. *Ekonomi*. [Online]

<https://sv.wikipedia.org> [hämtat: 13.10.2015].

Wikipedia, 2010. *Verksamhetssystem*. [Online]

<https://sv.wikipedia.org> [hämtat: 14.10.2015].

Zeng, S.X. Tian, P. & Shi, J.J., 2005. Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction. *Managerial Auditing Journal*, 20 (4), s. 394-407. [Online]

<http://dx.doi.org> [hämtat: 12.11.2015].

PLAN

| | | | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Ab Engman Services Oy | svart = plan | | | |
| 15.2.2015 | röd = ej påbörjad/försenad | | | |
| Christoffer Hjerpe | blå = under arbete/enligt schema | | | |
| | grön = färdig | | | |
| | grå = förverkligas ej | | | |
| | brun = ?/senare | | | |
| | | | | |
| Uppgift | Ansv. person | Tidsschema & 'milestones' | | |
| | | 2015 | | |
| | | Mars | April | Maj |
| Verksamhetsystem | | | | |
| Lean | | | | |
| 5S | | | | |
| Ledningsstandarder | | | | |
| Standarder att tillgå | | | | |
| IT-lösningar | | | | |
| Trädstruktur på server | | | | |
| Läs- och editeringsrättigheter (kontor & fält) | | | | |
| Godkännandeprocess | | | | |
| Egen header för instruktioner | | | | |
| Läsa genom webläsare | | | | |
| Ab Engman Services Oy websida - struktur & innehåll | | | | |
| Användning av it-program | | | | |
| Arkivering (styr- & resultatdokument) | | | | |
| Dokumentering | | | | |
| Instruktioner (metod- & arbets-) | | | | |
| Verksamhetshandbok | | | | |
| Verksamhetsprinciper | | | | |
| 2.Framework | | | | |
| 2.1.Affärside | | | | |
| 2.2.Mission | | | | |
| 2.3.Vision | | | | |
| 2.4.Strategi (3 år) | | | | |
| 2.5. Affärsplan (3 år) | | | | |
| 2.6. Kvalitetsprogram (3 år) | | | | |
| 2.7. Kvalitetsplan (1 år) _ QES | | | | |
| Organisationsschema/-beskrivning | | | | |
| Ansvar & befogenheter | | | | |
| Ledningsprinciper (PDCA): | | | | |
| Inköp, offerter, försäljning | | | | |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | Processkarta | |
| | Försäljning | |
| | Planering (produkt/tjänst) | |
| | Inköp (rutiner) | |
| | Leverantörsbedömning | |
| | Riskhantering (Q) | |
| | Produktion & tjänsteutförande | |
| | Projektstyrning | |
| | Ekonomi (rutiner) | |
| | Underhåll (byggnader & utrustning) | |
| | Mätutrustning (kalibrering) | |
| | Kundnöjdhet | |
| | <i>Säkerhetshandbok</i> | |
| | <i>Kemikaliehantering</i> | |
| | <i>Avfallshantering</i> | |
| | <i>Riskhantering (S&E)</i> | |
| | <i>Arbetsplatshälsövård</i> | |
| | <i>Räddningsplan</i> | |
| | <i>Laguppföljning</i> | |
| | Styrdokument (innehållsföreteckning) | |
| | Resultatdokument (innehållsföreteckning) | |
| | Resultatdokument | |
| | Mötesprotokoll (ledningsgrupp, veckomöte...) | |
| | Ledningens genomgång, auditeringsrapporter... | |
| | Kontraktsgenomgång | |
| | Checklistor | |
| Mätare | | |
| | Process (försäljning, planering, inköp, produktion & tjänsteutförande, ekonomi) | |
| | Miljö | |
| | Säkerhet | |
| Skolning | | |
| | Verksamhetssystem | |
| | Skolnings-/kompetensregister | |
| | Uppföljning av utbildning | |
| Intern auditering | | |
| | Förauditering? | |
| | Auditeringsplan | |
| | Några auditeringar gjorda | |
| Ledningens genomgång | | |
| | Inledande, ledningens genomgång | |
| | Ledningens genomgång | |
| Certifieringsauditering | | |
| | Certifieringsorgan (val) | |
| | Auditeringsplan (extern) | |
| | Auditering | |
| | Korrigerande åtgärder | |

ENKÄT

Jag är tredje års ingenjörstudierande vid Yrkeshögskolan Novia och håller nu på och utför mitt examensarbete åt Ab Engman Services Oy. Jag utför mitt examensarbete inom mitt utbildningsområde, produktionsekonomi. Arbetets titel är, *Planering av ett integrerat verksamhetssystem för ett småföretag inom servicesektorn*. Vi kommer i samarbete med Engman Services att bygga och ta i bruk ett integrerat verksamhetssystem omfattande kvalitet, miljö och arbets säkerhet. Målsättningen är att sommaren 2016 kunna certifiera verksamheten inom dessa områden. Syftet med denna intervju är att få en bild/uppfattning om var vi ska lägga fokus och på vilken nivå vi ska angripa problemen under sommaren 2015 och framöver.

Datum:

Namn:

Roll:

Arbetsområde:

1. Vad tycker du fungerar bra inom ditt område?
2. Vad tycker du fungerar dåligt inom ditt område?
3. Vad inom ditt arbetsområde upplever du som bäst fungerande: kvalitet, miljö eller säkerhet?
4. Vad borde inom ditt arbetsområde förbättras: kvalitet, miljö eller säkerhet?
5. Vad vet du om ett (integrerat) verksamhetssystem från tidigare och vad skulle du vilja ha mer information om vad det beträffar detta?
6. Vad har du för förväntningar på ett (integrerat) verksamhetssystem?
7. Hur tas kundklagomål/reklamationer om hand inom ert område?
8. Hur behandlas förbättringsförslag inom ert område?

| | |
|-------------|--|
| Typ & titel | Studie - Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction |
| Författare | Zeng m.fl. 2005 |
| | |
| | Innehåll/sammanfattning |
| 1 | Attityder till integrering |
| 2 | Om det skall vara frivilligt att implementera ledningssystem |
| 3 | |
| | Syfte/ger svar: |
| 1 | Löns att integrera - Sparar resurser, undvika dubbelarbete och minska på konflikter mellan procedurer |
| 2 | Stöd från certifieringsorgan och annan teknisk vägledning |
| 3 | Skall vara frivilligt att implementera det ledningssystem som man anser behövs för organisation |
| Ledord | |
| | Integrera, resursbesparing, stöd, frivilligt att implementera |
| | |
| | |
| Typ & titel | Integrated Management System in construction company-effective tool of quality, environment and safety level improving |
| Författare | Jozef Gašparík |
| | |
| | Innehåll/sammanfattning |
| 1 | Besparingar i dokumentation och vid auditeringstillfället |
| 2 | IMS kan stärka företagets rykte både nationellt och internationellt |
| 3 | Vikten av att ha ett fungerande system istället för något för enbart certifieringssyfte |
| | Syfte/ger svar: |
| 1 | Löns att integrera och auditera/certifiera på samma gång |
| 2 | Svarar på företagets behov att stärka sitt brand |
| 3 | Bygg ett välfungerande system som blir använt |
| Ledord | |
| | Integrera, brand, välfungerande och användarvänligt system, effektiva auditeringar |

| | |
|-------------|--|
| Typ & titel | Om utformning av ett verksamhetssystem -en utvärdering av nuläge, tillgänglighet och erfarenheter |
| Författare | Per Fernström |
| | |
| | Innehåll/sammanfattning |
| 1 | Information skall vara lättillgänglig och lätthanterlig |
| 2 | Hålla certifiering och system individuella (för eget behov) |
| 3 | Man skall hålla rätt nivå på systemet |
| | Syfte/ger svar: |
| 1 | Alla skall kunna förstå, använda och hitta information |
| 2 | Man skall göra systemet så individuellt som möjligt |
| 3 | |
| Ledord | |
| | Eget och nivåanpassat system, lätthanterligt och lättillgängligt material |
| | |
| Typ & titel | Toimintajärjestelmä PK-yrityksessä |
| Författare | Kalle Nurmi |
| | |
| | Innehåll/sammanfattning |
| 1 | Hur man skall gå tillväga för att lyckas implementera ett nytt verksamhetssystem |
| 2 | |
| 3 | |
| | Syfte/ger svar: |
| 1 | Välja minimikrav, intervjua personalen, hålla en informativ skolning, granska nuvarande verksamhet, grundlig forskning, skapandet av informationskanal |
| 2 | |
| 3 | |
| Ledord | |
| | Informationskanal, intervju, grundlig genomgång, minimikrav, certifieringsgrund, skolning |

| | |
|-------------|--|
| Typ & titel | Utveckling av ledningssystem vid Westenergy – Ledningsarbete och rekommendationer |
| Författare | Bengt Englund |
| | |
| | Innehåll/sammanfattning |
| | Hur man skall gå tillväga för att lyckas implementera ett nytt verksamhetssystem |
| 1 | |
| 2 | Ledningens ledningsmetoder |
| 3 | Rekommendationer |
| | Syfte/ger svar: |
| | Långsiktighet, ledningens totala engagemang, delaktig i ledningsgrupp, kommunikation (dialog), fungerande och synliga mätare |
| 1 | |
| | Verksamhet som formar systemet, hålla sig till manualen, strukturerad verksamhet, personalens tidiga engagemang, manualens språk och tillgänglighet |
| 2 | |
| | Utbildning, resurssatsning, programvara, synlighet av ständiga förbättringar och snabba korrigerande åtgärder samt nolltolerans mot nonchalering av systemet |
| 3 | |
| Ledord | |
| | Långsiktighet, ledningens engagemang, ledningsgrupp, kommunikation (dialog), effektiva mätare, verksamhet formar, manual styr, språk och tillgänglighet, utbildning, resurssatsning, programvara, förbättringar, nolltolerans mot nonchalering |