



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ  
Avdelningen för industriell utveckling, IT och samhällsbyggnad

---

# Integrerade ledningssystem

*Drivkrafter, möjligheter och hinder*

Christoffer Hillbom & Theres Lans

Juni 2012

Examensarbete, kandidatnivå, 15 hp

Industriell ekonomi

Handledare: Katarina Hansson Andersson

Examinator: Kaisu Sammalisto

---



## Förord

Vi är två studenter som läst Industriell Ekonomi vid Högskolan i Gävle, som avslutande moment har detta examensarbete genomförts. Ett arbete som inte hade varit genomförbart utan hjälpen från flertalet personer. Först och främst skulle vi vilja tacka Stefan Westlund, Senior Quality Manager hos Syntronic AB, som förutom att tålmodigt besvara våra frågor även bidrog med nyttig information kring området generellt. David Holfve, Quality Manager hos Kraft Foods Sverige Production AB som med initierade svar gav oss en tydlig bild om hur arbetet bedrevs hos dem och slutligen Christian Hörnqvist, EHS-ansvarig hos Sandvik Materials Technology som under en hektisk period tog sig tiden att besvara våra frågor. Utan er hjälp och tid hade studien inte varit möjlig.

Vi vill även ta tillfället i akt att tacka Lars Löfqvist doktorand vid Högskolan i Gävle som bidragit med värdefulla kommentarer avseende arbetets generella struktur och i synnerhet metodkapitlet.

Slutligen riktas ett stort tack till vår handledare Katarina Hansson Andersson för ditt stöd och din hjälp genom hela arbetsgången.

*Theres Lans & Christoffer Hillbom*

Gävle, juni 2012

## Abstract

The world is changing and the business context is no exception. One of the clearest tendencies is a tougher business climate with harder competition due to increased international trade and the expansion of the e-business. At the same time the customers are becoming more sophisticated and demanding. The last decades have also meant that tougher and more frequent demands are being aimed at the businesses from a wider variety of stakeholders; demands regarding how environmental issues, social responsibilities and business ethics should be dealt with. All of the above have driven companies towards implementation of different management systems to be able to cope with the demands as well as to ensure that these issues are being dealt with in an efficient and effective manner. The result is that there might be quite a few management systems that have to be handled, usually a time consuming and bureaucratic task. Theory in the field suggests that an integration of the different management systems is logical and profitable as well as beneficial in many other aspects. Some of the benefits that could be gained due to the holistic approach that the integrated management system (IMS) provides are an alignment of goals and strategies as well as elimination of duplications and sub-optimizations. The IMS will also provide an opportunity for companies to strive towards sustainable development in a balanced manner. Despite this not many companies have intentionally sought to integrate their management systems. Researchers within the field note that there is a lack of empirical data to support the theories regarding how companies act when integrating their management systems, knowledge that might provide insights why integration and IMSs is not more widespread.

Hence it is interesting as well as theoretical motivated to further study this area, especially as IMSs might be an aid on the companies' journey towards sustainable development, a highly important issue. This qualitative multiple case study aims to contribute with knowledge regarding how Swedish companies have handled the issue of IMS, more specific, what driving forces, opportunities and hindrances they have experienced associated with IMS. This, as the knowledge about Swedish firms is limited. The research questions are answered through interviews with managers responsible for the management systems. The findings suggest that companies with more than one management system integrates them to some degree, however not always intentionally, and that it might be a lack of clear motives, driving forces and stakeholder demands that limits further or full integration. The outcome is that integration primarily becomes a coordination of existing management systems with purpose to reduce bureaucracy and redundancies.

**Keywords:** Integrated Management Systems, Opportunities, Driving forces, Hindrances, Multiple Case Study

## Sammanfattning

Företagsklimatet har de senaste årtiondena genomgått stora förändringar, de tydligaste tendenserna är hur konkurrensen blivit hårdare på grund av utökad internationell och elektronisk handel, samtidigt som kunderna blivit mer kräsna och krävande. Parallellt med detta har vi sett hur allt fler och kraftfullare krav från olika intressenter riktas mot företagen; krav på hur miljö, socialt ansvarstagande och affärsetik bör hanteras. Detta har medfört att företagen implementerat olika ledningssystem för att effektivt hantera dessa frågor. Teorin föreslår att en integrering av ledningssystemen är både logisk och lönsam såväl som i övrigt fördelaktig. Detta då ett integrerat ledningssystem har fördelen av att kunna hantera samtliga frågor på ett holistiskt sätt, bland annat kan uppkomster av dubbelarbete, suboptimeringar och konflikter mellan olika strategier och mål undvikas. Dessutom erbjuder det integrerade ledningssystemet möjligheten att på ett balanserat och effektivt sätt närma sig hållbar utveckling. Trots detta är det relativt få organisationer som medvetet har sökt integrera sina olika ledningssystem för att bättre kunna hantera olika intressenters krav och önskemål. Författare inom området påtalar att det saknas empiriskt stöd för teori kring hur organisationer praktiskt gör när de integrerar, något som annars skulle kunna erbjuda förklaringar till varför integrering inte sker i större utsträckning.

Det är alltså såväl intressant som teoretisk motiverat att undersöka detta, speciellt då integrerade ledningssystem kan vara ett hjälpmedel i företagens strävan mot hållbar utveckling. Denna kvalitativa studie syftar således till att bidra med kunskap kring hur svenska företag hanterar frågan om integrerade ledningssystem; vilka drivkrafter, möjligheter och hinder de upplever inom området. Detta då kunskapen om hur svenska företag agerar kring dessa frågor är begränsad. Frågorna besvaras genom tre fallstudier, där intervjuer med ansvariga för ledningssystemen har genomförts. Resultaten indikerar att företag, dock kanske inte alltid medvetet, integrerar sina ledningssystem till en viss grad men att en avsaknad av tydliga motiv, intressentkrav och drivkrafter förklarar varför ytterligare, eller full integrering, ej sker. Detta medför att integrering i första hand innebär att en samordning av befintliga ledningssystem sker i syfte att reducera byråkrati och dubbelarbete.

**Nyckelord:** Integrerade ledningssystem, Möjligheter, Drivkrafter, Hinder, Fallstudie

# Innehållsförteckning

Förord .....	i
Abstract .....	ii
Sammanfattning .....	iii
Innehållsförteckning .....	iv
1 Inledning .....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering .....	2
1.3 Syfte och frågeställningar .....	3
2 Metod .....	4
2.1 Undersökningsansats.....	4
2.2 Datainsamling .....	5
2.2.1 Litteraturstudie .....	5
2.2.2 Intervjumetodik .....	5
2.2.3 Urvalsprocess.....	6
2.2.4 Genomförande av intervjuer .....	7
2.2.5 Bearbetning av information .....	8
2.3 Kvalitetskriterier .....	8
2.3.1 Reliabilitet.....	8
2.3.2 Validitet .....	9
2.3.3 Generaliserbarhet.....	9
3 Teoretisk referensram .....	11
3.1 Ledningssystem .....	11
3.1.1 ISO 9001.....	12
3.1.2 ISO 14001.....	14
3.1.3 OHSAS 18001 .....	15
3.1.4 Andra standarder.....	15
3.2 Likheter mellan de olika ledningssystemstandarderna .....	16
3.3 Integrerade ledningssystem .....	17
3.3.1 Olika nivåer av integration .....	18
3.3.2 Omständigheter som påverkar det integrerade ledningssystemets utformning.....	20
3.4 Varför integrera? .....	22
3.4.1 Motiv och fördelar .....	22

3.4.2	Drivkrafter .....	24
3.4.3	Risker och nackdelar med integrering .....	24
3.4.4	Hinder .....	26
3.5	Skapandet av ett integrerat ledningssystem .....	27
3.6	Teorisummering .....	30
4	Empiri.....	37
4.1	Syntronic AB .....	37
4.1.1	Allmänt .....	38
4.1.2	Ledningssystem .....	38
4.1.3	Integrering .....	40
4.2	Kraft Foods Sverige Production AB.....	42
4.2.1	Allmänt .....	42
4.2.2	Ledningssystem .....	43
4.2.3	Integrering .....	44
4.3	Sandvik Materials Technology .....	46
4.3.1	Allmänt .....	46
4.3.2	Ledningssystem .....	47
4.3.3	Integrering .....	48
5	Analys & Diskussion.....	51
5.1	Generell inställning till ledningssystem och integrering .....	52
5.2	Möjligheter .....	52
5.3	Drivkrafter .....	53
5.4	Hinder .....	54
5.5	Integreringsmetodik och nivå.....	56
6	Slutsatser .....	59
6.1	Sammanfattning forskningsfrågor.....	60
6.2	Praktisk applicering av resultaten .....	61
6.3	Fortsatta studier .....	61
7	Källförteckning.....	62
7.1	Intervjuer .....	65
8	Bilagor.....	66





# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Kvalitetsbegreppet har förändrats, från att ha fokuserat på uppfyllelse av krav och tillfredsställelse av kundens önskemål, har kvalitetsområdet utvecklats till att fokusera på hela organisationens verksamhet och samtidigt i högre utsträckning beröra tillfredsställelse av intressenter (Salomone, 2008). Kvalitet handlar inte längre uteslutande om produktens prestanda utan också om kvaliteten på de processer som producerar och tillgängliggör produkten på marknaden. Detta betyder att företag måste inse att deras kvalitet numera bedöms ur ett helhetsperspektiv och att hur frågor kring miljö, etik och socialt ansvarstagande hanteras har blivit av stor betydelse även för företagets kvalitet. Principiellt innebär detta att ett företags mål har förflyttats från att söka uppnå ekonomisk hållbarhet till att nu söka uppnå ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet, vilket kan sammanfattas i termen hållbar utveckling (Salomone, 2008). Även Oskarsson & von Malmborg (2005) noterar att företagskontexten har förändrats, tydliga exempel på detta är framväxten av begrepp som *Corporate Social Responsibility* (CSR) och Global Reporting Initiative's (GRI) *triple bottom line*. Det senare är en uppmaning att, och guide till hur företag kan redovisa sina resultat ur tre perspektiv; socialt, ekonomiskt och miljö. Detta är frågor som är relativt nya i företagsvärlden vilket medför att företag som redan hanterar dessa frågor har en fördel då de kan vara med och definiera vad hållbar utveckling på ett strategiskt plan verkligen innebär i företagskontexten (Oskarsson & von Malmborg, 2005).

Det vidgade kvalitetsbegreppet innebär alltså att fokus måste läggas på annat än kvalitet och kunder i traditionell bemärkelse. Företag måste numera i högre grad beakta alla dess intressenter, till exempel samhället, kommunen, medarbetare och olika miljöorganisationer, för att nämna några. Karapetrovic (2002) menar att det bästa sättet att göra detta är genom att i högre utsträckning anamma olika ledningssystem, exempelvis ISO 14001 för miljöarbetet, OHSAS 18001 för arbetsmiljö, hälsa och säkerhet, ISO 26000 för socialt ansvarstagande samt ISO 9001 för kvalitetsarbetet. På det sättet säkerställs att arbetet uppfyller de olika intressenternas krav.

I takt med att företag implementerar fler (standardiserade) ledningssystem, upplevs en ökad arbetsbörda och en utmaning uppstår i hanteringen av två eller flera ledningssystem. Att integrera dessa ledningssystem till ett integrerat ledningssystem tycks vara ett lämpligt sätt att hantera denna utmaning (Zeng, Tian & Shi, 2005). Karapetrovic (2002) menar att det finns såväl teoretiska som empiriska belägg för att dessa ledningssystem borde integreras. Även Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) noterar detta men tillägger att det är endast genom en integrering av de olika ledningssystemen som maximal effekt av dessa kan åtnjutas.

De olika (standardiserade) ledningssystemens uppgift är att säkerställa att organisationer systematiskt tillgodoser olika intressenters behov (Asif *et al.*, 2010). Det förändrade kvalitetsbegreppet kräver dock att ett integrerat angreppssätt anammats för att kunna hantera dessa frågor, det integrerade ledningssystemet är alltså ett svar på de förändrade förhållandena (Salomone, 2008). Ett äkta integrerat ledningssystem är enligt Wilkinson & Dale (1999a) dock något mer än de integrerade delarna (exempelvis ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001). Fokus för det integrerade ledningssystemet är bredare än så, det skall nämligen kunna hantera vilken ny typ av standard som helst. Jonker & Karapetrovic (2004) utvecklar detta och menar att de olika ledningssystemen, eller delsystemen, kan ses som olika sidor av samma system vars uppgift är skräddarsydd för att hantera de speciella behov och krav olika intressenter har. Detta betyder att ett system som är helt integrerat har förmågan att ändra skepnad och fokus utifrån vilka frågor och intressenter som hanteras, detta utan att systemets och organisationens övergripande mål åsidosätts. Ett system som fungerar på detta sätt är det ultimata steget av integrering. Karaktäristiskt för ett sådant system är att de separata delsystemen har förlorat sina unika identiteter.

Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) menar att förmågan att kunna hantera olika frågor och intressenter på ett samordnat och relativt enkelt vis innebär att förutsättningarna för att kunna närma sig hållbar utveckling förbättras. Det holistiska helhetsgrepp ett integrerat ledningssystem tar om organisationen medför att äkta ständiga förbättringar kan uppnås, i och med att risken för suboptimeringar elimineras. Tari & Molina-Azorín (2010) tillägger att ett integrerat ledningssystem också kan vara en unik, svår att kopiera, immateriell tillgång vilken torde kunna resultera i konkurrensfördelar.

Karapetrovic (2002) menar att problematiken inte ligger i att integrera kraven hos de olika standarderna utan snarare i själva integreringen av olika interna ledningssystem. Vidare finns det studier som antyder att det finns organisatoriska hinder mot integrering. Exempelvis så har det förekommit att miljö- och säkerhetsansvariga har varit motvilliga till en integrering då förlusten av delsystemens unika identiteter kan medföra att frågorna inte kommer hanteras med samma fokus som när de hanteras separat. Dessutom kan det vara svårt att finna gemensamma nämnare vid integrering av skilda funktioner. Slutligen så lyfter Karapetrovic (2002) fram att det har varit svårt att finna lämpliga revisions- och mätmetoder för ett integrerat ledningssystem.

## **1.2 Problemformulering**

Det har nu gått cirka två årtionden sedan de första standardiserade ledningssystemen på allvar slog igenom, i dagsläget är det tämligen vanligt att organisationer är certifierade enligt både ISO 14001 och ISO 9001. Dessutom har det kontinuerligt introducerats nya standarder för ledningssystem inom nya områden (till exempel OHSAS 18001 för arbetsmiljö och säkerhet, ISO 26000 för socialt ansvarstagande och ISO 27000 för informationssäkerhet) vilka troligtvis kommer få en ökad betydelse i framtiden. De standardiserade

ledningssystemen är således vanligt förekommande och som vi har sett så finns det teori som föreslår att organisationer kan dra nytta av att integrera dem till ett övergripande integrerat ledningssystem, något som också tycks vara nödvändigt mot bakgrund av utvecklingen inom kvalitetsområdet. Trots detta saknas det empiriska studier som styrker att organisationer verkligen väljer att integrera sina ledningssystem. Asif *et al.* (2010) påtalar att forskningen inom området är betydligt starkare på det teoretiska planet, empiriska studier är betydligt mer sällsynta. Bland annat finns det luckor i forskningen beträffande vilka organisatoriska strategier som används vid integrering, det finns inte heller några jämförelser mellan olika strategier. Slutligen så anser Asif *et al.* (2010) att det finns ett behov av empiriska studier som beskriver hur integrering sker i praktiken och vilka svårigheter organisationer ställs inför i samband med en integrering av ledningssystem. Detta är luckor denna studie syftar till att behandla.

Som nämnts ger teorin alltså många förslag på fördelar och motiv till att integrera ledningssystem, däremot så finns det färre praktiska exempel på motiven och de upplevda fördelarna såväl som nackdelarna i samband med en integrering, det är främst Bernardo (2009) och Zeng, Tian & Shi (2005) som presenterar empiriska data till stöd för teorin. Beträffande den svenska industrin är avsaknaden av studier som stödjer teorin påtaglig och att fylla detta tomrum kan anses motiverat. Det är främst Oskarsson & von Malmborg (2005) som berör detta område då de konstaterar att som ett svar på utmaningen som framväxten av hållbar utveckling utgör har svenska företag, speciellt inom industrin, visat ett stort intresse av att hantera kvalitet, miljö och sociala frågor på ett integrerat sätt. Deras studie undersöker tre svenska industriföretag ur ett globalt perspektiv och hur de använder sig av integrerade ledningssystem för att hantera frågan om hållbar utveckling.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Denna studie söker besvara frågor om hur företag ser på integreringsområdet. Om de har valt att integrera sina ledningssystem, om inte, vilka motiven till detta är. Vidare kommer även fördelar, nackdelar och hinder som har upplevts undersökas. Slutligen syftar även denna studie till att undersöka hur och till vilken grad integrering sker. Som tidigare nämnts finns det en avsaknad av denna typ av studier genomförda med fokus på svenska företag varför det är motiverat att söka bidra till en komplettering av kunskapen inom detta område.

Studien syftar till att undersöka vilka drivkrafter, möjligheter och hinder det finns med integrerade ledningssystem. För att uppfylla studiens syfte bör följande frågor besvaras.

- Vilka möjligheter ser företag med att integrera ledningssystem?
- Vilka är drivkrafterna för att integrera ledningssystem?
- Vilka hinder finns för integrering av ledningssystem?

## 2 Metod

Metodiken är avgörande för en studies kvalitet och av speciell vikt är hur begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet har beaktats och hanterats i samband med utformningen och genomförandet. Detta diskuteras här samtidigt som en redogörelse för arbetsgången vid genomförandet av denna studie presenteras.

Beroende på vilken metod som används så angrips problemen som skall undersökas på olika sätt och resultaten kommer variera med metoden. Det finns alltså ett behov av att finna en lämplig metodik för att studien skall generera relevanta resultat. Valda metoder måste också stämma överens med problemet som föreligger och med författarnas grundläggande föreställningar, det vill säga djupt rotade, ofta omedvetna, uppfattningar om omvärlden och författarnas roll i denna (Arbnor & Bjerke, 1994). Mot bakgrund av detta är det viktigt att diskutera studiens ansats och vald metodik.

### 2.1 Undersökningsansats

En kvalitativ ansats är lämplig då empiri inte lätt kan reduceras till siffror, och statistiska metoder inte kan nyttjas. Denna ansats innebär att fokus är på att undersöka en företeelse och besvara frågor som varför och hur förknippat med företeelsen. Motsatsen är det kvantitativa angreppssättet och där fokuseras snarare på frågan hur mycket, vanligtvis används då statistiska metoder för att besvara frågan. Det kvalitativa angreppssättet är speciellt lämpligt för att undersöka komplexa problem som är kontextberoende. En vanlig metodik för att genomföra en kvalitativ studie är fallstudier. Fallstudier kan baseras på många olika kombinationer av datainsamling, exempelvis intervjuer, dokument, arkiverat material och direkta eller deltagande observationer (Yin, 2003). Den mest frekvent förekommande datakällan är intervjuer, som vanligtvis till viss grad är strukturerade. Anledningen till detta är att de erbjuder möjligheten att under en relativt kort tidsperiod insamla stora mängder data. Dock så bör det här påtalas att empirin som erhålls ofta är mindre exakt eller mindre pålitlig att mäta det den ska mäta, något som medför att denna typ av metod kan resultera i lägre validitet och reliabilitet, än vid en kvantitativ ansats. För att höja kvaliteten på en studie som baseras på fallstudie-metodiken kan det vara fördelaktigt att genomföra flera fallstudier (Remenyi *et al.*, 1998), eller att använda olika typer av datainsamlingsmetoder (Yin, 2003).

Genom att konstruera en studie så att den baseras på genomförandet av flera fallstudier menar Remenyi *et al.* (1998) att resultaten som erhålls blir mer robusta och tilltalande. Viktigt är dock att genomförandet följer en logisk repetition, genomförandet av de olika fallstudierna bör alltså ske så identiskt som möjligt på de olika studieobjekten. Hur många fallstudier som bör genomföras för att erhålla trovärdiga resultat är svårt att besvara, det finns inget korrekt antal, det är dock vanligt förekommande med 2-3 stycken, även om det blir allt vanligare att studier baseras på endast en fallstudie. Att basera en undersökning på flera fallstudier är en

vanlig metodik vid studier av företag och ledningsfenomen. Då detta anses vara en metod som effektivt täcker in själva fenomenet men också dess kontext, något som många andra metoder misslyckas med (Remenyi *et al.*, 1998). Mot bakgrund av detta och denna studies syfte och frågeställningar föll valet på att använda ett kvalitativt angreppssätt där undersökningen baseras på tre fallstudier, genom detta anses en acceptabel kvalitetsnivå uppnås med avseende på vald ansats.

## **2.2 Datainsamling**

Två huvudsakliga delar kan urskiljas i denna studie; en litteraturstudie som syftar till att ge en överblick av det teoretiska området, samt en undersökning bestående av tre fallstudier. Dessa båda delar vävs sedan ihop i analyskapitlet för att generera relevanta resultat. Av dessa två delar utgör intervjuerna datainsamlingsmomentet. Empirin och litteraturstudien utgör således centrala delar av studien och genomförandet av dessa påverkar i stor grad studiens kvalitet varför det är lämpligt att diskutera detta lite mer ingående, dessutom ger det utomstående en lämplig grund att utgå från vid bedömning av arbetets resultat och kvalitet.

### **2.2.1 Litteraturstudie**

Litteraturstudien påbörjades med att övergripande artiklar studerades i syfte att skapa en god överblick av området. Allteftersom att denna bild klarnade kunde litteraturstudien i högre grad fokusera på mer djupgående frågor och detaljer inom området. Då befintlig teori inom området inte är speciellt omfattande framgick det tämligen snart vilka författare och artiklar som har en viktig position inom området och som har haft en stor betydelse för utvecklingen inom området. Dessa artiklar och författare ges av naturliga skäl ett stort utrymme i litteraturstudien, ett kritiskt granskande av denna befintliga teori har dock hela tiden eftersträvat. Utöver dessa studerades också artiklar som ger olika infallsvinklar på mer detaljerade frågor inom området. Litteraturstudien genererade förutom en bra överblick av området rent teoretiskt också viktig information om vilka frågor som kan behövas studeras ytterligare samt var det saknas teori. Utöver detta så har litteraturstudien bidragit med att motivera frågeställningarna i denna studie, speciellt viktigt har detta varit i samband med utformningen av intervjufrågor.

### **2.2.2 Intervjumetodik**

Remenyi *et al.* (1998) menar att en intervju av informell karaktär med öppna frågor kan vara ett bra sätt att inhämta information kring ett komplext område. Dock bör intervjun följa en intervjuguide, med öppna frågor och om möjligt lämpliga följdfrågor, detta för att ge en lös struktur åt intervjun, denna typ av intervju och frågor benämns vanligtvis som semistrukturerad. Speciellt viktigt har detta varit i denna studie då det finns ett krav på att de olika fallstudierna och intervjuerna genomförs på ett så identiskt sätt som möjligt, vilket tidigare påtalats. Intervjuer erbjuder även andra fördelar, som har bidragit till att valet har fallit på att nyttja denna metod. Genom att träffa respondenten personligen skapas en relation med respondenten och i regel innebär

detta att mer ärliga svar erhålls. En informell intervju, av samtalskaraktär, resulterar i att respondenten känner sig mer avspänd och även detta bidrar till att kvaliteten på empirin höjs. Det finns dock en risk att forskaren påverkar respondenten och dennes svar genom sitt kroppsspråk och de tonlägen som används vid uttalandet av olika frågor och påståenden (Remenyi *et al.*, 1998). En reduktion av detta har sökts genom att i möjligaste mån följa intervjuguiden (Bilaga 1), samt genom att vara medveten om denna möjliga påverkan i samband med genomförandet av intervjuerna. Slutligen kan eventuella felkällor reduceras ytterligare i samband med att respondenten givits möjlighet att i efterhand ge synpunkter på sammanställningen av empirin, något som enligt Yin (2003) medför att validiteten stärks. Kombinationen av detta medför att dessa negativa faktorer kan antas ha reducerats till ett minimum. En annan risk med förfarandet är att feltolkningar och felsägningar förvränger informationen och att den inte återspeglar vad respondenten önskade uttrycka. Detta kan undvikas genom att informationen som framkommer i samband med intervjun kontrolleras med någon annan person på företaget eller mot annan bevisning. Detta har dock varit svårt att genomföra i denna studie, då studier av befintlig dokumentation inom organisationen är ett mycket omfattande arbete och samtidigt inte nödvändigtvis helt relevant, då denna studie snarare berör aktiviteter och tanksätt som inte vanligtvis finns dokumenterade inom företaget. Det är inte heller helt enkelt att finna andra personer med relevanta kunskaper inom organisationen som kan verifiera den empiri som intervjuerna har genererat. Så för att motverka detta problem har intervjuerna dokumenterats skriftligt och med ljudinspelning, något som Remenyi *et al.* (1998) menar medför att såväl reliabiliteten som kvaliteten på studien höjs.

### 2.2.3 Urvalsprocess

Fallföretag bör generellt väljas efter kriteriet att de har en sannolikhet att kunna bidra till att besvara studiens forskningsfrågor (Yin, 2003). För denna studie var bidragande faktorer till gjorda val att dessa företag arbetade med ledningssystem och dessutom hade något av sina ledningssystem certifierat enligt en ISO-standard, vilket gjorde företagen speciellt intressanta att studera. Utöver detta så medgav företagen access till medarbetare med helt eller delvis ansvar för företagets ledningssystem, vilket ökade sannolikheten för att intervjuer med dessa medarbetare skulle kunna bidra till att besvara forskningsfrågorna.

Med avseende på metodiken avgränsas studien till att på en övergripande nivå undersöka hur dessa tre företag har agerat inom området integrerade ledningssystem. Mot bakgrund av den tidsmässiga begränsning som föreligger, dels hos respondenterna men också för denna studie, har valet fallit på att studera företagen på en övergripande nivå. Alternativet hade varit att genomföra en mer djupgående studie hos ett av företagen. Bedömningen har, i enlighet med Remenyi *et al.* (1998), dock gjorts att tre generella fallstudier genererar mer tillförlitliga resultat.

## 2.2.4 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes vid tre olika tillfällen, ett hos respektive företag. Samtliga intervjuer varade mellan 60 och 90 minuter. Intervjuerna följde i huvudsak den intervjuguide som på förhand hade konstruerats (se Bilaga 1). Merparten av frågorna är av en karaktär att utvecklande svar krävs för att besvara dem, exempelvis:

- *Vad innebär ledningssystemen(et) för er?*
- *Vilka fördelar har ni upplevt med integrering?*

I intervjuguiden förekommer också mer precisa frågor, exempelvis:

- *Har ni integrerat era ledningssystem, eller några av dem?*
- *Är ledningssystemen unika för avdelningen, eller gemensamt för en större organisatorisk nivå?*

Dessa mer precisa frågor har dock snarare använts för att insamla bakgrundsinformation än för att generera, för studien, viktigt empiri. Detta medför att upplägget och genomförandet av intervjuerna kan anses uppfylla kraven för semistrukturerade intervjuer.

Intervjuguiden har baserats på den litteraturstudie som genomförts och tanken med frågorna var att de skulle täcka in de områden som är relevanta för studien. Med hjälp av litteraturstudien identifierades vilka områden som kan anses vara av betydelse. Det innebar rent praktiskt att intervjuguiden konstruerades för att täcka in följande områden:

- Företagsprofil (med avseende på ledningssystem)
- Drivkrafter
- Implementering/integrering (genomförande)
- Hinder
- Motstånd
- Fördelar
- Nackdelar
- Grad av integration
- Ledningssystemets(ens) betydelse för verksamheten

Som tidigare har påtalats är en av den semistrukturerade intervjuens karaktäristika att respondenten ges en möjlighet att fritt kunna samtal kring ett ämne. Detta betyder i praktiken att det på förhand är omöjligt att i detalj veta varthän samtalet kommer röra sig. Något som betyder att relevanta följdfrågor i vissa fall spontant konstruerats utifrån författarnas erfarenheter och kunskaper, i detta fall främst den kunskap som erhållits vid litteraturgenomgången. Detta ligger i linje med Yin (2003) som menar att fallstudie-metodiken i större utsträckning än andra metoder kräver ett frågande tillvägagångssätt även under datainsamlingen. Såväl omfattning som innehåll har delvis varierat mellan de tre olika intervjuerna, samtliga har dock berört de områden som intervjuguiden konstruerats för att täcka in. Att denna variation uppstått är fullt naturligt då de

olika respondenterna besitter olika kunskaper, erfarenheter och till viss del arbetar inom olika ansvarsområden.

### 2.2.5 Bearbetning av information

När empirin hade insamlats sammanställdes denna och skickades ut till respondenterna som gavs möjligheten att granska sammanställningen och konfirmera att uppgifterna hade sammanställts korrekt, vilket ökar validiteten (Yin, 2003). När detta genomförts företogs en kategorisering. Empirin sorterades in i olika kategorier och jämfördes med motsvarande områden inom teorin. Genom detta förfarande har kopplingar och gemensamma nämnare mellan de olika fallföretagen och teorin såväl som mellan de olika fallföretagen kunnat identifieras.

## 2.3 *Kvalitetskriterier*

En studies kvalitet avgörs i hög grad av tre begrepp som till viss del hänger samman; reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Reliabilitet avser förmågan att *göra saker rätt* och validitet förmågan att *göra rätt saker*. Om dessa två kriterier uppfylls finns vanligtvis möjligheten att göra trovärdiga generaliseringar. Nedan ges en kortare teoretisk sammanfattning av begreppen samt en diskussion om hur dessa har beaktats i studien.

### 2.3.1 Reliabilitet

Hög reliabilitet innebär att likvärdiga resultat och slutsatser bör uppnås av andra forskare vid andra tillfällen vid en repetition av en studie, under förutsättning att omständigheterna är detsamma (Remenyi *et al.*, 1998; Arbner & Bjerke, 1994). Således berör reliabilitet först och främst till vilken grad studien kan reproduceras, men också graden av tillförlitlighet hos observationer och mätningar. En hög reliabilitet är speciellt viktigt om resultaten önskas appliceras på andra situationer, eller miljöer där studien inte genomförts. Syftet med att fokusera på reliabilitet är att minimera felkällor och osäkerhetsfaktorer i studien, att göra saker rätt (Remenyi *et al.*, 1998). Remenyi *et al.* (1998) påtalar dock att det finns de som menar att alla situationer och organisationer är olika varför reliabilitet i sig inte är av högsta relevans, och således inte heller en avgörande fråga inom kvalitativ forskning. Detta är något som har bidragit till att synen på reliabilitetsbegreppet har förändrats och det anses idag inte längre nödvändigt med en stor population och statistiska metoder för att generera tillförlitliga och generaliserbara resultat, om det inte specifikt handlar om statistisk generaliserbarhet där kraven fortfarande består. En uppfattning om den kvalitativa fallstudiemetodiken är numera att det ofta räcker med ett fåtal fallstudier för att erhålla tillförlitliga resultat. Kraven på hur dessa studier genomförs är dock höga. För att säkerställa detta har, som tidigare nämnts, alla intervjuer spelats in samtidigt som det har förts anteckningar. Dessutom har respondenterna givits tillfälle att efter sammanfattningar av empirin ha synpunkter på denna för att inga missförstånd eller feltolkningar skall förekomma i empirin. Vidare har teori kring intervjumetodik beaktats i samband med genomförande av intervjuerna. Slutligen har slutsatser baserats på företeelser som tydligt framkommer i empirin, samtidigt som den har relaterats till befintlig teori. Teorin



som har nyttjats är i stor grad av den karaktären att den är frekvent förekommande inom området och flera författare hänvisar till denna.

### 2.3.2 Validitet

Validitet kan beskrivas som till vilken grad det som undersöks är det samma som man hade till syfte att undersöka. Det berör således undersökningens lämplighet, eller förmåga att mäta rätt saker (Remenyi *et al.*, 1998). Arbnor & Bjerke (1994) beskriver begreppet som resultatens förmåga att återspegla verkligheten och använder denna beskrivning för att knyta samman begreppet med reliabilitet, det kan alltså konstateras att vid en hög validitet erhålls också en hög reliabilitet, då ingen systematisk felavvikelse kan finnas. En tillräckligt god validitet med avseende på studiens syfte och ansats anses ha uppnåtts främst genom att intervjufrågorna har motiverats och baserats på befintlig teori. Dessutom har företagens hemsidor och material från dessa studerats för att om möjligt verifiera empirin, något som torde öka sannolikheten för att en korrekt bild av verkligheten återspeglas i empirin. Slutligen så har även respondenternas korrekturläsning av deras lämnade svar medfört att validiteten har stärkts.

### 2.3.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet är huruvida, eller till vilken grad, resultat och slutsatser kan appliceras på andra objekt eller populationer. Syftet med en kvalitativ studie är inte nödvändigtvis att kunna presentera starka argument för att resultaten kan anses universellt gällande, utan snarare att erbjuda en förståelse för organisatoriska processer. Genom djupgående studier så kan mekanismer synliggöras som kan tänkas gälla eller existera även för andra organisationer (Remenyi *et al.*, 1998). De är ur detta perspektiv generaliserbarhet skall ses i denna studie. Remenyi *et al.* (1998) påtalar att vid fallstudier handlar validitet i praktiken om att finna djupgående empiri som bas för analytiska generaliseringar. Vid analytiska generaliseringar söker forskare att associera ett antal resultat med en bredare teori, och urvalets storlek är inte lika betydande som vid kvantitativa studier. Man skall dock akta sig för att lika hårt hävda att resultaten kan generaliseras till alla andra situationer, detta kan forskare som baserar sina undersökningar på kvantitativa metoder i högre grad göra. Det främsta målet med denna studie är dock inte att uppnå en hög validitet och generaliserbarhet utan snarare att erbjuda förklaringar förknippade med frågeställningarna och problematiken hos fallföretagen. Genom att söka gemensamma nämnare hos de tre olika fallföretagen samt teorin, anses en för studien god analytisk generaliserbarhet uppnås. Studien undersöker ett område som kan tänkas vara tämligen gemensamt mellan olika organisationer oavsett branschtillhörighet, det kan dock inte helt ignoreras att studien är genomförd hos tre organisationer vilka samtliga är verksamma inom den svenska tillverkningsindustrin, om än i olika stor utsträckning. Det är således inom denna bransch generaliserbarheten är som starkast. Författarna har inte kunnat finna några tecken på att det faktum att samtliga fallföretag återfinns i Gävleregionen skulle ha påverkat studiens resultat, detta kanske främst då samtliga företag ingår i koncerner med verksamhet i andra delar av världen, samt att studieområdet är av mer generell karaktär varför lokala variationer i inställning tros ha mindre påverkan på

resultaten. Det kan dock ej helt uteslutas att respondenterna och således resultaten i viss mån kan ha influerats av någon underliggande faktor förknippad med Gävleregionen. Den stora variationen av karaktäristika hos de tre fallföretagen medför dock att de resultat som är gemensamma för samtliga och som stöds av befintlig teori erhåller en relativt hög generaliserbarhet även utanför branschen och den geografiska regionen.

Generellt skulle studiens reliabilitet, validitet och generaliserbarhet ytterligare stärkas genom att fler, och mer djuplodande, studier genomfördes hos fallföretagen. Men mot bakgrund av studiens syfte och undersökningsansats anser författarna att studien håller en god kvalitet med avseende på dessa begrepp.

### **3 Teoretisk referensram**

Här presenteras den teori som efter genomförd litteraturstudie kan anses relevant för studiens syfte. Först ges en genomgång av vad ett ledningssystem är därefter presenteras några olika ledningssystemstandarder. Avslutningsvis ges en överblick av den teori som finns inom området integrerade ledningssystem. Allting sammanfattas i teorisummeringen.

#### **3.1 Ledningssystem**

Ett framgångsrikt företag måste kunna tillgodose intressenternas önskemål och krav. I regel har pris, leveranstid och kvalitet varit viktiga faktorer, dessa har numera utökats med krav och önskemål som rör bland annat miljö- och sociala frågor. Eftersom kraven ökar och kravbilden har blivit mer komplex tvingas företagen att arbeta mer systematiskt med att identifiera och hantera intressenternas olika behov och önskemål. För att hantera alla olika krav och säkerställa att inte någon intressentgrupps krav förbises är det fördelaktigt att arbeta med ett ledningssystem (Ammenberg, 2004). Vissa större organisationer kräver också att underleverantörer har ett ledningssystem vilket är certifierat enligt någon standard för att affärer skall godkännas, något som har påskyndat utvecklingen och höjt statusen på ledningssystemen (Bisgroup.com, 2012a). Standardiserade ledningssystem normaliserar, skapar entydighet och ger en likformighet för strukturen och begreppen inom aktuellt område. Dessutom är det ekonomiskt fördelaktigt för en organisation att följa en befintlig standard utvecklad av experter, framför att själva utveckla ett unikt ledningssystem (SIS.se, 2012a).

Ett ledningssystem är i grund och botten ett ramverk för att hantera och ständigt förbättra organisationens policys, aktiviteter och processer (Bisgroup.se, 2012b). Syftet med ledningssystemstandarderna är att erbjuda organisationer en modell att arbeta efter. Dessa standarder innehåller funktioner som experter inom berört område har enats om och anser vara av högsta internationella standard (ISO.org, 2012). Standardiserade ledningssystem används inom många olika områden exempelvis kvalitet, miljö, arbetsmiljö, sociala frågor, personalfrågor, riskhantering och IT-säkerhet (Ammenberg, 2004). De vanligaste ledningssystemen förknippas ofta med någon ledningssystemstandard, i många fall har standarden blivit synonym med ledningssystemet, detta då många standarder har en stark position inom området, exempelvis ISO 9001 för kvalitetsledning och OHSAS 18001 för arbetsmiljö och hälsa. Enligt Karapetrovic & Casadesús (2009) är de vanligaste ledningssystemstandarderna ISO 9001 för kvalitet, ISO 14001 för miljö samt OHSAS 18001 för arbetsmiljö och hälsa. Karapetrovic & Jonker (2004) slår fast att dessa blivit vanligt förekommande världen över. Antalet registreringar över certifierade organisationer ökar stadigt, vilket visat att organisationerna i allt större utsträckning har accepterat standarderna. Som ett bevis på att ett företag eller en organisation arbetar enligt ett standardiserat ledningssystem krävs en certifiering. En certifiering innebär att en tredje part,

certifieringsföretag, lämnar en skriftlig försäkran att en process eller produkt uppfyller specificerade krav från gällande ledningssystemstandard. För att skapa trovärdighet åt certifieringsprocessen ställs krav på certifieringsföretaget av ett så kallat ackrediteringsorgan som är en myndighet eller annan organisation som godkänner organisationer som utför certifieringar av ledningssystem. I Sverige är det Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll (SWEDAC) som bedömer kompetensen hos certifieringsföretagen (Brorson & Almgren, 2009).

För att kunna utfärda ett certifikat så måste certifieringsorganet göra en revision som säkerställer att standardens olika krav uppfylls. Revisioner delas upp i interna och externa. Interna revisioner genomförs och utformas av företaget själv och kravet på dessa revisioner är att det ska vara systematiska, objektiva och periodiska. Extern revision utförs av en utomstående och oberoende tredje part. Vanligtvis utförs en underhållsrevision en eller två gånger per år (Brorson & Almgren, 2009). Kritik angående revisioner är att de ofta siktar in sig för mycket på dokumentation i förhållande till prestandaförbättringar och eftersom det varit stort fokus på att få ett certifikat har revisioner ofta betraktats som en kontrollstation på vägen till en certifiering. Därför förbises ofta det grundläggande syftet med revisionen, vilket handlar om att uppnå ständiga förbättringar. Viss teori har länge ställt krav på att integrerade revisioner borde utföras i större omfattning (Brorson & Almgren, 2009)

En undersökning på flertalet italienska företag visar att de största drivkrafterna för att anamma ett ledningssystem är för att få en struktur för hur man jobbar med ständiga förbättringar, erhålla en förbättrad image och konkurrensförmåga samt för att öppna upp nya marknader. Vanliga problem som upplevs med ledningssystem är svårigheter förknippade med ledningsarbete och organisatoriska frågor. För mindre organisationer kan höga implementeringskostnader också vara ett hinder (Salomone, 2008). Det tycks således, trots de svårigheter och hinder som existerar, förekomma ett antal fördelar med att anamma de arbetssätt som de olika ledningssystemstandarderna beskriver, något som flertalet organisationer insett, varför dessa ledningssystem i dagsläget är vanligt förekommande. Det kan mot bakgrund av detta vara av intresse att kort beskriva de vanligaste ledningssystemstandarderna innan fokus förflyttas till integrering av de olika standarderna.

### 3.1.1 ISO 9001

ISO 9000-serien är standarden för kvalitetsledning. I ISO 9001 återfinns kraven för hur ledningssystemet skall vara utformat. Syftet med standarden är att hjälpa företag att garantera kunden avsedd kvalitet samt upprättandet av väl fungerande rutiner för att hantera (tänkbara) brister om (när) de påträffas (Ammenberg, 2004). ISO 9001 kräver att organisationen upprättar, dokumenterar, underhåller och ständigt förbättrar kvalitetsledningssystemet (Bergman & Klefsjö, 2007). Det övergripande syftet med standarden är att hjälpa

alla typer av organisationer att uppnå förbättrad kundnöjdhet, motiverad personal och ständiga förbättringar (Bisgroup.com, 2012b).

Den första standarden för ett ledningssystem som utvecklades var inom kvalitetsområdet. Det var den brittiska kvalitetsstandard BS 5750 (Ammenberg, 2004). Denna standard har legat till grund för ISO 9001 som i dagsläget är världens, i särklass, vanligaste ledningssystemstandard för kvalitet med totalt över en miljon certifierade organisationer fördelat på 178 länder (Bisgroup.com, 2012b). De två första versionerna av standarden (1987 och 1994) hade en utformning som fokuserade på att hjälpa organisationerna att producera likvärdig kvalitetsnivå hos produkterna, det vill säga ett fokus på kvalitetskontroll. Detta skulle uppnås genom att policy, procedurer och instruktioner specificerades i en handbok, eller manual. År 2000 utkom en uppdaterad version av standarden som då hade omarbetats till att lägga större vikt vid kundfokus och ständiga förbättringar. För att detta skulle kunna uppnås krävdes också att större fokus lades vid produktkedjan och organisationens processer (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006). Den senaste uppdateringen av kravstandard kom år 2008, men innehöll färre radikala förändringar än föregående uppdateringar (Brorson & Almgren, 2009). För varje reviderad version som utgivits har strukturen för ISO 9001 och ISO 14001 blivit mer liknande varandra, något som har underlättat en integrering med andra ledningssystemstandarder (Oskarsson och Von Malmborg, 2005; Jørgensen, Remmen & Mellado 2006).

Två viktiga grundläggande principer inom ISO 9001 är processsynsätt och kundfokus. Standarden utgår från ett processangreppssätt, vilket innebär att organisationen identifierar dess processer och sedan mäter, analyserar och förbättrar processerna. Med kundfokus menas det inom standarden att det är viktigt att förstå aktuella och framtida kundbehov och därför bör kundkrav uppfyllas och en ständig strävan efter att överträffa kunders förväntningar bör genomsyra arbetet (Bergman & Klefsjö, 2007). Aspekter som är speciellt viktiga för att effektivt kunna arbeta med ett kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001-standard är att det finns ett starkt stöd från ledningen, att ledningssystemet utformas så att det stödjer organisationens egna arbetssätt och identifiering av vad det är som skapar kundnytta inom organisationen. Slutligen är en förståelse för att implementering eller arbete med ledningssystemet och en certifiering inte är en engångshändelse utan något som måste införlivas i organisationens dagliga verksamhet och kultur nödvändigt (SIS.se, 2012b).

För att systemet ska kunna bli godkänt av ett certifieringsorgan måste standardens alla skall- satser beaktas och uppfyllas. Det innebär att företaget måste dokumentera ett system där det framgår hur de agerar eller tänker agera samt tillse att kvalitetssystemet uppfyller alla skall- krav i ISO 9001. Det handlar ofta om ett stort antal dokument med instruktioner om hur personalen skall agera. Parallellt gäller det att se till att verksamheten bedrivs i enlighet med vad som angivits. Verksamheten och kvalitetsledningssystemet måste alltså dokumenteras i så pass stor utsträckning att systemet kan granskas vid revision (Ammenberg, 2004).

### 3.1.2 ISO 14001

ISO 14001 är en serie av generella standarder som utvecklats för att hjälpa företag att hantera de miljöeffekter som genereras av deras verksamhet, samt för att hantera den känsliga balansen mellan att upprätthålla lönsamhet och minska miljöpåverkan (Bisgroup.com, 2012c). ISO 14001 har internationellt accepterats som ett sätt för näringslivet att hantera dess miljöfrågor. Standarden praktiseras mer eller mindre i alla länder oavsett geografiskt läge, storlek och utvecklingsnivå (Brorson & Almgren, 2009).

ISO 14001-standarden för miljöledningssystem tillkom som ett resultat av förhandlingarna vid miljökonferensen i Rio de Janeiro 1992. Det var det internationella näringslivet som tog initiativet vilket utgjorde starten för ISO 14001-serien. Den största anledningen till att frågan togs upp var miljöalarmen som riskerade att bromsa upp en fortsatt industriell utveckling. Under 1993 påbörjades arbetet med standarderna och 1996 publicerades ISO 14001 och ISO 14004. Den senaste versionen av ISO 14001-serien uppdaterades 2004 (Brorson & Almgren, 2009). Precis som inom kvalitetsområdet så var det Brittiska standarder som tilläts utgöra grunden vid utarbetningen av den första versionen, vilken tillsammans med Eco Management Auditing Scheme (EMAS) idag är ledande inom området (Ammenberg, 2004). Enligt Brorson & Almgren (2009) finns det närmare 200 000 organisationer i världen som är certifierade enligt kraven i ISO 14001 och omkring 4 000 av dem finns i Sverige.

I praktiken initieras arbetet enligt ISO 14001-standarden med en identifiering av de aspekter hos verksamheten som påverkar miljön. Därefter skapas en förståelse för de miljölagar som är relevanta för situationen. Nästa steg är att ta fram mål för förbättringar och en plan för hur de skall uppnås (Bisgroup.com, 2012c). Ledningsteknikerna och principerna i ISO 14001 och ISO 9001 för kvalitet är snarlika. De kräver att organisationen ska formulera en policy, definiera roller och ansvarsområden, utse en företagsrepresentant och utbilda personalen (Karapetrovic & Willborn, 1998). ISO 14001 bygger på en metodik som kallas PDCA från engelskans Plan-Do-Check-Act. På svenska blir det närmast Planera-Genomföra-Följa upp-Förbättra. Stegen kan enligt Brorson & Almgren (2009) sammanfattas på följande sätt.

- *Planera:* Denna fas avser att verksamhetens viktigaste miljöfrågor identifieras samt en upprättning av målen och handlingsplaner som behövs för att för att realisera företagets miljöpolicy.
- *Genomföra:* Här gäller det att översätta miljöpolicy till praktiska handlingar genom att bland annat fördela ansvaret för olika uppgifter, utbilda personalen samt ta fram instruktioner och annan dokumentation.
- *Följa upp:* Denna fas innefattar att övervaka, mäta samt redovisa resultaten av miljöarbetet. En viktig komponent i detta arbete är interna och externa miljörevisioner.
- *Förbättra:* Här utvärderas en regelbunden utvärdering av företagsledningen om hur miljöledningssystemet fungerar och vad det åstadkommer i verkligheten. Syftet är att uppnå ständig förbättring av både systemet och av företagets miljöprestanda.

### 3.1.3 OHSAS 18001

Occupational Health and Safety Assessment System (OHSAS) på svenska, arbetsmiljö-, hälsa och säkerhetsledningssystem, är ett självreglerande verktyg som infördes år 1999. Då detta system ej har en fast uppsättning av säkerhetsriktlinjer kan företag som vill införa standarden utforma sina egna krav för att tillgodose sina specifika behov (Pheng & Kwang, 2005). Många organisationer inför OHSAS som en del av sin strategi för riskhantering och skydd av sina anställda. Syftet med detta ledningssystem är att främja en säker och hälsosam arbetsmiljö genom att ständigt identifiera och kontrollera organisationens hälso- och säkerhetsrisker, reducera olycksrisker, säkerställa att lagstiftning följs samt för att förbättra den totala prestandan inom området (Bisgroup.se, 2012d).

Det bör noteras att standarden ännu inte har antagits av ISO vid tidpunkten för denna forskning, Pheng & Kwang (2005) menar dock att standarden bör accepteras som en internationell standard på samma sätt som den brittiska standarden BS 5750 för kvalitet antogs som ISO 9001, och BS 7750 blev ISO 14001. Många olika länder accepterar redan idag standarden även om den inte är en ISO-standard och den är också den ledande standarden för hur arbete med arbetsmiljöfrågor skall bedrivas, mycket tack vare att den uppfyller en mängd tidigare olika standarder inom området samt att den är utformad för att kunna integreras med såväl ISO 14001 som ISO 9001 (Fernández-Muñiz, Montes-Peón & Vázquez-Ordás, 2012). OHSAS 18001-standardens följer PDCA- modellen med en samtidig betoning på ständig förbättring. Enligt Pheng & Kwang (2005) är ett vanligt tillvägagångssätt att organisationer utgår från ett befintligt ledningssystem för miljö, vanligtvis från ISO 14001, och sätter egna OHS-mål, exempelvis att noll olyckor skall uppstå under en specifik tidsperiod. När dessa mål har blivit uppfylla sätts nya säkerhetsmål och standarden förnyas sig själv. Precis som ISO 14001 och ISO 9001 kräver standarden att alla aktiviteter inom ramen för ledningssystemet dokumenteras (Pheng & Kwang, 2005).

### 3.1.4 Andra standarder

ISO 19011 är en nyligen uppdaterad standard som ger vägledning och principer för interna revisioner, revisioner av leverantörer samt kompetenskrav hos revisorer. Standarden ger möjlighet att kombinera miljörevisioner med kvalitetsrevisioner och effektivisera revisionsprocessen, från målformulering till utarbetning av rapporten. Den minskar även pappersarbetet och antalet genomgångar med flera revisionsteam. Den nya utgåvan av ISO 19011:2011 kan nyttjas inom alla organisationer där interna och externa revisioner genomförs dessutom medför standarden att integrering kan tillämpas mellan samtliga ledningssystem (SIS.se, 2012c).

Den internationella standarden ISO 26000 för socialt ansvarstagande publicerades på svenska i november 2011 och beskriver vad företag och organisationer kan göra för att bidra till en hållbar framtid. Sju

grundläggande principer utgör tillsammans basen för standarden, dessa definierar begreppet socialt ansvarstagande. Företag och organisationer i såväl den privata som den offentliga sektorn kan anamma standarden. Att implementera ISO 26000 leder inte till någon certifiering, då det inte ställs några krav i standarden utan den innehåller endast frivilliga riktlinjer (SIS.se, 2012d). Eftersom begreppet socialt ansvar berör alla typer av organisationer har den internationella standardiseringen breddat begreppet (SIS.se, 2012e).

ISO 27000 är en standard som hjälper företag och organisationer att hemlighålla information, men även att den är korrekt och tillgänglig vid eventuellt behov. Sprids information utan kontroll kan det innebära omfattande konsekvenser för företaget ekonomiskt, anseendemässigt och det kan även vara rent olagligt, exempelvis om personuppgifter som finns lagrade sprids till obehöriga (SIS.se, 2012f). Standarden publicerades i oktober 2005, i huvudsak som ersättning av den gamla BS 7799-2-standard, vilken i samband med omvandlingen till en ISO-standard fick ett utökat innehåll och harmoniserades med andra standarder (Gikas, 2010).

### **3.2 Likheter mellan de olika ledningssystemstandarderna**

Likheterna, de generella processerna, som återfinns hos de olika ledningssystemstandarderna är enligt Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) högsta ledningens engagemang, definitionen av en policy, planering av mål, rutiner och mål för utbildning av anställda, kommunikationsförfaranden, revisioner, dokumentation och register, identifiering av avvikelser, korrigerande och förebyggande åtgärder samt ledningens genomgång. Dessa finns med i de flesta ledningssystemstandarder, och är utformade på likvärdigt sätt. Pheng & Kwang (2005) påtalar att modellerna för ständig förbättring inom kvalitet (ISO 9001) och miljö (ISO 14001) är likvärdiga då båda baseras på PDCA-cykeln, detta är således en likhet som underlättar en integrering. Vidare menar Pheng & Kwang (2005) att ISO 9001, ISO 14001 och OHSAS 18001 är utformade för att vara kompatibla, men att det finns vissa skillnader mellan dem. Den tydligaste skillnaden kanske är intressenternas olika roller och förhållanden till organisationen och ledningssystemet. För kvalitetsledning är intressenterna slutanvändarna det vill säga köparen av produkten eller tjänsten, för OHSAS är intressenterna medarbetarna som producerar produkten eller tjänsten. För miljöledningssystem kan intressenterna både vara interna (medarbetare) samt externa (allmänheten). I en jämförelsestudie av kraven i tidigare nämnda standarder visade det sig att även om det fanns likheter mellan kraven så uppstod det ändå konflikter mellan de olika kraven från intressenterna både uppströms och nedströms i leveranskedjan (Pheng & Kwang, 2005). En förklaring ges av Jonker & Karapetrovic (2004) som menar att ledningssystemstandarderna inte är tillräckligt kompatibla då ISO 9001 i grund och botten baseras på ett processbaserat angreppssätt medan exempelvis ISO 14001 baseras på PDCA-cykeln, vilket kan vara två svårförenliga angreppssätt. Precis som Pheng & Kwang (2005) noterar de också att en stor skillnad är de olika ledningssystemens fokus, kvalitetsledningssystemet skapas för att tillfredsställa kundbehov medan ett miljöledningssystem eller ett ledningssystem för socialt ansvarstagande implementeras för att hantera specifika krav från samhället.



### 3.3 Integrerade ledningssystem

Vi har tidigare sett att det genom åren vuxit fram ett behov av att genom ledningssystem säkerställa att arbetet inom olika områden utförs i enlighet med lagar och intressenters krav, och hur detta har resulterat i utvecklingen av ett flertal olika ledningssystem. En anledning till att dessa områden succesivt fått mer utrymme är enligt Salomone (2008) förändringen av kvalitetsbegreppet. Från att initialt ha fokuserat på uppfyllelse av krav till sedermera ett större fokus på ett helhetsgrepp av en organisation och dess aktiviteter (Total Quality Management i.e. TQM) till att numera övergå till vad Salomone (2008) kallar för *Integrated Total Quality* (ITQ). ITQ har vuxit fram genom att kundbegreppet inom kvalitet har förändrats. Numera måste organisationer inse att det inte bara är den traditionella kunden som måste tillfredsställas utan alla berörda intressenter, exempelvis medarbetare, kommuner och samhället generellt. Samtidigt har kunderna blivit mer krävande och det blir i allt större utsträckning viktigt för kunderna hur en organisation har producerat det den erbjuder köparna. Det resulterar i att kvalitetsbegreppet har förändrats från att endast beröra kvaliteten på slutprodukten och tillverkningsprocessen till att numera påverkas av andra aktiviteter, till exempel hur miljöfrågor och etiska frågor hanteras. Detta betyder enligt Salomone (2008) att fokus har förflyttats från att uppnå ekonomisk hållbarhet till att sträva mot att uppnå ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet, det vill säga hållbar utveckling. För att säkerställa detta har organisationer implementerat flertalet olika ledningssystem. För att nu kunna hantera dessa olika ledningssystem och det multidimensionella kvalitetsbegreppet på ett effektivt sätt krävs att synen återigen förändras, denna gång från TQ till ITQ.

Teorin är enig om att det mest effektiva tillvägagångssättet för att hantera dessa olika ledningssystem är att integrera dem med varandra. En integrering av olika ledningssystem leder till skapandet av ett starkare, tydligare och mer lättförståeligt ledningssystem (Zeng, Tian & Shi, 2005). Dessutom kommer synergieffekter såsom kostnads-, tids, och resursbesparingar kunna åtnjutas. Utöver detta så erbjuder det integrerade ledningssystemet, som Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) och Salomone (2008) påtalar, möjligheten att skapa ett större fokus på ständiga förbättringar och ett närmande mot hållbar utveckling. Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) lyfter också fram det integrerade ledningssystemet som ett sätt att uppnå konkurrensfördelar. Så långt är teorin tämligen enad, alla olika typer av ledningssystem, oavsett om de kan certifieras eller ej, kan sammanfogas till ett integrerat ledningssystem (Bernardo *et al.*, 2009). Begreppet kompliceras dock av att ett ledningssystem inte kan sägas vara antingen integrerat eller ej. Det finns olika typer av integration eller som Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) beskriver det, olika nivåer av integration, vilket vi återkommer till. Dessutom så finns det flera olika definitioner av vad integrerade ledningssystem är samt för integreringsprocessen, det vill säga skapandet av detta integrerade ledningssystem. Det är därför lämpligt att ge en överblick av teorin med avseende på dessa frågor.

Definitionerna av begreppet integrerade ledningssystem varierar och litteraturen erbjuder inte en gemensam definition. Organisationens specifika situation samt de olika studiernas syften och metodik påverkar

definitionen av såväl integreringsprocessen som det integrerade ledningssystemet denna resulterar i (Bernardo *et al.*, 2009). Beckmerhagen *et al.* (2003) definierar integration som "processen av att sammanfoga olika funktionsspecifika ledningssystem till ett enda och mer effektivt integrerat ledningssystem " och syftar här uppenbarligen till processen. Garvin (1991) definierar integration som "graden av överensstämmelse eller harmonisering i en organisation – huruvida olika avdelningar och organisatoriska nivåer pratar samma språk och befinner sig på samma våglängd" och fokuserar här på det integrerade ledningssystemet. Karapetrovic (2003) menar att ett integrerat ledningssystem karaktäriseras av att "de enskilda ledningssystemen förlorat sina unika identiteter och således utgör en samling av sammankopplade processer som delar gemensamma resurser, främst i form av människor, information, material, infrastruktur och ekonomiska tillgångar. Detta för att uppnå en blandning uppsatta mål för att tillfredsställa olika intressenter". Pojasek (2006) menar att ett "genuint integrerat system kombinerar olika ledningssystem med hjälp av ett medarbetarfokus, en processsyn och ett systematiskt angreppssätt för att sammanföra samtliga ledningssystemstandarder till ett enda system". Bernardo *et al.* (2009) föreslår att ovanstående definitioner kombineras och ger definitionen av integrering som "processen av att länka olika ledningssystem till varandra, resulterandes i ett unikt ledningssystem med gemensamma resurser vars syfte är att förbättra olika intressenters tillfredsställelse".

Det är tydligt att det har vuxit fram ett behov av att integrera olika ledningssystem. Behovet av integrering har dock vuxit fram på två plan. Dels behöver standarder för olika ledningssystem integreras men också ett behov av att integrera befintliga interna ledningssystem som standarderna beskriver finns. Detta bland annat för att reducera dubbelarbete, underlätta framtida implementeringar av nya system och standarder samt för att söka efter synergieffekter. Detta är dock två skilda aktiviteter, huruvida standarderna skall integreras ligger i högre utsträckning på ISO menar Jonker & Karapetrovic (2004), medan integrering av de etablerade ledningssystemen är ett arbete som är upp till de enskilda organisationerna. Det introduceras hela tiden nya standarder och det är omöjligt att veta vad som kommer i framtiden, det betyder att ett integrerat ledningssystem måste konstrueras så att det kan hantera alla tänkbara möjliga nya standarder smidigt. En konceptuell modell som klarar av detta och samtidigt kan harmonisera befintliga standarder, är det angreppssätt som Jonker & Karapetrovic (2004) kallar för ett systemangreppssätt. Vilket kommer diskuteras ytterligare senare.

### 3.3.1 Olika nivåer av integration

Zeng, Tian & Shi (2005) konstaterar att integration sker på olika nivåer i en organisation och att den totala graden av integration påverkas av huruvida integrering sker på dessa olika organisatoriska nivåer. Asif *et al.* (2010) påtalar att graden av integration också är ett resultat av hur väl en integrering genomförs. Bernardo *et al.* (2009) identifierar via en litteraturstudie att det finns flertalet författare som inom området har identifierat olika nivåer av integration. Även ett försök att sätta dessa olika koncept och benämningar i relation till varandra presenteras. Resultatet visar på att merparten av teorin ger en relativt enhetlig bild över de olika

integrationsnivåerna, även om vissa skillnader finns. Här ges en sammanfattning av de mest framstående teorierna kring olika nivåer av integration.

Wilkinson & Dale (2002) presenterar två olika nivåer av integration, vilka Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) anser vara utmärkande; *Alignment* vilket innebär att en harmonisering av parallella system sker, detta med hjälp av de likheter som finns mellan de olika ledningssystemstandarderna. Syftet med detta är att reducera administrativa och revisionsrelaterade kostnader. De för de olika ledningssystemen specifika aktiviteterna utförs fortfarande avskilt från de andra ledningssystemen men infogas i en, för alla ledningssystem, gemensam manual. Den andra nivån som Wilkinson & Dale (2002) beskriver är *Integration* och syftar till en fullständig integrering av samtliga relevanta processer och instruktioner. Detta skulle kunna liknas med ett TQM-system med ett fokus på medarbetare, kunder och ständiga förbättringar. Eller som Salomone (2008) benämner det, ett ITQ-system. Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) påtalar dock att *Alignment*-nivån kan tolkas på två olika sätt, antingen som att denna typ av integration syftar till att öka kompatibilitet mellan olika ledningssystem, eller som en etablering av ett generellt, övergripande, ledningssystem vilket kombinerar olika ledningssystem i en enda manual. Detta medför att Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) föreslår att integration delas upp i tre olika nivåer. Dessa nivåers karaktäristika är enligt följande. Den första nivån karaktäriseras av att förbättrad kompatibilitet och kopplingar mellan två eller flera parallella system uppnåtts, denna nivå benämns som *Corresponding*. Den andra nivån, *Coordinated and coherent*, karaktäriseras av att generella processer med fokus på ledningsarbete med PDCA-cykeln har etablerats. Den tredje nivån som Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) kallar *Strategic and inherent* innebär att organisationen har etablerat en kultur av lärande och ständiga förbättringar av prestanda samt involvering av intressenter i förhållande till interna och externa utmaningar, inbäddat i denna organisation ligger det integrerade ledningssystemet. Dessa tre olika nivåer av integration kan enligt Asif *et al.* (2010) sammanfattas och benämnas som strategisk, taktisk och operativ. Integrering på de olika nivåerna innebär olika områden som fokuseras. På det strategiska planet innebär integrering att sammanföra planeringsaktiviteter och resurshantering. På den taktiska nivån innebär integrering att fokus riktas mot att designa, övervaka och använda det integrerade ledningssystemet. På den operativa nivån handlar integrering om att utföra aktiviteter på ett integrerat vis. Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) anser vidare att dessa tre olika nivåer av integration medför olika potentiella fördelar. Den första nivån torde kunna medföra en reduktion av administrativa uppgifter som ett resultat av förbättrad intern samordning. Den andra nivån konkurrensfördelar och den tredje att organisationen kan närma sig ett förbättrat ansvarstagande med avseende på de tre hörnplarna i hållbar utveckling. Det är denna nivå av integration som Jonker & Karapetrovic (2004) beskriver som den ultimata nivån, det är vid denna nivå det integrerade ledningssystemet har blivit till ett och de olika delsystemen har förlorat sina unika identiteter.

### 3.3.2 Omständigheter som påverkar det integrerade ledningssystemets utformning

Det finns ett flertal punkter som måste beaktas i samband med integrerade ledningssystem för att arbetet skall bli framgångsrikt. Följande avsnitt syftar till att ge en överblick av några områden som litteraturen lyfter fram som betydande för detta, nämligen organisationsstruktur och organisationskultur. Om tidigare avsnitt har berört integrerade ledningssystem på ett mer övergripande plan kommer följande avsnitt beröra några punkter på ett mer operativt och detaljerat plan.

#### 3.3.2.1 Organisationsstruktur

Organisationer med flertalet olika kunder, intressenter och leverantörer kan ha ett behov av att etablera olika grupper eller team som hanterar olika ansvarsområden, exempelvis kvalitet, miljö, arbetsmiljö och socialt ansvarstagande. Detta på grund av behovet av expertis inom respektive område. Dessa grupper måste dock samordnas så att de arbetar nära varandra och så att det finns en ingående förståelse mellan de olika områdenas målsättningar och utmaningar. Samarbete måste, utöver samarbetet mellan denna typ av grupper, också ske mellan olika departement och funktioner inom en organisation för att reducera de negativa effekterna av kompromisser mellan olika ansvarsområden (exempelvis ledningssystem), detta kan till exempel vara aktuellt i samband med produktutveckling och produktdesign. Mot denna bakgrund blir det tydligt att tvärfunktionella team, samarbete och kunskapshantering blir viktiga områden för att säkerställa att det integrerade ledningssystemet genomsyrar hela organisationen. Samordning kan också vara en typ av integrering. Här menas att fördelar i form av tydliga beskrivningar av ansvarsfördelningar, identifiering av synergieffekter, harmonisering av policys och mål kan uppnås genom en gemensam förståelse. Samordning är också en möjlig lösning av problem relaterade till utförande av aktiviteter över organisatoriska gränser (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006).

Storleken på organisationen har också påverkan på hur en implementering kan ske och vad som bör beaktas. Mindre organisationer (SME), där ansvarsområdena är bredare, är ofta mer positivt inställda till en integrering, eftersom att just ansvarsområdena redan är mer överlappande. Samtidigt uppvisar dock mindre organisationer en motvillighet till att implementera alltför formella system. Detta innebär att mindre organisationer har en fördel i flexibilitet men samtidigt riskerar de att undervärdera strategiska och långsiktiga aspekter av ett integrerat ledningssystem (Jørgensen, Remmen & Mellado 2006).

Det har vid flertalet tillfällen påpekats att en organisation genom ett integrerat ledningssystem kan bidra till att uppnå hållbar utveckling, men det finns inte något bästa sätt för hur man skall göra detta genom sitt integrerade ledningssystem. Detta förklaras av de olika omständigheter och förutsättningar som organisationer i olika länder har. Inom vissa branscher där dokumentationskraven är omfattande, bör det beaktas i vilken utsträckning ett sådant system kan och bör integreras fullt ut med de andra ledningssystemen. Exempelvis kan det handla om kvalitetsledningssystem inom bilbranschen. En organisation och dess agerande i samband med

en integrering av olika ledningssystem påverkas alltså inte bara av interna förutsättningar utan också av externa krafter och förutsättningar. Vad som dock kan anses vara gemensamt oavsett förutsättningar och omständigheter är behovet av att ansvar för alla områden rörande hållbar utveckling och de olika ledningssystemen (exempelvis kvalitet, miljö, hälsa och sociala aspekter) måste integreras i organisationens kultur då dessa aspekter och områden återfinns i en organisations alla aktiviteter. Här blir således det integrerade ledningssystemet ett viktigt verktyg för att sprida dessa ansvarsområden och säkerställa att hela organisationen genomsyras av ett integrerat ledningssystem som driver arbetet med dessa frågor (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006).

Ett integrerat ledningssystem ställer olika krav på de olika organisatoriska nivåerna i en organisation och vilken grad av integration som krävs. På ledningsnivå såväl som på operativ nivå menar Jonker & Karapetrovic (2004) att full integration måste uppnås medan ett integrerat ledningssystem kan fungera med harmoniserade separata system på en mellannivå i organisationen. Den underliggande filosofin och målet bör dock vara att sträva mot att uppnå full integration på alla nivåer, och alltså skapa ett fullt ut integrerat ledningssystem.

Slutligen är det också av vikt att driva rätt frågor på rätt nivå inom organisationen. Chefer på högre organisatoriska nivåer, exempelvis ovan kvalitet- och miljöchefer har bättre möjligheter att kunna identifiera vart de olika ledningssystemen överlappar varandra och var duplikation uppstår men också bättre förståelse för de strategiska beaktanden som måste göras för att bygga ett integrerat ledningssystem som effektivt reagerar på förändringar i den externa miljön, det är alltså lämpligt att det integrerade ledningssystemet, med avseende på dessa frågor, konstrueras på en hög organisatorisk nivå (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006).

### 3.3.2.2 Organisationskultur

TQM har alltid betonat vikten av en organisationskultur som genomsyrar hela verksamheten och ett engagemang från medarbetarna, detta menar Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) resulterar i att på ett övergripande plan så handlar integrerade ledningssystem mer om kultur, lärande och medarbetarengagemang än gemensamma systemdelar och övergripande processer. Ett integrerat ledningssystem behöver ständig underhållas, uppdateras och nya innovationer för att vara aktuellt. Det finns annars en risk att normer, kultur och önskat beteende inte består. Organisationskultur kan ses som en möjliggörare för prestandaförbättringar inom en organisation men kultur och lärande är något av en blind punkt för ISO-standarder, så utmaningen ligger i att säkerställa ansvarsfördelning inom det integrerade ledningssystemet. Vid uppbyggandet av ett integrerat ledningssystem är det viktigt att det finns en överensstämmelse mellan systemens olika delar och de övergripande processerna för samordning. Integrering spelar en viktig roll beträffande i vilken utsträckning rätt värden, normer och kultur genomsyrar organisationen internt, men också i de externa kontakterna med intressenter. För att säkerställa att ständiga förbättringar av organisationens prestanda uppnås samt för att närma sig förbättrade konkurrensfördelar och hållbar utveckling är det av stor betydelse att det integrerade

ledningssystemet genomsyrar hela organisationen och alla intressentrelationer. För att detta skall kunna ske krävs en viss nivå av integration, den nivå som måste uppnås karaktäriseras av en gemensam förståelse för såväl interna som externa utmaningar, en kultur av ansvarstagande, interagerande med intressenter och ständigt lärande, eller som Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) menar en lärande organisation.

### **3.4 Varför integrera?**

Här kommer först de motiv till, och fördelar med, en integrering som teorin tar upp presenteras. Därefter ges en genomgång av de drivkrafter som verkar för en integrering och då avses de aktörer och krafter, såväl internt som externt, som driver organisationer mot en integrering. Därefter följer en redogörelse för de risker och nackdelar som en integrering innebär. Slutligen diskuteras de hinder som en organisation kan stöta på vid en integrering.

#### **3.4.1 Motiv och fördelar**

På ett övergripande teoretiskt plan lyfts några intressanta motiv till integrering fram, främst menas att ett välkonstruerat och korrekt implementerat integrerat ledningssystem kan erbjuda lösningar på problem förknippade med möjligheten att närma sig hållbar utveckling. Vidare kan det breda helhetsgrepp om organisationen som det integrerade ledningssystemet tar resultera i en generering av äkta ständiga förbättringar. Med äkta förbättring avses en åtgärd som leder till förbättrad prestanda på samtliga plan och att denna förbättring inte resulterar i en försämring på ett annat ställe, det vill säga suboptimeringar (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006; Salomone, 2008). Ett integrerat ledningssystem kan också vara en unik, svårkopierad immateriell tillgång (Tari & Molina-Azorín, 2010) vilket i sin tur resulterar i konkurrensfördelar. Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) och Salomone (2008) påtalar att maximala fördelar uppnås först när standardiserade ledningssystem integreras till ett holistiskt ledningssystem. Ett integrerat ledningssystem i formen av ett övergripande ledningssystem som genomsyrar hela organisationen, kan innebära ökad tillfredsställelse av intressenter, interna fördelar och kostnadsreduktioner för organisationen.

En anledning till integration av olika ledningssystem är att det för många organisationer helt enkelt anses naturligt då de flesta ledningssystem är så liknande, Zeng, Tian & Shi (2005) menar till och med att de stora likheterna hos till exempel ISO 9001 och ISO 14001 gör att det krävs en integrering för att en organisation skall kunna förbättra ledningsarbetet med organisationen samt för att behålla ett starkt fokus på uppsatta mål inom organisationen. Även Salomone (2008) menar att integrering är något som näst intill sker naturligt på grund av de fördelar som finns, och de likheter som ledningssystemen har. Detta kan dock ställas mot Jonker & Karapetrovic (2004) som menar att det inte alls är så naturligt med en integrering av olika ledningssystemstandarder, då dessa baseras på olika metodiker, fördelarna med integrering ifrågasätts dock inte. Zeng, Tian & Shi (2005) menar i viss kontrast till Jonker & Karapetrovic (2004) att ledningssystemstandarderna för miljö (ISO 14001) och kvalitet (ISO 9001) båda ställer likvärdiga krav på

organisationen exempelvis beträffande att formulera en policy, definiera ansvarsfördelningar, träna medarbetare och utse ledningens representanter, och att dessa krav är snarlika i båda ledningssystemen varför en integrering är att föredra. Speciellt så kan stora fördelar vinnas genom en kombination av processerna för att etablera korrekt dokumentation. Zeng, Tian & Shi (2005) menar vidare att genom att basera en implementering av ISO 9001 och ISO 14001 på likvärdiga aktiviteter inom de två ledningssystemen kan en optimering av aktiviteter och processer som berör miljö och kvalitet uppnås. Fördelar som kan uppnås i och med en integrering av standarder är undvikande av dubbelt arbete och procedurer, en reducering av konflikter mellan olika procedurer samt ett minskat behov av resurser.

Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) menar att ett integrerat ledningssystem baserat på de övergripande, gemensamma, processer som kan identifieras hos olika ledningssystem bidrar till ett ökat fokus på interrelationer (mellan olika ledningssystem), synergieffekter såväl som förluster förknippade med kompromisser (trade-offs) mellan olika ledningssystem. Vidare så bidrar en integrering till att gemensamma mål etableras, samordnas och balanseras mellan de olika ledningssystemen. Det integrerade ledningssystemet möjliggör att mål får ett övergripande fokus samtidigt som de uppfyller de olika delsystemens kriterier, det hjälper således en organisation att finna och etablera lämpliga övergripande strategiska mål. Tari & Molina-Azorín (2010) menar att generellt så uppnås en bättre samordning och harmonisering av mål, processer och resurser vilket resulterar i bättre inre såväl som yttre effektivitet. Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) fortsätter med att uppmärksamma att det integrerade ledningssystemet resulterar också i att ansvarsfördelningen av olika områden samlas på ett ställe, snarare än i många olika ledningssystem. Administrativt så kan integrerade ledningssystem, genom att fokusera på kopplingar mellan de olika ledningssystemen, leda till en reducering av dokumentation. Detta ligger nära en reducering av byråkrati och pappersarbete vilket också torde upplevas. Även Tari & Molina-Azorín (2010) identifierar detta och påtalar att dubbelarbete och byråkrati reduceras. De menar dock att den tydligare struktur som det integrerade ledningssystemet ger också bidrar till att tvärfunktionell träning och kommunikation över organisatoriska nivåer underlättas. Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) påtalar även att ovanstående reduceringar av byråkrati och dokumentation leder till att kostnadsbesparingar uppnås, då detta innebär en optimering av hur resurser tilldelas och satsas på de olika delsystemen (det integrerade ledningssystemet). Slutligen medför ett integrerat ledningssystem en förenkling av revisionsarbetet. Tari & Molina-Azorín (2010) menar att även kostnaderna för revision reduceras med det integrerade ledningssystemet. Zeng, Tian & Shi (2005) påtalar dock att det bara är möjligt att uppnå fördelar med revisionsarbete om det finns auditörer och revisionsteam med en lämplig blandning av kompetenser.

Jämfört med att arbeta med miljö i ett separat ledningssystem så anser von Ahsen & Funck (2001) att ett integrerat ledningssystem bättre kan säkerställa att bra miljöprestanda uppnås, detta då miljöaspekter kan beaktas i ett tidigare skede och i aktiviteter där det inte vanligtvis har en naturlig position, exempelvis i samband med design av produkter och processer. Detta synsätt bekräftas även av Jørgensen, Remmen &

Mellado (2006) som ser möjligheten för miljöfrågor att, som ett resultat av en integrering, hamna högre upp på organisationens agenda. Karapetrovic & Willborn (1998) menar att ett integrerat ledningssystem alltid bör leda till förbättrad teknikutveckling och överföring av denna inom organisationen, bättre effektivitet i utförandet av olika aktiviteter, förbättrat internt ledningsarbete och tvärfunktionellt grupparbete, reducerat antal konflikter mellan olika funktioner, ökad motivation hos arbetsstyrkan, reducerade kostnader, bättre förutsättningar för effektivt "re-engineering" tack vare en bättre överblick, förbättrat förtroende från kunder såväl som en bättre image mot marknaden och samhället generellt.

Oskarsson & von Malmborg (2005) finner att tidsbesparingar och minskade kostnader är fördelar som kan härledas till en integrering av ledningssystem. Vidare visar deras studie på att en integrering leder till ett effektivare och enklare ledningsarbete. De finner precis som Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) och von Ahsen & Funck (2001) också att ett integrerat ledningssystem medför möjligheten att knyta miljöfrågor närmare organisationens värderingar. Det som framstår som den största fördelen är förenklingen av arbetet med ledningssystem. Denna studie identifierar inte några direkta risker, liksom de som von Ahsen & Funck (2001) samt Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) påtalar med att i ett integrerat ledningssystem riskerar exempelvis miljöfrågor att komma i "skymundan", i det här fallet tros detta kunna förklaras av att organisationerna redan har erfarenhet av att integrera olika ledningssystem och därför inte ser det som en risk att åsidosätta behoven av eventuellt nya standarder som skall integreras.

### 3.4.2 Drivkrafter

Karapetrovic (2002) menar att det främst är ett externt tryck från intressenter som driver fram behovet av att arbeta med *ledningssystem*, kombineras detta med Salomone's (2008) tankar om hur kvalitetsbegreppet har förändrats och att det i dagsläget är ett ITQ-synsätt som krävs ger detta stöd åt Karapetrovic's (2002) tankar om att det främst är externa intressenter som är drivkraften även till att arbeta med *integrerade* ledningssystem. Salomone (2008) redogör för vilka drivkrafter till integrering som organisationer identifierar, detta baseras på en studie genomförd på flertalet Italienska organisationer. Dessa drivkrafter kan sammanfattas under tre rubriker, marknadskrafter (kunder, image och konkurrenskraft), *Human Resources* (reducera kunskapsbrist och ledningsrelaterade svårigheter) och behovet av att arbeta med ständiga förbättringar. Även Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) påtalar denna möjlighet av att kunna uppnå äkta ständiga förbättringar genom ett integrerat ledningssystem. Salomone (2008) lyfter fram hur det förändrade företagsklimatet och konkurrenssituationen som de flesta organisationer i dagsläget står inför resulterar i att synen på ständiga förbättringar har förändras från att anses som något önskvärt till att bli ett krav för överlevnad. Behovet av att arbeta med ständiga förbättringar kan alltså ses som en drivkraft.

### 3.4.3 Risker och nackdelar med integrering

Det finns ett antal studier, såväl teoretiska som mer empiriska fallstudier som belyser nackdelar som har identifieras i samband med integrering av ledningssystem. Flera av nackdelarna har redan kort påtalats i



samband med fördelarna och motiven, då dessa allt som oftast är motsatsen, här ges dock en lite djupare beskrivning av de nackdelar som teorin lyfter fram.

Det vanligaste tillvägagångssättet när en organisation väljer att integrera sina ledningssystem till ett, är att de utgår från ett befintligt kvalitetsledningssystem (ISO 9001) och sedan bygger ihop ledningssystem för miljö, arbetsmiljö och säkerhet samt socialt ansvarstagande med detta. Det finns då en risk att det integrerade ledningssystemet blir ett slags rangordningssystem, där exempelvis miljöarbetet riskerar att komma i skymundan (von Ahsen & Funck, 2001; Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006). Men det kan också innebära att genom att integrera dessa nya ledningssystem i kvalitetsledningssystemet, vilket ofta är allmänt accepterat och genomsyrar de flesta delarna av organisationen, ett lyft för dessa frågor som genom en integrering lyfts upp högre på agendan (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006). von Ahsen & Funck (2001) menar att det snarare är vilken status som miljöfrågorna får som är av betydelse. Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) påtalar att detta även kan uppnås genom en bättre samordning mellan de olika ledningssystemens olika mål. Genom att endast jobba med att infoga nya ledningssystem med ett befintligt kvalitetsledningssystem så läggs inte tillräckligt med fokus på att som organisation lära sig och förstå de olika ledningssystemens unika mål och hur just de fungerar. Detta kan till exempel yttra sig genom en underskattning och undervärdering av miljöfrågorna i förhållande till kvalitet (Jørgensen, 2001). En annan risk som kan uppstå i integreringsfasen är att byråkrati och pappersarbetet ökar, då de gamla ledningssystemen finns kvar med sina respektive mål och ansvarsområden, samtidigt som ett integrerat ledningssystem skapas med sina nya mål och arbetsområden. Något som kan upplevas som avskräckande och ibland hindra integreringsarbetet (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006).

Poksinka, Dahlgaard & Antoni (2002) visar genom studier av svenska företag som implementerar och certifierar sig enligt ISO 9001 att vad ledningssystemen blir till i stor utsträckning påverkas av det motiv som driver implementeringen. Är motivet att endast uppfylla kraven för certifiering blir ledningssystemet allt som oftast till en pappersprodukt som endast uppfyller detta syfte. På samma sätt menar Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) att motivet till en integrering påverkar vilken grad av integration som uppnås, och det finns alltså en risk att en bristande förståelse för ett ledningssystem eller ett felaktigt motiv till en integrering resulterar i att den fulla potentialen hos ett integrerat ledningssystem inte kan utnyttjas. Det kan alltså vara som så att en integrering i själva verket resulterar i ökad byråkrati och risk för att vissa delar av de integrerade ledningssystem ges ett minskat fokus, istället för det motsatta vilket är grundtanken med en integrering. Slutligen drar von Ahsen & Funck (2001) slutsatsen att kvalitetsmål generellt sett tenderar att prioriteras framför miljömål i ett integrerat ledningssystem, men det är dock inte nödvändigtvis som så att miljömålen får en mindre roll än om de hade hanterats i ett separat ledningssystem.

### 3.4.4 Hinder

Asif *et al.* (2010) menar att ett stort hinder mot integrering av ledningssystem ligger i avsaknaden av en konkret metodik för hur integrering skall ske, dessutom anses lämpliga jämförelser mellan effektiviteten av olika integreringsstrategier saknas, varför det är svårt för organisationer att välja en lämplig integreringsstrategi. Även Karapetrovic & Casadesús (2009) bekräftar denna avsaknad av empirisk data till stöd för befintlig teori kring integreringsmetodik.

von Ahsen & Funck (2001) lyfter fram komplexiteten och det omfattande arbete som krävs i samband med en integrering av olika ledningssystem som de största hindren. De påtalar också, precis som Asif *et al.* (2010), att bristen på lämpliga implementeringsverktyg utgör ett hinder, detta kan dock vara något som i teorin har lösts i samband med att Karapetrovic (ex. 2002) föreslagit systemangreppssättet som bas för det integrerade ledningssystemet, vilket vi återkommer till under rubriken 3.5 *Skapandet av ett integrerat ledningssystem*. von Ahsen & Funck (2001) påtalar också problem såsom att olika standarders mål står i konflikt med varandra samt de skiftande, ibland konkurrerande, krav som olika intressenter har. Något som också bekräftas av Tari & Molina-Azorín (2010) vilka noterar att konflikter mellan de olika delsystemens intressen kan uppstå. Vidare lyfter de också fram brist på strategisk planering och kommunikation mellan chefer och medarbetare som problem som kan uppstå i integreringsprocessen.

Karapetrovic (2002) menar att en integrering av kraven i de olika standarderna inte är ett problem eller hinder, däremot så kan en integrering av de interna ledningssystemen hos en organisation vara ett. Tari & Molina-Azorín (2010) menar dock i kontrast mot detta att det faktiskt kan vara svårt att finna expertis som har kunskap om alla delsystemens krav, och att detta skulle kunna utgöra ett hinder för integrering. Jonker & Karapetrovic (2004) belyser svårigheterna med att finna gemensamma nämnare, kopplingar, mellan olika funktioner i organisationen som en stor utmaning som måste övervinnas för att lyckas med en integrering. Det finns uppenbarligen en viss problematik och en del hinder som komplicerar integreringsarbetet, vilket bekräftas av Bernardo *et al.* (2009) som i sin studie finner att det är vanligare att integration uppnås på strategiska plan i en organisation snarare än på operativa nivåer. Det tycks således vara enklare att uppnå integration på det strategiska planet, varför det kan anses vara en utmaning att uppnå full integration på operativ nivå. En förklaring till detta kan vara de kommunikationsproblem mellan chefer och medarbetare som Tari & Molina-Azorín (2010) lyft fram som ett hinder samt den bristande motivation hos medarbetare som Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) menar kan uppstå då medarbetare på operativa nivåer i en organisation har svårt att skapa sig en helhetsbild av situationen.

### 3.5 Skapandet av ett integrerat ledningssystem

Hur en integrering sker är i stor grad kopplat till vilken nivå av integration som uppnås. Dessutom har tidigare teori lyft fram avsaknaden av en konkret integreringsmetodik som ett hinder vilket kan försvåra en integrering, det är således intressant att titta på vilken teori som finns inom området.

Teorin ger ett antal olika förslag och strategier för hur integrering av olika ledningssystem kan gå till (Zeng, Tian & Shi, 2005). Dessutom så har några länder utvecklat egna rekommendationer för hur detta kan ske. Dessvärre finns det inte mycket empiriskt stöd för dessa teorier. Som vi tidigare nämnt så är det inte integreringen av de olika standarderna som är problematiskt, utan integreringen av olika interna ledningssystem, vilka styrs av standarderna (Karapetrovic, 2002). Det är således på denna typ av integrering merparten av denna teori kommer beröra.

Wilkinson & Dale (1999b) beskriver fyra olika typer av integration, den första avser *ett ledningssystem* och när detta integreras i en organisations alla funktioner och aktiviteter. Den andra innebär en kombination av flera ledningssystem där integrering av dessa baseras på identifierade kopplingar (gemensamma nämnare) mellan ledningssystemen, dokumentation kombineras men integrering av respektive ledningssystem i organisationens alla funktioner är fortfarande nödvändigt. Den tredje typen av integration handlar om att integrera utvalda delar av ledningssystem *med andra* certifierade ledningssystem men utan att använda identifierade kopplingar mellan dessa. Den fjärde handlar om att integrera såväl certifierade som icke-certifierade ledningssystem med ett övergripande integrerat ledningssystem vilket har konstruerats för att uppfylla policys, mål och övergripande strategier. Snarlika teorier presenteras av Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) som dock ger tre olika möjliga angreppssätt vid en integrering och menar vidare att det är i stor utsträckning valt angreppssätt som avgör vilket resultatet blir och vilken nivå av integration som uppnås. Enligt Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) är det stor skillnad mellan de tre olika angreppssätt som de identifierar. Det första alternativet är att addera ytterligare en standard till befintlig verksamhet. Det andra att se en möjlighet till omorganisering av organisationen och få en bra förståelse för de generella övergripande processerna. Det tredje att fokusera på skapandet av en lärande organisation baserad på samarbete och dialog med intressenter. Alla är olika tänkbara strategier i samband med en integrering av en ny ledningssystemstandard, men ger olika resultat och integrationsnivåer. I likhet med Wilkinson & Dale (1999b) identifieras kompatibilitet, likheter och intern samordning av de olika ledningssystemens delar som lämpliga utgångspunkter vid en integrering. Detta minskar risken för att problem förknippade med att arbeta med flera parallella system i en organisation uppstår.

Seghezzi (1997) menar att det vanligaste tillvägagångssättet är att organisationer integrerar arbetsprocedurer först och manualer sedan. Detta står i kontrast mot de resultat som Bernardo *et al.* (2009) presenterar vilka menar att en organisation i de flesta fallen initialt integrerar manualer och dokumentation och sedan utifrån

dessa integrerar arbetsuppgifter och procedurer. Teoretiskt instämmer von Ahsen & Funck (2001) vilka menar att en lämplig utgångspunkt vid skapandet av ett integrerat ledningssystem är integrering av dokumentation, till exempel rörande aktiviteter och processer, det är också lämpligt att i ett tidigt skede harmonisera organisationsfilosofi, mål och interna revisioner till att passa de olika ledningssystemen. Det är dock ovanligare och svårare att påbörja en integrering med integrering av planerings-, kontroll- och mätverktyg. von Ahsen & Funck (2001) anser vidare att ISO 9001 och ISO 14001 är lämpliga ledningssystem att bygga ett integrerat ledningssystem utifrån, även om vissa målkonflikter kommer att uppstå så är detta de två ledningssystem som de anser bäst lämpade för att klara uppgiften. Detta bekräftas av Karapetrovic & Willborn (1998) som också menar att det vanligaste tillvägagångssättet är att organisationer först har ett kvalitetsledningssystem på plats med vilket senare ett miljöledningssystem integreras, detta är också något som bör beaktas vid val av integreringsstrategi. Enligt Karapetrovic & Casadesús (2009) är sekvensen för i vilken ordning företag väljer att implementera olika ledningssystem vanligtvis kvalitet, miljö och slutligen OHSAS. Deras studier visar att i 86 % av fallen följer sekvensen denna ordning. Det kan dock förekomma vissa skillnader mellan olika branscher, då det i vissa branscher är vanligare att i ett tidigt skede ha infört ett miljöledningssystem. Zeng, Tian & Shi (2005) ger en överblick av området och konstaterar att de flesta författare inom området förespråkar en integreringsstrategi baserad på ISO 9001, det vill säga att kvalitetsledningssystemet blir utgångspunkten och andra ledningssystem integreras in i strukturen för detta. ISO 9001 och ISO 14001 är så pass lika i deras mening att det är naturligt, men också nödvändigt för att förbättra organisationens prestationer inom områdena, att integrera dem. De föreslår att baserat på de kopplingar som finns mellan ledningssystemen och som återfinns som bilaga i ISO 14001-standarden kan en integreringsprocess initieras. Det finns även många andra författare inom området som föreslår att ett integrerat ledningssystem baseras på strukturen av ISO 9001 (se exempelvis Puri 1996; Culley, 1996).

Karapetrovic & Casadesús (2009) menar att det i framtiden kan bli vanligt att implementera och integrera flera standarder samtidigt, dock behöver detta då stödjas av bra integreringsmodeller och metoder. Karapetrovic & Jonker (2003) menar att utifrån de olika sekvenserna kan en integreringsprocess väljas. Exempelvis om organisationen arbetar med ett kvalitetsledningssystem enligt ISO 9001 så bör arbetet utgå från att integrera andra ledningssystem som också baseras på processsynsättet med kvalitetsledningssystemet. Sedan inför man miljöledningssystemet (ISO 14001) och integrerar andra ledningssystem baserade på PDCA-angreppssättet med detta. Slutligen så kopplar man ihop dessa två olika ”block” genom harmonisering och de kopplingar som kan identifieras.

Wilkinson & Dale (2002) menar att integrering kan ske på två sätt och på olika nivåer. Antingen så sammanför man dokumentation i de olika ledningssystemen utifrån de likheter som finns i standarderna, ett angreppssätt som kan vara lämpligt om det är att uppfylla kraven för certifiering enligt de olika delsystemen som är önskvärt. Det andra alternativet innebär att det integrerade systemet skapas utifrån ett TQM-perspektiv, det vill säga genom att införa ett övergripande system som alla ledningssystemstandarder kan

infogas i. Detta har likheter med de angreppssätt som Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) presenterar men också med Jonker & Karapetrovic (2004) vilka förespråkar ett systemperspektiv i samband med integrering av olika ledningssystem. Problematiken som systemperspektivet syftar till att lösa är att inget av dagens förekommande ledningssystemstandarder baseras på ett systemsynsätt utan istället så är de antingen baserade på PDCA-metodiken (exempelvis ISO 14001 och OHSAS 18001) eller en processsyn (främst ISO 9001). PDCA-metodiken erbjuder främst en process för ständig förbättring och processsynsättet förespråkar driften av en organisation baserat på ett antal av varandra beroende processer. För att kunna förena dessa två olika angreppssätt krävs alltså en metodik som är generell nog att kunna sammanföra dessa olika typer av ledningssystem, såväl som standarder som kan tänkas utvecklas i framtiden. Ett integrerat ledningssystem måste också vara flexibelt så att den utan komplikationer kan överföra funktionsspecifika krav från de olika standarderna till det generella integrerade ledningssystemet. Implementeringen av ett integrerat ledningssystem måste baseras på metodiken att implementera, utvärdera, underhålla och förbättra det integrerade ledningssystemet i organisationen. Slutligen måste det integrerade ledningssystemet vara konstruerat på ett sätt så att det tillåter en integrerad revision av systemet, detta är otroligt viktigt enligt Jonker & Karapetrovic (2004) då de menar att inget äkta integrerat ledningssystem kan existera utan att även revisionen av detta har integrerats. Jonker & Karapetrovic (2004) menar att systemangreppssättet erbjuder en bas för att införa olika element till ett gemensamt ramverk, och således uppfyller de krav som anses var nödvändiga för skapandet av ett integrerat ledningssystem.

Asif *et al.* (2010) ger en bra sammanfattning av området. De identifierar främst två olika tillvägagångssätt vid integrering av olika ledningssystem. Det första är systemangreppssättet vilket flitigast förespråkas Karapetrovic (2003) och Jonker & Karapetrovic (2004). Detta är ett tillvägagångssätt som utgörs av en integreringsprocess som baseras på en dialog med intressenterna. Kärnan i processen är att utgå från en intressentfokuserad ledningssystemstandard vilken hanterar integrering på en strategisk nivå och sedan sprids neråt genom organisationen, resultatet blir en strategiskt korrekt passande system vilket gör att alla intressenter drar nytta av systemet. Detta tillvägagångssätt ger en hög grad av integration i hela organisationen och fördelarna upplevs också i hela organisationen (Asif *et al.*, 2010). Det andra tillvägagångssättet som Asif *et al.* (2010) identifierar i sin studie är vad som benämns som ett teknocentriskt tillvägagångssätt. I det här fallet så är ledningen mer intresserad av de kortsiktiga fördelar som kan uppnås omgående, exempelvis reducering av dokumentation, integrerade procedurer och minskade revisionskostnader. Detta betyder att de förbiser de andra strategiska fördelar som en integrering kan medföra, exempelvis utvecklingen av ett holistiskt övergripande (affärs)ledningssystem. I det här fallet sker själva integreringsarbetet genom att gemensamma element i de olika systemen kombineras. Sedan harmoniseras dokumentation och operativa aktiviteter. Fördelarna i detta fall begränsas till en operativ nivå och det finns ingen möjlighet att det integrerade ledningssystemet kan utvecklas till ett övergripande affärsledningssystem (Asif *et al.*, 2010). En viktig skillnad mellan de två olika angreppssätten är utgångspunkten. Med systemangreppssättet utgår integreringen från en identifiering av organisationens intressenter och deras krav, det teknocentriska

angreppssättet utgår ifrån gemensamma delar i organisationens befintliga ledningssystem. Detta betyder att det teknocentriska angreppssättet begränsas till att endast beakta ledningssystem som organisationen redan är certifierad enligt eller har infört, trots detta kan angreppssättet ändå generera betydande fördelar, dessa är dock begränsade till en operativ nivå. Även Wilkinson & Dale (1999a) menar att en integrering genom att bara fokusera på standarder begränsar fördelarna till reducerade kostnader för revision, administration och ledningsarbete. Asif *et al.* (2010) fortsätter med att påtala att avsaknaden av integrering på ett strategiskt plan innebär att det integrerade ledningssystemet med stor sannolikhet etableras som ett parallellt system snarare än ett övergripande affärsledningssystem. Systemangreppssättet som utgår från organisationens intressenter kan däremot dels identifiera ett behov av att implementera och integrera nya standarder och erbjuder samtidigt fler möjliga fördelar, där den största är just utvecklingen av ett holistiskt affärsledningssystem (Asif *et al.*, 2010). Det beror alltså på vad man önskar uppnå som avgör vilken integreringsmetodik som används. Det tycks dock vara som så att för att åtnjuta alla de fördelar ett integrerat ledningssystem kan erbjuda tycks systemangreppssättet vara att föredra. Effektiviteten av ett integrerat ledningssystem beror enligt Asif *et al.* (2010) alltså på ledningens inställning, om det integrerade ledningssystemet ses som ett operativt förbättringsverktyg eller ett ledningssystem för hela organisationen samt om det är interna eller externa krav och motiv som initierar integreringen.

### 3.6 Teorisummering

Här summeras den teoretiska referensramen, förklaringar till hur och varför vald teori kommer användas ges. Denna teori har även varit av betydelse vid utformningen av intervjuguiden då den ger en fingervisning om vilka områden som kan vara relevanta att beröra vid en fallstudie och intervju. I anslutning till varje analysområde presenteras en sammanställning av teori inom aktuellt område, det är den teori som återfinns där som ansetts vara relevant för studiens syfte.

En bakgrundbeskrivning av de vanligaste ledningssystemstandarderna har gett en förståelse för problematiken kring integrering. Problematiken tycks till viss del kunna härledas till ledningssystemstandardernas unika struktur. Det finns en mängd olika ledningssystemstandarder som genom åren fått allt större betydelse. Dessa tycks kunna delas upp i två kategorier, de som baseras på en processsyn och de som baseras på ett PDCA-synsätt. Detta medför en viss utmaning i att integrera dessa två olika typer av ledningssystem. Men det finns samtidigt många likheter mellan standarderna, något som kan användas som utgångspunkt vid en integrering.

Vid analys av empirin krävs det initialt några definitioner för att kunna avgöra om fallföretagen har någon form av integrerat ledningssystem. Ett **integrerat ledningssystem** karaktäriseras av att de enskilda ledningssystemen förlorat sina unika identiteter och således utgör en samling av sammankopplade processer som delar gemensamma resurser, främst i form av människor, information, material, infrastruktur och

ekonomiska tillgångar. Detta för att uppnå en blandning uppsatta mål för att tillfredsställa olika intressenter (Karapetrovic, 2003). **Integrering** är processen av att länka olika ledningssystem till varandra, resulterandes i ett unikt ledningssystem med gemensamma resurser vars syfte är att förbättra olika intressenters tillfredsställelse (Bernardo *et al.*, 2009). Valen av definitioner görs först och främst då de anses vara lämpliga utifrån studiens syfte, vilket är ett vanligt kriterium enligt Bernardo *et al.* (2009). Detta speciellt då alla fallföretagen i studien har något ledningssystem på plats, och att integreringsprocessen i dessa fall således kommer handla om att hitta kopplingar mellan olika ledningssystem, snarare än att implementera ett helt nytt integrerat ledningssystem. Beträffande definitionen av ett integrerat ledningssystem anses Karapetrovic vara en av de ledande författarna inom området och dennes definition är nästintill allmänt accepterad, varför det känns naturligt att använda denna definition. Dessa definitioner är dock relativt snäva och syftar till vad som benämns som ett äkta integrerat ledningssystem. För att inte alla andra typer av integrerade ledningssystem och försök till skapande av ett sådant skall förkastas kommer den teori som Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) och Asif *et al.* (2010) presenterar om olika typer, och nivåer, av integrering att involveras. Genom denna teori vidgas begreppet och ovanstående definitioner övergår då till att bli vad som eftersträvas, eller ses som det ultimata målet med en integrering. Något som medger att det samtidigt finns många stadier på vägen från ingen integrering till full integrering. Fallföretagen kommer således att bedömas utifrån vilken nivå av integrering de har uppnått. Detta sker genom en jämförelse av empirin och den teori som sammanfattas i **Tabell 1.**

**Tabell 1.** Nivåer av integrering baserad främst på Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) och Asif *et al.* (2010).

Nivå av integrering	Karaktäristika	Syfte med integrering	Författare som beskriver nivån
Operativ ( <i>Corresponding</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inget generellt system etablerat.</li> <li>• Förbättrad kompatibilitet och kopplingar, eller en harmonisering, mellan två eller flera parallella system har uppnåtts. Detta med hjälp av de likheter som finns mellan de olika ledningssystemens standarderna.</li> <li>• De för de olika ledningssystemen specifika aktiviteterna utförs fortfarande avskilt från de andra ledningssystemen men infogas i en, för alla ledningssystem, gemensam manual.</li> <li>• Aktiviteter genomförs på ett integrerat vis.</li> <li>• De flesta arbetsinstruktioner, register, checklistor och datasamlingar är integrerade.</li> <li>• Olika aspekter av processer som hanterar intressentkrav rörande ex. kvalitet, hållbarhet och OH &amp; S, beaktas gemensamt samt genomförs integrerat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denna typ av integrering kan reducera administrativa och revisionsrelaterade kostnader och generera tids- och resursbesparingar.</li> <li>• Reducerar byråkrati, dubbelarbete och otydligheter som uppstår i gränssnittet mellan olika standarder.</li> <li>• Säkerställer en harmonisering mellan kraven i olika standarder.</li> </ul>	Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) Asif <i>et al.</i> (2010) Wilkinson & Dale (2002)
Taktisk ( <i>Coordinated and coherent</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett generellt system med generella processer och fokus på ledningsuppgifter (PDCA-arbete) har etablerats.</li> <li>• En gemensam manual och integrerade revisioner.</li> <li>• Harmonisering av parallella system har skett med hjälp av de likheter som finns mellan de olika ledningssystemens standarderna.</li> <li>• Överlappande chefsuppgifter delas mellan chefer från olika funktioner som samarbetar. Ledningen och chefer påtalar behovet för ett integrerat synsätt avseende aktiviteter, dokument, daglig verksamhet etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrensfördelar.</li> <li>• Intern samordning vilket ger tydligare ansvarsfördelningar. Utvärderingar av möjliga synergieffekter och kompromisser mellan olika standarder.</li> <li>• Harmonisering av policys och mål.</li> <li>• Utformning och övervakning av det integrerade ledningssystemet.</li> </ul>	Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) Asif <i>et al.</i> (2010)
Strategisk ( <i>Strategic and inherent</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fullständig integrering av samtliga relevanta processer och instruktioner. Detta skulle kunna liknas med ett TQM-system med ett fokus på medarbetare, kunder och ständiga förbättringar, eller som Salomone (2008) benämner det, ett ITQ-system.</li> <li>• En kultur av, och organisatorisk förståelse för, ansvarstagande, lärande och ständiga förbättringar av prestanda samt involvering av intressenter i förhållande till interna och externa utmaningar, inbäddat i denna organisation ligger det integrerade ledningssystemet.</li> <li>• Integrerad planering och hantering av resurser.</li> <li>• En helt integrerad och harmoniserad policy finns, detsamma gäller för organisationens mål. Organisationens mål relateras till en effektiv hantering av intressentkrav.</li> <li>• Ledningssystemets fokus ligger på synergier mellan kundorienterad kvalitet, produktorienterad miljöledning och socialt ansvarstagande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppnå externa fördelar och bidra till hållbar utveckling, effektivt hantera alla intressenters olika krav.</li> <li>• Uppnå äkta ständiga förbättringar.</li> </ul>	Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) Asif <i>et al.</i> (2010) Wilkinson & Dale (2002) Karapetrovic (2003) Jonker & Karapetrovic (2004) Salomone (2008)



Nivåerna i **Tabell 1** anses utgöra lämpliga tolkningar av vad tidigare teori inom området har föreslagit. Dessutom erbjuder Jørgensen, Remmen & Mellado (2006) relativt tydliga beskrivningar av nivåernas karaktäristika vilket möjliggör att bedömningar enkelt kan göras utan att missförstånd uppstår. Dessa nivåer överensstämmer också med valda definitioner av såväl integreringsprocessen som ett integrerat ledningssystem. Exempelvis så torde arbetet med att länka olika funktioner hos olika ledningssystem initialt resultera i att man uppnår det stadium som beskrivs i den operativa nivån. Vidare så harmoniserar den strategiska nivån med Karapetrovic's (2003) definition av ett fullt integrerat ledningssystem. När dessa bedömningar väl är gjorda utgör de en lämplig bas att utföra vidare analyser utifrån, då det för studiens syfte är av intresse att söka förklaringar av uppnådda nivåer av integrering, samt relatera såväl motiv, fördelar och drivkrafter som hinder och nackdelar till uppnådd integrationsnivå.

Var integrering sker organisatoriskt påverkar den totala effektiviteten av det integrerade ledningssystemet, dessutom kan företagskulturella aspekter bidra till förklaringar av uppnådd integreringsnivå. Har ingen integrering skett kommer också förklaringar till detta sökas i denna teori. Rent praktiskt innebär det att följande analysfrågor kommer att hämtas från teorin kring organisationskultur och – struktur.

- Samarbete över organisatoriska gränser, tvärfunktionella grupper.
- Samordning
- Storlek på organisation
- Externa krafter och förutsättningar (branschspecifika krav/ledningssystem som ej bör integreras)
- Frågor kring hållbar utveckling bör genomsyra organisationens kultur
- Var integrering sker, organisatoriska nivåer (operativ, mellannivå och ledningsnivå)
- Var ledningssystemet konstrueras (strategiska frågor inom ledningssystemet bör hanteras av ledningen)
- Ansvarsfördelning inom det integrerade ledningssystemet
- Överensstämmelse mellan systemet och övergripande processerna
- Det integrerade ledningssystemet bör genomsyra hela organisationen och alla intressentrelationer

Motiv och fördelar är områden som är högst relevanta, då dessa kan ge förklaringar till varför ett företag väljer att integrera sina ledningssystem, det torde vara vetskapen av att kunna uppnå någon av dessa fördelar som utgör motiven till en integrering. Vid analysarbetet kommer denna teori att relateras till empirin. Om flera fallföretag samt teorin identifierar samma motiv och fördelar kan det antas var en betydande aspekt för integreringen. Nedanstående punkter kommer också att relateras till nivå av integrering då det kan vara av intresse att undersöka sambandet mellan integrationsnivå och typ av upplevda fördelar. Även motiven till en integrering relateras till integrationsnivå då det finns teori som menar att det finns ett samband mellan dessa två faktorer. Det innebär rent praktiskt att en jämförelse mellan empirin och nedanstående punkter kommer genomföras.

- Möjlighet att uppnå hållbar utveckling
- Möjlighet att finna äkta ständiga förbättringar
- Ett integrerat ledningssystem är en svårkopierad immateriell tillgång som ger konkurrensfördelar
- Det kan generera högre intressenttillfredsställelse
- Resulterar i förbättrat förtroende från kunder såväl som en bättre image mot marknaden och samhället generellt
- Det ger en tydligare struktur och ansvarsfördelning som innebär effektivare och enklare ledningsarbete
- Medför effektiv självvärdering och benchmarking
- Leder till färre konflikter mellan mål och strategier, speciellt tycks en högre värdering av miljöfrågor möjliggöras
- Enklare att etablera, harmonisera, samordna och balansera övergripande strategiska mål, processer och resurser
- Generell reduktion av resursbehovet
- Reducering av kostnader samtidigt som man säkerställer att de individuella standarderna uppfyller kraven för certifiering.
- Dokumentation, dubbelarbete och byråkrati reduceras
- Förenkling av revisionsarbetet, även kostnaderna för revision reduceras
- Bättre tvärfunktionellt samarbete
- Naturligt tack vare de stora likheter mellan olika standarder som finns

Nära förknippat med motiv och fördelar återfinns drivkrafterna, den urskiljning som görs i detta arbete mellan områdena är att drivkrafter är de krafter som verkar för en integrering, i arbetet mot detta kan de hämta argument för en integrering bland motiv och fördelar. Exempelvis, en miljöorganisation kan vara en drivkraft som menar att ett företag borde arbeta med integrerade ledningssystem därför att då finns möjligheten att uppnå hållbar utveckling. Teorin som berör drivkrafter kommer användas genom att den relateras till empirin för att söka förklaringar kring vad det är som verkar för en integrering. Empirin kommer jämföras med teorin och det kommer om möjligt sökas samband mellan upplevda drivkrafter och nivå av integrering samt upplevda fördelar och hinder. De drivkrafter som enligt teorin verkar för en integrering direkt eller indirekt kan sammanfattas under fyra punkter och det är speciellt förekomsten av dessa drivkrafter som kommer sökas i empirin, naturligtvis kommer andra drivkrafter att lyftas fram om sådana förekommer i empirin.

- Externa intressenter
- Marknadskrafter (kunder, image, konkurrenskraft)
- *Human Resources* (reducera kunskapsbrist och ledningsrelaterade svårigheter)
- Behov av ITQ/äkta ständiga förbättringar

Risker och nackdelar utgör en viktig del av studiens teoretiska referensram då dessa kan ge förklaringar till varför integrering inte sker i större utsträckning eller bara till en viss nivå. Det betyder att denna teori förutom att generellt relateras till empirin, främst kommer användas till att finna förklaringar till nivå av integrering. Det är även motiverat att göra en jämförelse mellan motiv och drivkrafter för att undersöka om det finns något

samband mellan vilka nackdelar som påträffas och drivkrafter och motiv till integrering. Rent praktiskt genomförs detta genom att följande punkter beaktas.

- Det integrerade ledningssystemet blir ett rangordningssystem
- Bristande kunskap och förståelse för vissa ledningssystem resulterar i undervärdering
- Initial ökning av byråkrati och pappersarbete
- Fel integreringsfokus gör att all potential inte utnyttjas, hög nivå av integrering kan då ej uppnås

En förklaring till varför ett företag uppnår en viss nivå av integrering och inte mer kan vara de hinder som företagen ställs inför. Detta är således relevant teori att beakta vid förklaringen av en viss uppnådd nivå av integrering. Om empirin ger stöd för att några av dessa hinder har påträffats kan det också vara av relevans att relatera detta till drivkrafter som verkar för en integrering samt organisationsstruktur och organisationskultur, där möjliga förklaringar kan finnas. Naturligtvis kan det också vara av intresse att notera om fallföretagen har stött på några andra hinder än de som påtalas i teorin. Detta kommer göras genom att empirin jämförs med följande aspekter.

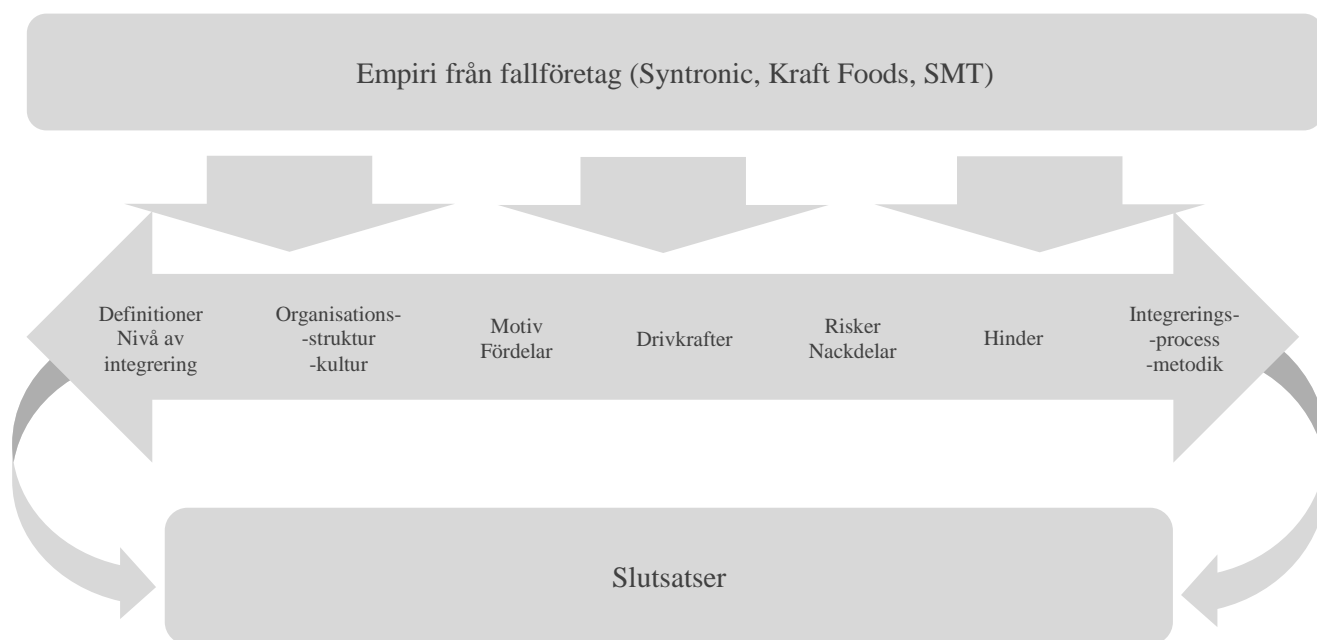
- Ingen konkret metodik för hur integrering kan göras
- Inga jämförelser mellan olika integreringsstrategier
- Komplexitet
- Konkurrerande mål och intressentkrav
- Förändringsmotstånd
- Motivationen hos medarbetare, vilka kanske inte har en helhetsbild
- Kommunikationsproblem mellan chefer och medarbetare
- Ledningens engagemang
- Brist på expertis
- Svårt att hitta gemensamma nämnare mellan olika funktioner i en organisation

På samma sätt som nivå av integrering tycks vara en central fråga, är teorin tämligen ense om att hur integrering sker är av stor betydelse. Det är således motiverat att studera fallföretagen ur denna aspekt. Även om det förekommer flertalet olika benämningar och olika metoder för integrering framstår det på ett generellt plan som att två olika angreppssätt urskiljer sig. Det första alternativet, det teknocentriska angreppssättet, innebär att befintliga standarder integreras med varandra baserat på de likheter och kopplingar som kan göras. Det andra alternativet, systemangreppssättet, innebär att via ett bredare perspektiv skapa ett övergripande system som kan hantera alla tänkbara intressentkrav, detta system har också goda förutsättningar för att bli till ett övergripande affärssystem. De generella beskrivningarna av systemangreppssättet och det teknocentriska angreppssättet kommer således användas och relateras till fallföretagen vid en analys av deras integreringsprocesser. När det gäller de mer praktiska aspekterna av integrering så tycks det till övervägande del finnas stöd för att det vanligaste förfarandet är att ett ledningssystem baserat på ISO 9001 kompletteras

med de andra standarderna samt att en lämplig utgångspunkt är att integrera dokumentation på ett strategiskt plan för att sedan sprida integreringsarbetet genom organisationen. Vid en jämförelse mellan empirin och teorin kan kopplingar mellan integreringsmetodik och samtliga ovanstående analysområden att sökas. Detta för att finna förklaringar till hur integreringsmetodik sker i praktiken samt hur detta påverkar utformningen och prestandan av det integrerade ledningssystemet. Detta kommer göras genom att följande integreringsaspekter beaktas.

- Sekvens
- Vad integreras?
- Integreringsmetodik, om någon? (Teknocentriskt eller Systemsynsätt)

Den modell eller arbetsgång som kommer användas vid analysarbetet kan sammanfattas i följande figur.



**Figur 1.** Visuell beskrivning av arbetsgången vid analys

## 4 Empiri

Här följer den empirin som de tre fallstudierna genererat, presenterat per företag. En sammanfattning av empirin återfinns i tabellform (Tabell 3) i avsnitt 5 *Analys & Diskussion*. Nedan ges en överblick av respondenternas ansvarsområden (Tabell 2).

**Tabell 2.** *Respondenternas ansvarsområden hos fallföretagen*

Ansvarsområden hos respondenter	Syntronic	Kraft Foods	SMT
Miljö	x (Inte uttalat)		X
Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet	x (Inte uttalat)		X
Kvalitet	X	X	
Övergripande ansvar för integrerat ledningssystem	X	X	x (För EHS-systemet)

### 4.1 Syntronic AB

Syntronic etablerades 1983 och har sedan 1985 haft sitt huvudkontor i Gävle. Syntronic-koncernen består av fem olika bolag i Sverige, samt moderbolaget med säte i Gävle. Denna struktur skapades nyligen då en omstrukturering genomfördes. Från att endast ha varit ett bolag delades organisationen upp i fem företag och tillika affärsområden. Idag är de etablerade på ett flertal orter i Sverige, samt även i Malaysia och Kina. Flera av företagets åtaganden, med leveranser över stora delar av världen, innebär att det genomförs en medveten globalisering av verksamheten, då det anses viktigt för den fortsatta utvecklingen av företaget. Syntronic menar att en omfattande internationell erfarenhet och ett gediget tekniskt kunnande har införskaffats genom åren och deras mål är att med kapacitet, kvalitet, kompetens och kontinuitet kunna arbeta kundcentrerat (Syntronic.se, 2012a).

Syntronics affärsidé är att utveckla system och produkter inom elektronik, och IT-branschen (Syntronic.se, 2012b). Därmed åtas uppdrag från flera av världens mest teknikintensiva företag inom branscher som telekom-, försvars-, medicin-, fordons- och basindustri. Det vill säga branscher där kraven avseende säkerhet, tillgänglighet, stabilitet, prestanda och systemintegrationskunnande är höga. Syntronic strävar efter att med hög kompetens och kvalitet erbjuda sina uppdragsgivare specialkompetens inom elektronik, elektromekanik samt teknisk och administrativ programvaruutveckling (Syntronic.se, 2012c). Visionen ger en antydning om hur viktig kunskap är för företaget och deras mål är att vara kunskapsledande inom sina verksamhetsområden (Syntronic.se, 2012b). År 2011 omsatte koncernen cirka 200 MSEK och antalet anställda uppgick till cirka 240 stycken (allabolag.se, 2012a).

### 4.1.1 Allmänt

Respondenten Stefan Westlund är Senior Quality Manager på moderbolaget Syntronic AB under vilket fem relativt nybildade bolag finns, vilka alla har olika affärsområden. Syntronic har en något speciell situation eftersom att de i grund och botten är en tjänsteorganisation. Även om viss produktion förekommer inom koncernen så sker denna på uppdrag av kunder och det är dessa kunder och deras specifika krav som i hög utsträckning präglar hur och med vad Syntronic arbetar. Som de flesta tjänsteorganisationer så har de stort kundfokus och vill erbjuda produkter och tjänster efter kundens önskemål. Deras tjänster består av att erbjuda tillverkning och utveckling av produkt, process, funktion och numera även partnerskap.

Syntronic arbetar med ett kvalitetsledningssystem, vilket är ett mer övergripande system, baserat på en TQM-syn men också med inslag från SIQ-modellen, dessa tankar har sedan "flyttat in" i ISO 9001-strukturen. I dagsläget är Syntronic certifierade enligt ISO 9001:2008, varav den första certifieringen gjordes år 2002. Utöver detta har även identifiering av miljöaspekter gjorts två gånger, men de har inte tagit detta hela vägen till en miljöcertifiering. Det finns dock planer på att bli certifierade enligt ISO 14001 i framtiden. Certifiering anses inte vara speciellt viktigt för image utan det viktigaste är arbetet fram till denna.

Den konkurrens som Syntronic utsätts för innebär att det ständigt råder en stor kostnadspress, vilket medför att det ibland kan vara svårt att genomföra stora projekt och omstruktureringar av interna arbetssätt och system, detta då varje icke-fakturerad arbetstimme uppfattas som en förlust i resultaträkningen och mot budget. De senaste två åren har stort fokus legat vid koncernstrukturen, och detta har tagit upp mycket tid. Ett omfattande arbete har lagts ned på att skapa en lämplig struktur efter förändringarna. Detta kan ha medfört att ledningssystemet och dess struktur har fått stå tillbaka något för denna fråga. Det har dock beslutats att man initialt vill behålla en generell struktur med central styrning, för ledningssystemet så att styrning och hjälp till de olika bolagen kan ges från centralt håll.

### 4.1.2 Ledningssystem

Respondenten menar att ledningssystem är ett förbättringsverktyg, som hjälper företaget att utveckla verksamheten genom ett arbetssätt präglad av ständiga förbättringar. Ledningssystemet kan också ses som ett styrande och redovisande dokument vilket ger viss struktur samt ordning och reda på verksamheten. De har ett ledningssystem från tiden innan omorganiseringen som är konstruerat utifrån ett systemtänk och ett livscykelperspektiv. Ledningssystemet har hjälpt Syntronic att strukturera verksamheten så att styrningen sker utifrån kundkrav. Internt har man gjort en uppdelning i områdena *People*, *Process* och *Technology* och i stort sett all verksamhet drivs i projektform. Detta har inneburit att man blivit tvungen att arbeta med en översättning mellan projektfokus och processfokus, vilket ledningssystemet kräver. Detta har kunnat ske genom att arbeta med projektprocesser. Syntronic har som sagt inga egna produkter, utan det är arbetssätten

och projektgenomförandena som styrs av ledningssystemet. Dessutom kan det ibland förekomma fall där man inte vill styra projekten med sitt egna ledningssystem, utan hellre lyssna till kunden.

Att arbeta med ledningssystemet motiveras främst av vad kunderna efterfrågar, det är alltså ett kundkrav. Även om det inte alltid är uttalat i specifika projekt, så är det ett latent krav från intressenter och då främst kunder, att arbeta enligt ett ledningssystem. Samtidigt motiveras ledningssystemarbetet internt då strukturen på ISO 9001 idag stämmer mycket väl överens med den grundsyn som finns inom Syntronic på hur en verksamhet bör bedrivas. Högst rankat är också därför ISO 9001 för kvalitet.

Det förekommer en stor variation kring i vilken utsträckning det egna ledningssystemet används och det är i stor utsträckning kunderna som styr detta. Inom vissa projekt används inte Syntronics metoder och processer alls, utan kundernas. Men beträffande hur projekten genomförs så finns det vissa saker som de tror på och alltid följer, men detta finns inte nödvändigtvis dokumenterat. En uppskattning skulle vara att i en fjärdedel av fallen användes deras ledningssystem i kundprojekt.

Beträffande områdena arbetsmiljö, säkerhet och miljö så följer Syntronic svensk författningssamling och då uppfyller man i stora drag kraven i OHSAS 18001 vilket medför att man inte anser att det finns ett behov av ett ledningssystem inom dessa områden. De skulle inte heller ha några större problem med att certifiera sig enligt OHSAS 18001. Bedömningen görs att de endast saknar lite dokumentation, sedan skulle befintligt ledningssystem även kunna hantera dessa frågor. Arbetsmiljöfrågor är också något som helt naturligt beaktas, skulle Syntronic inte arbeta med dessa frågor så skulle de få det svårt att rekrytera personal. Expansionen utomlands gör dock att detta kan bli aktuellt där, men inom Sverige är det inte lika nödvändigt, då svensk lagstiftning är tillräcklig och gör att det kan kännas konstigt att i Sverige jobba med dessa frågor genom ett ledningssystem, men utomlands är det dock annorlunda. Arbetet med dessa frågor skulle då också kunna drivas från de utländska kontoren för att få en närhet till verksamheten där dessa system kommer vara av störst vikt. Socialt ansvarstagande och samhällsansvar har integrerats in i miljöpolicyen, då det i grund och botten kan anses vara samma sak (miljö och samhällsansvar). När de är verksamma utomlands följs noggrant utländska lagar och myndigheters krav. Vissa större kunder skriver ofta avtal om att Syntronic skall följa exempelvis CSR/EHS och ibland också att Syntronics underleverantörer följer detta. Det finns dock inget uttalat krav eller önskemål om att de borde implementera ledningssystem, eller certifieras i dessa frågor.

Att arbeta med ett ledningssystem som drivs centralt medför kostnadsbesparingar, samtidigt måste man då arbeta med att hålla systemet generellt. Detta är också lämpligt då de gärna inte går in och detaljstyr. Ledningssystemet skall vara en verktygslåda och stöd till medarbetarna i deras utförande av projekt åt kunden.

Syntronic försöker utveckla sitt ledningssystem till att vara så generellt som möjligt för att det skall passa olika standarder. Detta är viktigt då verksamheten berörs av många olika standarder. Man söker då

gemensamma nämnare inom de olika standarderna som beskriver hur en fråga skall hanteras och sedan anpassa ledningssystemet så att det uppfyller kraven i alla de olika standarderna. Inom elektronikbranschen finns det till exempel speciella standarder som även berör miljöområdet.

De nackdelar, och något som också verkar som ett hinder, är att det i viss mån kan förekomma en konflikt mellan ledningssystemet och verksamhetens mål. Det har inte heller företagits några försök med att harmonisera verksamhetens mål med ledningssystemens, men de står inte i direkt motstridighet till varandra. Ledningssystemet upplevs också ibland som något som kräver och genererar omfattande dokumentation. En annan problematisk fråga är frågan om hur ”långt ned” och till vilken grad ledningssystemet skall implementeras. En sådan implementering inom hela organisationen skulle innebära stora kostnader, främst i form av förlorade intäkter i samband med utbildning. Men det är säkert också på dessa nivåer i organisationen störst effekt skulle kunna erhållas.

### 4.1.3 Integrering

Även om ledningssystemet i grund och botten är ett kvalitetsledningssystem så integreras olika standarder och krav in i den strukturen. Detta görs genom att man försöker finna områden och strukturer som passar in i det befintliga systemet. Detta har i praktiken inneburit att områden som ledningens ansvar, förbättringsprocessen och miljöfrågor har integrerats in i ledningssystemet. Ledningssystemet Syntronic har är ett *Management system*, där kan olika frågor och standarder hanteras, och uppfattningen är att de olika delsystemen har förlorat sina unika identiteter. Man upplever det som att man även på operativ nivå är integrerade. Ofta är det lagkrav som styr arbetet på denna nivå, då främst från EU. Men kraven skiljer sig åt beroende på om det är kundens arbetssätt eller Syntronics egna arbetssätt som nyttjas. Något som inte har integrerats är policys gällande kvalitet och miljö då detta riskerar att kunna bli för långa, även om man har funderingar på att försöka skapa en kort policy som skulle kunna omfatta alla områden. Övrig dokumentation har dock sammanfogats och kan anses vara integrerad. I framtiden så skall arbetet med frågor rörande standarderna ISO 14001, ISO 18001 och ISO 26000 uppdateras, och det förväntas bli en integrerad lösning. Eftersom deras grundinställning är att en bra process är en lösning som kan appliceras i fler olika situationer, känns det helt naturligt.

När integreringen skulle genomföras så gjordes inga medvetna val kring vilka delar som skulle integreras, utan kravet var att ett generellt system skulle konstrueras. Rent praktiskt skedde integreringen av de olika standarderna genom att korsreferenser identifierades, i övrigt är grundsystemen är så pass lika att det inte varit något problem, ledningssystemsprinciperna är så lika. Informationssäkerhet ser dock lite annorlunda ut. I dagsläget jobbas det med korsreferenser mellan ISO 14001 och kvalitetsmanualen, och där kan nya områden adderas. Denna utformning medför att alla aktiviteter från de olika ledningssystemstandarderna ligger i samma process, och är bara skiktade när det gäller de olika områdena. Som kvalitetschef hanterar man skallkraven i de olika standarderna och identifierar likheter mellan de olika standarderna. Beträffande ISO



26000 så väljer vi att följa UN Global Compact. När det kommer till skullkrav som är unika för en viss standard så hanteras de separat. Generellt sett så kan man säga att kvalitetsarbetet och standarden tar ledningen och de andra bitarna hakas på.

Det finns inga direkta erfarenheter av att det har uppstått konflikter mellan exempelvis mål och strategier i samband med integreringen, ofta löser sig sådana problem genom att man i möjligaste mån väljer att följa kundens önskemål och således ligger de flesta avvägningarna mellan olika områden hos kunden och framkommer genom kundernas krav på projekten. Om det ändå uppstår någon form av intressekonflikt försöker man att alltid göra de val som man tror gynnar kunden. Exempelvis så är det väldigt viktigt med miljö- och säkerhetsaspekter när uppdrag utförs åt Sandvik, i andra fall så kan det vara viktigare att starkt fokusera på kvalitetsaspekten.

Syntronic menar att man i grund och botten har ett starkt systemsynsätt. De gör intressentanalyser och anpassar sig ständigt efter kunden och dennes önskemål, något som ligger väldigt centralt i en tjänsteorganisation. I vissa fall i den utsträckningen att till och med ledningssystemet anpassas för att uppfylla en viss kunds specifika krav inom ett projekt. Det är tämligen vanligt att man ställs inför svåra avvägningar mellan de olika projekten, affärsenheterna och ledningssystemet. Det arbetas med att försöka få fram tydliga bilder av hur de olika medarbetarna och projekten berörs av aktiviteterna i ledningssystemet och på så sätt knyta ledningssystemet närmare verksamheten.

Komplexiteten av de olika standarderna som ett integrerat ledningssystem måste kunna hantera har upplevts som något av ett hinder. Men samtidigt så är denna integrering en utveckling som påbörjades redan 1995 och som sakta har skridit framåt, så allting har gått relativt långsamt framåt vilket medfört att inga större hinder har upplevts. Annars tror man på Syntronic att för små och medelstora företag kan resurser vara ett stort problem. Det gäller att vara smart och inte ändra verksamheten efter ledningssystemen, utan låt det bil ett stöd. Ta det steg för steg och fokusera på affärerna, där man tjänar pengar. Annars är resurserna en stor begränsning, tas allt på en gång blir det övermäktigt för mindre organisationer, då man måste läsa in sig på alla olika standarder samtidigt och förstå dem, vilket inte är en liten sak.

Organisatoriskt så tar kvalitetsområdet mycket utrymme vilket samtidigt innebär att miljöfrågor kommer lite i skymundan. Detta skulle kunna bero på att man som kvalitetschef, tillika ledningssystemansvarig, har ett otroligt stort ansvarsområde. Det är dock en bra tanke att ha en ledningssystemschef, detta skulle dock behöva kompletteras en kvalitetschef och en miljöchef. En annan möjlig lösning skulle kunna vara att utveckla ett forum för ledningsfrågor som förändras utifrån typen av fråga. Centralt skulle det kunna vara fördelaktigt att arbeta med en lägre grad av integrering då detta skulle kunna säkerställa att de olika områdenas intressen bättre tillvaratas.

De tydligaste fördelarna är att det integrerade ledningssystemet ger en bättre helhetssyn. Det är också svårt att finna andra tydliga, upplevda, fördelar då de inte vet något annat. Tanken har varit att från start bygga integrerat, detta betyder också att man inte har upplevt något direkt motstånd mot en integrering inom organisationen. Det känns fördelaktigt med ett helhetstänk och till exempel så integreras miljö enkelt med andra frågor tack vare den integrerade synen. Dessutom så är de i de flesta fall som så att bra kvalitet innebär också bra i prestanda ur miljösynpunkt.

Det görs inga mätningar på det integrerade ledningssystemet utan endast för kvalitet. Dessutom har man vid två tillfällen identifierat företagets miljöaspekter. Revision sker på ledningssystemet utifrån ISO 9001. Det skulle kunna ske integrerade revisioner men i dagsläget är det inte aktuellt, då Syntronic inte jobbar mot en miljöcertifiering, det finns områden som anses viktigare än miljöområdet för företaget exempelvis informationssäkerhet. Generellt skulle man dock gärna se att revisorer anammade en syn där man vid revision tittade mer på resultat än bara på uppfyllelse av krav.

## **4.2 Kraft Foods Sverige Production AB**

Kraft Foods Europa är ett producerande företag som strävar efter att dagligen förse konsumenter med kvalitetsförknippade varumärken. De är verksamma inom 5 huvudkategorier: Kex, Ost och Livsmedel, Choklad, Kaffe samt Tuggummi och Godis. De har 60 produktionsanläggningar och totalt fler än 24 000 anställda i Europa (Kraftfoods.se, 2012). I Kraft Foods-koncernen ingår produktionsenheten i Gävle, mest känt som Gevalia. Där rostas, blandas och mals kaffebönor från hela världen och säljs sedan under varumärket Gevalia, vilket etablerades på 1920-talet (gevalia.se, 2012). Under 2011 hade Kraft Foods verksamhet i Gävle 90 anställda och Kraft Foods Sverige omsatte 2010 3,4 miljarder SEK (allabolag.se, 2012b).

### **4.2.1 Allmänt**

Kraft Foods Sverige Production AB:s verksamhet i Gävle har ett verksamhetssystem som genomsyrar fabriken samtliga delar. Respondenten David Holfve är Quality Manager och har det generella ansvaret för det övergripande ledningssystemet. Utöver respondenten finns det en annan medarbetare som koordinerar arbetet med ledningssystemet avseende arbetsmiljö (OHSAS) och miljö (ISO 14001).

Ledningssystemet är utformat för att uppfylla kraven i aktuella standarder, men även de krav och mål som Kraft Foods sätter för sina verksamheter i hela Europa. Detta system är dock unikt för produktionsenheten i Gävle. Idag är Gävleenheten certifierade enligt ISO 14001, ISO 9001, ISO 22000 (livsmedelssäkerhet) och OHSAS 18001.

## 4.2.2 Ledningssystem

Att använda sig av ett ledningssystem är viktigt för Gävlefabriken. Från början uppfattades det som ett externt krav att arbeta med ledningssystem och att vara certifierade enligt dessa olika standarder. Idag har utvecklingen resulterat i att ledningssystemet är en handbok för hur de skall arbeta på fabriken och som säkerställer att verksamheten bedrivs på rätt sätt. Ledningssystemet ger rutiner och arbetsbeskrivningar vilket bland annat gynnar nyanställda och ett är bra underlag för projektledarna att utgå ifrån. Fördelarna som ses med ledningssystemen är framförallt att det skapar en trygg arbetsplats. Men också andra viktiga aspekter kan hanteras till exempel för att säkerställa att verksamheten inte påverkar miljön mer än nödvändigt. Dessutom är det absolut nödvändigt för produktens och enheten överlevnad att produkten håller en god kvalitet. Det finns en viss intern stolthet över att producera bra produkter, vilket stärker varumärket och här är ledningssystemet till stor hjälp. Den dagliga verksamheten präglas i stor grad av ledningssystemet och de flesta medarbetarna är i daglig kontakt med ledningssystemet, kanske främst i form av olika typer av dokumentation.

Det grundläggande syftet med ledningssystem, eller ledningssystemet, är alltså att ha ett dokumenterat och standardiserat arbetssätt som kan vägleda det dagliga arbetet. Certifieringen är något som man får på köpet. Arbetet sker inte för att erhålla en certifiering utan snarare för att skapa en bas för arbetssättet. Naturligtvis medför certifiering enligt olika standarder vissa fördelar som till exempel att företaget slipper revisioner från större kunder, men det är inte av avgörande betydelse.

Verksamhetssystemet har funnits relativt länge hos Kraft Foods och är tämligen vedertaget och accepterat bland medarbetare. Det ligger latent i det dagliga arbetet och genomsyrar hela organisationen, Flertalet medarbetare är nog inte medvetna om att de arbetar med, och i enlighet med, det (stora) ledningssystemet. Detta kan bero på att som medarbetare är du endast i kontakt med en liten del av systemet, den del som berör just dig. Ibland framkommer det att den dagliga kontakten med ledningssystemet innebär mycket dokumentation och det uppfattas av vissa som ett tråkigt inslag, något som dock för det mesta kan förklaras och skapas förståelse för genom pedagogik.

Samtliga områden som har certifierats är viktiga och finns i åtanke, men kvalitet och arbetsmiljö väger klart tyngst. Mycket för att det ligger närmast individen och lättare att mäta och se effekter av i det dagliga arbetet. Miljöarbetet kan många gånger vara svårt att mäta kortsiktigt vilket leder till att det hamnar lite skymundan, dessvärre skall tilläggas, då man samtidigt principiellt värderar miljöfrågorna högt. En möjlig förklaring skulle kunna vara att kvalitet känns mer naturlig, medan det på arbetsmiljösidan är svårt att finna medarbetare med de kompetenser som krävs för att driva det arbetet, i praktiken innebär det att goda maskinkunskaper behöver kombineras med en god förståelse för arbetsmiljöfrågor och hur dessa skall hanteras genom ledningssystemet.

### 4.2.3 Integrering

Integreringen av ledningssystemen skedde tämligen naturligt. Det var mycket som gick hand i hand och det var dags att reducera dubbelarbetet genom att bland annat göra en rutin istället för två eller tre. Genom integreringen upplevdes en tydlighet och enkelhet. Ledningen upplevde integrering som något naturligt och ingen motstridighet eller konflikter mellan olika områden upplevdes vid integrering av de olika standarderna och ledningssystemen. Fördelarna med integreringen är enkelheten, möjligheten att kunna arbeta med endast en manual, att all information återfinns på samma ställe och minskat dubbelarbete. Dessutom har interna revisioner förenklats då de nu sker integrerat. Sammanfattningsvis upplevs att en bra struktur och tydlighet skapades i och med integreringen. Det gjordes även försök att genomföra integrerad extern revision då det finns revisorer med rätt kompetens. Men dessa revisioner blev för mastiga då revisionerna krävde att vissa medarbetare skulle vara på två ställen samtidigt. Valet föll då på att återgå till separata revisioner utifrån de olika områdena, men att av bland annat resursbesparande skäl arbeta med integrerade interna revisioner.

Det arbetas kontinuerligt med att integrera ledningssystemen, eller delsystemen, så mycket som möjligt. Det finns en databas där hela systemet återfinns. Dokumentation integreras fullt ut, det finns även gemensamma checklistor, förenade projektrutiner och sammanställda regler för besökare och entreprenörer. På operativ nivå integreras dokumentation och aktiviteter där det anses relevant. Gällande de operativa aktiviteterna är det uppskattningsvis till hälften integrerat, bland annat så genomförs skyddsronder separat för arbetsmiljö. Dels så krävdes ett omfattande arbete för att slå ihop ronder och dels så finns det vissa fördelar med att inte integrera sådana aktiviteter, på så sätt riskerar man inte att tappa fokus från något område. På ledningsnivå är aktiviteterna fullt integrerade förutom vid ledningens genomgång, där delas genomgångarna upp i olika fokusområden, detta av samma skäl som ovan. Det finns två olika policyn, en för miljö och arbetsmiljö samt en för kvalitet. Målprocessen (övergripande fabriksmål) bryts ner i aktiviteter, ett för kvalitet och ett för miljö vilka båda har egna ben i nedbrytningsprocessen. Arbetsmiljön går mer ner in i personalfrågor och har sin egen process i samråd med de fackliga organisationerna.

Vid initieringen av integreringen utgick man från det befintliga kvalitetsledningssystemet och slog ihop det med arbetsmiljön och miljö. De arbetade rutin för rutin och integrerade dem på lämpligt ställe. Detta var ett tufft arbete. Då kvalitetsledningssystemet var det mest inarbetade blev det naturligt att utgå från ledningssystemet för kvalitet, baserat på ISO 9001. De gjordes ingen vidgad intressentanalys utan man utgick från de befintliga ledningssystemen och integrerade dessa med varandra, men samtidigt har man anpassat sig efter Kraft Foods system och krav. Betraktas Kraft Foods som en intressent så har man till viss del anammat systemsynsättet. Detta var dock ingen fullfjädrad intressentanalys så därför lutar det mer åt man följde stegen i det teknocentriska synsättet. Känslan finns att man till viss del är begränsad av att ingå i en större koncern, vilket naturligtvis har begränsat metoder och arbetssätt, till exempel så är det i stor utsträckning bara de krav

som ställs från koncernen som beaktas, även om säljkåren och marknadsavdelningen kan ses som kunderna och att deras krav och önskemål naturligtvis beaktas. Dessa har man daglig kontakt med.

En effekt som har upplevts i samband med integreringen var en ökad dokumentation, vilket gav upphov till att ett visst fokus på arbetet tappades. Den ökade dokumentationsmängden upplevdes som negativ och ett visst motstånd till denna förändring fanns. På längre sikt har dock den totala mängden dokumentation reducerats även om vissa medarbetare har upplevt en ökning i dokumentationshantering så har nog de flesta upplevt en reduktion. Generellt sett så innebär ett övergripande verksamhetssystem rätt så mycket byråkrati, vilket kan reducera flexibilitet och frihet för medarbetare. I samband med skapandet av det integrerade ledningssystemet krävdes det viss tid för att hitta balansen mellan de olika områdena och det har nog ibland varit så att man tappar lite fokus på vissa frågor och områden. En utmaning har varit att få allt på samma nivå i det integrerade ledningssystemet. Någon bit ges mer utrymme än någonting annat och det kan vara svårt att hitta rätt balans, exempelvis så känns kvalitet som något som är mer naturligt att arbeta med och som en följd av detta har det kanske givits mer utrymme i jämförelse med andra områden. Uppfattningen är inte heller att integreringen medförde att de olika områdena, numera delsystemen, omvärderades på något sätt. Samtliga områden värderades redan högt innan integreringen, men det är inte som så att något område, exempelvis miljö, har uppgraderats i samband med integreringen. Nuvarande integrerade ledningssystem är baserat på strukturen i ISO 9001 och det menar respondenten gör att man inte skulle ha några problem med att integrera nya standarder. Dessutom har den nya strukturen på ISO 9001-standarderna ökat möjligheterna för att integrera nya delar in i befintligt ledningssystem.

Initialt fanns ledningssystemen och certifieringarna mest för att kunna visa upp dem utåt och för att det var något man skulle ha, detta ifrågasattes sedan och ledningen insåg att när vi ändå har dessa system så måste vi kunna använda dem i högre utsträckning. Resultatet av detta blev att en integrering genomfördes, detta då det var tydligt att det fanns många likheter mellan de olika systemen och att dubbelarbete förekom. Det som gjordes var att man gick igenom de olika standarderna och kraven i dessa bit för bit och sammanfogade dem där det ansågs lämpligt, till hjälp var den korsreferenslista som finns i ISO 14001-standarderna. Detta var ett relativt enkelt arbete. Vid konstruktionen av det integrerade ledningssystemet beaktades inte att man skulle skapa ett system som i framtiden skulle kunna hantera ytterligare standarder, men detta tros systemet tack vare nuvarande struktur relativt enkelt kunna hantera. I så fall får man helt enkelt gå igenom den nya standardens krav och infoga dem på lämpligt ställe i det integrerade ledningssystemet. Organisatoriskt har integreringen inte varit helt naturlig. Främst har det förekommit svårigheter att placera in var i organisationen som ansvaret för arbetsmiljöfrågorna skall ligga. Det har flyttats runt mellan olika områden (projektavdelningen, kvalitetsavdelningen) och ligger nu under produktionsavdelningen. Detta då det delvis passar in under flera olika avdelningar och samtidigt inte känns helt naturligt på någon av dessa. I dagsläget ligger relativt stort fokus på att utveckla arbetet med beskrivningar och dokumentation inom ledningssystemet. Sen så är det naturligtvis som så att om någon avdelning upplever problem inom något område se ges det området

automatiskt större utrymme hos den avdelningen. Det skall noteras att inga direkta ekonomiska aspekter har upplevts som ett resultat av integreringen, däremot så har naturligtvis reduktionen av dubbelarbete medfört resursbesparingar. Sammanfattningsvis poängteras att det integrerade ledningssystemet är A och O, det vill säga väldigt viktig och något helt naturligt. Respondenten menar det skulle vara svårt att arbeta på ett ställe som inte har ett integrerat ledningssystem.

### **4.3 Sandvik Materials Technology**

Sandvik är en högteknologisk verkstadskoncern med avancerade produkter och en världsledande position i utvalda nischer. Koncernen har 50 000 anställda och finns representerade i 130 länder. Omsättningen uppgick 2011 till 94 miljarder SEK. Sandviks affärsidé är att utveckla, tillverka och marknadsföra högteknologiska produkter och tjänster som förbättrar kundernas produktivitet och lönsamhet (sandvik.se, 2012a).

Verksamheten inom koncernen bedrivs utifrån fem affärsområden vilka alla ansvar för egen forskning och utveckling, produktion och försäljning av respektive produkter. Sandvik Materials Technology (SMT) är ett av Sandviks 5 affärsområden och tillverkar högt förädlade produkter i avancerade rostfria stål. Under år 2011 hade SMT omkring 8 200 anställda och omsatte cirka 16,3 miljarder SEK (sandvik.se 2012b). SMT är det affärsområde som i högst grad förknippas med stålverket i Sandviken.

#### **4.3.1 Allmänt**

Christian Hörnkvist är ansvarig för Environment Health and Safety (EHS) på SMT i Sandviken. Han har dock en global roll som täcker in alla SMT:s enheter världen över. Som en del av hanteringen av EHS-frågorna inom SMT finns ett övergripande ledningssystem för arbetsmiljö, miljö och energi (detta av gammal hävd). Hälsofrågor går till viss del in i arbetsmiljön men det finns ingen särskild funktion som jobbar enbart med hälsofrågor.

SMT som organisation är verksam under ett övergripande ledningssystem, ett så kallat Business-system. Detta är anpassat efter Sandvik och utvecklat efter dess verksamhet, inte efter någon speciell modell så vitt respondenten vet. SMT är certifierade enligt OHSAS 18001 för arbetsmiljö, ISO 50000 för energi samt ISO 14001 för miljö. Dessa ledningssystem gäller även för hela Sandvik, energiledningssystemet är däremot specifikt för SMT i Sandviken. Sandvik AB har som krav att alla enheter över 25 personer med produktion skall ha ledningssystem för och vara certifierade enligt både OHSAS 18001 och ISO 14001. Liknande krav finns även på kvalitetssidan, då enligt ISO 9001-standarden. SMT har i flera år arbetat med att implementera och nyttja dessa system. Inom Sandvikkoncernen finns endast två enheter som är certifierade enligt ISO 26000 för socialt ansvarstagande då det inte finns något koncerngemensamt beslut att alla ska vara det. Samtliga ledningssystem prioriteras högt inom SMT, men beroende på olika situationer och händelser lyfts

vissa områden upp till en högre grad exempelvis så ges i dagsläget arbetsmiljö väldigt stort utrymme inom SMT.

EHS- systemet inom SMT är uppbyggt gemensamt för alla enheter inom SMT, dessa har dock möjligheten att göra vissa anpassningar av systemet för att passa just den egna enheten. Arbetet enligt EHS- systemet rapporteras sedan organisatoriskt uppåt. Till exempel så genomförs ledningens genomgång hos varje område, detta går sedan upp till en genomgång på produktområdesnivå och slutligen genomförs en genomgång för hela SMT. Det görs inga specifika mätningar av prestanda och effektivitet direkt på ledningssystemen, men de generella prestandamätningar som genomförs torde indirekt återspegla även ledningssystemets prestanda.

### 4.3.2 Ledningssystem

Ledningssystemen, och här avses främst ledningssystem enligt de olika standarderna, är för SMT ett hjälpmedel för att systematisera saker som borde göras. Standarden är egentligen endast en kravlista för att kunna säkerställa att företaget uppfyller kraven, och gör man detta så antas man arbeta på ett systematiskt och korrekt sätt med en fråga, i alla fall i ögonen på de som har författat standarden. SMT:s egna mål är mycket högre ställda än kraven i standarderna, vilket innebär att kraven enligt ledningssystemens är tämligen enkla att uppnå.

Vikten av att ha certifikat har en betydelse, men respondenten tror den har minskat med tiden. Idag har nästan alla företagen certifieringar och ingen sticker ut med dem längre. Man tjänar inget på att ha ett certifikat, men det skulle väckas frågetecken om företaget inte hade dem. Certifikaten skapar en viss trygghet, men de flesta förutsätter att en större organisation som Sandvik har dessa certifieringar. Hos SMT är kvalitet ett viktigt område främst beroende på att många av deras kunder har oerhört höga kvalitetskrav på produkterna. Naturligtvis har kunden spelat en stor roll och indirekt varit drivande, kanske tydligast på kvalitetssidan men även på miljö, för implementering av olika ledningssystem. Förr frågade kunder om företaget hade certifieringar enligt olika standarder, men nu har man till viss del gått ifrån det för att certifikatet i sig inte säger så mycket beträffande kvaliteten på arbetet eller produkterna. Något allt fler företag och individer har lärt sig.

I dagsläget är det faktiskt som så att det förekommer en syn att ledningssystemen är något som återfinns separat eller parallellt med den övriga verksamheten. Visserligen skulle de kunna knyta många av aktiviteterna som sker dagligen till ledningssystemet men det görs inte. Frågorna som ledningssystemen berör anses vara viktiga, fast dessa frågor hanteras inte primärt genom ledningssystemet. Det pratas mer om faktiska aktiviteter och åtgärder. Detta kan dock variera beroende på enhet. Det finns en känsla av ett ledningssystem består av revisioner, att det finns en manual som sedan revideras. Detta var förmodligen inte tanken när ledningssystemen sattes ihop. Ibland kan respondenten få känslan av att ledningssystemet lever sitt eget liv

utanför den dagliga verksamheten för att sedan väckas till liv då det är dags för revision, och det måste ses som ett misslyckande. Tiden mellan revisionerna reflekteras det inte över att det finns ett ledningssystem. Förmodligen har man inte lyckats göra det tillräckligt intressant så att det genomsyrar det dagliga arbetet.

Viss kritik finns mot att ledningssystemen genererar för mycket dokumentation. Ett exempel är manualerna som tas fram. De blir väldigt omfattande för att bli vattentäta för att ingen revisor ska hitta brister i dem, vilket gör dem onödigt komplicerade och omfångsrika. Det skulle kunna gå att göra manualerna enklare men då skulle de inte bli vattentäta. Samtidigt riktar revisorerna i stor grad in sig på de administrativa delarna. Detta ses som den negativa delen med ledningssystem. Historiskt sett har man också lidit av att ledningssystemarbetet har blivit för administrativt. Därför görs det nuförtiden försök att göra det så användarvänligt som möjligt istället för att fokusera på att uppfylla alla krav i standarden. Man väljer hellre att skapa enkla och användarvänliga manualer och rutinbeskrivningar och får i och med detta acceptera att det då och då uppstår någon avvikelse. Men hellre att det är användarvänligt än att det är en vattentät skrivbordsprodukt.

Att ledningssystem och certifikaten finns upplevs naturligtvis som något positivt och skickar goda signaler utåt. Ledningssystemens betydelse har tyvärr minskat på senare år, det kan möjligen förklaras av att arbetet i organisationen har kommit ganska långt på den här resan samtidigt som förändringarna i ledningssystemstandarderna inte har varit särskilt banbrytande utan kraven är i grund och botten fortfarande att lagar och krav ska uppfyllas, det känns som om att standarderna inte har följt med utvecklingen som företagen har genomgått. Det finns dock potential att nyttja systemen till något större, än vad man gör idag. Ledningens syn på ledningssystemen varierar, men i det stora hela anser nog de flesta i ledningen att det är bra med ledningssystemen, men som tidigare nämnts så siktar Sandvik högre än ISO-kraven. ISO-standarderna kan ses som en bottenplatta men vill man sikta högre måste man jobba med interna standarder.

Respondenten medger att allt de gör på SMT inte är kopplat till ledningssystemen. Det finns ett ledningssystem, men samtidigt utförs arbete utanför det. Det borde inte vara så men den känslan infinner sig ibland. Om det beror på brister hos systemet eller som han som person vet inte respondenten. Det skulle också kunna bero på hur man är som person, vissa kanske är mer systemstrategiska medan andra människor vill ha en viss struktur men ha friheten att röra sig utanför ramarna.

### 4.3.3 Integrering

Historiskt sett har ledningssystemen varit väldigt separerade, främst för att miljö kom först och OHSAS 18001 fick genomslag på senare år. Under årets lopp har det dock blivit mer och mer integrerat. Det kan underlätta att arbeta mer över gränserna och samordningsvinster kan upplevas, men på ledningssystemsidan har de inte kommit tillräckligt långt. Visst pratar man om att de har ett EHS- ledningssystem, dock påpekas



samtidigt att man fortfarande pratar om ISO (14001) och OHSAS, vilket torde vara ett tecken på att systemen inte är fullt integrerade med varandra.

Det som har integrerats är databaserna som har blivit gemensamma. Interna såväl som externa revisioner utförs samtidigt men det är oftast olika revisorer som fokuserar på olika områden. Det finns inget överflöd med interna revisorer med rätt kompetens att utföra integrerade revisioner, men det har alltid löst sig. Policys är integrerade för miljö och arbetsmiljö men inte för kvalitet som har en separat, likaså för energi. Dessa policyn ligger på koncern-nivå. Det finns en gemensam manual för miljö, arbetsmiljö och energi. Arbetsmiljö och miljö är mer integrerade för att de är globala därför blir energi mer separat. Samtliga enheter inom SMT går under samma paraply avseende arbetsmiljö och miljö medan energi är specifikt för anläggningen i Sandviken. Det finns en global ledningssystemmanual för EHS, men också en specifik för SMT:s anläggning i Sandviken där även energi inkluderas. SMT försöker att integrera på operativ nivå genom att utgå ifrån arbetsbeskrivningen och knyta kraven från arbetsmiljö, miljö, energi och kanske även kvalitet, till arbetsbeskrivningen så att operatören ej skall ha fyra olika manualer att beakta. Sen förekommer det säkert flera olika manualer och instruktioner men vi strävar efter att det bara ska finnas en enda.

På ledningsnivå är frågorna för EHS- arbetet integrerade. Där finns integrerade ledningssystem med dokument men fortfarande separata arbetsområden. Precis under respondenten finns fyra personer, en för varje del (miljö, arbetsmiljö, energi, brand och bevakning) och det kan vara ett tecken på att de organisatoriskt inte har lyckats integrera fullt ut. Dessa personer ingår tillsammans med respondenten i en ledningsgrupp där ett tvärfunktionellt utbyte finns. Uppdelningen kan vara en funktion av att SMT är så väldigt stort eller möjligtvis ett resultat av att man misslyckats med en fullständig integrering av de olika ledningssystemen, troligaste förklaringen är dock att det är svårt, om inte omöjligt, att finna personer med en så pass bred kompetens att de kan hantera samtliga områden, någon slags arbetsfördelning kan behövas för att kunna hantera problemet. Dessa fyra personer leder team med experter på respektive område, och flera frågor överlappar varandra och det är ingen slump att dessa funktioner organisatoriskt går under samma ben.

Tidigare ansvarade avdelningen som respondenten arbetar vid för kvalitet, arbetsmiljö och miljö, men på senare tid har man lyft ur kvalitet och ersatt den med energidelen. Tidigare fanns det således ett samarbete även med kvalitetssidan men inte lika tydligt numera, på andra organisatoriska nivåer finns det säkert ett större samarbete. Respondenten uppfattar inte samarbetet som särskilt stort på sin funktion. EHS-avdelningen och ledningssystemet för EHS är inte särskilt integrerat med kvalitetssidan. De delar fakturor och utbildar revisorer ihop samt försöker att dela det som går att dela. Ett utökat samarbete skulle säkert vara lärorikt.

Skälen till den befintliga integreringen var främst för att det förekom dubbelarbete i samband med revisioner och enheterna ifrågasatte det. Ett tydligt exempel är kemikalier, där man först tittade på hur det hanteras ur ett arbetsmiljöperspektiv och senare granskades samma rutiner kring kemikalier fast ur ett miljöperspektiv. Även i policyn och vid ledningens genomgång förekom dubbelarbete vilket tydliggjorde behovet av integrering.

Ledningen noterade att det var samma frågor som hanterades inom de olika systemen, detta ledde till att momenten integrerades, numera har ledningens genomgång integrerats så att endast två fokusområden kvarstår, ett på arbetsmiljö, miljö och energi och ett på kvalitet.

Det användes ingen uttalad metodik vid integreringen, utan det skedde snarare naturligt. Arbetsgången var dock att man studerade befintliga ledningssystem och det som har ansågs lämpligt att samordnas har integrerats. I efterhand noteras dock att det kanske hade varit fördelaktigt att använda ett något bredare perspektiv vid integreringen, men faktum är att man endast tittade på befintliga ledningssystem och hur dessa kunde integreras. Det är för respondenten oklart om systemet är utformat att kunna föra in nya standarder, men troligen skulle det gå bra att få in nya naturligt i det befintliga EHS-ledningssystemet.

Det fanns inga delar de hade svårigheter med integrera. Onekligen har vissa delar spretat lite beroende på vad man pratar om, men inte till den grad att det utgjort ett hinder. Vid ledningens genomgång var det till exempel mycket enkelt att få ihop det, där kompletterades bara agendan för miljö med de delar som är unika för arbetsmiljö och energi. Inga direkta hinder har upplevts, möjligtvis har det kunnat uppstå intressekonflikter mellan olika personer vid en integrering då utformningar av systemen legat på olika personer, på SMT så låg det som skulle integreras på olika personer men inga konflikter kan kommas ihåg.

Det är också som så att kopplingen mellan kvalitet och lönsamhet är tydligare än kopplingen mellan arbetsmiljö/miljö och lönsamhet, detta har resulterat i att kvalitet historiskt sett har haft en naturligare plats i verksamheten, det är mot bakgrund av detta som det stora utrymmet för miljö och arbetsmiljö får i dagsläget skall ses. Det betyder alltså att kvalitetsarbetet inte nödvändigtvis har fått stå tillbaka för andra frågor, även om det kanske har upplevts som så av vissa inom företaget. Det som anses vara en nackdel med integrering är att en fråga ibland kan tappas bort. Tiden är begränsad och olika områden och frågor slåss om samma tid (arbetsmiljö, kontra kvalitet) hos ledningsgruppen. Speciellt så kan det finnas en viss risk i samband med att bara ha en ledningens genomgång, att för stor fokus hamnar på det som är aktuellt för tillfället. För 10-15 år sedan var det till exempel mer fokus på miljöfrågor medan i dagsläget är det större fokus på frågor gällande arbetsmiljö, SMT har ett otroligt fokus på arbetsmiljö idag, även om det inte sker på bekostnad av miljöområdet.

De fördelar som har upplevts i samband med en integrering är först och främst att en tidsbesparing uppnåddes, främst tack vare att dubbelarbete kunde reduceras, då liknande aktiviteter kunde integreras. Slutligen reducerades byråkratin och en viss förenkling upplevdes.

## 5 Analys & Diskussion

Kategoriseringen av empirin, utifrån teorisummeringens arbetsgång och punkter, kan sammanfattas i följande tabell, vilken ger en grov överblick av de tre fallföretagen samt likheter och skillnader mellan dem.

Tabell 3. Sammanfattning av empiri

	Syntronic	Kraft Foods	SMT
Nivå av integrering	<b>Operativ (Corresponding)</b> Integrering har skett utifrån olika system, baserats på likheter mellan kraven i olika standarder. Integrerad dokumentation.	<b>Taktisk (Coordinated and coherent)</b> Ett generellt system för kvalitet, miljö och arbetsmiljö är etablerat. Gemensamma manualer och dokument finns. De parallella systemen har harmoniserats. Ledningen påtalar att ett integrerat synsätt är viktigt. Till viss del överlappande ansvarsområden.	<b>Operativ (Corresponding)</b> Integrering har baserats på likheter mellan de olika ledningssystemen, dock så har ej kvalitet inkluderats. Dokumentation har integrerats. Arbetsinstruktioner, register, checklistor och datasamlingar är integrerade.
<b>Org. Kultur/ struktur Vad är integrerat?</b>	Ledningssystemansvarig har en bra överblick, på ledningsnivå är arbetet med ledningssystemen integrerat. Dokumentation är integrerad.  Ett integrerat angreppssätt överensstämmer med ledningens grundsyn på hur en organisation bör hanteras.	Integrerat är manualer, intern revision, gemensam databas, checklistor, projektrutiner, regler för besökare och entreprenörer, på operativ nivå är dokument och aktiviteter integrerade till uppskattningsvis 50 %. Miljö och arbetsmiljö är viktiga frågor för företaget, kvalitet är naturligtvis också det.	Avser EHS-arbetet, kvalitet hanteras separat. Gemensamma databaser, interna och externa revisioner utförs samtidigt dock av olika personer på olika nivåer, policy är integrerad för miljö och arbetsmiljö. Manualer på operativ nivå. På ledningsnivå är frågor angående EHS integrerade.
<b>Motiv/ fördelar</b>	För skapandet av en helhetssyn.	Ger tydlighet, enkelhet, reducerat dubbelarbete och antalet manualer. Naturligt att integrera.	Naturligt, såg inget annat sätt. Minskat dubbelarbete.
<b>Drivkrafter</b>	Den största drivkraften till alla aktiviteter är kunderna och uppdragsgivarna, dessa har dock inte ställt några krav som medför att en integrering är nödvändig. Kraven skiftar också från kundprojekt till kundprojekt.	Önskan att reducera dubbelarbetet och resursbesparingar. Inga tydliga externa intressenter, då man ingår i en större koncern, viktigt dock att uppfylla koncernens krav.	Minska dubbelarbetet och byråkratin. Tidsbesparingar. Koncernens krav var en drivkraft. Även kunder förutsätter att respektive fråga hanteras korrekt, integrering blev ett sätt att göra detta.
<b>Risker och Nackdelar</b>	Kvalitetsledningssystemet tar mer fokus än miljö.	Ökad dokumentation (dock minskat med tiden). Byråkrati minskar flexibilitet. Det tappas fokus på vissa områden, svårt att få det på samma nivå.	Svårt att hålla samma fokus på samtliga delar. Ledningssystemet är delvis en uppsättning dokument som ges fokus i samband med revisioner, genomsyrar ej all daglig verksamhet.
<b>Hinder</b>	Komplexitet av standarderna, brist på resurser. Den utbildning som behövs för ytterligare integrering ses som en kostsam investering.	Tufft arbete att få ihop samtliga delar, mycket dokumentation i början, svårt att hitta balansen mellan de olika delarna.	Inga direkta hinder, Svårt att få fokus på alla områden, något ges alltid mer.
<b>Metodik</b>	Systemsynsätt anser respondenten. Faktum är dock att integreringen utgår från befintlig kvalitetsstandard och andra standarder och krav integreras in i strukturen för kvalitetsledningssystemet. Det som först integrerades var ledningens ansvar, förbättringsprocessen och sedan miljöfrågor. Detta skedde genom jämförelse ”krav för krav” i de olika standarderna.	Teknocentriskt: utgick från sitt befintliga kvalitetssystem och integrerade del (krav) för del (krav).	Teknocentriskt: utgick från ett befintligt och integrerade relevanta delar. Kvalitet ej inkluderat. Använt sig av en egen struktur för koncernens EHS-system, dock influerad av ISO 14001-strukturen.

## **5.1 Generell inställning till ledningssystem och integrering**

Synen på ledningssystem varierar mellan de tre fallföretagen. Kraft Foods och Syntronic har en uppfattning om att de är viktiga verktyg som kan utveckla den dagliga verksamheten, medan inställningen hos SMT är att ledningssystemen inte är tillräckligt utmanade och att koncernens egna mål är betydligt högre satta varför ledningssystemen i sig inte är av största vikt. Däremot är alla överens om att frågorna som ledningssystemstandarderna hanterar är viktiga. Även Syntronic berör det faktum att många ledningssystemstandarders krav inte är svåra att uppnå utan att det snarare räcker med att följa svensk lag, detta vittnar om att tolkningen av vad ett ledningssystem är varierar. Kraft Foods uttrycker tydligast att ledningssystem är verktyg för att hantera och utveckla vissa frågor inom organisationen medan SMT och Syntronic tycks likställa ledningssystemstandardernas krav med själva ledningssystemet.

Den generella inställningen till en integrering av ledningssystem är positiv. Både Kraft Foods och SMT uttrycker tydligt att integrering är något helt naturligt medan Syntronic som endast har en certifiering (ISO 9001) varken kan eller har upplevt detta. Den naturliga aspekten av integrering tycks först och främst ligga i reducering av dubbelarbete, dokumentation och kanske tydligast, ledningens genomgång. Detta stöder således teori som bland annat presenteras av Zeng, Tian & Shi (2005) och Salomone (2008) och står samtidigt i motsats till Jonker & Karapetrovic (2004) som inte tycker att integrering är naturligt. Detta bör dock nyanseras något då det kan tänkas att detta troligtvis påverkas av vad som menas med integrering. Den mest positiva synen till integrering har Kraft Foods, som också enligt bedömning anses ha uppnått högst nivå av integrering. De är samtidigt det minsta företaget sett till antal anställda, även om de ingår i en stor koncern, vilket kan ge en förklaring till varför de ser positivt på integrering. Då det mot bakgrund av storleken inte upplevs som alltför utmanade att ta ett helhetsgrepp om organisationen. Komplexiteten som ett hinder tycks inte heller ha upplevts hos Kraft Foods. Hos SMT är det tydligt att komplexiteten påverkar, faktiskt till den grad att inget tydligt samarbete sker mellan EHS-avdelningen och kvalitetsavdelningen. Denna empiri överensstämmer med Jørgensen, Remmen & Mellado's (2006) och von Ahsen & Funck's (2001) teorier kring hur organisationsstorlek respektive komplexitet påverkar integrering.

## **5.2 Möjligheter**

Kraft Foods och SMT menar att de fördelar som tydligast har upplevts i samband med en integrering är reduktion av dubbelarbete, dokumentation, möten och arbetsbeskrivningar på operativ nivå. Kraft Foods framhäver även att en integrering ger en tydlighet och enkelhet, detta stämmer väl överens med befintlig teori (se exempelvis Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006). Syntronic har upplevt att integreringen gav en helhetssyn kring ledningssystemensområdet, men menar samtidigt att det är en svår och utmanande uppgift att skapa sig en överblick över alla ledningssystem och deras krav, men syftar här snarare på kraven och inte ledningssystemen.

Värt att uppmärksamma är att samtliga företag tydligast tycks sammankoppla integrering med integrering av dokument och manualer. Detta står i viss kontrast till teorin som menar att integrering av dokumentation bara är en liten del av vad integreringsarbetet kan beröra. Inget av fallföretagen har heller integrerat policys för samtliga områden (kvalitet, miljö, arbetsmiljö) utan menar att detta är svårt och skulle generera alltför långa policys.

Intressant att notera är att inget av de tre fallföretagen framhäver det integrerade ledningssystemet som ett verktyg för att kunna uppnå hållbar utveckling. Detta trots att både Kraft Foods-koncernen och Sandvik-koncernen såväl externt som internt framhäver detta som viktiga frågor för verksamheten. Detta är även anmärkningsvärt då teorin lyfter fram denna möjlighet som ett av de tydligaste motiven till en integrering på högre nivå (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006; Salomone, 2008). Att detta inte upplevs eller framhävs hos fallföretagen kan vara kopplat till nivå av integrering. Vid en nivå av integrering motsvarande operativa nivån (se Tabell 1) så är motiven och fördelarna som upplevs begränsade till reduktion av dubbelarbete och dokumentation etcetera.

### **5.3 Drivkrafter**

Det finns stora skillnader mellan fallföretagen beträffande deras syn på intressenter och således vad som enligt teorin kan utgöra en viktig drivkraft. Kraft Foods har ingen direkt kontakt med slutkonsumenter utan säljer sina produkter till en intern säljkår. Krav som Kraft Foods behöver beakta ställs från koncernen på europeisk nivå och är tämligen klara och tydliga. SMT har en liknande struktur där koncern-övergripande mål och riktlinjer måste uppfyllas beträffande frågor gällande EHS. Syntronic arbetar otroligt nära sina kunder och ibland i partnerskap med kunderna, detta gör att deras verksamhet i hög utsträckning styrs av kundkrav, även användandet av ledningssystem styrs av kundernas önskemål.

SMT menar att drivkrafterna till en integrering i huvudsak är interna, naturligtvis förutsätter deras kunder att man hanterar frågor kring miljö, arbetsmiljö och socialt ansvarstagande på ett bra sätt, och de flesta kunder förutsätter nog också att de är certifierade enligt standarder för detta. Därför är standarderna inte heller något som längre kan anses vara något som bidrar till en bättre image eller är en konkurrensfördel. De identifierar inte heller någon koppling mellan ett integrerat ledningssystem och hållbar utveckling, utan menar att de drivkrafter som finns för en integrering är interna och främst sammankopplade med möjligheten att reducera resursanvändning, dubbelarbete och byråkrati, något som också teorin tar upp som en möjlig drivkraft.

Kraft Foods uppger liknande drivkrafter, det vill säga interna. Främst så återkommer möjligheten att minska dokumentation och byråkrati samt att det är naturligt att integrera. Det som kan uppmärksammas hos Kraft Foods är att de inte tydligt framhäver konkurrensfördelar som varken en fördel eller något som motiverat deras arbete med att integrera, detta hade kunnat förväntas av dem sett till teorin, och den nivå av integrering

som de uppnått. Kraft Foods uppger i likhet med SMT att det är interna drivkrafter som verkat för en integrering. Det påtalar även att deras något speciella situation, med ingen direkt närhet till slutkonsumenterna innebär att (externa) kundkrav inte är något påtagligt.

Syntronic nämner till skillnad från Kraft Foods och SMT inte uttryckligen interna drivkrafter men är inne på möjligheten att skapa en helhetssyn, vilket skulle kunna vara vad som teorin benämner som ledningsrelaterade vinster. Att Syntronic inte tydligt framhäver interna drivkrafter kopplade till reduktion av dubbelarbete och byråkrati skulle kunna förklaras av att de inte har några andra formella certifierade ledningssystem vilket medför att det inte har behövt hantera den dokumentation ytterligare certifierade ledningssystem skulle kunna generera. Samtidigt får det anses relativt naturligt att ett så pass kundorienterat företag som Syntronic identifierar sina kunder som den största drivkraften. Kunderna har dock inte ställt några sådana krav att en integrering av flera ledningssystem blivit nödvändig, varför man valt att endast integrera de delar som anses nödvändiga för att effektivt hantera frågorna (miljö, arbetsmiljö och socialt ansvarstagande) och uppfylla svensk lagstiftning. Det bör även noteras att anledningen till tydliga krav inte ställs på Syntronic är att det är ett tjänsteföretag och deras verksamhet inte lika tydligt som producerande företag kopplas till miljöpåverkan. Dessutom varierar kundkraven från projekt till projekt vilket betyder att kravbilderna på Syntronic varierar kraftigt.

Värt att notera är att inget av fallföretagen nämner externa intressenter som en drivkraft, inte heller nämns behovet av ITQ/äkta ständiga förbättringar som en drivkraft. Detta bör kopplas till Karapetrovic (2002) som finner att den största drivkraften till att implementera *ledningssystem* är externa krafter, denna studies resultat tycks dock göra gällande att detsamma inte gäller hos fallföretagen beträffande *integrerade ledningssystem*. Resultaten ger inte heller stöd till Salomone's (2008) teorier om ITQ och äkta ständiga förbättringar. Fallföretagen är också tämligen ense om att ett integrerat ledningssystem inte nämnvärt förbättrar deras image, då inte ens certifikaten enligt de olika ledningssystemstandarderna gör detta längre. Att inget av fallföretagen identifierar image som något som kan kopplas till det integrerade ledningssystemet handlar nog snarare om att det inte tydligt framgår för företagen att ett integrerat ledningssystem kan bidra till hållbar utveckling, då samtliga fallföretag är ense om att detta är en viktig fråga. Dock tycks den gängse uppfattningen vara att det i Sverige räcker med att följa svensk lag. Det är endast Syntronic som tydligt framhäver marknadskrafter som en drivkraft och detta är som vi tidigare argumenterat för naturligt. Den tydligaste drivkraften hos fallföretagen tycks vara *Human Resources* och då främst möjligheten att reducera ledningsrelaterade svårigheter, mer exakt dubbelarbete, många möten, ledningens genomgångar och byråkrati.

## **5.4 Hinder**

Kraft Foods menar att inga större hinder med integreringen kan identifieras, men medger att de upplevt vissa svårigheter med att sammanfoga samtliga delar från de olika ledningssystemstandarderna samt att finna en

lämplig balans mellan dem, ett arbete som fortfarande pågår. Detta stämmer överens med teori kring att det kan vara svårt att sammanfoga olika standarder och speciellt då vissa delar tydligt förknippas med en specifik funktion hos organisationen och inte lika tydligt med övriga delar av den. Kraft Foods noterar även att initialt så innebar integreringen en ökning av dokumentationen och flexibiliteten minskade, men efter ett tag hade detta arbetats bort och den totala mängden dokumentation minskade, vilket överensstämmer väl med teorin. Det integrerade ledningssystemet innebär dock fortfarande viss byråkrati som begränsar flexibiliteten.

Syntronic identifierar främst att det varit svårt att få en god överblick samt att det krävs mycket kunskap för att enkelt kunna veta vilka specifika krav i de olika standarderna som kan sammanfogas, detta ligger i linje med teorin som speciellt framhäver komplexitet och brist på expertis som två tydliga hinder (se exempelvis von Ahsen & Funck, 2001; Tari & Molina-Azorín, 2010). Syntronic ser bristande resurser som ett hinder, samtidigt som det inte finns några tydliga intressentkrav på att arbeta aktivt med miljöfrågor. Beträffande arbetsmiljö menar man att det är något som hanteras naturligt i verksamheten, detta är en förutsättning för att behålla och rekrytera kompetent personal. Detta stämmer väl överens med Jørgensen, Remmen & Mellado's (2006) teori om att mindre företag har en fördel i flexibilitet och överskådlighet över organisationen men ett hinder i begränsade resurser. Syntronic skulle gärna ytterligare integrera frågorna så att deras ledningssystem kan hantera samtliga frågorna effektivare men upplever bristen på resurser som ett hinder. Kraft Foods har i denna bemärkelse kunnat nyttja det bästa av två världar, då de har haft flexibilitet som en mindre organisation, men samtidigt, i och med deras tillhörighet till en stor koncern, haft de ekonomiska resurser som krävts. SMT å sin sida har de ekonomiska resurserna men en svåröverskådlig organisation vilket skulle kunna vara en förklaring till varför ytterligare integrering inte skett.

SMT skiljer sig något från de andra fallföretagen då de inte kan identifiera några hinder som har upplevts. Detta skulle kunna förklaras av att de valt att integrera områden som naturligt ligger nära varandra och där dessutom standarderna har en likvärdig struktur, det vill säga ISO 14001 och OHSAS 18001, det är möjligt att hinder skulle påträffas om integrering med kvalitetsledningssystemet skulle genomföras, men härom kan inga slutsatser dras, annat än att det i enlighet med teorin tycks relativt enkelt att integrera miljö och arbetsmiljöfrågor (se Pheng & Kwang, 2005). Detta innebär att det inte finns någon tydlig likhet mellan fallföretagen utan vilka hinder som påträffas tycks vara individuellt för varje företag och situation. Vilket överensstämmer med den teori som menar att företags olika förutsättningar, beträffande struktur, storlek, organisatorisk tillhörighet samt ekonomiska resurser är faktorer som påverkar vilka hinder som påträffas.

Ett problem som dock samtliga fallföretag uppmärksammar är svårigheten att finna en balans mellan de olika ledningssystemstandardernas fokusområden. Syntronic och Kraft Foods påtalar att det oftast är som så att kvalitetsområdet väger tyngst och ges störst utrymme. Detta stämmer väl överens med teorin som menar att ett integrerat ledningssystem riskerar att bli ett rangordningssystem (se von Ahsen & Funck, 2001; Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006). Detta är dock ett område där teorin är något tvetydig, då den menar att ett

ledningssystem kan bidra till en harmonisering av olika mål och strategier men samtidigt riskerar att bli ett rangordningssystem. Att både Kraft Foods och Syntronic medger att kvalitetsområdet ges störst utrymme kan förklaras av att båda har utgått från kvalitetsledningssystemet vid integrering. Det skall dock tilläggas att både Kraft Foods och Syntronic menar att genom integreringen har miljöfrågorna fått större utrymme än innan även om kvalitetsområdet ges mest utrymme, detta ger stöd åt von Ahsen & Funck's (2001) teorier. SMT upplever inte detta på samma sätt utan menar att det snarare handlar om att viktiga frågor ges större utrymme vid behov. En möjlig förklaring till att SMT inte har upplevt denna rangordning mellan de olika områdena skulle kunna vara att kvalitetsledningsarbetet hanteras separat. Samt att arbetsmiljö- och miljöledningsstandarderna är tämligen snarlika till struktur och fokusområden.

## **5.5 Integreringsmetodik och nivå**

Samtliga fallföretag tycks vara tämligen nöjda med var de är i dagsläget, med avseende på integreringsnivå och utformning av deras ledningssystem. Syntronic menar dock att de finns vissa planer på ytterligare integrering, främst då de har planer på en certifiering enligt ISO 14001 vilket skulle medföra att vissa mindre justeringar av befintligt ledningssystem skulle behövas. Begränsade resurser är dock ett hinder till att organisatoriskt integrera fullt ut på samtliga nivåer i organisationen, då detta innebär att utbildning av medarbetare krävs. Denna inställning till att ytterligare integrering behövs kan dock anses relativt förväntad då det är Syntronic som enligt författarnas bedömning är de som uppnått lägst nivå av integrering. Det kan dock anses som något anmärkningsvärt att denna nöjdhet med systemens utformning finns då en av de grundläggande idéerna inom alla dagens ledningssystemstandarder är ständiga förbättringar, även av själva systemet och inte bara prestandan. Det förefaller dock som så att med avseende på nivå av integrering anses inte några förbättringar vara av större vikt, även om visst arbete med att ytterligare förenkla det integrerade ledningssystemet så finns det inga större planer på att utveckla systemet ytterligare hos något av fallföretagen.

Kraft Foods och Syntronic har arbetat enligt en liknande sekvens och metodik när de har skapat sitt integrerade system. De har utgått från kvalitetsledningssystemet med ISO 9001 som bas och sedan integrerat andra standarders krav in i denna befintliga struktur, vilket överensstämmer med Karapetrovic & Willborn's (1998) teorier. Detta tycks ha vissa fördelar, såväl teori som fallföretagen påtalar att detta kan vara en bra metodik då kvalitetsledningssystem vanligtvis är relativt djupt rotat och accepterat i organisationen, det är också under dessa förutsättningar som det integrerade ledningssystemet har möjlighet att lyfta andra frågor (exempelvis miljö) till en högre nivå än vad frågan hade haft om den hanterats separat. Detta garanterar dock inte att de olika områdena som det integrerade systemet hanterar värderas lika högt, utan kvalitet behåller vanligtvis en starkare position, vilket vi även funnit stöd för i empirin. SMT har inte följt denna sekvens, utan har integrerat arbetsmiljö och miljö och sedan infogas vissa mer anläggnings specifika ledningssystem in i detta EHS-system. Då kvalitet hanteras separat och vi inte funnit någon empiri för hur dessa system rangordnas sinsemellan är det omöjligt att göra någon vidare analys av hur detta fungerar. Det som dock skall



uppmärksammas är att EHS-systemet och kvalitetsledningssystemet och ansvariga för respektive system har ett väldigt begränsat samarbete och utbyte. Detta samarbete sträcker sig till att samordna utbildning av interna revisorer och delande av fakturor för denna typ av aktiviteter. Detta är ett av de tyngsta motiven till att bedömningen görs att SMT inte har nått en högre nivå av integrering än den operativa.

Samtliga fallföretag indikerar att integrering snarare har genomförts enligt det teknocentriska synsättet än systemsynsättet. En tydlig indikation på detta är att alla har utgått från befintliga ledningssystem och ”krav för krav” integrerat dem med varandra, inga intressentanalyser har genomförts med avseende att finna andra eller nya krav som borde beaktas vid skapandet av det integrerade ledningssystemet. En möjlig förklaring till detta är vilka motiv och drivkrafter som har verkat för en integrering. Här uppvisar fallföretagen de största likheterna och det är främst interna drivkrafter och interna fördelar som kan förknippas med integreringen (reduktion av dubbelarbete, möten, byråkrati) detta medför att inget vidgat perspektiv har ansetts nödvändigt utan fokus har varit på att finna förbättringar utifrån befintliga system. Detta kan också förklara varför de integrerade ledningssystemen inte heller uppnår några högre nivåer av integrering. Detta stämmer väl överens med befintlig teori (Jørgensen, Remmen & Mellado, 2006; Wilkinson & Dale, 1999a; Asif *et al.*, 2010). Fallföretagen uppvisar också stora likheter beträffande hur integrering skett rent praktiskt. Samtliga har utgått från de likheter som identifierats och sedan gått igenom standarderna ”krav för krav”, de har också i ett tidigt skede integrerat dokumentation, möten och ledningens genomgång. Vilket stödjer Bernardo *et al.*, (2009) och von Ahsen & Funck’s (2001) teorier kring detta.

Anmärkningsvärt är att inga direkta konflikter mellan mål och strategier har påträffats. Antingen har integreringen fallit mycket väl ut, eller så har integreringen inte skett till den grad att konflikter har kunnat uppstå, utan det är till syvende och sist kvalitetsområdet som värderas högst. Ytterligare en möjlig förklaring till detta är att vilka hinder och nackdelar som påträffas är beroende av vilken nivå av integrering som uppnåtts eller söks uppnås. Det tycks vara som så att konflikter mellan mål och strategier först påträffas när en högre nivå av integrering eftersträvas, något inget av fallföretagen i större utsträckning har gjort. Här bör också tilläggas att teorin som tar upp detta som ett möjligt problem kan ha baserat dessa teorier på de äldre versionerna av standarderna, dessa standarder har utvecklats genom åren och för varje ny version som utkommit har de blivit mer anpassade för att integreras med varandra. Den intressanta problematiken tycks därför snarare ligga i arbetet med att säkerställa att samtliga områden ges lika stort utrymme i det integrerade ledningssystemet, problematik som fallföretagen har påträffat. Hur dessa hinder skall övervinnas ger tyvärr empirin inga indikationer på.

SMT har valt att integrera arbetsmiljö och miljö, samt några andra ansvarsområden specifika för anläggningen i Sandviken. SMT:s EHS-system har delvis en egen struktur men den är influerad av ISO 14001 och det är in i denna struktur som arbetsmiljö och andra frågor (standarder) integrerats. Det väljer dock att inte integrera detta EHS-system med kvalitetsledningssystemet. Om man ser till teorin erbjuder den några tänkbara svar på

varför, då respondenten inte hade några direkta tankar kring ämnet. Det ena alternativet är att man gjort bedömningen att nackdelarna överskuggar fördelarna, det skulle kunna innebära att det anses för svårt att integrera EHS-systemet med kvalitetsledningssystemet på grund av att de skiljer sig så pass mycket åt i struktur. Det andra tänkbara alternativet är att ett sådant system på en så stor organisation som SMT skulle bli ett alltför komplext system, adderar man det faktum att ledningssystemen inte är av högsta prioritet hos SMT (dock är frågorna det) så kan det förklara varför man väljer att inte lägga resurser på att skapa ett fullständigt integrerat ledningssystem. Detta kan dock ifrågasättas då det finns ett övergripande affärsledningssystem inom SMT.

Efter att har jämfört empirin erhållen från Syntronic och teorin tycks det tämligen klart att den nivå av integrering som uppnåtts är den operativa. Fokus har varit vid att integrera befintliga standarder in i strukturen för kvalitetsledningssystemet genom att anamma ett teknocentriskt angreppssätt. De fördelar som har upplevts är främst i form av reducerad dokumentation, dubbelarbete och byråkrati, det är också det som motiven har varit tillsammans med en önskan att skapa en enkelhet och en helhetssyn. Det är dock något otydligt vilka ledningssystemstandarder som det integrerade ledningssystemet verkligen uppfyller, då certifiering endast skett mot kraven i ISO 9001.

Kraft Foods har också i grund och botten nyttjat ett teknocentriskt angreppssätt, men har i högre grad skapat ett generellt system som hanterar samtliga standarder, dessutom är det hos Kraft Foods som det integrerade ledningssystemet i störst utsträckning genomsyrar den dagliga verksamheten. Fördelarna som upplevts här är inte lika starkt begränsade till de som förknippas med den operativa nivån, utan här lyfts även fram att en bättre helhetssyn kring hela verksamheten har erhållits. Enligt teorin torde även vissa konkurrensfördelar upplevas, detta är dock inte något som respondenten påtalar. Däremot tycks en bättre intern samordning uppnåtts samt tydligare ansvarsfördelningar, fördelar som teorin förknippar med denna nivå.

SMT är det fallföretag där det integrerade ledningssystemet tycks återfinnas längst från verksamheten, det är dock ett fullt ut integrerat system med avseende på arbetsmiljö och miljö, men då kvalitetsområdet hålls helt separat uppfyller SMT ett av de viktigaste kraven för den operativa nivån, att några ledningssystem (inte alla) har integreras för att främst erhålla fördelar såsom reducerad byråkrati och harmonisering av kraven i standarderna.

Vi gör alltså efter analys av empirin bedömningen att Syntronic och SMT har uppnått den operativa nivån av integrering medan Kraft Foods har uppnått den taktiska nivån. Kraft Foods är också det fallföretag som börjar närma sig ett stadie där de olika ledningssystemen förlorar sin unika identitet. Hos SMT menar man att man fortfarande talar om OHSAS och ISO 14001 och Syntronic har inte integrerat olika ledningssystem utan snarare vissa krav från olika ledningssystemstandarder.

## 6 Slutsatser

Med utgångspunkt i studiens forskningsfrågor och syfte sammanfattas här resultaten. Avslutningsvis ges några korta råd för praktisk applicering av dessa resultat samt förslag på vidare studier.

De drivkrafter som tycks verka för en integrering är främst interna och sammankopplade med fördelar såsom reduktion av byråkrati, dubbelarbete och dokumentation. Endast det renodlade tjänsteföretaget tycks i viss bemärkelse identifiera externa drivkrafter som betydande för integreringen, dessa upplevda krafter har dock inte ställt några krav på att en integrering skall ske. Naturligtvis är det inte vanligt att intressenter ställer ett uttalat krav att en integrering måste ske, men enligt teorin så är det vanligt att krav på hur arbetet mot hållbar utveckling bedrivs ställs. Det är här ett integrerat ledningssystem kan erbjuda fördelar. Kraven på hur hållbar utveckling hanteras tycks dock inte vara tillräckligt tydliga för att driva arbetet med en integrering, eller så framgår inte kopplingen mellan integrerade ledningssystem och hållbar utveckling, detta trots att teori inom området är tämligen tydlig på denna punkt. Det kan också vara så att ett integrerat angreppssätt används för frågan om hållbar utveckling inom företagen men att detta arbete inte kopplas till ledningssystemen. SMT indikerar tydligast att så skulle kunna vara fallet. Detta kan förklaras av certifikatens minskade betydelse och ledningssystemstandardernas relativt lågt ställda krav, vilket resulterat i att ledningssystemen blivit något som hanteras parallellt med övrig verksamhet och främst beaktas i samband med revisioner för att behålla certifieringen. Detta kan dock inte styrkas då Kraft Foods i motsats till SMT har ett integrerat ledningssystem som i stor utsträckning genomsyrar den dagliga verksamheten. De hinder som förekommer är relativt få och främst relaterade till komplexitet och dokumentation. Det framstår som så att mindre organisationer har en fördel här men samtidigt har svårare att finna resurser för att kunna genomföra större omstruktureringar.

Studien visar att det finns en tydlig koppling mellan de drivkrafter som verkar för integrering, vald metodik, fördelar, hinder och nivå av integration. Om drivkraften för en integrering är främst intern (reducera byråkrati, dubbelarbete, dokumentation och konflikter mellan olika standarders krav) så är sannolikheten hög att ett teknocentriskt angreppssätt väljs. Denna metodik innebär då att de fördelar som kan upplevas främst begränsas till just en reduktion av byråkrati, dubbelarbete, dokumentation och konflikter mellan olika standarders krav. Då detta blir vad som menas med en integrering i detta fall så begränsas även vilka hinder som upplevs, om företagen väljer en annan metodik och strävar efter en högre grad av integrering skulle med all sannolikhet andra hinder påträffas, detta är förklaringen till att fallföretagen inte har upplevt några hinder som har försvårat eller begränsat integreringsarbetet. Initialt fokus och drivkrafterna avgör i stor grad vad det integrerade ledningssystemet blir till.

En annan slutsats som kan dras av denna studie är att det är relativt lätt att integrera till den operativa nivån. Att sedan ta sig vidare till en högre nivå av integrering är dock betydligt svårare, det kan i praktiken till och

med innebära att hela integreringsprocessen måste påbörjas igen från start men då med ett systemsynsätt. Empirin tyder också på att en integrering till den första (operativa) nivån kan uppnås utan aktivt eller medvetet arbete med en integrering företas, då det är relativt naturligt att samordna flera aktiviteter och söka reducera dubbelarbete och byråkrati, vilket resulterar i denna nivå av integrering. För att uppnå de högre nivåerna krävs dock målmedvetet arbete. För att detta arbete skall initieras krävs tydliga uttalade krav från externa intressenter. Då inget av fallföretagen har upplevt eller kopplat krav kring hållbar utveckling till ett integrerat ledningssystem har de bevisligen inte uppfattat att det finns ett behov av detta. De har således inte heller skapat ett sådant system och inte heller upplevt de fördelar som denna typ av system kan erbjuda. Den punkt där denna studie främst skiljer sig från befintlig teori är den kring hållbar utveckling och den koppling som kan göras till ett integrerat ledningssystem. Teorin gör gällande att det finns ett starkt samband mellan dessa, något inget av fallföretagen påtalar och inte heller praktiskt uppvisar.

Studien har funnit empiriskt stöd för stora delar av teorin. Av störst värde är vetskapen att det teknocentriska synsättet tycks vara begränsat till några få fördelar, främst reduktion av dubbelarbete, konflikter mellan olika standarders krav, dokumentation och byråkrati. Samt att det finns såväl risker som fördelar med att basera ett integrerat ledningssystem på ett befintligt kvalitetsledningssystem, risken är att andra områden får stå tillbaka för kvalitetsfrågorna. Fördelen är att ett befintligt kvalitetsledningssystem kan höja statusen på frågor som integreras in i kvalitetsledningssystemet. Studien ger också empiriskt stöd åt teorier kring att det finns ett samband mellan vilka drivkrafter eller motiv som verkar för en integrering och vilken integreringsmetodik som väljs. Slutligen bekräftar denna studie att företagets organisatoriska struktur, främst storlek, påverkar hur väl en integrering kan ske. Ett hinder kan vara en stor organisation.

## **6.1 Sammanfattning forskningsfrågor**

Studien visar att det drivkrafter som lyfts fram hos fallföretagen främst är förknippade med den operativa nivå av integrering det vill säga reduktion av byråkrati, dokumentation och dubbelarbete. Men också i viss mån att skapa en bättre helhetssyn över samtliga ledningssystem och själva verksamheten. De möjligheter som studien identifierar är många och återfinns i ett spann från reduktion av byråkrati till att kunna uppnå hållbar utveckling. Hållbar utveckling tycks dock inte sammankopplas med det integrerade ledningssystemet hos organisationerna i praktiken, teoretiskt lyfts dock denna möjlighet tydligt fram. Hindren är nära sammankopplade med vilka drivkrafter och motiv som föranleder en integrering, men också vilket angreppssätt som används vid integrering och vilken nivå av integrering som söks uppnås. De mer svåröverkomliga hindren tycks inte uppstå förrän en högre nivå (än den operativa) av integrering eftersträvas.

## **6.2 Praktisk applicering av resultaten**

Beslutsfattare inom organisationer som ämnar integrera sina ledningssystem eller utveckla ett befintligt integrerat ledningssystem bör beakta följande.

- Det integrerade ledningssystemet blir i stor utsträckning vad man gör det till, och det finns en stark koppling till motiven vid integreringen, detta medför att det finns en risk att det integrerade ledningssystemets fulla potential inte utnyttjas.
- Det teknocentriska synsättet innebär att de fördelar som kan åtnjutas begränsas i första hand till reducerad byråkrati, dokumentation och dubbelarbete. Vill organisationen uppnå fler fördelar måste ett bredare systemsynsätt användas. Där fler intressenter inkluderas.
- Det finns en stark teoretisk koppling mellan ett integrerat ledningssystem och hållbar utveckling vilket i högre utsträckning kan beaktas i praktiken. Det integrerade ledningssystemet kan vara en central del i en organisations arbete med att uppnå hållbar utveckling.
- Ett sätt att höja statusen på vissa frågor och områden kan vara att låta integrera dem in i ett befintligt kvalitetsledningssystem. Detta bör dock ske under stor vaksamhet för att säkerställa att inte kvalitetsfrågor tar för stort utrymme på bekostnad av de andra frågorna i det integrerade ledningssystemet.
- Det kan bli aktuellt att börja om med hela integreringsprocessen för att ta sig till en högre nivå av integrering än den operativa, beroende på vilka de initiala motiven var vid den första integreringen.

## **6.3 Fortsatta studier**

Generellt har denna studie berört undersökta begrepp hos fallföretagen på en övergripande nivå, studiens resultat och slutsatser skulle ytterligare stärkas genom att mer djupgående studier företogs hos fallföretagen. Denna studies begränsningar har också medfört att hur eventuella hinder kan övervinnas inte har behandlats, detta kan vara värdefull kunskap för företag. Speciellt intressant skulle vara att undersöka om det finns en lämplig metodik för hur ett integrerat ledningssystem skapat utifrån det teknocentriska angreppssättet kan transformeras till ett mer övergripande system vilket har möjlighet att utvecklas till en högre nivå av integrering. Till sist, en av de mer intressanta frågor som väckts under genomförandet av denna studie är varför företag i högre utsträckning inte väljer att integrera eller skapa ett helt övergripande affärsledningssystem som hanterar såväl ledningssystemstandarder samt de uppgifter det traditionella affärsledningssystemen hanterar. Då denna studies samtliga fallföretag också haft ett affärsledningssystem vilket haft liten koppling till de andra ledningssystemen, eller det integrerade ledningssystemet.

## 7 Källförteckning

von Ahsen, A. & Funck, D. (2001), "Integrated Management Systems — Opportunities and Risks for Corporate Environmental Protection", *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 8 No. 2, pp. 165-176.

Allabolag.se (2012a)

[http://www.allabolag.se/5562473305/Syntronic\\_AB](http://www.allabolag.se/5562473305/Syntronic_AB), Tillgänglig: 2012-05-16

Allabolag.se (2012b)

[http://www.allabolag.se/5560144874/Kraft\\_Foods\\_Sverige\\_AB](http://www.allabolag.se/5560144874/Kraft_Foods_Sverige_AB), Tillgänglig: 2012-05-31

Ammenberg, J. (2004) *Miljömanagement*, Studentlitteratur, Lund.

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund.

Asif, M. Fisscher, O.A.M. de Bruijn, E.J. & Pagell, M. (2010), "An examination of strategies employed for the integration of management systems", *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 648-669.

Beckmerhagen, I. Berg, H. Karapetrovic, S. & Willborn, W. (2003), "Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 209-27.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2007), *Kvalitet- från behov till användning*, 4:e upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Bernardo, M. Casadesús, M. Karapetrovic, S. & Heras, I. (2009), "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study", *Journal Of Cleaner Production*, Vol. 17, No.8, pp. 742-750.

Bisgroup.com (2012a), *What are management systems?*

<http://www.bisgroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/at-a-glance/What-are-Management-Systems/>, Tillgänglig: 2012-05-18

Bisgroup.com (2012b), *ISO 9001 Quality - Overview*

<http://www.bisgroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/ISO-9001/>, Tillgänglig: 2012-05-19

Bisgroup.com (2012c), *ISO 14001 Environment*

<http://www.bisgroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/ISO-14001/>, Tillgänglig: 2012-05-18

Bisgroup.com (2012d), *BS OHSAS 18001 Occupational Health and Safety - Overview*

<http://www.bisgroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/BSOHSAS-18001/>, Tillgänglig: 2012-05-18

Brorson, T. & Almgren, R. (2009), *ISO 14001 för små och medelstora företag*, Utgåva 4, SIS förlag AB, Stockholm.

Culley, W.C. (1996), "Integrating ISO 14000 into your quality system", *Professional Safety*, Vol. 41 No. 8, pp. 20-24.

Fernández-Muñiz, B. Montes-Peón, J.M. & Vázquez-Ordás, C.J. (2012), "Occupational risk management under the Ohsas 18001 standard: analysis of perceptions and attitudes of certified firms", *Journal Of Cleaner Production*, Vol. 24, March 2012, pp. 36-47.

Garvin, D. (1991), "How the Baldrige award really works", *Harvard Business Review*, Vol. 69 No. 6, pp. 80-93.

Gevalia.se (2012), *I vårt rosteri*  
<http://www.gevalia.se/gevalia2/page?siteid=gevalia2-prd&locale=sesv1&PagecRef=680>, Tillgänglig: 2012-05-16

Gikas, C. (2010), "A General Comparison of FISMA, HIPAA, ISO 27000 and PCI-DSS Standards", *Information Security Journal: A Global Perspective*, Vol. 19 No. 3, pp. 132-141.

ISO (2010), *Social responsibility - Discovering ISO 26000*, 1:a upplagan, ISO Central Secretariat, Genève.

ISO.org (2012), *Understand the basics*  
[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/management\\_system\\_basics](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/management_system_basics), Tillgänglig: 2012-05-18

Jonker, J. & Karapetrovic, S. (2004), "Systems thinking for the integration of management systems", *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 6, pp. 608-615.

Jørgensen, T. (2001), *Miljøledelse - systemer, standarder og praksis*, Skriftserie 277. Department of Development and Planning, Aalborg University

Jørgensen, T. Remmen, A. & Mellado, M. (2006), "Integrated management systems three different levels of integration", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14 No. 8, pp. 713-22.

Karapetrovic, S. & Casadesús, M. (2009), "Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration", *Journal Of Cleaner Production*, Vol. 17, No. 5, pp. 533-540.

Karapetrovic, S. & Jonker, J. (2003), "Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients", *Total Quality Management*, Vol. 14 No.4, pp. 451-9.

Karapetrovic, S. & Willborn, W. (1998), "Integration of quality and environmental management systems", *The TQM Magazine*, Vol. 10 No. 3, pp. 204-13.

Karapetrovic, S. (2002), "Strategies for the integration of management systems and standards", *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 1, pp. 61-67.

Karapetrovic, S. (2003), "Musings on integrated management systems", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 1, pp. 4-13.

Kraftfoods.se (2012), *Kraft Foods Europa – en snabb överblick*  
<http://sveu.kraftfoodscompany.com/KFE/About/krafteu-at-a-Glance.aspx>, Tillgänglig: 2012-05-16

Oskarsson, K. & von Malmborg, F. (2005), "Integrated management systems as a corporate response to sustainable development", *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 121-128.

Pheng, L.S. & Kwang, G.K. (2005), "ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 Management Systems: Integration, Costs and Benefits for Construction Companies", *Architectural Science Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 145-152.

Pojasek, R. (2006), "Is your integrated management system really integrated?", *Environmental Quality Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 89-97.

Poksinska, B. Dahlgaard, J.J. Antoni, M. (2002), "The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 14 No. 5, pp. 297-306.

Puri, S.C. (1996), *Stepping Up to ISO 14000: Integrating Environmental Quality with ISO 9000 and TQM*, Productivity Press, Portland, OR.

Remenyi, D. Williams, B. Money, A & Swartz, E. (1998) *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. Sage, London.

Salomone, R. (2008), "Integrated management systems: experiences in Italian organizations", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 No 16, pp. 1786-806.

Sandvik.se (2012a), *Fakta i korthet*  
<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/om-foretaget/>, Tillgänglig: 2012-05-16

Sandvik.se (2012b), *Om Sandvik*  
<http://www.sandvik.com/sv/om-sandvik/>, Tillgänglig: 2012-05-16

Seghezzi, H. (1997), "Business concept redesign", *Total Quality Management*, Vol. 8 No. 2&3, pp. 36-43.

SIS.se (2012a), *Standarder*  
<http://www.sis.se/innehall/om-sis/SIS-erbjuder-dig/Standarder/>, Tillgänglig: 2012-05-16

SIS.se (2012b), *Ledningssystem för kvalitet*  
[http://www.sis.se/Administration/ProduktSidor/Standard-produkt/?pid=STD-68168&iclvl1=SIS\\_COMMON\\_03&iclvl2=SIS\\_COMMON\\_03.120&iclvl3=SIS\\_COMMON\\_03.120.10](http://www.sis.se/Administration/ProduktSidor/Standard-produkt/?pid=STD-68168&iclvl1=SIS_COMMON_03&iclvl2=SIS_COMMON_03.120&iclvl3=SIS_COMMON_03.120.10), Tillgänglig: 2012-05-28

SIS.se (2012c), *Vägledning för revision av kvalitets- och/eller miljöledningssystem*  
[http://www.sis.se/Templates/SIS/Pages/ProductStandardView.aspx?id=29&epslanguage=sv&pid=STD-32902&iclvl1=SIS\\_COMMON\\_03&iclvl2=SIS\\_COMMON\\_03.120&iclvl3=SIS\\_COMMON\\_03.120.20](http://www.sis.se/Templates/SIS/Pages/ProductStandardView.aspx?id=29&epslanguage=sv&pid=STD-32902&iclvl1=SIS_COMMON_03&iclvl2=SIS_COMMON_03.120&iclvl3=SIS_COMMON_03.120.20), Tillgänglig: 2012-05-25

SIS.se (2012d), *Vad är ISO 26000?*  
<http://www.sis.se/tema/iso26000/varfor-iso-26000/>, Tillgänglig: 2012-05-25

SIS.se (2012e), *Socialt ansvarstagande*  
<http://www.sis.se/TK/TC-136729>, Tillgänglig: 2012-05-25

SIS.se (2012f), *Vad är ISO 27000?*  
[http://www.sis.se/tema/ISO27000/Vad\\_ar\\_ISO\\_270001/](http://www.sis.se/tema/ISO27000/Vad_ar_ISO_270001/), Tillgänglig: 2012-05-25

Syntronic.se (2012a), *Historia*  
<http://www.syntronic.se/sv/about/history>, Tillgänglig 2012-05-16



Syntronic.se (2012b), *Vision, affärsidé och strategier*  
<http://www.syntronic.se/sv/about/vision>, Tillgänglig 2012-05-16

Syntronic.se (2012c), *Om oss*  
<http://www.syntronic.se/sv/about>, Tillgänglig 2012-05-16

Tarí, J.J. & Molina-Azorín, J.F. (2010), "Integration of quality management and environmental management systems: Similarities and the role of the EFQM model", *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 687–701.

Wilkinson, G, & Dale, B.G. (1999a), "Integrated management systems: an examination of the concept and theory", *The TQM Magazine*, Vol. 11 No 2, pp. 95-104.

Wilkinson, G, & Dale, B.G. (1999b), "Integration of quality, environment and health and safety management systems: an examination of key issues", *Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 213 No. 3, pp. 275–83.

Wilkinson, G, & Dale, B.G. (2002), "An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems", *Production Planning and Control*, Vol. 13 No. 3, pp. 284-297.

Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage, London.

Zeng, S.X. Tian, P. & Shi, J.J. (2005), "Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 394-407.

## **7.1 Intervjuer**

David Holfve, Quality Manager/Mastertaster, Kraft Foods Sverige Production AB. 2012-05-02

Intervju i cirka 60 minuter, Gevalia, Gävle.

Christian Hörnkvist, EHS-ansvarig, Sandvik Materials Technology. 2012-05-04

Intervju i cirka 60 minuter, Sandvik Coromant, Sandviken.

Stefan Westlund, Senior Quality Manager, Syntronic AB. 2012-04-23

Intervju i cirka 90 minuter, Syntronic, Gävle.

## 8 Bilagor

# Intervjuguide

Intervjuobjekt:

Position:

Ansvarsområden (ledningssystem):

### **Företagsprofil**

**Kommer svaren beröra en avdelning eller en hel organisation?**

**Är ledningssystemen unika för avdelningen, eller gemensamt för en större organisatorisk nivå?**

Hur påverkar det arbetet med ledningssystemet om detta bara är en del av ett mer övergripande system?

**Vilka ledningssystem finns?**

Vilka certifieringar finns?

**Vad innebär ledningssystemen för er? Vad är ett ledningssystem för er?**

Stöd/följdfrågor/vidareutveckling: Dokumentation för att uppnå certifiering? System för att tillfredsställa intressenter? System för att leda/utveckla verksamheten?

**Hur viktigt är (hur rankas, jämfört med andra aktiviteter inom organisationen) arbetet med ledningssystemen?**

Vidareutveckling: Resurser, intresse från ledning?

Följdfråga: Skillnad mellan synen på delsystem QMS och ex. EMS

**Var det frivilligt eller krav från intressenter (eller någon annan) att implementera de olika ledningssystemen?**

### **Integrering**

**Har ni integrerat era ledningssystem, eller några av dem?**

Stöd/vidareutveckling: Dokumentation, policy, mål, operativa aktiviteter

## **Drivkrafter**

### **Vad var/är drivkrafterna/motiven till en integrering av de olika ledningssystemen?**

Vidareutveckling/exempel: Kostnadsbesparingar, reducering av resursåtgång, harmonisering av dokument, reducering av dokument, harmonisering förenkling av aktiviteter och processer, minskad byråkrati, tydligare ansvarsområden, reduktion av konflikter mellan olika strategier)

Följdfråga/vad vi vill veta: Var integrering något som var självklart och skedde spontant eller något som kändes onaturligt och fick ”tryckas” ut i organisationen?

Följdfråga: Fanns det ett organisatoriskt behov av en integrering?

Eller om integrering inte har genomförts:

### **Vad kan ni identifiera för orsaker till att ingen integrering skett?**

Exempel: Ser inga fördelar, inget/ingen som driver frågan, hinder, nackdelar med integrerade ledningssystem?

## **Hur gick implementering/integrering till?**

**Hur identifierades kopplingar mellan de olika standarderna?**

**Hur identifierades, bestämdes de delar som skulle integreras?**

**Hur har konflikter mellan mål och strategier kopplade till de olika ledningssystemstandarderna hanterats?**

**Någon speciell strategi/metodik som användes?**

Exempel: Systemsynsätt, Teknocentriskt synsätt

## **Hinder**

**Vilka hinder/svårigheter med att integrera ledningssystemen har upplevts?**

Exempel: organisatoriska, ekonomiska, byråkratiska, kompetensrelaterade

eller

**Vilka hinder/svårigheter tror ni att ni skulle stöta på vid en integrering?**

Exempel: organisatoriska, ekonomiska, byråkratiska, kompetensrelaterade

## **Har ni använt någon speciell integreringsmetodik? Integreringsprocess?**

Följdfråga: Är ni medvetna om att det finns olika teoretiska metoder för detta ändamål?

Eller

**Hur tror ni att ni skulle gå till väga vid en integrering av olika ledningssystem? Något som har reflekterats kring? Vetskap om olika metoder?**

## **Motstånd**

**Upplevs/Upplivedes något motstånd till en integrering?**

Exempel: från personer/funktioner som mister ägandet av procedurer, processer, aktiviteter, ledningsmotstånd?

## **Fördelar**

**Vilka fördelar har ni upplevt med integrering/integrerat ledningssystem?** (om integrering helt eller delvis har skett)

Exempel: enklare, reducerad byråkrati, minskade kostnader, färre konflikter (mål/strategier)

eller

**Vad tror ni att ni skulle uppleva få för fördelar av att integrera era ledningssystem?**

## **Nackdelar**

**Vilka nackdelar med att integrera ledningssystem har ni upplevt, eller tror att ni skulle stöta på vid en integrering?**

Exempel: dyrt, svårt, tids- och i övrigt resurskrävande, svårigheter i samband med integrering, kompetensbrist

## **Grad av integration**

**Hur och på vilka organisatoriska nivåer har en integrering skett?**

Exempel: strategisk, mellannivå, operativ

**Vad har integrerats?**

Exempel: policys, mål, dokument, operativa aktiviteter

**Varför denna nivå och inte mer?**

Exempel/Vidareutveckling: Vilka system, element aktiviteter har ni valt att integrera och varför

**Varför inte andra/alla aktiviteter?**

**Hur drivs arbetet i dagsläget?**

**Hur drivs det dagliga arbetet med det integrerade ledningssystemet?**

**Hur viktigt är det integrerade ledningssystemet för verksamheten?**

Vidareutveckling: I det dagliga arbetet

**Hur sker revisioner, interna såväl som externa?**

Exempel: Mätningar uppföljningar, integrerat