

## Referat från säkerhetskulturseminarium - God säkerhetskultur lönar sig!

2009-03-16

Den 16 mars samlades drygt 30 personer för att medverka i säkerhetskulturseminariet "God säkerhetskultur lönar sig!". Efter välkomnande av arrangörerna ÅF och 4C Strategies presenterades dagens huvudtalare, Anders Vikdahl som är Head of Sweden Operations på AstraZeneca.



### Huvudtalare: Anders Vikdahl - Head of Sweden Operations, AstraZeneca

Anders inledde med att berätta kort om AstraZenecas historia. Astra som var ett Södertäljebaserat företag med svensk ledning gick 1999 samman med den brittiska läkemedelskoncernen Zeneca och bildade AstraZeneca. Huvudkontoret ligger idag i London och man har en amerikansk VD, David Brennan. En global ledning gör att svenska delen av AstraZeneca måste konkurrera på en global marknad, inte bara ekonomiskt utan även i andra frågor t.ex. SHE. När det gäller arbete med frågor om yttre miljö ligger Sverige långt fram, dock ligger vi inte lika långt fram när det gäller säkerhetsarbete. Anders berättar ett exempel som han tycker visar på hur vi i Sverige ofta sätter fokus på yttre miljö framför vår egen hälsa: I Sverige vill man gärna ha oblekta kaffefilter, i dessa finns tjärrester kvar eftersom man inte vill urskilja dessa i tillverkningsprocessen och därmed släppa ut dem i naturen. Det som händer istället är att tjärresterna urlakas under bryggningen av kaffet och då kommer in i kroppen på den som dricker kaffet. Ett litet men tydligt exempel på hur våra värderingar ser ut gällande yttre miljö och vår egen hälsa.

Ett annat exempel som Anders tar upp gäller den globala konkurrens som svenska AstraZeneca är utsatt för. Total kostnad, lönekostnad och sociala avgifter, för en anställd inom produktion ser väldigt olika ut i olika länder. En produktionsanställd i Sverige kostar i snitt 40 tkr/mån medan en produktionsanställd i Kina kostar 1 tkr/mån, detta trots att man får en person med samma utbildningsnivå och kompetens. Det blir då stora svårigheter för den svenska verksamheten att konkurrera globalt.

På AstraZeneca har man svetsat samman SHE-arbetet med LEAN, och tycker att de kompletterar varandra och fungerar bra ihop. SHE-frågorna är prioritet 1 och ligger högst på agendan för alla chefer, och tas upp först på alla möten.

Så, hur kom det sig att AstraZeneca startade upp arbetet med säkerhetskultur? Man hade inom svenska verksamheten väldigt bra system och rutiner för säkerhet, men ändå hade man en olycksfrekvens som var i samma storleksordning som inom verkstadsindustrin. Efter att man undersökt detta närmare kom man fram till att den största enskilda orsaken var beteenden! Insikten att ett förändrat beteende var nyckeln till att minska antalet olyckor blev startskottet för säkerhetskulturarbetet. Anders fortsätter att berätta om hur man på AstraZeneca valt att arbeta med säkerhetskultur. En av de viktigaste punkterna är att SHE-frågorna måste ligga högst på alla chefers agenda, man måste prata om det och efterfråga

resultat, allt för att visa på att detta är en viktig del av arbetet. Chefer såväl som medarbetare måste få utbildning och förstå vilken effekt beteendet har på olyckstalen och hur detta kan förändras. Stöd och coachning av chefer och medarbetare är nödvändigt för att bygga och bibehålla en god säkerhetskultur. Det är även viktigt att veta hur man ska agera när någon har ett osäkert beteende. Anders menar att man i första läget ska ge positiv coachning för att stötta medarbetaren att ändra sitt beteende, kanske även vid en andra och tredje upprepning försöka med positiv coachning. Men om beteendet ändå inte ändras måste man våga löpa linan ut och stå för de värderingar man har satt upp för sin organisation. Detta är något som vi i Sverige inte är speciellt bra på, att sätta ner foten. Anders har ett förflutet inom gruvindustrin och tar ett exempel därifrån; om en medarbetare går in i gruvan utan hjälm så får man sparken, detta för att tydligt visa att ett beteende som kan vara livsfarligt inte är acceptabelt på arbetsplatsen. Anders menar att ett företag som har koll på sina SHE-frågor och visar att detta är ett prioriterat område som tas på allvar är en attraktiv arbetsgivare, och att dessa frågor kommer bli allt viktigare i framtiden.

Utgångsläget när man drog igång AstraZenecas satsning år 2004 var att man hade en olycksstatistik som låg strax under den som finns inom gruvindustrin, den borde inte alls ligga så högt med tanke på verksamheten. AstraZenecas svenska verksamhet var till exempel sämre än verksamheten i England. Under en femårsperiod lyckades man med att halvera olyckorna. Minskningen av olyckor bestod i att man jobbade för att ändra medarbetarnas beteende, t.ex. att hala fläckar på golvet torkas upp innan någon halkar och att medarbetarna använder skyddshandskar i större utsträckning vilket leder till färre skärskador.

Vilka fallgropar ska man då undvika? Anders menar att det är lätt att tro att man ska börja där det är värst, men i själva verket är det bäst att börja i den del av verksamheten som ligger bäst till. På så sätt skapar man snabbt ett gott exempel. Det gäller att hitta de lätta segrarna, för alla vill vara med på en framgång. En annan viktig faktor är att nyckelpersoner måste visa sitt intresse, annars kommer beteendeförändringen aldrig att komma till stånd. Ledningen måste fråga efter resultat, SHE-frågorna ska ligga överst på agendan och det ska vara en naturlig del i rapporteringen att redovisa om status i dessa frågor.

#### *Hur menar du att LEAN går väl ihop med arbetet med SHE-frågor?*

Det gäller att effektivisera på rätt sätt, med värderingar, så skapar man en bättre arbetsmiljö. En medarbetare som inte kan fylla dagen utan känner att det går bra att vara hemma en dag utan att det märks, att det inte finns något behov av personens insats, då skapas en negativ spiral. Om man är efterfrågad när man är sjuk känner man att man gör nytta och har en del av ansvaret för företagets välmående. Det är viktigt att hitta en balans mellan arbetsuppgifter och personalresurser, att skapa en optimerad organisation.

#### *Samarbetar ni med eller drar lärdom av något annat företag?*

Vi samarbetar en del med Scania i dessa frågor, detta eftersom det i läkemedelsbranschen inte finns många som kommit längre än vad AstraZeneca har. Dessutom är det en fördel att Scania ligger geografiskt nära och inte verkar i samma bransch. Då blir det ingen konkurrenssituation och vi kan ha stor öppenhet om våra respektive erfarenheter.

#### *Finns det risk för outsourcing av miljöproblemen?*

När man bedömer vilket land man ska lägga produktionen i måste man ta hänsyn till andra aspekter än ekonomin. Det är mycket viktigt att ta hänsyn till SHE-aspekter, missar man detta och det händer något i en fabrik som får konsekvenser för människorna där så kan det leda till en varumärkeskatastrof. Händer detta får det så klart stora ekonomiska konsekvenser.



## Paneldebatt – Tre företag om säkerhetskulturarbete

Förutom Anders Vikdahl sitter även Hans Wallström, Director Sustainability, Skanska, och Malin Brandel, Director EHS, GE Healthcare LifeSciences, i panelen.

*Vad fick er att börja bygga er säkerhetskultur?*

Malin: Skandaler inom bolaget i USA gjorde att man började arbeta aktivt för ökad säkerhet och för att bättre skydda yttre miljön, det var alltså en reaktiv start. För 5 år sedan kom en ny chef in i verksamheten som drev igenom en satsning på EHS och nu är de frågorna prioritet 1.

Hans: 2005/2006 började man skapa gemensam statistik inom Skanska, när man såg de mycket varierande resultaten startade man en stor satsning på säkerhetsarbetet vilket ledde till ett stort engagemang.

*På er resa mot förbättrad säkerhetskultur, vad har varit er största utmaning?*

Malin: I dagsläget har vi väldigt låg olycksfrekvens, vår utmaning är att gå från riktigt bra till ännu bättre. En annan utmaning är att prata om det arbete som görs och de framgångar som nås, detta för att kunna ytterligare förbättra genom att kommunicera internt.

Hans: Vi jobbar i stor utsträckning på tillfälliga arbetsplatser med inhyrd personal, i det ligger många utmaningar. Rollen som byggherre är en utmaning i sig, byggherren har ett stort ansvar men oftast ingen egen personal på plats vilket gör att det är svårt att följa upp ställda krav.

*Vad vill du ge för tips till en organisation som ska starta sin resa?*

Malin: Det finns inga genvägar! Man måste jobba in det, EHS ska finnas högst upp på agendan och vara prioriterat i alla lägen.

Hans: Engagemang, ledningen måste efterfråga resultat inom SHE-frågorna på samma sätt som t.ex. ekonomiska frågor. Man måste ta det steg-för-steg, det tar tid, man måste lära sig krypa innan man lär sig gå. Det är även viktigt att vara öppen och ta chansen att lära sig av andra.

*Om man har en oengagerad ledning, hur ska man sälja in säkerhetskultur?*

Malin: Visa både mjuka vinster av att jobba med EHS-frågor men inte vara rädd att också visa på de ekonomiska fördelarna. Vi som jobbar med EHS-frågor måste bli bättre på detta, det finns en kultur att det är fult att prata ekonomiska fördelar kopplat till EHS.

Anders: Att inte arbeta för att minska olyckor på alla sätt man kan, och prioritera SHE-frågorna, det är en stor "reputation risk". Ett sådant företag går en tuff framtid till mötes. SHE måste läggas till värderingsfrågorna i företaget. Det är ekonomiskt riskfyllt att inte bemöta SHE-frågor.

Malin: Om man har en ointresserad ledning är det viktigt att vara där för dialogen, om man möts av ointresse när man presenterar behovet av förbättrat EHS-arbete är det viktigt att fråga varför det inte prioriteras och sedan försöka förklara igen varför det är viktigt. Det är många som backar direkt med sina frågor om de får ointresse från ledningen. Man måste våga trycka på och sedan finnas där för att föra en dialog i frågorna.

*Hur beskriver ni säkerhetskultur i era organisationer?*

Malin: Inte bra att ta en definition från en organisation och lyfta in den i en annan. Mycket av nyttan kommer ur dialogen som krävs för att arbeta fram en egen definition. Dialogen öppnar upp för deltagande och engagemang och gör att fler kan involveras i arbetet.

Hans: Ingen uttalad definition inom Skanska, Hans själv ser på säkerhetskultur som att alla är engagerade i säkerhetsfrågorna, för sin egen skull och för medarbetarnas.

Anders: Ingen direkt definition, men vi har satt upp en vision om noll olyckor för att visa på ambitionen och vikten av att arbeta med dessa frågor.

*Malin, du gick från AstraZeneca till GE Healthcare, finns det attitydskillnader?*

Malin: Ja, GE är ett amerikanskt företag och i den kulturen straffas den som gör något dåligt medan den som gör något bra belönas. Inom GE är systemet för rapporteringar helt öppet så alla kan se vem som lever upp till kraven och vem som inte gör det.

Hans: Vi har kopplat EHS-prestation till bonussystemet, ett dåligt arbete med EHS-frågor syns vid bonusutdelningen.

Anders: Det är lätt att tycka att det amerikanska systemet är hårt, men det svenska ligger för långt mot andra sidan av skalan. Ledningen är skyldig att sprida tydliga värderingar och regler, medarbetaren i sin tur är skyldig att arbeta säkert, och det måste bli en konsekvens för medarbetaren om man inte gör det.

*Finns det inte risk att vetskapen om bestraffning gör att man döljer sina misstag?*

Malin: Ja, speciellt här i Sverige när den amerikanska kulturen möter svenska medarbetare som inte är vana med den typen av företagskultur.

*Hur ställer ni krav på entreprenörer?*

Malin: Vi ställer samma krav på säkerhet som vi gör för våra anställda, de räknas också med i olycksstatistiken (men går att särskilja vid behov). Det är svårt att säkerställa EHS-kompetens hos en entreprenör, just nu jobbar GE med att förbättra detta.

Hans: Vi ställer samma krav på säkerhet som vi gör för våra anställda, de räknas också med i olycksstatistiken (men går att särskilja vid behov).

Anders: Vi ställer samma krav på säkerhet som vi gör för våra anställda, de räknas också med i olycksstatistiken (men går att särskilja vid behov). Problemet på AstraZeneca har varit att man har haft en för decentraliserad organisation där för många har haft befogenhet att köpa in entreprenörer. Det finns många svårigheter att ta hänsyn till och många krav att ställa vid köp av entreprenörer. Nu jobbar man med att styra upp vilka som får köpa denna typ av tjänster.

*Anders, hur blev du personligen övertygad om att detta är viktigt?*

Anders: Den första anledningen var en affärsmässig faktor; jag insåg att för att överleva konkurrensmässigt måste vi förbättra vårt SHE-arbete. Den andra anledningen var en mänsklig faktor; när vi har så fina och rena anläggningar, då är det inte acceptabelt att ha olycksstatistik i samma storleksordning som inom verkstadsindustrin.