



LUNDS UNIVERSITET  
Lunds Tekniska Högskola

MARSH

# Organisatoriskt lärande och säkerhetskultur

Analys av Marsh Plus – ett incident- och skaderapporteringssystem för kommunala verksamheter

*Dan Gunterberg*  
*Februari 2008*

Examensarbete  
Civilingenjörsprogrammet i Riskhantering  
Avd. för Ergonomi och Aerosolteknologi  
Institutionen för Designvetenskaper  
Lunds tekniska högskola  
Lunds universitet

## Titel

Organisatoriskt lärande och säkerhetskultur – analys av Marsh Plus, ett incident- och skaderapporteringsystem för kommunala verksamheter

## Title

Organizational Learning and Safety Culture – an analysis of Marsh Plus, an Incident and Damage reporting system for public organizations

## Författare/Author

Dan Gunterberg

## Rapport/Report

LUTMDN/TMAT-5113-SE; EAT 2008

## Nyckelord

Lärande, lärande i organisationer, organisatoriskt lärande, individuellt lärande, kunskapshantering, kunskapsspridning, olycks- och riskhantering, säkerhetsarbete, säkerhetskultur, incident- och skaderapporteringsystem, incident, tillbud, risk, olycka, skada, Marsh Plus, användare, systemägare, kommun, verksamhet.

## Språk/Language

Svenska/Swedish

© Copyright: Institutionen för designvetenskaper, Ergonomi och aerosolteknologi, Lunds tekniska högskola, Lunds universitet, 2008.

---

Institutionen för designvetenskaper  
Ergonomi och aerosolteknologi

Lunds tekniska högskola  
Lunds universitet  
Box 118  
221 00 Lund

[www.eat.lth.se](http://www.eat.lth.se)

Telephone: +46 46 222 80 18

Fax: +46 46 222 44 31

Department Of Design Sciences  
Div. of Ergonomics and Aerosol  
Technology

Lund Institute of Technology  
Lund University  
Box 118  
221 00 Lund

[www.eat.lth.se](http://www.eat.lth.se)

Telephone: +46 46 222 80 18

Fax: +46 46 222 44 31

## Sammanfattning

Med anledning av bl.a. 2004 års lag om skydd mot olyckor (2003:778), ställs det högre krav på att kommuner har ett tillfredställande säkerhetsarbete. Försäkringsbolagen ställer dessutom krav på att varje kommun införskaffar och använder sig av ett incident- och skaderapporteringssystem, så att kommunerna genom dessa kan öka sina kunskaper om de incidenter, olyckor och skador som sker i deras tillhörande verksamheter. Detta för att underlätta kommunernas förebyggande arbete mot eventuella oönskade händelser. Marsh Plus, är ett sådant system och har hittills införskaffats av ett 40-tal kommuner i hela Sverige.

Målet med examensarbetet är att få förståelse för den nuvarande, samt potentiella framtida användningen av Marsh Plus i offentliga verksamheter (avgränsat till skolverksamheter). Detta har bland annat inneburit att studera och undersöka hur det är uppbyggt, hur det uppfattas och hur det används i ett antal kommuner och deras tillhörande skolverksamheter idag. Målet är också att med avseende på olycks- och riskhantering<sup>1</sup>, försöka utveckla en optimal arbetsprocess, för att de som använder systemet ska göra det på ett sätt som främjar lärandet i deras organisationer. D.v.s. en arbetsprocess som tar hänsyn till metoder och rutiner för att hantera inrapportering av incidenter i systemet, analys av inrapporterade incidenter, samt feedback mellan de olika nivåerna i kommunerna (exempelvis kommunnivå och verksamhetsnivå). Detta genom att bl.a. ge konkreta förslag på hur kommunerna på de olika nivåerna kan arbeta med Marsh Plus samt även hur Marsh AB kan hjälpa till i den processen.

Under arbetets gång dras dock slutsatsen att det är svårt att finna en specifik och detaljerad arbetsprocess med Marsh Plus, d.v.s. en arbetsprocess som är universal för alla typer av kommuner. I och med detta fokuserar rapporten snarare på att beskriva och ge konkreta förslag på hur de komponenter som krävs för skapandet av en lärande arbetsprocess (som även tar hänsyn till skapandet av säkerhetskultur), kan främjas i de kommuner som arbetar med Marsh Plus.

Studien baseras på nio intervjuer i tre kommuner som använder Marsh Plus. För varje kommun utfördes tre intervjuer. En av intervjuerna utfördes på kommunnivå, d.v.s. med kommunens säkerhetssamordnare (även kallad systemägare), och de andra två utfördes på verksamhetsnivå, d.v.s. med användarna (de som har ansvaret att rapportera i systemet) i två skolverksamheter. Vidare baseras studien på en litteraturgenomgång som behandlar ämnena lärande i organisationer och säkerhetskultur. En genomgång av Marsh Plus incident- och skaderapporteringsmodul genomfördes också, samt även två intervjuer med anställda på konsultbolaget Marsh AB. Allt detta för att kunna uppnå de uppsatta målen.

Ur litteraturgenomgången kommer studien fram till att hur pass väl en organisation lär sig, beror på graden av lärande hos de individer som arbetar där. Av den anledningen är det bl.a. viktigt att organisationer skapar förutsättningar som främjar skapandet och spridandet av kunskap. Detta

---

<sup>1</sup> Notera att olyckshantering här avser det förebyggande arbetet mot olyckor snarare än hanteringen av en olycka då den inträffar.

innebär bl.a. att ta hänsyn till de omvandlingsprocesser som kan ske mellan uttalad (explicit) och tyst (tacit) kunskap. Det är även av vikt att det finns någon typ av agent (ex. ett informationssystem) som efterfrågar och lagrar den kunskap individerna lär sig, så att den stannar i organisationen och inte försvinner i samband med att individerna slutar. Det sistnämnda är något som bl.a. ger förutsättningar för double loop learning, vilket innebär hela organisationen lär sig genom att exempelvis ledningen ges möjlighet att ändra på rutiner och arbetssätt utifrån den information som "agenten" hämtat från individerna. Studien kommer även fram till att lärandet i en organisation kan ses som en avgörande delkomponent i skapandet av en god säkerhetskultur.

Genom resultaten från intervjuerna, jämförs, och till viss grad generaliseras, användandet av Marsh Plus. Det visar sig att de på kommunnivå är mer nöjda än missnöjda med systemet. De anser att de nu har ett verktyg som hjälper dem att hålla koll på det som sker i deras verksamheter. Utifrån systemet kan de lättare se vilka områden som är utsatta och agera förebyggande utefter det. P.g.a. bl.a. detta dras slutsatsen att kommunerna, i och med sitt beslut att implementera Marsh Plus, medvetet eller omedvetet har tagit ett stort steg i att förbättra sina respektive säkerhetskulturer. Från intervjuerna framkommer det även att användarna ute i skolverksamheterna har en mer varierande uppfattning om Marsh Plus. En del tycker att systemet har varit till hjälp, medan andra tycker att systemet inte fyller någon funktion. Detta kan enligt rapporten bero på bl.a. graden av utsatthet på skolorna, samt även på hur pass väl kommunerna kommunicerar och informerar skolorna angående vad som sker och görs med det som rapporteras.

De förslag som ges i analysen/diskussionen i kapitel 6, grundar sig på det som arbetet kommit fram till utifrån litteraturgenomgången, samt även utifrån intervjuerna med systemägarna och användarna. Bl.a. föreslås det att kommunerna använder Senges fem discipliner som ett led i att öka lärandet i hela kommunorganisationen (d.v.s. även i skolverksamheterna). Det föreslås också att kommunerna skapar förutsättningar för ökad kunskapsomvandling mellan den tysta och den explicita kunskapen. De förslag som bygger på Senges fem discipliner tar i mångt och mycket hänsyn till dessa omvandlingar. Vidare föreslås det att kommunerna förutom främjandet av organisationens lärande, tar hänsyn till de tre andra avgörande komponenterna i skapandet av en god säkerhetskultur, nämligen att främja en *rapporterande, rättvis och flexibel kultur*.

Rent konkret innebär det ovan nämnda att **kommunerna** exempelvis: 1. Sammanställer incidentarkivet och incidentstatistiken, samt gör den tillgänglig för användarna i skolverksamheterna. 2. Anordnar användarträffar, där användare, rektorer och systemägare kan träffas, sätta upp mål och lära av varandra. 3. Definierar begreppet *allt ska rapporteras* och därmed även betydelsen av *incident*. 4. Utbildar rektorerna samt även sina egna förvaltningschefer till *stödjande chefer* i arbetet med Marsh Plus. 5. Ser till att vara rättvisa mot rektorerna i enlighet med Reasons tankar om skapande av en rapporterande kultur. 6. Inför incitament eller belöningsystem för skolorna, d.v.s. att god rapportering på något vis belönas av kommunerna.

För **verksamheternas** del handlar det om att engagera den övriga personalen som inte har tillgång till Marsh Plus, så att de även vet vad skolan gör med de anmälningar som kommer in. Rektorerna kan även engagera eleverna i skolornas säkerhetsrelaterade arbete, detta genom att bl.a. tillsammans med all personal och eleverna sätta upp gemensamma mål och visioner för

arbetet med Marsh Plus, samt även det övriga säkerhetsarbetet. Vidare bör rektorerna se till så att deras kunskap om Marsh Plus användning, ex. dokumenteras, så att det ges möjlighet till organisatoriskt lärande, genom exempelvis double loop learning.

Även **Marsh AB** kan hjälpa kommunerna och verksamheterna att öka lärandet och ”förbättra” deras säkerhetskulturer. De förslag som föreslås är att Marsh: 1. Förändrar rapporteringsformuläret så att det även inkluderar frågor som tar reda på *varför* en incident har skett. 2. Ökar systemets konsekventhet i ord och begrepp. Exempelvis att man inte blandar ihop incident med rapport. 3. Utvecklar systemet så att det automatiskt för över mer information från en rapport till en anmälan (ex. en polisanmälan eller felanmälan). 4. Förenklar statistikdelen, d.v.s. gör den mer lättförståelig. 5. Ex. utvecklar en modul som ersätter skolornas blankettsystem. 6. Förenklar systemets implementeringsprocess, ex. genom att förenkla fastighetslistan. 7. Erbjuder nivåanpassad utbildning beroende på målgrupp, ex. hjälper kommunerna och skolorna att analysera, sammanställa och arbeta med statistiken.

## Summary

Since the implementation of the new accident protection law (Lagen om skydd mot olyckor (2003:778)), the municipal communities in Sweden have been faced with increasing demands on their safety management work. Since then, there has also been a demand from the insurance companies that these communities implement and use some form of Incident and Damage reporting system in their publicly governed organizations, such as schools etcetera. Marsh Plus, is a web-based Incident and Damage reporting system that is currently being used in 40 municipal communities in Sweden.

The aim of this master's thesis, is to investigate the design of Marsh Plus, how it is being used and its implication on the safety management work in the municipal communities that use it. Furthermore the purpose is to develop an optimized work flow process for the usage of the system, one that facilitates the communities' organizational learning, as well as improves their accident and risk management work on community management level (the communities' safety functions), as well as on user level (at the schools). The aim is also to give suggestions on how Marsh AB can be included in that workflow process.

The thesis is based on all together nine interviews in three municipal communities that use Marsh Plus. Three interviews were conducted in each community, one with the safety management coordinator of the community (also called system owner), and two interviews on user level, that is with two users at two different schools. Literature related to the subjects organizational learning and safety culture, has also been studied in order to get an in-depth view of how organizational learning and accident and risk management can be connected to an Incident and Damage reporting system. The thesis also includes two interviews with employees at Marsh AB, as well as an in depth-study of Marsh Plus.

As a result of the literature studies, it is concluded that the degree of learning in an organization is completely dependant on the degree of which the employees at that organization learn. Because of this, it is among other things, very important for the municipal communities to create conditions that promote the creation and spreading of knowledge for the individuals working there. This means that the communities have to take into consideration the different types of interactions that take place between tacit and explicit knowledge (the four knowledge creation modes). It is also of importance that the communities install some kind of "agent" (for example an information system), that is able to collect and store the knowledge that the employees learn, so that it will stay in the organization and not be forgotten, if or when some of them might leave. The latter means that the communities not only have to promote conditions for individual learning (single loop learning) but also for the learning of the organization as a whole (double loop learning).

Through the interviews, the usage of Marsh Plus is compared, and to some extent also generalized. The interviews conclude that the system owners (on community level), are more satisfied than dissatisfied with the usage of the system. They now feel that they have a tool that helps them to keep up to date with all that is going on in their public governed organizations. For example, the system displays areas exposed or subjected to different kinds of incidents. This means that the communities can act upon that information and prevent the incidents from

reoccurring. The thesis work furthermore concludes that through the implementation of Marsh Plus, the communities have taken a great step towards improving their safety cultures. However, from a user level perspective (the schools), the opinions regarding Marsh Plus seem to vary. Some feel that the system has been helping their safety management work, and some feel that the system does not fill any function at all. The varying opinions might depend on the different frequency levels of incidents at the schools, as well as on how well the communication between community management level and user level, is working.

The thesis work also concludes that learning in an organization can be seen as a crucial part-component in the creation of a well-managed safety culture. Furthermore it is concluded that the thesis is not trying to find a specific, detailed and universal work flow process for Marsh Plus. Instead the focus lies on trying to explain the components that are decisive for a learning organization with regards to both Marsh Plus and an improved safety culture. The thesis ends with proposing suggestions on how the communities might be able to promote the above-mentioned components.

The thesis first suggests that the communities use Senge's five disciplines to increase the learning in their organizations. It is also suggested that the communities promote conditions to increase knowledge creation based on Nonakas four modes of knowledge creation. To some extent Senge's five disciplines take these four modes into consideration. Furthermore it is suggested that the communities also promote conditions that take into account the three components: *reporting, just and flexible culture*, in order to create a well-managed safety culture.

What is mentioned above means that the ***municipal communities***, for example: 1. Compile and summarize the incident archive and the incident statistics to make it available for the users and the principles in the schools. 2. Organize user meetings, where users, principles and system owners may meet and develop goals and learn from each other. 3. Define the concept of *reporting everything* and thereby also the meaning of an *incident*. 4. Educate the principles and the managers on community management level, to be supportive managers with regards to Marsh Plus and related safety work. 5. Make sure they act justly against the principles, to promote a reporting culture. 6. Implement compensation systems to reward schools or employees that report satisfactorily.

For the communities' public-governed organizations, that is ***for the principles in the schools***, it all comes down to not only engaging the staff that have access to Marsh Plus, but they should also make sure that the rest of the employees, and to some extent also the pupils, increase their interest in Marsh Plus and the related safety work in the schools. This can be done by for example setting up common goals and visions to strive for in the work with Marsh Plus and the related safety work that comes with it. The principles should also make sure that the knowledge they acquire concerning Marsh Plus and the related safety work, is not forgotten, but documented in a way that increases the possibility of working for double loop learning in the organization.

***Marsh*** also has the ability to help the communities and the schools to increase and improve their learning abilities and safety culture. The suggestions proposed are that Marsh: 1. Improves the reporting form in such a way that it includes questions that answers to *why* an incident has

occurred and not only *what* has occurred. 2. Increases the system's consistency in the usage of expressions and words. 3. Develops the system to transfer more information between a report and a notification. 4. Simplifies the incident statistics part of the system. 5. Considers developing a module that replaces the manual notification forms currently being used by the remaining staff in the schools. 6. Simplifies the implementation process of the system, by for example making the real-estate list easier to fill out. 7. Offers level-customized educations depending on target customers and their special needs, in order to help them analyze relevant data that can be extracted from the system.



## Förord

Detta examensarbete utgör ett slutmoment på civilingenjörsutbildningen i Riskhantering vid Lunds tekniska högskola, Lunds universitet. Arbetet har utförts på uppdrag av Marsh AB – försäkringsförmedlare och riskkonsulter, på deras kontor i Stockholm under höstterminen 2007.

Med denna förordsdel vill jag passa på att tacka alla de som har varit mig behjälpliga under arbetets gång. Ett stort tack till handledare Åsa Ek vid Avdelningen för Ergonomi- och aerosolteknologi, samt även till handledare Annika Roos, brand- och riskingenjör på Marsh AB, som har stöttat och hjälpt till att vidareutveckla de idéer som jag har haft för att kunna slutföra detta arbete.

Vidare vill jag tacka Oscar Sohl – chef vid avdelningen Offentlig verksamhet på Marsh AB, för förtroendet jag fick att utföra mitt examensarbete på Marsh AB.

Ett stort tack går även till Johan Herré och Helena Wiedenbladh – försäkringsförmedlare på Marsh AB, för att jag fick ”sno” tid från er när jag hade diverse frågor om Marsh Plus. Tack även för de mer officiella intervjuerna med er.

Jag vill även tacka systemägarna och användarna av Marsh Plus i Ekerö, Huddinge och Salem kommun för att ni har tagit er tid och ställt upp på intervjuer. Det bör nämnas att dessa intervjuer var avgörande för examensarbetets slutförande.

Jag hoppas att denna rapport kommer att ha betydelse för Marsh AB och kommunernas framtida arbete med Marsh Plus.

*/Dan Gunterberg*

Malmö, februari 2008.

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Mål .....	1
1.2	Avgränsningar .....	3
2	Metod.....	4
2.1	De deskriptiva undersökningarna.....	4
2.2	Intervjuundersökningen.....	4
2.2.1	Val av intervjumetod.....	4
2.2.2	Validitet i intervjuerna .....	5
2.2.3	Val av kommuner och intervjupersoner .....	6
2.2.4	Intervjubegränsningar .....	6
3	Lärande i organisationer .....	8
3.1	Individuellt lärande.....	8
3.1.1	Behaviorism.....	9
3.1.2	Kognitionsteori.....	10
3.1.3	Social kognitionsteori.....	11
3.1.4	Gestaltteori.....	13
3.1.5	Ytterligare synvinklar på individuellt lärande .....	13
3.1.6	Sammanfattning och diskussion – individuellt lärande.....	14
3.2	Organisatoriskt lärande .....	16
3.2.1	PDCA-cykeln.....	17
3.2.2	Single Loop & Double Loop Learning .....	17
3.2.3	Peter M Senges fem discipliner för organisatoriskt lärande.....	18
3.3	Kunskapshantering.....	21
3.3.1	Vad är kunskap?.....	21
3.3.2	Knowledge management.....	22

3.3.3	Organisationskulturens betydelse.....	23
3.3.4	Kunskapsspridning.....	24
3.4	Sammanfattning och diskussion – organisatoriskt och individuellt lärande .....	32
4	Lärande från olyckor och incidenter .....	36
4.1	Risk, riskhantering, olyckor, incident och tillbud – definitioner.....	36
4.2	Säkerhetskultur i en organisation.....	37
4.2.1	Säkerhetskultur - definition.....	37
4.2.2	Säkerhetskulturens komponenter.....	38
4.2.3	En organisations ”mognadsnivå” säkerhetskulturmässigt.....	41
4.3	NCO:s (Nationellt centrum för lärandet från olyckor) modell för lärande från olyckor och/eller tillbudshändelser .....	42
4.3.1	Kunskapsgenerering.....	43
4.3.2	Kunskapsspridning.....	45
4.3.3	Kunskapsanvändning – åtgärdsstrategier.....	45
4.3.4	Utvärdering.....	47
5	Marsh Plus.....	49
5.1	Bakgrund till systemet och användningsområden .....	49
5.2	Systemets tillgänglighet .....	49
5.3	Systemets utveckling.....	49
5.4	Övergripande uppbyggnad - moduler.....	49
5.5	Incident- och skaderapporteringsystemets användbarhet (Marshperspektiv).....	50
5.5.1	Försäkringsbolagens krav .....	51
5.6	Incident- och skaderapporteringsmodulens uppbyggnad och funktionalitet .....	51
5.7	Systemets användning, generellt sett (ur Marshperspektiv).....	51
5.7.1	Användarantal per system .....	51
5.7.2	Implementering – användarlista och fastighetslista.....	52
5.7.3	Implementering – utbildning.....	52

5.7.4	Implementering – problem.....	53
5.7.5	Rekommenderat användningssätt.....	53
5.7.6	Uppföljning – fortbildning.....	54
5.7.7	Hur kan kund veta om systemet fungerar (Marshperspektiv).....	54
5.7.8	Resultat av användning – ur Marshperspektiv.....	54
5.8	Hur systemet används i tre kommuner.....	55
5.8.1	Tidigare arbete med incidenter och skador.....	55
5.8.2	Förväntningarna av Marsh Plus.....	58
5.8.3	Arbetsprocessen.....	58
5.8.4	Resultat av systemets användning.....	67
6	Analys/Diskussion.....	69
6.1	Kommunernas ansvar.....	70
6.1.1	Hur kommunerna kan skapa förutsättningar för att med Marsh Plus främja lärandet i verksamheterna (skolorna).....	72
6.1.2	Hur kommunerna (säkerhetsfunktionerna/förvaltningarna) kan utvecklas, och hur de kan använda sig av Marsh Plus.....	80
6.2	Verksamheternas ansvar.....	81
6.3	Marsh Plus – design och uppbyggnad.....	82
6.3.1	Rapporteringsformuläret.....	82
6.3.2	Definitioner och konsekventhet i ord och begrepp (ex. rubriker).....	83
6.3.3	Vidareutveckling.....	84
6.4	Marsh AB – implementering och stöd.....	86
6.4.1	Implementeringsstadiet.....	86
6.4.2	Efter implementeringsstadiet.....	90
7	Slutsatser.....	91
8	Litteraturförteckning.....	99
	Bilaga A – Systemets uppbyggnad och funktionalitet.....	103
1.1	Rapporteringsdelen.....	103

1.2	Incidentarkiv.....	111
1.3	Incidentstatistik.....	111
1.4	Administrationsdelen .....	113
Bilaga B – Intervjusammanställning Ekerö kommun .....		123
1.1	Intervju med två av systemägarna .....	123
1.1.1	Organisationsstruktur .....	123
1.1.2	Marsh Plus.....	125
1.2	Sammanställning – Intervju med användare på Sundby skola 30/10-07 .....	129
1.2.1	Allmänt.....	129
1.2.2	Marsh Plus.....	129
1.3	Sammanställning – Intervju med användare på Träkvista skola 23/10-07 .....	132
1.3.1	Allmänt.....	132
1.3.2	Marsh Plus.....	133
Bilaga C – Intervjusammanställning, Huddinge kommun .....		137
1.1	Intervju med en Systemägare på Huddinge kommun.....	137
1.1.1	Organisationsstruktur .....	137
1.1.2	Marsh Plus.....	139
1.2	Sammanställning – Intervju med användare på Balingsnäs skola 17/10-07 .....	144
1.2.1	Allmänt.....	144
1.2.2	Marsh Plus.....	145
1.3	Sammanställning – Intervju med användare på Segeltorps skola 17/10-07 .....	148
1.3.1	Allmänt.....	148
1.3.2	Marsh Plus.....	149
Bilaga D – Intervjusammanställning, Salems kommun .....		153
1.1	Intervju med systemägare på Salems kommun .....	153
1.1.1	Organisationsstruktur .....	153
1.1.2	Marsh Plus.....	155

1.2	Sammanställning – Intervju med användare på Rönninge skola 16/10-07 .....	159
1.2.1	Allmänt.....	159
1.2.2	Marsh Plus.....	159
1.3	Sammanställning – Intervju med användare på Rönninge Gymnasium 17/10-07 .....	162
1.3.1	Allmänt.....	162
1.3.2	Marsh Plus.....	162
	Bilaga E – intervjufrågor till systemägarna (kommunnivå) .....	166
	Bilaga F – intervjufrågor till användarna (verksamhetsnivå).....	168
	Bilaga G – Intervjufrågor till Marshanställda som arbetar med Marsh Plus .....	169

## 1 Inledning

Under de senaste 50 åren har olyckor med dödlig eller allvarlig skada som utgång, minskat både nationellt och internationellt. Utökad lagstiftning och bättre metoder för att förebygga olyckor genom exempelvis införandet av standardiserade säkerhetsledningssystem etc., är exempel på framgångsfaktorer för de branscher/områden där olyckor minskat som mest. En annan viktig framgångsfaktor för dessa, är att man lyckats lära sig av tidigare erfarenheter, genom utredning och analys av redan inträffade händelser. Det finns dock exempel då denna typ av lärande inte har varit optimal. Detta beror bl.a. på att hänsyn inte tas till just tidigare händelser, utan allt för stor fokus tenderar att ligga på olycksriskers ingående element och egenskaper. I de fall då kunskap och information om tidigare händelser finns, händer det att den inte förvaltas på rätt sätt. Det kan bland annat bero på att kunskapen inte finns tillgänglig för rätt målgrupp, eller att det finns en ovilja att ta åt sig av den nya kunskapen, vilket i sin tur hämmar lärandet. (NCO, 2006)

Docherty (1996 ur Albinsson, 1998) definierar den lärande organisationen som ständigt spanande efter ny kunskap, erfarenheter och förändringar i omvärlden. För att organisationer ska kunna lära sig av olyckor och även kunna förebygga dem, behövs verktyg för att införskaffa sig kunskap och erfarenheter. Dessutom behövs metoder och rutiner för att hantera kunskapen och erfarenheterna. Vem/vilka ansvarar för inflödet av information? Hur ska informationen behandlas samt hur och vem gör analyserna av den inkomna informationen? D.v.s. hur ser organisationens arbetsprocess ut med avseende på organisationens förmåga att lära sig, samt hur kan den optimeras så den leder till ständigt lärande? Dessa är några av de frågor som examensarbetet har för avsikt att undersöka.

Examensarbetet kommer att utgå ifrån Marsh AB:s (försäkringsförmedlare och riskkonsulter) incident- och skaderapporteringssystem, Marsh Plus, som används i olika typer av offentliga verksamheter. På uppdrag av Marsh AB kommer arbetet att både undersöka systemets uppbyggnad och nuvarande användning, samt även hur användningen av systemet och dess design kan optimeras, så att förebyggandet av framtida incidenter och olyckor av olika slag kan bli så effektivt som möjligt.

Examensarbetet ingår i kursen MAM920 vid Avdelningen för Ergonomi- och aerosolteknologi vid Lunds tekniska högskola, och är ett sista moment i civilingenjörsutbildningen i Riskhantering.

### 1.1 Mål

Målet med examensarbetet är att få förståelse för den nuvarande, samt den potentiella framtida användningen av Marsh Plus i offentliga verksamheter. Detta innebär bland annat att studera och undersöka hur det är uppbyggt, hur det uppfattas och hur det används i ett antal offentliga verksamheter idag. Det innebär också att med avseende på olycks- och riskhantering<sup>2</sup>, försöka utveckla en optimal arbetsprocess, för att de som använder systemet ska göra det på ett sätt som

---

<sup>2</sup> Notera att olyckshantering här avser det förebyggande arbetet mot olyckor snarare än hanteringen av en olycka då den inträffar.

främjar lärandet i deras organisationer. D.v.s. en arbetsprocess som tar hänsyn till metoder och rutiner för att hantera inrapportering av incidenter i systemet, analys av inrapporterade incidenter, samt feedback mellan de olika nivåerna i kommunerna (exempelvis kommunnivå och verksamhetsnivå). Detta genom att bl.a. ge konkreta förslag på hur kommunerna på de olika nivåerna kan arbeta med Marsh Plus samt även hur Marsh AB kan hjälpa till i den processen.

Förhoppningen är att examensarbetet ska kunna hjälpa de verksamheter som använder systemet att förbättra sin olycks- och riskhantering, och samtidigt klargöra vad användningen av ett informationssystem som Marsh Plus kan innebära för de verksamheter som inte har ett.

För att uppnå de uppsatta målen med examensarbetet har jag ställt upp ett antal frågeställningar samt följdfrågor dessa.

### **Frågeställning 1: Vad är en lärande arbetsprocess?**

- Vad säger litteraturen om lärande, d.v.s. vad är lärande, och vad innebär det med avseende på organisation och olycks- och riskhantering?
- Vad är det som avgör om arbetsprocessen med Marsh Plus är lärande? Är det kriterierna för positivt utfall vid användningen av systemet som avgör lärandenivån? I så fall vilka är dessa kriterier? Vad säger litteraturen och vad säger kommunerna själva, d.v.s. vilka kriterier har de för positivt utfall? Hur kan man avgöra att systemet med dess inkluderade arbetsprocess leder till önskvärda resultat?

### **Frågeställning 2: Hur används incident- och skaderapporteringssystemet?**

- Hur är systemet uppbyggt? Vad är syftet och i vilken omfattning används det idag?
- Hur uppfattas systemet av användarna? Hur används det, d.v.s. hur ser arbetsprocessen ut? På vilka grunder ser arbetsprocessen ut på det givna viset? Är det Marsh AB som ger förslag, i så fall baserat på vad? Eller är det upp till varje verksamhet/kommun att använda systemet bäst de vill?

### **Frågeställning 3: Vilka är nuvarande resultat av användningen av systemet?**

- Vilken effekt har användningen hittills inneburit för verksamheterna? Har säkerhetsarbetet förändrats, hur då i så fall? Kan kommunerna se tydliga resultat?

### **Frågeställning 4: Hur kan arbetsprocessen, utifrån den givna, utvecklas vidare?**

- Hur integreras arbetsprocessen och själva systemet på så vis att det får optimal verkan med avseende på lärande olycks- och riskhantering?
- Finns det stöd i litteraturen eller utifrån undersökningarna på att ytterligare komponenter bör ingå i arbetsprocessen eller i systemets design? Vilka i så fall, samt hur adderas dessa till det befintliga?



**Frågeställning 5: Finns det intressenter som inte är systemets användarmålgrupp men som ändå har intresse av att känna till effekterna av systemets användning?**

- Vilka önskemål har dessa intressenter samt vilken nytta kan de se av att verksamheterna använder sig av incident- och skaderapporteringsystemet? Exempelvis, vad har försäkringsbolagen för krav etc.?

**Frågeställning 6:**

- Inom vilka andra områden i en kommun kan verksamheterna använda systemets metodik?

## **1.2 Avgränsningar**

På grund av examensarbetets tidsbegränsning på 20 veckor, har endast tre kommuner undersökts, och detta i samma stadsområde (Stockholm). Eftersom varje kommun har många olika typer av tillhörande verksamheter, har undersökningen även avgränsats till att endast gälla skolverksamheter.

Eftersom Marsh Plus är ett väldigt omfattande informationssystem med flera moduler, kommer detta examensarbete endast att undersöka systemets incident- och skaderapporteringsmodul.

## 2 Metod

Eftersom examensarbetets mål bl.a. är att söka svar på hur de kommuner som använder Marsh Plus subjektivt uppfattar Marsh Plus arbetsprocess, design och implikation på deras verksamheter och därmed deras säkerhetsarbete, samt även då arbetet har som mål att ge förslag på hur systemets arbetsprocess och eventuellt även design, kan optimeras med avseende på organisatoriskt lärande och lärande olycks- och riskhantering, baseras detta arbete på en deskriptiv teoriundersökning i ämnena lärande i organisationer och säkerhetskultur, en deskriptiv undersökning gällandes Marsh Plus syfte, funktion och uppbyggnad, samt även en kvalitativ intervjuundersökning hos tre kommuner som använder systemet.

### 2.1 De deskriptiva undersökningarna

En deskriptiv undersökning definieras av Winter (1992) som en djupgående beskrivning av ett visst ämne. Eftersom ett mål med examensarbetet är att ge förslag på hur kommunerna kan optimera arbetsprocessen med Marsh Plus på ett vis som främjar lärandet och även olycks- och riskhanteringen i deras organisationer, inkluderas en litteraturgenomgång av ämnena lärande i organisationer (individuellt lärande, organisatoriskt lärande och kunskapshantering) och säkerhetskultur. Syftet med en litteraturgenomgång är enligt Winter (1992) att samla in det vetande som redan finns om det problem som studien tar upp. Detta vetande kan utgöras av teori, empiri eller metodik (Winter, 1992). I detta fall handlar det om teorier som berör ämnet lärande och säkerhetskultur.

Vidare kommer examensarbetet att göra en deskriptiv undersökning av Marsh Plus syfte, uppbyggnad och funktionalitet. Som nämnts i avgränsningen kommer fokus ligga på incident- och skaderapporteringsmodulen.

### 2.2 Intervjuundersökningen

Enligt Carlsson (1991) är kvalitativa undersökningar till för att låta människor beskriva någonting, ge sin personliga uppfattning om någonting eller beskriva egna upplevelser och erfarenheter. I denna studie handlar det, som ovan nämnts, om att få användarna av Marsh Plus att ge sina personliga uppfattningar om Marsh Plus och dess tillhörande arbetsprocess. Eftersom Marsh Plus i nuläget endast används i kommunala verksamheter har jag därför utfört totalt nio intervjuer i tre kommuner som använder systemet.

De tre kommunerna ligger alla i Stockholms län och är: Ekerö kommun, Huddinge kommun och Salem kommun. För varje kommun utfördes tre intervjuer, en på kommunnivå, d.v.s. med systemägaren (den som i kommunen ansvarar för Marsh Plus), och två på verksamhetsnivå, d.v.s. med användarna ute i skolorna.

För att kunna beskriva Marsh Plus, uppbyggnad, syfte och funktion, har bl.a. två anställda vid Marsh AB, som arbetar med systemet, intervjuats.

#### 2.2.1 Val av intervjumetod

Carlsson (1991) nämner två typer av intervjuer: strukturerade och ostrukturerade. I de strukturerade intervjuerna används ett fastställt intervjuschema där exempelvis ordningsföljden

för frågorna och deras formulering är bestämd samt där svarsalternativen ofta är fastställda (Winter, 1992). Hur pass strukturerad en intervju är varierar, men den mest strikta formen är när intervjuaren från ett frågeformulär ställer förutbestämda frågor och antecknar försökspersonernas svar. De strukturerade intervjuerna kallas bundna och används oftast i samband med kvantitativa undersökningar (Carlsson, 1991).

De ostrukturerade intervjuerna kallas även ”fria” intervjuer. Även denna typ av intervju varierar. I sin mest extrema form kan ett vanligt vardagssamtal ses som en ostrukturerad intervju, där man ställer frågor, får svar, berättar egna erfarenheter och därefter får respons på dem. Rolluppedelningen mellan intervjuare och intervjuad är i denna form rätt så uppluckrad. De fria intervjuerna är de som är mest lämpade för kvalitativa undersökningar och kallas även för djupintervju. Detta innebär att man i sin intervju försöker sätta sig in i den intervjuades tankevärld samt de erfarenheter som präglar hans eller hennes syn på de ting som man är intresserad av att undersöka. De fria och djupa intervjuerna kan ses som ett mellanting mellan de bundna strukturerade intervjuerna och det vanliga vardagssamtalet (Carlsson, 1991). Det är på det sistnämnda viset som jag har valt att utföra intervjuerna i detta arbete, d.v.s. genom att utföra halvstrukturerade intervjuer som ligger mitt emellan den extremt strukturerade och den extremt ostrukturerade intervjutypen.

Rent utförandemässigt har jag alltså i förväg planerat och ställt upp ett antal fördefinierade frågor som jag trodde kunde vara relevanta för att få svar på mina frågeställningar. Dessa frågor fick intervjupersonerna möjlighet att svara fritt på. De intervjuade var även fria att under hela intervjuens gång göra avstickare och prata om andra ämnen som ändå var relaterade till Marsh Plus, men som jag själv inte hade tänkt på när jag ställde upp frågorna. Vid dessa tillfällen kunde jag därmed spontant ställa följdfrågor för att uppnå ännu bättre förståelse för hur de intervjuade verkligen uppfattar systemet och dess arbetsprocess etcetera. Läsaren hänvisas till Bilaga E, F och G vid behov av att se de uppställda frågorna.

### **2.2.2 Validitet i intervjuerna**

Validitet definieras av Carlsson (1991) som mätinstrumentets förmåga att mäta det man verkligen avser att mäta. Exempelvis nämner Carlsson (1991) att om man mäter skolelevers längd med en mätsticka en gång, så kan mätstickan sägas vara valid om samma längd mäts upp på dessa elever en andra gång. Kravet för validitet är alltså att resultatet av en mätning ska förbli oförändrad eller i huvudsak oförändrad om t.ex. mätningen upprepas en gång till, eller om någon annan utför mätningen (Carlsson, 1991). I detta examensarbete utgjordes det så kallade ”mätinstrumentet” av de kvalitativa djupintervjuerna. Det är dock viktigt att påpeka att eftersom dessa intervjuer var kvalitativa och inte försökte mäta något i kvantiteter, så menar Carlsson (1991) att det snarare handlar om tolkning än mätning.

Det vill säga genom intervjuerna gavs jag endast möjlighet att tolka intervjupersonernas egna subjektiva uppfattningar av Marsh Plus. I och med det var det väldigt viktigt att denna tolkning blev så korrekt som möjligt, d.v.s. att min tolkning så mycket som möjligt stämde överens med hur intervjupersonerna verkligen uppfattar det. Av den anledningen utförde jag en sammanställning av varenda intervju (dock ej intervjuerna med de Marshanställda). Dessa sammanställningar skickades sedan ut till respektive intervjuperson via e-post för godkännande.

Mina instruktioner var att intervjupersonerna fritt kunde ändra sådant som de inte ansåg stämde, genom att markera texten med rött. När jag sedan fick tillbaka de godkända sammanställningarna gavs jag möjlighet att se vilka ändringar som hade gjorts, vilket innebar att jag även fick möjlighet att avgöra om ändringarna berodde på ett tolkningsfel från min sida, eller om intervjupersonerna inte ville ha med vissa specifika uppgifter. Misstänkte jag att intervjupersonerna ändrade något för att de inte ville ha med någon specifik uppgift (exempelvis för att arbetet är offentligt), så noterade jag ändringen så att jag kunde använda uppgiften mer anonymt senare i rapporten. Sammanställningarna finns i bilagorna B-D.

Det kan nämnas att det bara var en av de nio intervjupersonerna som inte läste igenom sammanställningen. Detta då den intervjupersonen hade bytt arbetsplats och därmed blivit otillgänglig. Detta var systemägaren i Salems kommun.

För att öka validiteten i mina sammanställningar såg jag även till att under intervjuerna, anteckna intervjupersonernas svar såväl som att spela in dem elektroniskt.

### **2.2.3 Val av kommuner och intervjupersoner**

Då större delen av examensarbetet utfördes på Marsh AB:s kontor i Stockholm, och då många Stockholmskommuner använder Marsh Plus, valde jag för enkelhetens skull att göra intervjuerna på tre kommuner i Stor-Stockholm.

Även om syftet med intervjuerna var att reda ut intervjupersonernas individuella uppfattningar av systemet, så ville jag självklart även kunna jämföra skillnader och likheter hos de tre kommunerna. Det vill säga jag ville även kunna dra generella slutsatser ur intervjuerna så att de även kunde antas gälla i andra kommuner i Sverige. Av den anledningen valdes kommunerna på främst två grundval: storlek samt tiden de har använt Marsh Plus. Genom att göra det ville jag få en så god spridning som möjligt. De tre undersökta kommunerna är som ovan nämnts Ekerö, Huddinge och Salem.

Ekerö har c:a 20 000 invånare och upphandlade Marsh Plus år 2004, men har inte använt det fullt ut förrän senare delen av 2006.

Huddinge har c:a 90 000 invånare och började implementera systemet år 2004. De började dock inte använda systemet fullt ut förrän den 1/1 år 2005.

Salem har ett invånarantal på c:a 15 000 invånare och fick tillgång till systemet under sommaren 2006 men började inte använda det i hela kommunen förrän den 1/1 år 2007.

För varje kommun intervjuades en till två systemägare på kommunnivå, samt två användare av Marsh Plus på verksamhetsnivå (i två skolverksamheter). Se motivering för det i nästa avsnitt om intervjubegränsningar.

### **2.2.4 Intervjubegränsningar**

Jag inser att generaliserbarheten i denna studie är något begränsad då jag endast utförde intervjuer på tre kommuner. Läsaren ombedes därför att ta hänsyn till det i de resultat som arbetet kommer fram till. Det bör även påpekas att val av kommuner i samma stadsområde inte heller bidrar till att öka generaliserbarheten. Dock måste jag bedyra att eftersom jag har intervjuat kommuner som

väl motsvarar ”normalstorleken” för svenska kommuner (de flesta kommuner i Sverige har ju en befolkningsstorlek på 20-100 tusen invånare) så borde det trots allt inte vara helt fel att göra generaliseringar. De tre kommunerna är trots allt tre separata kommuner med eget styre, även om de tillhör Stor-Stockholm.

Eftersom Marsh Plus används på flera nivåer i kommunerna såväl som på flera nivåer ute i verksamheterna, fanns det p.g.a. examensarbetets tidsbegränsning på 20 veckor, inte tid att intervjua personer på alla dessa. Av den anledningen valde jag att intervjua först och främst de som har det övergripande ansvaret för systemet i kommunerna (systemägarna), samt även de som rapporterar incidenterna i systemet (användarna). Jag inser att det är en brist att jag inte har intervjuat någon förvaltningschef eller rektor.

### 3 Lärande i organisationer

Sedan urminnes tider har människan strävat efter kunskap. Människans nyfikenhet och behov av att vilja veta mer, har under århundradens gång bidragit till en ständig ökning av den kunskapsmängd som vi i vår vardag tvingas införskaffa och hantera. Från det tidigare industrisamhället, har vi på kort tid tågat in i ett informationssamhälle där vi, som Russell (1992 ur Albinsson, 1998) uttrycker det: ”lär oss fortare, växer fortare, rör oss fortare och förändras fortare”.

Enligt Albinsson (1998) lever vi i en osäker värld där det enda vi vet är att inget är säkert. Att leva i en tid av ständig förändring har konsekvenser. Vikten av att förnya sig kontinuerligt blir allt mer påtaglig för organisationer. Detta i sin tur leder till att individer som arbetar i organisationerna ställs inför allt högre krav att hantera denna förnyelse och de förändringar som kommer utav den. Detta resonemang stöds av Albinsson(1998) som menar att för att en organisation ska överleva och vara framgångsrik krävs en god förmåga att hantera förändringar. Vidare menar Albinsson (1998) att organisationer måste vara bra på att inte bara lära sig nya handlingsätt, utan också att lära om. Den lärande organisationen blir i och med detta, ett centralt begrepp i sammanhanget. Frågor som uppstår är: vad är lärande, och vad är en lärande organisation?

Hur pass lärande en organisation är, beror enligt Wang och Achmed (2002) på lärandeprocessen hos dess medarbetare och hur den är utformad. För att förstå lärande i organisationer är det därför av vikt att sambanden mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande klargörs. Det finns många olika teorier och principer som enligt tidigare forskning beskriver vad organisatoriskt och individuellt lärande är, och detta kapitel kommer därför att beskriva en del av dessa. Kapitlet kommer även att ta upp teorier inom ämnet kunskapshandling, vilket tillsammans med bl.a. begreppen organisationskultur och kunskapsspridning, sedan kommer att sättas i relation till lärande i organisationer. Därefter kommer det att diskuteras hur man kan applicera det organisatoriska lärandets teorier och principer på så vis att det även blir giltigt i specifika arbetsprocesser. Det vill säga kapitlet har för avsikt att söka svar på frågeställning ett som ovan definierats. I kapitel 6 kommer även hänsyn tas till kommunernas egna åsikter och tankar angående huruvida det går att avgöra om Marsh Plus inklusive dess arbetsprocess leder till lärande eller inte.

#### 3.1 Individuellt lärande

Det finns många olika perspektiv på vad lärande innebär och betyder, och det finns ingen allmänt accepterad definition på just uttrycket ”lärande” (Pedler & Aspinwall, 2000). När det gäller det individuella lärandet finns det dock fyra erkända teorier som kan anses vara relevanta för att få klarhet i uttrycket. Dessa teorier har sitt ursprung i forskning inom psykologin och kallas: Behaviorism, Kognitionsteori, Social kognitionsteori och Gestaltteori (Wang & Achmed, 2002)

I detta avsnitt kommer en kortfattad förklaring av dessa fyra teorier att beskrivas. Därefter kommer ytterligare teorier och synvinklar att presenteras, vilka i en diskussionsdel, för att försöka klargöra vad individuellt lärande innebär, dessutom kommer att sättas i relation till de fyra teorierna. Diskussionen kommer sedan att utgöra det underlag som krävs, för att senare i kapitlet

även kunna frambringa klarhet i begreppet ”organisatoriskt lärande” och ”lärande i organisationer”.

### 3.1.1 Behaviorism

Behaviorism är läran om hur människor lär sig olika beteenden och hur dessa bibehålls (Wang & Achmed, 2002). Vidare kan behaviorism förklaras som studiet av stimuli som påverkar människan och de beteenden som människan uppvisar i reaktion på stimuli (Herbert, 1997).

Det finns fyra huvudsakliga teorier som tillhör behaviorismen. Nedan följer en beskrivning av dessa.

#### 3.1.1.1 Klassisk betingning - The Classical Conditioning Theory (Pavlov, 1927 ur Wang m.fl., 2002)

Klassisk betingning innebär att ett tidigare neutralt stimuli utvecklas till ett icke-neutralt stimuli på grund av att dess association, automatiskt och upprepade gånger producerar samma eller liknande responser. Exempelvis gjorde Pavlov ett experiment på hundar, som visade att deras salivproduktion ökade som respons på en ringklocka, då ringningen i klockan flera gånger efterföljdes av mat till dem. Då klockan ringdes för första gången kom ingen respons på ökad salivproduktion, men då hundarna efter ett tag började associera klocksignalen med mat, ökade salivproduktionen som respons på detta. Det vill säga här förvandlades ett obetingat stimuli, d.v.s. ringning i klocka innan första gången den åtföljdes av mat, till ett betingat stimuli, då hundarna lärde sig att associera klocksignalen till mat. Pavlov bevisade att teorin även gäller för människor. (Wikipedia:5, hämtat 2008)

Klassisk betingning utgör dock endast en liten del av det totala mänskliga lärandet (Wang & Achmed, 2002)

#### 3.1.1.2 Verkande betingning - The Operant Conditioning (Skinner, 1971 ur Wang och Achmed 2002)

Till skillnad från klassisk betingning där ursprunget till responsen kan sägas vara reflexiv (Wang & Achmed, 2002) beror responsen i denna teori på konsekvenserna som åtföljs av den. I detta sammanhang har begreppet ”förstärkare” en avgörande roll. En ”förstärkare” är en händelse eller stimuli som sker efter en specifik respons. Denna händelse kan vara avgörande för huruvida samma respons i ett annat tillfälle kommer att återupprepas. Exempel på förstärkare kan exempelvis vara pengar som kan motivera människor att upprepa vissa beteenden. (Wikipedia:6, hämtat 2008)

Skinner menade alltså att beteenden kunde kontrolleras genom de responser som förstärks, och att dessa dessutom är beroende av den grad till vilken de förstärks. En annan faktor som Skinner ansåg spela roll i kontrollen av beteenden, är tidsintervallet för vilken förstärkningen uppkommer. Något som Skinner kallar för förstärkningsscheman. Exempelvis kan förstärkningsscheman i ett första steg innebära att belöning ges med korta intervall, för att senare ökas till längre tidsintervall när det önskade beteendet har vants in. (Wikipedia:6, hämtat 2008)

#### 3.1.1.3 The Reciprocal Inhibition Theory (svenska: ömsesidigt hämmande, *fritt översatt*) (Wolpe, 1958)

Denna teori handlar om både lärandeprocessen såväl som "att lära om". Ömsesidigt hämmande innebär att frambringa en konkurrerande respons för att kunna minska styrkan av en annan respons. Exempelvis elimineras ofta gamla vanor genom att tillåta nya vanor att utvecklas i samma situationer som de äldre vanorna. (Wang & Achmed, 2002)

#### 3.1.1.4 Inkubationsteorin - The Incubation Theory (Eysenck, 1976 ur Wang & Achmed, 2002)

Enligt inkubationsteorin observeras det att beteenden som åtföljs av negativa konsekvenser inte elimineras. Detta är något som inte kan förklaras av teorin om *Verkande betingning* som ovan beskrivits. I många fall försvinner inte dåliga vanor trots dåliga konsekvenser. Istället genererar dessa beteenden frustration och rädsla (Wang & Achmed, 2002).

#### 3.1.1.5 Sammanfattning behaviorismen

Behaviorismen ser alltså lärandet som en process för vilken en aktivitet uppstår eller ändras genom diverse reaktioner på olika situationer (Wang & Achmed, 2002). Detta innebär att det individuella lärandet involverar både förvärvandet av och, i varierande grad, även kvarhållandet av beteenden (Nelson-Jones, 1996). Mer om detta i sammanfattningen till detta kapitel.

### 3.1.2 Kognitionsteori

Begreppet kognition är en psykologisk term och kan förklaras som en samlingsterm för våra olika tankeprocesser (Wikipedia:4, hämtat 2007). Begreppet har sitt ursprung i latinets *cognicioun*, och betyder kunskap (Dictionary.com, hämtat 2007). Kognitionsteori omfattar mentala processer som varseblivning, d.v.s. perception och minne, resonerande, samt tankegångar såsom beslutsfattande och problemlösning (Akselsson, 2006)

#### 3.1.2.1 Rasmussens S-R-K-modell

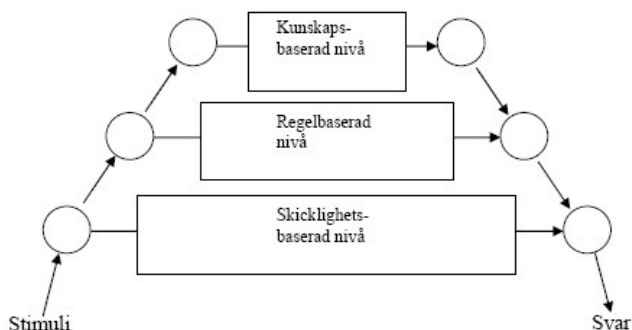
Fokus i kognitionsteorin, handlar om att förklara och beskriva strukturer samt processer som bygger upp det mänskliga kunnandet. I det avseendet har minnet och hur vi behandlar information en central roll (Wang & Achmed, 2002). Rasmussen (ur Akselsson, 2006) delar upp kognitiv problemlösning i tre nivåer: skicklighetsbaserat, regelbaserat och kunskapsbaserat.

På den skicklighetsbaserade nivån styrs individens aktiviteter av lagrade automatiska program. D.v.s. individen baserar sitt agerande på inövade rutiner. Vid problemlösning exempelvis, innebär detta att uppmärksamheten är riktad mot annat än själva problemet, detta då individen inte är medveten om problemet. (Akselsson, 2006)

När individer ställs inför problem som inte går att lösa per automatik, d.v.s. då problemet inte går att lösa på skicklighetsbaserad nivå, letar individen efter lagrade regler som kan appliceras på problemet. Individen går därmed upp ett steg i Rasmussens nivåmodell, till den regelbaserade nivån. På den nivån arbetar individen medvetet med det eventuella problemet och söker efter regler som eventuellt kan lösa det. (Akselsson, 2006)

I den högsta och sista nivån, d.v.s. den kunskapsbaserade nivån, löser individen problem genom att använda medvetna analytiska processer, samt kunskap som sedan tidigare är lagrad. Se Figur 3.2.2-1 för ytterligare förklaring av Rasmussens nivåmodell. (Akselsson, 2006)





Figur 3.1.2-1 Rasmussens nivåmodell – förenklad (ur Akselsson, 2007)

### 3.1.3 Social kognitionsteori

Social kognitionsteori integrerar sociala och kognitiva processer för att få förståelse för människors motivation, känslor och handlingar (Wang & Achmed, 2002). Enligt Bandura (1989) ingår fyra grundläggande kognitiva kompetenser i den sociala kognitionsteorin: Symbolkompetens (eng. Symbolizing Capability), Vikarierande kompetens (eng. Vicarious Capability), Förtänkande kompetens (eng. Forethought Capability), Självreglerande kompetens (eng. Self-regulatory Capability) och Självreflekterande kompetens (eng. Self-reflective Capability). Nedan följer en kort beskrivning av var och en av dessa kompetenser.

#### 3.1.3.1 Symbolkompetens

Symbolkompetens är en viktig del i människans förståelse och hantering av omvärlden. Genom verbala, imaginära och andra typer av symboler omvandlas erfarenheter till kognitiva modeller av verkligheten, vilka vägleder oss i våra handlingar och beslut. Bland annat bidrar symbolkompetensen med verktyg för kognitivt problemlösande. Det innebär att istället för att lösa problem genom direkt handling utan eftertanke, kan möjliga lösningar testas i våra tankar. En del av dessa lösningar kan förkastas medan andra kan testas i verkligheten. Med hjälp av denna tankeverksamhet går det därför att undvika eventuella missöden som direkt handling utan eftertanke, hade kunnat innebära.

Med symbolkompetensen kan människan dessutom skapa fantasier och idéer som överträffar egenupplevda sensoriska erfarenheter. Exempelvis kan man föreställa sig att elefanter flyger över månen, trots vetenskapen om att det är fysiskt omöjligt. (Bandura, 1989)

#### 3.1.3.2 Vikarierande kompetens

I teorin om *Verkande betingning* som beskrivits ovan, baseras beteenden och ens handlingar på tidigare upplevda konsekvenser av dessa. Om detta vore hela sanningen, d.v.s. om vårt lärande endast vore beroende av tidigare upplevda erfarenheter, skulle vår sociala och kognitiva utveckling vara tämligen, som Bandura (1989) uttrycker det: ”efterbliven”. Språk, seder och sociala uppförandemönster skulle bli svåra att föra vidare i ett samhälle om det vore på det viset (Bandura, 1989).

Människan har utvecklat en otrolig förmåga att lära genom observation. Mycket av den sociala inlärningen sker antingen medvetet eller omedvetet genom att observera andra människors beteende och dess konsekvenser för dem (Bandura, 1989). Den vikarierande kompetensen

innebär alltså att observation av andras erfarenheter, likväl som egna erfarenheter, kan utgöra grunden för hur man kommer att bete sig.

#### 3.1.3.3 Förtänkande kompetens

Den förtänkande kompetensen innebär förmågan att förutse konsekvenser av sitt beteende. I denna kompetens ingår dessutom förmågan att tänka på önskvärda mål som man vill uppnå i framtiden. Bandura (1989) menar att tankar som handlar om önskemål för hur framtiden ska se ut, främjar beteenden som bidrar till att de i slutändan uppnås. Den förtänkande kompetensen skapar incitament och motivering för att uppnå önskvärda mål.

(Bandura, 1989)

#### 3.1.3.4 Självreglerande kompetens

En del teorier angående mänskligt beteende har en infallsvinkel som menar att beteenden endast beror på korrelationen mellan belöning och straff (Bandura, 1989). Denna infallsvinkel stämmer till viss del, men det är viktigt att påpeka att människan även har en förmåga att utöva egenkontroll över tankar, känslor och handlingar. Människans självinflytande uppkommer som ett resultat av personlig utmaning och utifrån den reaktion som sker efter evaluering av de färdigheter som förvärvats. Det vill säga man jämför sina färdigheter mot de normer och standarder som antingen ställts upp av en själv eller av andra. Här är det viktigt att påpeka att det inte är normerna eller standarderna i sig som ger motivation, utan det är den självvärderande processen, d.v.s. jämförandet av de uppnådda resultaten mot normen eller standarden, som bidrar till motivation och därmed självstyrning. Människor försöker alltså söka tillfredsställelse genom att uppfylla värderade mål, och drivs till att intensifiera sina insatser när prestationerna inte når upp till dessa. (Bandura, 1989)

Sammanfattningsvis innebär teorin om den självreglerande kompetensen att det psykosociala beteendet styrs av en samverkan mellan egenproducerade och yttre producerade influenser. (Bandura, 1989)

#### 3.1.3.5 Självreflekterande kompetens

Alla människor är kapabla till att utöva självmedveten reflektion. Det vill säga människor har förmågan att evaluera sina egna tankar (Bandura, 1989) genom att exempelvis tänka på att man tänker på något. Genom reflektion över olika erfarenheter och över annat som man känner till, kan ny kunskap om sig själv och ens omvärld, genereras (Bandura, 1989).

En central typ av tankereflektion som har stor påverkan på våra handlingar, är värderingen av vår egen effektivitet (eng. Self-Efficacy Appraisal). Varje dag ställs vi inför olika viktiga beslut, och det är värderingen av vår egen effektivitet som till stor del styr hur dessa tas. Vad man väljer att utföra för uppgifter, på vilket sätt dessa utförs och hur mycket ansträngning som läggs ner på dem, beror alltså på en självvärdering av ens egen effektivitet i frågan. Värderingen kan ibland hindra eller höja ens förmåga, och den avgör även stressnivån och graden av mistro på huruvida man kommer klara av uppgiften eller inte. (Bandura, 1989)

### 3.1.4 Gestaltteori

Enligt gestaltteorin uppfattar inte människor saker och ting i isolation, utan allting organiseras till helheter genom olika perceptuella processer (Wang & Achmed, 2002). Vidare menar gestaltteorin att helheten dessutom är något annat än summan av delarna, och att varje del får sin betydelse utifrån denna helhet (Karlstad universitet, 2007). Detta innebär att lärdomar och slutsatser som dras ur egna erfarenheter är beroende av den personliga förståelsen över det specifika uppdraget (Karlstad universitet, 2007). Människor kan alltså dra olika slutsatser utifrån en och samma händelse beroende på hur de uppfattar helheten.

Gestaltteorin förklarar även att lärandet sker på alla nivåer hos en människa, d.v.s. att det finns en interaktion mellan förståndet och kroppen, och mellan individen och omgivningen. Lärandet sker alltså inte bara på en kognitiv nivå som exempelvis ovanstående teorier behandlat.

### 3.1.5 Ytterligare synvinklar på individuellt lärande

#### 3.1.5.1 Fyra slags lärande

Pedler och Aspinwall (2000), menar att lärandet handlar om *hur vi förändras* och blir annorlunda än vi var tidigare. Det finns fyra former av lärande som ingår i denna definition (Pedler & Aspinwall, 2000) och dessa är:

1. Lärande *om* saker, eller kunskap
2. Lärande om hur man *gör* saker, eller kvalifikationer, förmåga, kompetens
3. Lärande för att *bli* oss själva, *att uppnå vår fulla potential* eller personlig utveckling
4. Lärande för att *prestera saker tillsammans* eller i samarbetsprojekt

(Pedler & Aspinwall, 1996)

De två första formerna är de mest kända i olika sammanhang, och Pedler och Aspinwall (2000) menar att dessa är relaterade till varandra. Bland annat kommer detta av att man först bör *vet att* ("know-that"), om något, innan det går att *vet hur* ("know-how") något ska göras. I relation till detta talar Revans (1998 ur Pedler & Aspinwall, 2000) att det inte finns något lärande utan handling, och ingen handling utan lärande.

Den tredje typen av lärande handlar om personligt utveckling, vilket innebär att en person blir mera sig själv och uppnår sin fulla potential. I denna typ av lärande krävs förutom intellekt och kvalifikationer, även målmedvetenhet och identitet. (Pedler & Aspinwall, 2000)

Den fjärde formen av lärande innebär att individens lärande inte endast bör betraktas som dennes egen ensak, d.v.s. att individens lärande inte bara sker på egen hand. Här antas att lärandet kan äga rum människor emellan – i utrymmena eller relationerna mellan dem – och att individer kan samarbeta kollektivt, d.v.s. fokus i denna typ av lärande läggs på vad man kan åstadkomma tillsammans. (Pedler & Aspinwall, 2000)

### 3.1.5.2 Konstruktivistiskt lärande

I avsnitt 3.1.1 ovan beskrevs teorin om *Behaviorism*, som ser lärandet som en process för vilken en individs aktivitet uppstår eller ändras genom diverse reaktioner på olika situationer. I motsats till detta synsätt har det under de senaste 20 åren uppkommit en annan typ av syn på hur individen lär sig, nämligen *Konstruktivism* (Boghossian, 2006). Skillnaden mellan dessa två synsätt är mångfacetterad och det finns dessutom flera olika typer av teorier inom konstruktivismen. Exempelvis finner vi konstruktivismen inom teorierna för både kognitiv och social vetenskap (Boghossian, 2006), vilka har tagits upp i tidigare avsnitt.

Den grundläggande idén inom konstruktivismen, trots de olika typerna, är att individer som lär sig ”konstruerar sin egen kunskap” (Sener, 1997 ur Boghossian, 2006). För att förtydliga innebär det att individer lär sig genom att konstruera eller finna mening utifrån deras subjektiva erfarenheter, och resultatet av detta ger kunskap (Boghossian, 2006). Vidare menar Poerkson (2004 ur Boghossian, 2006) att varje individs subjektiva erfarenheter är lika mycket värda, d.v.s. ingen är privilegerad den ”rätta” synvinkeln. Därav finns det heller inga objektiva kriterier för vad som utgör kunskap (Poerkson, 2004 ur Boghossian, 2006). Det som är kunskap för en person kanske inte är kunskap för en annan, detta då två personer inte nödvändigtvis bygger upp liknande konstruktioner (Boghossian, 2006).

För att vidare klargöra skillnaderna mellan behaviorism och konstruktivism kan det sägas att då behaviorismen ser lärandet som en aktiv process till att förvärva kunskap, ser konstruktivismen på lärandet som en aktiv process att konstruera kunskap (Boghossian, 2006).

### 3.1.6 Sammanfattning och diskussion – individuellt lärande

Ovan har olika teorier för hur det individuella lärandet sker beskrivits. Begreppet lärande är mångfacetterad och det verkar finnas ett otaligt antal teorier som försöker förklara delar av det eller hela dess definition. Syftet med ovan avsnitt har varit att, som beskrivits i inledningen, klargöra begreppet för att i senare avsnitt kunna bringa klarhet i organisatoriskt lärande. Dessa två fenomen är starkt relaterade och överlappar i viss mån varandra, vilket även är anledningen till att detta avsnitt har legat som underrubrik till ”lärande i organisationer”.

Det kan konstateras att fokus i det individuella lärandet innefattar två huvuddelar. Den ena delen är själva *lärandeprocessen*, d.v.s. **hur** individen lär sig, och den andra delen handlar om lärandet som en produkt, d.v.s. **kunskapen** eller **förmågorna** som individen lär sig.

Vi kan vara överens om att den individuella *lärandeprocessen* består av flera komplexa fenomen som både står inom och utom vår makt att påverka. Inom den del av lärandeprocessen som individen själv inte kan påverka, medvetet eller omedvetet, finns bl.a. teorierna inom beteendevetenskapen som ex. behaviorismen, vilken beskriver processer/situationer som frambringar specifika responser, d.v.s. responser i form av beteenden. Dessa responser kan alltså vara reflexiva, halvt medvetna och/eller helt medvetna. Vilken av dessa typer som individen använder sig av i lärandeprocessen är starkt relaterade till individens tankeprocesser, d.v.s. kognitionsteorin, som bl.a. omfattar människans varseblivning, perception och minne. Det vill säga det är de strukturer som bygger upp det mänskliga kunnandet ex. människans minne och hur vi behandlar information, som styr hur våra medvetna och omedvetna beteenden lärs in under vår levnadstid. Som exempel kan tas lärandet på den *skicklighetsbaserade* nivån (kognitionsteorin), där individens

beteende baseras på inövade rutiner, vilka borde ha sina ursprung i antingen reflexiv inlärning baserad på association av stimuli, eller såkallad *trial-and-error*-inlärning baserad på ex. konsekvenser av en respons.

Vidare finns det delar i individens lärandeprocess som vi har makt att påverka och där människan är mer medveten än omedveten om sina handlingar och beteenden. I den sociala kognitionsteorin nämns vår förmåga att förstå och hantera omvärlden genom att skapa mentala modeller av verkligheten. Denna verklighet är enligt gestaltteorin subjektiv och baseras på tidigare erfarenheter som sätts ihop för att bilda en helhetsbild. Förmågan till skapandet av mentala modeller underlättar vårt sätt att lösa problem, och detta bland annat då olika lösningar kan testas och förkastas i våra tankar. Det finns alltså en förmåga att förutse konsekvenser av våra handlingar, vilket resulterar i att vi kan undvika olika missöden som skulle vara till vår nackdel i specifika situationer. Människan har alltså förmågan till medveten inlärning av beteenden genom att bl.a. sätta upp mål som den vill uppfylla (eller som i fallet "missöden" ovan, sätta upp mål för att undvika felsteg) då den har önsknings om hur framtiden ska se ut. Det är alltså till viss del önskningarna som bidrar till skapandet av mål, vilket bidrar till motivation och incitament till att handla på ett visst sätt för att uppfylla dem.

Vidare hänger önsknings om hur framtiden ska se ut, ihop med individens förmåga till självreglering och självreflektion. Människan kan utöva egenkontroll, och är därmed inte helt styrd av korrelationen mellan belöning och straff. Individer lär sig genom att utmana sig själva, och genom att reflektera över resultaten samt även genom att jämföra dem mot de egna uppsatta målen/normerna och/eller andras, kan de styra sig själva. Det är sökandet efter tillfredställelse av att ha uppnått resultat som kan intensifiera individens insatser och därmed även påverka lärandeprocessen.

Slutligen har människan en otrolig förmåga att lära av andra. D.v.s. individens kunnande är inte helt baserat på de egenupplevda erfarenheterna, utan en viktig faktor till snabb inlärning är vår förmåga att lära genom att observera. Den typen av lärande sker både medvetet och omedvetet genom hela vår livstid.

Enligt teorier för konstruktivistiskt lärande kan människan dessutom konstruera kunskap, och det genom att konstruera eller finna mening utifrån de subjektiva erfarenheter som genomgåts. Teorin påpekar även att det inte finns några objektiva kriterier för kunskap då den varierar från person till person, vilket indikerar på att ingen är privilegerad den "rätta" synvinkeln.

Vidare sker lärandet på alla nivåer hos en individ. Det finns alltså en interaktion mellan förståndet och kroppen samt mellan individen och omgivningen. I det avseendet ser jag en koppling till Pedler och Aspinwalls (1996) fyra delar av lärandet och som genomsyrar hela människan. Kopplat till förståndet kan människan lära sig *om* något, exempelvis införskaffa detaljkunskap om vissa specifika saker. Vidare kan människan lära sig *hur* man gör saker, d.v.s. att göra något som kräver en viss insats, vilket borde vara kopplat både till kroppen (ex. motorik) samt förståndet. I dessa lärandeprocesser utvecklas individen till att uppnå sin fulla potential, och till sin hjälp i denna process lär sig individen genom samarbete med andra, d.v.s. lärandet sker inte i isolation utan tillsammans med andra människor.

För att främja det individuella lärandet i en organisation gäller det alltså att ta hänsyn till både den del av lärandeprocessen som sker per automatik samt den som är styrd av vår egen vilja. Att utveckla och förenkla individernas arbetsuppgifter så att de kan utföras mer på rutin, borde främja det omedvetna lärandet, och skapandet av forum/arbetsmiljöer som underlättar lärandet av varandra, borde främja båda delarna av den individuella lärandeprocessen. Vidare kan uppsättning av standarder/normer och utvecklandet av belöningssystem, få igång de självevaluerande tankeprocesserna som får individerna att aktivt vilja lära sig för att nå upp till normerna/standarderna eller belöningarna. I det sammanhanget måste även stor vikt läggas vid personlig utmaning, belöning är inte tillräckligt incitament, utan människan jämför sig själv med sina egna prestationer samt andras. Det måste finnas tid för evaluering av ens egna prestationer då det är jämförandet av prestationerna gentemot normerna eller standarderna som i sig ger motivation. Det är dock viktigt att normerna eller standarderna inte är för högt uppsatta, och detta för att hindra att gapet mellan prestation och mål inte blir för stora. Det skulle annars kunna innebära att självevalueringen leder till att motivationen sänks, istället för att den höjs. Risken för att individerna inte vågar ge sig på diverse uppgifter som den egentligen är kapabel att utföra, blir då påtaglig.

När individerna ska lära av varandra är det även viktigt att skillnaderna mellan individernas förståelse av uppdraget är så litet som möjligt. Konstaterandet att människor bygger upp olika uppfattningar och bilder av verkligheten ökar vikten av att skapa helhetsbild (se även avsnittet om "gemensamma visioner" nedan).

Det individuella lärandet handlar alltså om att förändra sig själv. Denna förändring kan vara både negativ såväl som positiv. Fokus måste ligga på positiv inläring och huvuduppgiften i en organisation blir då att främja viljan till positiv förändring och som ovan nämnts, att ge motivation och skapa miljöer som underlättar denna process så att individen ständigt kan uppnå sin fulla potential.

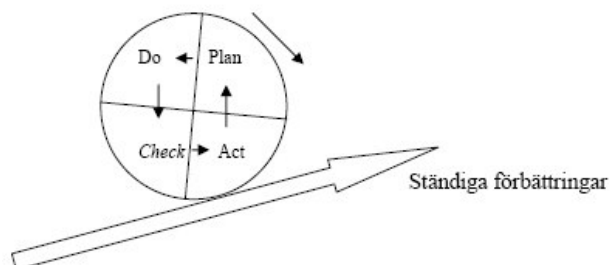
### 3.2 Organisatoriskt lärande

Enligt NCO (2006) finns det en skillnad mellan begreppen *organisatoriskt lärande* och *lärande organisationer*. Skillnaden är att litteratur som berör "organisatoriskt lärande" ofta är inomvetenskaplig och baseras på en omfattande teoretisk bas. "Lärande organisationer" däremot består snarare av såkallad managementlitteratur (exempelvis Senge som tas upp nedan) där kraven på teoretisk bas inte är lika stora. I den typen av litteratur hämtas dock den teoretiska basen ur litteraturen för "organisatoriskt lärande" (NCO, 2006). I detta examensarbete görs ingen distinktion mellan de två begreppen, dock bör läsaren vara medveten om att jag tar upp litteratur från båda dessa typer.

Enligt Argyris (1999) förekommer lärande i organisationer vid två tillfällen. I det första tillfället sker lärande då en organisation uppnår det den avsåg att uppnå, d.v.s. då det finns en matchning mellan organisationens intentioner och utförande med själva utfallet. Det andra tillfället då en organisation lär sig är när ett fel uppstått och detta fel identifieras och rättas till, d.v.s. avvikelser mellan mål och resultat korrigeras. Vidare menar Argyris (1999) att det inte är organisationerna som producerar lärande, utan det är individerna vilka agerar ombud för organisationerna som producerar beteenden som leder till lärande.

### 3.2.1 PDCA-cykeln

Enligt Wang och Achmed (2002) är grunden till den lärande organisationen ständiga förbättringar. Demings cirkel, även kallad PDCA-cykeln (Plan, do check, act), är en modell för hur ständigt lärande och ständiga förbättringar kan uppnås. PDCA-cykeln används ofta i kvalitetsmanagement sammanhang. (Deming, 1993)



Figur 3.2.1-1 PDCA-cykeln (Deming, 1993)

PDCA-cykeln är uppdelad i fyra processer dessa kan brytas ned enligt följande:

↑	Planera (Plan)	Var är vi?
		Varthän vill vi komma? (mål?)
		Hur kommer vi dit?
		Kommunicera och träna
	Utför (Do)	Se till att nödvändiga resurser finns
		Utför
	Kontrollera (Check)	Följer vi planen?
		Uppfyller vi målen?
	Agera (Act)	Implementera nödvändiga korrekationer
		Summera erfarenheter
		Standardisera

Figur 3.2.1-2 PDCA-cykels lärandeprocess (Deming, 1993)

Enligt Akselsson (2007) är det viktigt att lärprocesser avslutas med PDCA-cykeln eftersom det är vanligt att tillbudsdata samlas in, riskanalyser görs och övningar genomförs, men utan att åtgärder vidtas.

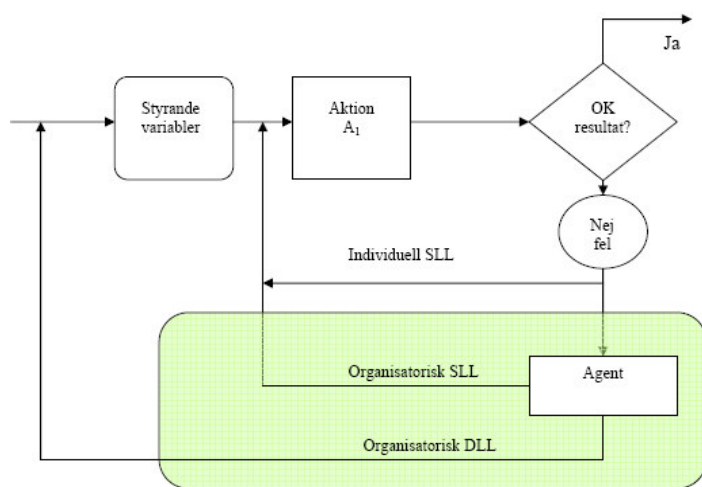
### 3.2.2 Single Loop & Double Loop Learning

I inledningen till detta avsnitt och även i inledningen till detta kapitel, klargörs det att det är individerna som ger upphov till lärande organisationer. Enligt Ikehara (1999 ur Wang & Achmed, 2002) finns det dock inga garantier för att organisationer lär sig bara för att individerna som arbetar i dem gör det. Argyris (1999) klargör detta resonemang genom sin beskrivning av Single loop learning (SLL) och Double loop learning (DLL).

Single loop lärande sker när en individ (I1) i en organisation (se Figur 3.2.2-1) upptäcker en avvikelse mellan mål och resultat av en aktion (A1). Upptäckten medför att individen I1 ändrar sitt tillvägagångssätt att utföra aktionen nästa gång, för att ett tillräckligt resultat ska kunna erhållas. Ändringen sker dock inom ramarna för de styrande parametrarna som gäller i organisationen (Akselsson, 2007). Enligt Argyris (1999) är de styrande parametrarna de tillstånd



som individer strävar efter att tillfredsställa när de agerar. Dessa parametrar tillhör organisationen och styr/guidar individernas agerande (Argyris, 1999). Om det förändrade tillvägagångssättet inte påverkar de styrande parametrarna innebär det att kunskapen om förändringen inte kommer organisationen till godo. Det vill säga för att det ska bli organisatoriskt lärande ska organisationen ha lärt sig av avvikelserna, så att aktion A1 även kan utföras korrekt när det är en annan individ som utför den (Akselsson, 2007). Det som krävs är alltså en agent som efterfrågar information om förändringar och utreder och analyserar dessa, så att organisationen lär sig. Det är detta som kallas Double loop lärande. Argyris (1999) menar att för organisatoriskt lärande krävs både SLL och DLL, och Akselsson (2007) anser vidare att DLL krävs för att en organisation ska kunna anpassa sig effektivt till snabba förändringar i omvärlden.



Figur 3.2.2-1 ur F. Koorneef (2000 ur Akselsson, 2007).

### 3.2.3 Peter M Senges fem discipliner för organisatoriskt lärande

Enligt Albinsson (1998) betraktas Peter M Senges skrifter angående organisatoriskt lärande, som de mest auktoritativa. 1990 kom han ut med boken *Den femte disciplinen* vars syfte var att råda bot på de brister i lärandet som äger rum i dagens organisationer (Albinsson, 1998).

Den femte disciplinen tar upp fem ämnesområden, eller discipliner, som enligt Senge är avgörande för den lärande organisationen (Albinsson, 1998). Dessa discipliner är:

1. Personligt mästerskap
2. Gemensamma tankemodeller
3. Gemensamma visioner
4. Teamlärande
5. Systemtänkande

(Senge, 1990)



Nedan följer en kort beskrivning av var och en av dessa fem discipliner.

### 3.2.3.1 Personligt mästerskap

Senge (1990) menar att det personliga mästerskapet är hörnstenen i den lärande organisationen. På samma vis som tidigare avsnitt förklarar anser även Senge (1990) att en organisations vilja och förmåga att lära, är helt beroende av de enskilda individernas förmåga att lära. Detta avsnitt förklarar därför lite av det samband som finns mellan det individuella lärandet och det organisatoriska.

Det personliga mästerskapet innebär konsten att fördjupa och bredda sina visioner, att samla energi, att utveckla sitt tålamod och att se sakligt på verkligheten (Senge, 1990). Personligt mästerskap är förmågan att i varje situation vara medveten om vad som är viktigast, att dessutom söka sig fram till vad som är viktigt för en själv och förverkliga mål (Senge, 1990). För att förverkliga ett mål är det viktigt att inte låsa sig fast i föreställningar om hur saker och ting är eller bör vara beskaffade. Det är även viktigt att det finns objektivitet och vetskap om var man befinner sig i förhållande till målet. (Albinsson, 1998 ur Senge, 1990)

Utvecklandet av det personliga mästerskapet kräver en personlig vision där glappet mellan verkligheten och visionen blir en drivkraft, något Senge (1990) kallar den kreativa spänningen. Vidare innebär personligt mästerskap att hålla sig till sanningen, låta det undermedvetna arbeta, att skaffa insikt om att man inte behöver förstå allt samt odla förmåga till medkänsla och utveckling av engagemang för helheten (Albinsson, 1998 ur Senge, 1990).

### 3.2.3.2 Gemensamma tankemodeller

Tankemodeller är grova generaliseringar, bilder eller symboler som påverkar vår förmåga att förstå världen runt omkring oss och hur vi ska bete oss i den (Senge, 1990). Ofta är vi inte medvetna om våra tankemodeller och alla har i och med dem, olika förutfattade meningar och antaganden – en egen syn på världen (Pedler & Aspinwall, 2000).

På grund av våra individuella tankemodeller kan folk bli oense för att de inte förstår varandras uppfattning av problemet (Pedler & Aspinwall, 2000). En lärande organisation måste tänka kollektivt i dialog och debatt, så att mångfalden i personliga och gemensamma föreställningar om världen utforskas. Enligt Senge (1990) har många försök att förstå nya och gamla marknader, men misslyckats för att man har negativa tankemodeller.

Senge (1990) menar dessutom att gemensamma tankemodeller kan bidra till uppbyggnaden av en gemensam vision, vilket är nästa disciplin, och tas upp nedan.

### 3.2.3.3 Gemensamma visioner

En gemensam vision ger svaret på frågan: ”Vad vill vi skapa?”. En gemensam vision är en bild för alla medarbetare och den lägger grunden till samhörighet och stimulerar samverkan. Visionen formar en gemensam identitet och utgör därför en viktig grund för människors tillit till varandra. Formulering av gemensamma visioner bidrar till ett mer långsiktigt och strategiskt tänkande. Utan visioner är det svårt att bibehålla engagemang under någon längre tid. (Albinsson, 1998 ur Senge, 1990)

När det finns en stark gemensam vision (inte bara i företagsledningen) utvecklas människor. Inte för att någon säger åt dem att göra det, utan för att de själva vill, för att de själva vill förverkliga visionen (Senge, 1990). Om engagemanget är äkta kommer medarbetarna att arbeta aktivt för den och ta självständiga initiativ till förändringar av rutiner och konventioner, om det behövs för att förverkliga målet (Albinsson, 1998 ur Senge, 1990).

För att behärska disciplinen *gemensamma visioner* gäller det därför att gräva fram de bilder av framtiden som engagerar och som delas av de flesta. Visioner i ett företag är allt för ofta beroende av en chefs personliga utstrålning eller av att en kris tillfälligt samlat alla kring samma mål, och allt för ofta utvecklas aldrig chefernas egna idéer till gemensamma visioner. Om människor själva får välja, vill de helst ha högt ställda mål som kräver en ansträngning, inte bara i kristider utan alltid. (Senge, 1990)

#### 3.2.3.4 Teamlärande

Disciplinen teamlärande börjar med ”dialog”, alltså medlemmarnas förmåga att med öppna sinnen samarbeta och ”lära tillsammans” (Senge, 1990). Dialogen ger gruppen insikter som de enskilda medlemmarna annars inte skulle få. I detta sammanhang skiljer Senge (1990) på dialog och den ”vanliga” diskussionen där man ofta kastar åsikter fram och tillbaka i en tävlan att vinna eller försvinna. Dialogen är en fri och undersökande genomgång av komplexa frågor, d.v.s. man lyssnar på andras åsikter och ger uttryck för sina egna (Albinsson, 1998 ur Senge, 1990).

Förmåga till dialog blir i sammanhanget synonymt med förmågan att samverka i grupp. När grupper lär sig och utvecklas når de inte bara bra resultat, medlemmarna utvecklas också och det fortare än vad de hade gjort var och en för sig (Albinsson, 1998 ur Senge, 1990).

Teamlärande är dessutom en nödvändig disciplin eftersom moderna organisationer är uppbyggda på så vis att utbildning sker i grupper och inte individuellt (Albinsson, 1998 ur Senge, 1990). Med teamlärande får individer även lära känna det mönster av defensiva reaktioner som underminerar samverkan. Detta mönster styr gruppen och läggs det inte märke till dessa reaktioner försämras och förstörs till slut samverkan (Senge, 1990).

#### 3.2.3.5 Systemtänkande

Den femte och sista disciplinen är enligt Senge (1990) den viktigaste av dem alla. Enligt Albinsson (1998) blir världen allt mer komplex. Komplexiteten innebär att vi kan förmedla mer information än någon kan ta till sig, och därför behövs att systemtänk mer än någonsin (Albinsson, 1998).

Senge (1990) talar om uttrycket: *man kan inte se skogen för träden*, och menar att det tyvärr är så att de flesta av oss ser bara en massa träd. Detta innebär att vi koncentrerar oss på ett fåtal träd och försöker påverka dem, när det är hela skogen som behöver påverkas. I detta sammanhang menar Senge (1990) att vi inte kan bortse ifrån komplexiteten i de underliggande strukturerna som orsakar händelseförloppen. Därför ska man organisera situationen och skapa en sammanhängande berättelse som belyser orsakerna till problemen och hur man ska handskas med dem. Många chefer tror exempelvis att de saknar den information som krävs för att agera på ett effektivt sätt (Senge, 1990). Istället menar Senge (1990) att det är tvärtom. Det vill säga problemet är inte för lite information, utan snarare för mycket. Det som behövs är därför metoder som kan

avgöra vad som är viktigt och vad som är trivialt, vilka komponenter man ska koncentrera sig på och vilka man kan lämna därhän. Metoder som gör det möjligt för grupper av människor att förstå problemen på samma sätt (Senge, 1990). Det är i det här avseendet som de tidigare nämnda disciplinerna kommer in i sammanhanget. Den femte disciplinen fogar samman de andra disciplinerna till en helhet av teori och praktik, vilket innebär att de blir mer än bara en handfull modelföreteelser (Senge, 1990). Senge (1990) menar att det är viktigt att skapa en överblick över hur disciplinerna är beroende av varandra, och genom att ständigt förbättra dem skapas medvetenhet om att helheten är överlägsen summan av delarna.

Den femte disciplinen integrerar och stöttar alltså upp de övriga (Pedler & Aspinwall, 2000). Systemtänkande är en metodik för att se helheten och samtidigt urskilja mönstren och sammanhangen som bildar denna helhet (Pedler & Aspinwall, 2000 ur Senge, 1990). Utan systemtänk blir framtidsvisionerna bara vackra drömmar och man saknar förståelse för hur man ska aktivera de krafter som behövs för att nå framgång. Systemtänkandet behöver alltså kompletteras med de andra disciplinerna. Gemensamma visioner säkerställer engagemanget på lång sikt. Tankemodeller förser företagen med den öppenhet som krävs för att hitta bristerna i sättet att se på omvärlden. Teamlärande aktiverar grupperns förmåga att finna gemensamma mål som är mer väsentliga än de enskilda medlemmarnas egna mål. Personligt mästerskap ökar motivationen att hela tiden lära sig hur de egna handlingarna påverkar omvärlden. Det personliga mästerskapet hindrar dessutom individerna från att fastna i en negativ inställning mot utvecklingen. (Senge, 1990)

Den femte disciplinen handlar alltså om ett nytt sätt att tänka, att se helheter och att se människan som en aktiv deltagare som själv är med och skapar sin egen verklighet (Albinsson, 1998 ur Senge, 1990).

### 3.3 Kunskapshantering

Kunskapshantering är starkt relaterat till det organisatoriska lärandet. Som ovan nämnts krävs det att organisationer klarar av förändringarna som sker i omvärlden. Albinsson (1998) menar vidare att det organisatoriskt lärande sker i en process av förbättringar genom bättre kunskap och förståelse som bör komma hela organisationen till godo (Eilenberg m.fl., 2005). Det vill säga det organisatoriska lärandet kräver bättre kunskap i hela organisationen. Detta avsnitt har för avsikt att ta upp ämnet kunskap, hur den bör hanteras, hur man kan sprida den, samt organisationskulturens betydelse satt i relation till faktorer som kan vara kunskapsfrämjande i en organisation.

#### 3.3.1 Vad är kunskap?

Synonymt med begreppet kunskap används bl.a. kunnande, vetande, vetenskap, kännedom, erfarenhet, insikt, visdom och lärdom etcetera (Eilenberg m.fl., 2005). Kunskap som begrepp är alltså mångfacetterad, men enligt Sveiby (1995 ur Eilenberg m.fl., 2005) finns det två huvudbetydelser. Den ena är *kunna*, i betydelsen att "ha förmåga", den andra är *känna*, i betydelsen att "känna till" eller "veta".

Edenius (2005 ur Eilenberg m.fl., 2005) menar vidare att det är viktigt att begreppet kunskap identifieras för att få bättre förståelse för hur den kan hanteras.

Nonaka (1994 ur Bertram m.fl., 2003) skiljer på kunskapstyperna *explicit knowledge* (Uttalad kunskap) och *tacit knowledge* (tyst kunskap). Det som skiljer dessa åt är att den explicita kunskapen är kodifierbar, överförbar, formell och systematisk, medan den tysta kunskapen beskrivs som svår att formalisera och kommunicera samt att den är personlig och djupt rotad i handling (Nonaka, 1994 ur Bertram m.fl., 2003).

Vidare menar Sorohan (1993 ur NCO, 2006) att den tysta kunskapen, eller det som han kallar informell kunskap, utgör 90 % av den totala kunskapen som individer behöver/använder i sitt arbete. Hur den tysta kunskapen hos individerna i en organisation hanteras är således av stor vikt, och Nonaka (1994) menar att för det organisatoriska kunskapsskapandet, krävs kunskapsskapande hos de individer som ingår i organisationen. Även Sveiby (2005 ur Eilenberg m.fl., 2005) anser att den mesta kunskapen som finns i organisationer sitter i huvudena hos dess medarbetare.

En annan viktig aspekt som ligger i begreppet kunskap är att den är obestämmd och i ständig förändring samt att det även handlar om *att inte känna till*, d.v.s. kunskap som man ännu inte har och som det går att skaffa kunskap om. (Edenius, 2003 ur Eilenberg m.fl., 2005)

### 3.3.2 Knowledge management

Knowledge management, eller kunskapshantering på svenska, är ett relativt nytt ämne och det finns inga egentliga vedertagna definitioner eller avgränsningar för vad det innebär. Det beror på att ämnet är så brett och att definitionerna varierar beroende på fokus och vem som uttrycker det. I IT-branschen pratas det ofta om KM-system, vilket åsyftar på alla de tekniska system som finns utvecklade för att lagra kunskap i databaser. I Human resource management-sammanhang ligger fokus på utveckling av mänskligt och intellektuellt kapital samt på gemenskapen och kommunikationen mellan medarbetarna i en organisation. När ex. revisorer använder begreppet sätter de en ekonomisk prägel på det och låter det innefatta mätning av immateriella tillgångar. (Eilenberg m.fl., 2005) Att begreppet knowledge management innefattar en organisations imateriella tillgångar stöds även av Sveiby (2005 ur Eilenberg, 2005) som menar att knowledge management handlar om konsten att skapa värde från just de imateriella tillgångarna. Han menar vidare att det inte bara handlar om att ha en massa datorsystem som kan lagra kunskap, utan att det krävs en övergripande strategi som avser att göra företag och organisationer till bättre platser för människor, och där poängen med begreppet då blir att få människor att tycka att deras kunskap utnyttjas på ett bra vis och att de trivs på deras arbetsplatser samt att det går att få ner kunskapen på papper (Eilenberg m.fl., 2005). Sveiby (2005 ur Eilenberg, 2005) anser därmed att ledningen i företagen kan skapa mervärde om de lär sig att hantera, leda och styra imateriella tillgångar så som kunskap på ett bra sätt.

Eilenberg m.fl. (2005) tar även upp exempel för att förklara vilken betydelse som aktiv kunskapshantering kan ha för en organisation. De menar att allt fler företag ser kunskap som en viktig tillgång eftersom de oftast erbjuder tjänster eller produkter som är beroende av kunskapen/erfarenheterna som finns hos de anställda. Exempelvis om en anställd väljer att lämna ett företag så försvinner dennes kunskaper och erfarenheter med individen. Företagen blir varse om sitt beroende av de anställdas kunskap och erfarenheter, vilket i sin tur ökar de anställdas medvetenhet om sitt värde i företaget och som i sin tur leder till att de anställda kan ställa högre

krav på sina arbetsuppgifter, belöningar, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter. Företagsledningarna måste i och med detta inse vikten av att tillgodogöra sig de anställdas kunskaper för att minska på beroendet av de anställda, vilket innebär att det blir en viktig uppgift för företag att lagra och sprida den tillgängliga kunskapen. (Eilenberg m.fl., 2005)

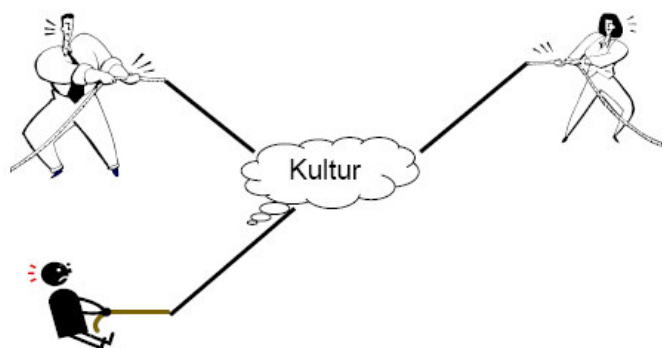
### 3.3.3 Organisationskulturens betydelse

Enligt teoretikerna Schein och Bang är den viktigaste uppgiften för en företagsledning att forma och bevara en ändamålsenlig organisationskultur (Eilenberg m.fl., 2005). Det är dock inte alla som vill gå så långt som att säga att organisationskulturen är helt avgörande för företagets kunskapshantering och framgång, men det finns däremot många som vill belysa att kulturen har en stor betydelse för dessa (Eilenberg m.fl., 2005). Oavsett hur stor vikt kulturen i en organisation har, kan det med det ovan nämnda konstateras att organisationskulturen har en stor betydelse för framgången i en organisation. Med detta i åtanke kommer avsnittet att förklara begreppet kultur och kultur i organisationer och detta i syfte att introducera begreppet inför avsnittet om de *kunskapsfrämjande faktorerna*, som senare tas upp i avsnitt 3.3.4, samt även avsnittet om säkerhetskultur i kapitel 3.

#### 3.3.3.1 Kultur

Kultur brukar vanligtvis definieras som: *En mängd lärda trosuppfattningar, värderingar och beteenden som delas av medlemmarna i ett samhälle* (Fritt översatt, NCO, 2006). Dock anser NCO (2006) att denna definition är lite problematisk då de anser att det sannolikt inte finns två individer som till fullo delar samma värderingar. Istället förklarar NCO (2006) att kulturen kan ses som en form av viktat medelvärde av värderingarna i den aktuella gruppen. Olika individer inom gruppen kan påverka kulturen olika mycket beroende på t.ex. yrkesmässig hierarkisk position eller social status inom gruppen. I yrkeslivet exempelvis är det oftast företagsledningen som har en dominerande påverkan på organisationskulturen. (NCO, 2006)

Vidare beskriver NCO (2006) *kultur* som en dragkamp med många rep som är sammanbundna i en punkt, kulturen. Alla individer som är med i dragkampen (gruppen) drar åt sitt håll, efter sina attityder och övergripande målfokus. Individerna drar dock olika hårt beroende på status, formell eller informell, och de dras hela tiden mot centrum och kommer allt eftersom tiden går, få mer lika attityder. Om attityderna är liknande för flera individer så drar de, mer eller mindre åt samma håll och får därmed större styrka (se Figur 3.3.3-1 nedan). (NCO, 2006)



Figur 3.3.3-1. Modell av kulturen som en dragkamp. (NCO, 2006)

### 3.3.3.2 Organisationskultur

En organisationskultur har både externa och interna funktioner för sina medarbetare. Bland de externa funktionerna märks bland annat kulturens förmåga att bestämma graden av gemensam förståelse bland medarbetarna för organisationens affärsidé. Kulturen förmedlar även en gemensam uppfattning av organisationens resurser för medarbetarna. Bland de interna funktionerna finns den avgörande rollen för hur de mänskliga relationerna ska tas tillvara inom organisationen. Kulturen i ett företag förser även medarbetarna med gemensamt språk, en uppsättning skrivna och oskrivna normer samt synliga uttrycksformer (gruppbildningar, klädvänor, slagord etcetera) vilka i sin tur medverkar till samarbete och gemenskap. (Flaa m.fl., 1995 ur Eilenberg m.fl., 2005)

Hansson m.fl.(1997) menar vidare att företagskulturen spelar en stor roll när det gäller att bygga upp det organisationsbundna kunskapskapitalet då den består av kollektiva föreställningar som är djupt förankrade i organisationen. Dock menar han att det är en utdragen process att skapa en stabil och stark kultur men att det ger en konkurrensfördel att ha det. (Eilenberg m.fl., 2005)

Hur organisationskulturen i ett företag ser ut kan även påverka den del av kunskapshandling som kan anses vara viktigast, nämligen kunskapsspridningen. Faktorer som i det avseendet är kunskapsfrämjande tas som nämnts i inledningen till detta avsnitt, upp i avsnitt 3.3.4. Kulturen påverkar även det säkerhetstänk som finns i en organisation, vilket kommer att tas upp i kapitel 4.2 om säkerhetskultur.

### 3.3.4 Kunskapsspridning

Att hantera kunskap och sprida existerande kunskap är som nämnts viktigt att kunna för att organisationer ska vara lärande. Dock borde det inte räcka, utan det bör också finnas förutsättningar för att ny kunskap skapas.

#### 3.3.4.1 Nonakas (1994) kunskapsspiral

Nonaka (1994) menar att ny kunskap skapas genom den möjliga konvertering som kan ske mellan tyst och explicit kunskap. Det vill säga det är blandningen av de två kunskapstyperna som ligger till grund för innovationer, och om de utnyttjas på rätt sätt, kan ökad kunskap leda till ett framgångsrikt företag/organisation (Nonaka, 1994 ur Bertram m.fl, 2003). I det sammanhanget tydliggör Nonaka (1994 ur Bertram m.fl, 2003) fyra olika konverteringsmönster mellan den tysta och explicita kunskapen (se Figur 3.3.4-1 Modes of knowledge creation (Nonaka, 1994)).



	Tacit knowledge	Explicit knowledge
	<i>To</i>	
<i>From</i>	Tacit knowledge	Explicit knowledge
	Socialization	Externalization
<i>From</i>	Explicit knowledge	Tacit knowledge
	Internalization	Combination

Figur 3.3.4-1 Modes of knowledge creation (Nonaka, 1994)

Det första mönstret utgörs av **socialisation**, där tyst kunskap omvandlas till ny tyst kunskap genom interaktion mellan individer. Detta kan ske genom att arbeta tillsammans t.ex. i projektteam eller att via observationer och imitationer dela med sig av sina erfarenheter. Det är erfarenheterna som är nyckeln till tyst kunskap, och utan att dela erfarenheter med varandra är det oerhört svårt för människor att dela andras sätt att resonera. (Nonaka, 1994 ur Bertram m.fl., 2003)

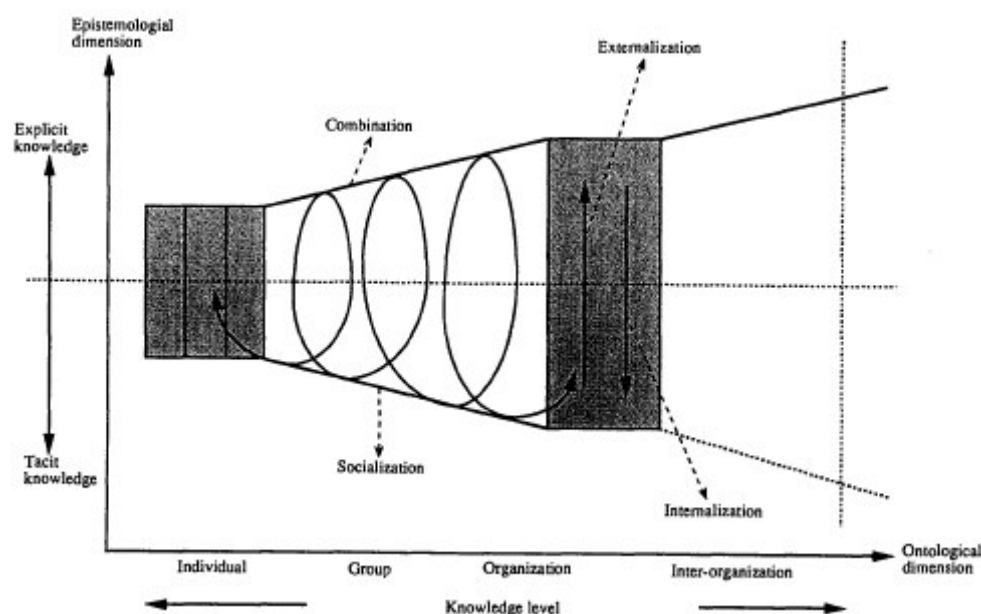
Det andra konverteringsmönstret handlar om att ny kunskap skapas genom att individer växlar explicit kunskap med varandra. Det vill säga explicit kunskap blir explicit kunskap. Detta sker genom en social process där utbytet sker mellan individer. Exempelvis kan detta ske vid möten och över telefon. Genom att individen tar till sig den existerande informationen genom att sortera, addera, omkategorisera och sätta den i nya sammanhang kan det leda till att ny kunskap skapas. Konverteringsmönstret benämns **kombinering**, och moderna databassystem kan exempelvis möjliggöra denna process. (Nonaka, 1994 ur Bertram m.fl., 2003)

Det tredje och fjärde konverteringsmönstret handlar om konversionen mellan explicit kunskap och tyst kunskap (Nonaka, 1994). Dessa typer av konvertering fångar upp idén om att tyst kunskap och explicit kunskap kompletterar varandra och kan utvecklas över tiden genom en process av ömsesidig interaktion (Nonaka, 1994). **Externalisering** innebär att tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap. Med hjälp av metaforer och modeller blir den tysta kunskapen explicit. Den tysta kunskapen kopplas till en kontext vilket gör den tillgänglig för andra. För att denna konverteringsprocess ska fungera krävs en stark kultur. Genom kulturen skaffar sig de anställda gemensamma sätt att uttrycka sig på, vilket underlättar kommunikationen och förståelsen internt. **Internalisering** utgör motsatsen till externalisering. Det vill säga explicit kunskap omvandlas till tyst kunskap, vilket kan ses som den traditionella formen av inläring. I detta konverteringsmönster sätts den explicita kunskapen i ett personligt sammanhang och omformas på så vis till tyst kunskap. Den explicita kunskapen överförs stegvis via interaktion och processer av *trial and error* till olika former av tyst kunskap. Handling är nyckelordet i denna process. (Nonaka, 1994 ur Bertram m.fl., 2003)

De fyra processer av kunskapsskapande som ovan beskrivits måste alla vara fungerande för att spridningen ska fungera på ett tillfredställande sätt. Interaktionen mellan dem skapar en cykel av

kunskapsspridning där varje process har en avtryckare som sätter igång den. (Nonaka, 1994 ur Bertram m.fl., 2003). Nonaka ser denna cykel som en spiral där kunskapen succesivt ökar då konverteringsprocesserna skiftar mellan varandra. Det vill säga interaktionen mellan tyst och explicit kunskap tenderar att öka i hastighet och omfattning allt eftersom fler aktörer inom och utom organisationen blir delaktiga i processen. Denna cykel är något som Nonaka (1994) benämner *the spiral of organizational knowledge creation*, eller på svenska (fritt översatt): den organisatoriska kunskapsskapande spiralen (se Figur 3.3.4-2).

Avtryckarna i kunskapsspiralen kan exempelvis i socialisationsprocessen vara bildandet av ett team, eller annan form av interaktionsmoment för de anställda. Dessa team är till för att medarbetarna ska uppmuntras och dela erfarenheter och perspektiv med varandra. Avtryckaren i externaliseringen kan vara att börja med dialoger där metaforer används för att medarbetarna ska uttrycka sina egna perspektiv på frågeställningar och problem, och på så vis frambringa tyst kunskap som annars kan vara svår att kommunicera. Nya koncept bildas och kan kombineras med med existerande kunskap samt även extern kunskap. *Kombinationen* sätts igång av gruppmedlemmar och andra medarbetare i organisationen som dokumenterar den existerande kunskapen. Genom iterativa processer och prövningar artikuleras nya koncept fram och utvecklas till de skapar en konkret form. Prövningarna i sin tur kan frambringa internaliseringsprocessen genom inläring. Medlemmar i teamen delar explicit kunskap som så småning om omvandlas och översätts genom interaktionen mellan individerna till tyst kunskap. (Nonaka, 1994 ur Bertram m.fl., 2003)



Figur 3.3.4-2 Spiral of Organizational Knowledge Creation (Nonaka, 1994).

### 3.3.4.2 Motvikt till Nonakas (1994) kunskapsspiral

Som motvikt till Nonakas (1994) uppfattning om hur kunskap kan omvandlas och transformeras mellan den tysta och explicita, tar Bertram m.fl. (2003) även upp Cook & Browns (1999) artikel *The epistemology of possession*, som framhåller att varken tyst eller explicit kunskap kan skapas ur



varandra. Vidare menar de att den tysta och explicita kunskapen är två distinkta former av kunskap där varje form fyller en funktion den andra inte förmår. För att tydliggöra tar Cook & Brown (1999) upp exemplet när man ska lära sig att cykla. Nybörjaren kan inte genom endast muntliga instruktioner sätta sig på cykeln och börja trampa utan att falla. För att bemästra konsten att cykla måste nybörjaren tillbringa tid på cykeln och på så vis klara prövingen. Det är då den tysta kunskapen nås, den man erhåller när man lyckas cykla men som ej går att överföra till någon annan via muntliga förklaringar. Cook & Brown (1999) anser dock att varje form av kunskap kan erhållas som hjälpmedel för att erhålla den andra. Genom en form kan man få hjälp att erhålla den andra, men då den har förvärvats är det viktigt att inse att den andra formen inte har omvandlats, och därmed upphört att existera, utan båda formerna finns kvar och används av innehavaren. (Cook & Brown, 1999 ur Bertram m.fl., 2003)

Bertram m.fl. (2003) anser att de förstår Cook & Browns resonemang och kritik mot Nonakas (1994) sätt att se på interaktionen mellan tyst och explicit kunskap, och de menar att det finns kunskap hos både grupper och individer som inte går att överföra till någon annan. Det finns alltså tyst kunskap som grov och som inte går att förklara för utomstående (Bertram m.fl., 2003). De anser dock att den kunskapsspridning som sker i organisationer ofta är kodifierbar och möjlig att transformera. Det är bland annat kunskap som inte är beroende av individuella förutsättningar (exempelvis inlärningsförmågan hos individerna) och som de flesta kan ta till sig under förutsättning att det finns en vilja i organisationen att dela med sig av kunskapen som den besitter (Bertram m.fl., 2003). Bertram m.fl. (2003) anser av den anledningen att Nonakas (1994) kunskapsspiral är fullt duglig till att förklara och tydliggöra de situationer för kunskapsöverföring som sker i organisationer.

#### 3.3.4.3 Främjande faktorer för kunskapsspridning

Enligt Eilenberg m.fl. (2005) finns det flera faktorer relaterade till företagskultur, som kan påverka kunskapsspridningen i ett företag. I det sammanhanget framhåller Nonaka och Takeuchi (1995) betydelsen av så kallade *möjliggörande förutsättningar*. Dessa är faktorer som främjar utveckling och spridning av kunskap inom en organisation. De stimulerar även till individuell kunskapsutveckling och underlättar för medarbetare i en organisation att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Nonaka och Takeuchi (1995) tar upp fem kunskapsfrämjande faktorer som måste uppfyllas för att undvika att kunskap behandlas osystematiskt och utan mål. Dessa är: *Intensiv kommunikation, Stödjande struktur, Tillit och omtanke i relationer, Fokusering på kunskap, och utveckling av kunskapsmedvetna chefer*. (Nonaka m.fl., 1995 ur Eilenberg m.fl., 2005)

Även Sooliman och Spooner (2000 ur Eilenberg, 2005) tar upp ett antal faktorer som behövs för effektiv kunskaps hantering i organisationer och dessa är *Sociala sammankomster, Företagets layout, Förtroende mellan de anställda, Lära av sina misstag, samt Involvering och stöd av seniorer*.

Då en del av dessa faktorer överlappar varandra har Eilenberg m.fl. (2005) i en del fall valt att inte beskriva dem var för sig. Nedan kommer Eilenbergs m.fl. (2005) tolkning av de ovan nämnda faktorerna att klargöras kortfattat.

***Intensiv kommunikation*** innebär att kommunikation i alla dess former bör stimuleras för att främja kunskaps hanteringen. Det krävs vidare ett gemensamt språk för att för att medlemmar i en organisation ska förstå vilka idéer och värderingar som gäller. Genom kommunikation i olika

former så som i möten och samtal etcetera, skapas det gynsammare förutsättningar för medarbetarna att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. (Nonaka & Takeuchi, 1995 ur Eilenberg m.fl., 2005)

En form av kommunikation som fungerat på IKEA är utbildningar och kurser till vissa anställda som i sin tur vidareutbildar resterande anställda ute på avdelningarna. På företaget hålls även regelbundna utvecklingssamtal med ledarna och dessa följs även senare upp. Detta kombineras även med regelbundna möten mellan olika avdelningar och projektarbeten som involverar personal från olika avdelningar samt relationsnätverk (Eilenberg m.fl., 2005). De nämnda delarna i IKEAs arbetsprocess tolkar Eilenberg m.fl. (2005) som stimulerande för kommunikationen vilket ökar kunskapen och gemenskapen bland de anställda.

**Sociala sammankomster** nämns av Sooliman och Spooner (2002 ur Eilenberg m.fl., 2005) som stimulerande för kunskapsspridningen i företag. Exempelvis nämner Nonaka m.fl. (1995) såkallade "talk rooms" som de rekommenderar att företag bör sätta upp. I dessa "talk rooms" kan anställda diskutera med varandra och utbyta kunskap och erfarenheter. Ledningen i företag skulle i och med upprättandet av dessa "talk rooms" uppmuntra till informella samtalsämnen som i mer organiserade möten, inte normalt sett skulle ha tagits upp. Genom dessa informella samtal kan anställda upptäcka brister respektive kunskaper jämfört med andra anställda, och detta trots att det finns en risk för att samtalen i många fall kommer att handla om privatlivet så kan det antas att fokus kommer att ligga på de ämnen som de har gemensamt, nämligen arbetslivet. Vidare skapas i denna process ny kunskap som kommer organisationen till godo (Davenport & Prusak, 2000 ur Eilenberg, 2005). Andra typer av sociala sammankomster som kan öka gemenskap, sammanhållning och kommunikationen mellan medarbetarna i en organisation är exempelvis *kickoffs, julmiddagar och diverse andra arrangemang*. (Eilenberg m.fl., 2005)

För att kommunikationen och kunskapsspridning ska fungera så effektivt som möjligt i en organisation krävs det att den är utformad på rätt sätt. Organisationen måste ha en **stödjande struktur** som underlättar tillgången på kunskap och även stödjer olika tolkningar och perspektiv. Exempel på viktig *stödjande struktur* är att på något vis öka de anställdas motivation att söka, dela och utveckla kunskap. I det avseendet nämner Nonaka och Takeuchi (1995) arbetsrotation och tillfälliga projektarbeten, d.v.s. genom att låta människor med olika erfarenheter och kunskaper arbeta tillsammans, kan företaget stimulera kunskapsspridning och utveckling. (Eilenberg m.fl., 2005) På liknande vis nämner Sooliman och Spooner (2000 ur Eilenberg, 2005) att **företagets layout** kan vara en viktig kunskapsfrämjande faktor. I det avseendet gäller det alltså att skapa en arbetsmiljö som är stimulerande och uppmuntrar till kommunikation genom att exempelvis skapa öppna arbetsplatser, gemensamma samlingsrum och informella möten för de anställda. Dessa egenskaper hos en arbetsplats kan bl.a. jämföras med Nonakas (1995) faktor *Sociala sammankomster* med exempelvis "talk rooms". (Eilenberg m.fl., 2005)

Vidare nämner Sooliman och Spooner (2000 ur Eilenberg m.fl., 2005) att en annan kunskapsfrämjande faktor är att **lära av sin misstag**. Inkluderas denna faktor underlättas skapandet av en lärande organisation där de anställda inte bestraffas för sina misstag utan kommunicerar öppet och ärligt, vilket i sin tur gynnar kunskapshanteringen. (Eilenberg m.fl.,

2005) Jämför även detta med *skapandet av rapporterande kultur* som tas upp i säkerhetskulturdelen i kapitel 0, samt även NCO om lärandet från olyckor.

Att det finns **förtroende mellan de anställda** i en organisation är också en viktig faktor för att främja kunskapsspridandet. Sooliman och Spooner (2000 ur Eilenberg m.fl., 2005) klargör att om det finns förtroende mellan de anställda, minskar risken för att de känner sig hotade av varandra, och i och med det ökar viljan att vilja dela med sig av sin kunskap. Detta är även något som stöds av Nonaka och Takeuchi (1995 ur Eilenberg, 2005) som poängterar att tillit i relationerna mellan medarbetarna är en viktig faktor för att främja kunskapshanteringen. Som exempel på ett sätt att underlätta öppenhet och förtroende mellan medarbetarna nämner Nonaka och Takeuchi (1995) att ledningen bör uppmuntra dem till att diskutera erfarenheter, goda såväl som misstag. (Eilenberg m.fl., 2005)

En annan faktor som spelar stor roll i kunskapsspridningen i en organisation är att det finns en klar, uttalad och positiv inställning till kunskap, d.v.s. det ska finnas ett **fokus på kunskap**. Inställning bör med det vara väl förankrad i organisationen (Eilenberg m.fl., 2005). För att kunna förankra denna typ av inställning krävs det enligt Nonaka och Takeuchi (1995) att ledningen formulera ett kunskapssyfte i företaget, vilka kan uttryckas genom företagets kärnvärden och spridas via möten och uttalanden från ledningen. Hedlund m.fl. (2000 ur Eilenberg, 2005) menar att eftersom begreppet kunskapshandling är så mångfacetterad så är det extra viktigt att betona målen med kunskapshandling, d.v.s. det gäller för ledningen att få de anställda att inse värdet av att de delar med sig av sin kunskap och att detta är något som ska bedrivas i en kontinuerlig process som följer företagets utveckling. Även Braf (2000) betonar enligt Eilenberg (2005) vikten av att medarbetarna måste förstå vad som menas med kunskapshandling, lärande organisation och varför det är viktigt för dem själva som individer, samt även för organisationen som helhet. Annars kan det enligt Braf (2000 ur Eilenberg m.fl., 2005) finnas risk för att medarbetarna går in i ett ”revirtänkande” och ser kunskapen som en maktfaktor som de helst håller för sig själva. Organisationsledningen måste alltså aktivt arbeta med att få alla arbetare att förstå betydelsen av att arbeta med kunskapshandling så att de känner sig motiverade att lägga ner tid på att sprida, dela med sig och utveckla kunskap. (Eilenberg m.fl., 2005)

För att företag eller organisationer inte ska förlora för mycket värdefull kunskap när äldre personal försvinner från verksamheten krävs det att företaget aktivt arbetar med att överföra denna kunskap på de nyanställda. Exempel på detta skulle vara att göra det i mentorsform, d.v.s. de nyanställda får en varsin mentor som kontinuerligt reflekterar och utvärderar arbetet som de utför. Sooliman och Spooner (2000) menar alltså det är viktigt att det finns en **involvering och stöd av seniorer** för att kunskapen i organisationen ska stanna kvar. (Sooliman & Spooner, 2000 ur Eilenberg m.fl., 2005)

För att kunskapshandling i en organisation ska kunna utvecklas framgångsrikt är det av stor vikt att även ledarna inser hur viktigt det är att medarbetarna delar och sprider kunskapen som de innehar. Det första steget i detta är att ledarna erkänner sitt beroende av de anställda och deras kompetens. Därefter måste ledarna kunna identifiera sina anställdas kunskaper samt brister på kunskap för att vidare kunna utveckla för hur denna kunskap ska lagras och spridas vidare i företaget (Wennberg, 2001 ur Eilenberg, 2005). För att förtydliga målen med kunskapshandling

anser Nonaka och Takeuchi (1995) att företagen måste **utveckla kunskapsmedvetna chefer** och att det exempelvis utformas belöningsystem både till chefer som aktivt bidrar till kunskapsutveckling, men även till medarbetarna. Det vill säga konkret kan man använda sig av diverse incitament anpassade efter den egna organisationens behov. Att cheferna föregår med gott exempel är av stor vikt när det gäller att uppmuntra medarbetarna till bättre kunskapshantering. Detta stöds dessutom av Albinsson (1998) som menar på att ledarskapet i en organisation utgör den kritiska faktorn för möjligheterna till de enskildas och organisationens lärande. De måste alltså kunna visa vad bättre kunskapshantering leder till och vad företaget vinner på det. Det är även viktigt att ledarna känner till hur de tekniska hjälpverktyg för kunskapshantering fungerar och att de betonar vikten av att använda sig av dem på rätt sätt och till rätt ändamål, för de anställda. (Nonaka & Takeuchi, 1995 ur Eilenberg m.fl., 2005)

#### 3.3.4.4 Två strategiteorier för kunskapsspridning

Hansen m.fl.(1999) har identifierat två metoder för kunskapsspridning i kunskapsintensiva företag. Dessa är *kodifiering* och *personalisering*. (Bertram m.fl., 2003)

**Kodifieringsstrategin** innebär att kunskap kodifieras och lagras i databaser och på så vis görs tillgänglig för samtliga i en organisation. Genom att kunskapen kan återanvändas som bas för nya beslut samt att flera kan använda kunskapen samtidigt, sänks kostnaderna, och företaget eller organisationen blir mer effektiv. Med kodifieringsstrategin krävs det inte längre att medarbetare letar upp ursprungskällan för att få information utan denne kan få direkt behörighet till informationen via systemet (Bertram m.fl., 2003). Strategin eller som Bertram m.fl. (2003) uttrycker det, förhållningssättet, öppnar upp för möjligheten att sprida kunskap i växande och större organisationer. Återanvändandet av kunskap gör att kommunikationskostnaderna blir lägre och ger vinst i tidsaspekterna. Strategin genomsyras på så vis av *economic of reuse*, d.v.s. kunskapen kan återanvändas om och om igen för en lägre kostnad varje gång den utnyttjas. Företag och organisationer som använder denna strategi tenderar att öka sina vinster markant. En stor nackdel är dock att det krävs stora resurser att utveckla ett system som kodifierar kunskapen på ett tillfredställande sätt samt att företaget eller organisationen främst använder sig av explicit kunskap. (Hansen m.fl., 1999 ur Bertram m.fl., 2003)

Fokus i **Personaliseringsstrategin** ligger på att det i organisationen ska skapas en dialog mellan individerna som ingår i den. Strategin utgår ifrån att kunskapen är nära kopplad till den som utvecklade den och därför ska kunskapen delas och spridas genom exempelvis personlig kontakt, videokonferenser, telefon och e-post. Ofta är kunskap hos de organisationer som har valt personaliseringsstrategin, svår att kodifiera och den uppstår oftast vid såkallad *brain-storming*. I motsats till tankesättet *economic of reuse* som låg till grund för kodifieringsstrategin, vilar personaliseringsstrategin på tankesättet *expert economics*, vilket i exempelvis konsultsammanshang, syftar till att ge rådgivning till kunder i form av stark tyst kunskap som inte går att finna i några databaser. Problem som uppstår i personaliseringsstrategin är att det kan bli dyrt och tidskrävande att dela den tysta kunskapen. Det kan även bli svårt vid nyanställningar då det krävs att dessa utbildas personligen av en mentor för att få tillgång till den tysta kunskapen. (Hansen m.fl., 1999 ur Bertram m.fl., 2003)

En organisations val av de ovan nämnda strategierna beror på dess verksamhet. Enligt Hansen m.fl. (1999) bör företag välja en av strategierna som huvudlinje och använda den andra som stöd. (Bertram m.fl., 2003)

### 3.4 Sammanfattning och diskussion – organisatoriskt och individuellt lärande

Organisationer och deras omvärld förändras allt snabbare, och detta skapar ett behov av att hantera dessa förändringar. I kapitel 3.1 konstaterades det att en lärande organisation först och främst måste främja det individuella lärandet, då organisationens lärande är helt beroende av huruvida dess medarbetare lär sig eller inte. Senges fem discipliner för organisatoriskt lärande går helt i linje med de grundläggande teorierna för det individuella lärandet. Det personliga mästerskapet som handlar om att utveckla en vision och sedan minska glappet mellan visionen och verkligheten, gör visionen till en drivkraft, vilket kan jämföras med människans självreflekterande och självreglerande kompetens, d.v.s. individen kräver utmaning och jämför sina prestationer med egna och andras uppsatta mål, vilket ger motivation till att uppnå målen. De gemensamma tankemodellerna och visionerna går att koppla till människans symbolkompetens, d.v.s. vi har förmågan att skapa modeller av verkligheten, dessa är ofta helt subjektiva och olika beroende på individ, därför måste organisationer främja att individerna tänker kollektivt i dialog och debatt, så att alla får en liknande förståelse för vad organisationen har för mål och vision. Det är alltså viktigt att målen är ens egna samtidigt som de andra individerna i organisationen håller med. För att kunna bilda gemensamma mål och visioner behövs teamlärande. D.v.s. att individerna i en organisation får möjlighet att lära av varandra är ett krav för att de ska kunna samverka som en enhet och på så vis representera organisationen. Vidare bidrar dessa discipliner till att skapa ett systemtänk, d.v.s. helhetstänk. Detta är viktigt eftersom ”helheten är överlägsen summan av delarna”, vilket innebär att allt som utförs måste sättas i sitt sammanhang så att det som man själv gör blir en positiv och värdefull del i uppfyllandet av de gemensamma målen. Det gäller alltså att akta sig för att stirra sig blind på träden när fokus borde ligga på skogen, d.v.s. helheten/sammanhanget.

Utöver vikten av att ha en förståelse för hur det går att främja det individuella lärandet i en organisation, finns det även andra faktorer som måste beaktas. Först och främst är det av största vikt att organisationer inser att en ”lärande organisation” inte innebär att uppnå någon form av statiskt slutgiltigt mål, utan organisationer bör snarare inse att i en lärande organisation ses lärandet som en ständig process, vilken man ständigt måste främja genom att utveckla eller vidareutveckla hjälpverktyg, arbetsmetoder och system som organisationen är beroende av för att överleva. Det handlar alltså om en process som innebär att arbeta mot ständiga förbättringar. Demings PDCA-cykel förklarar hur denna process bör se ut, och påpekar alltså att lärande arbetsprocesser består av planering – d.v.s. definiering av mål samt insikt i var i förhållande till målet man står i nuläget, utförande – d.v.s. utförandet av de uppgifter som planerats, kontroll – d.v.s. tillsyn för att se till så att planen följs, samt agerande vilket innebär att agera utifrån det som tagits upp i kontrollen. Då metodiken genom kontrollsteget och agerandesteget ständigt förbättrar, och med det, ständigt strävar efter minskat gap mellan resultat och mål (vilket även är en definition för när en organisation lär sig, d.v.s. matchningen mellan intention, utförande och utfall – se inledningen till detta kapitel), borde PDCA-cykeln vara en del av inte bara mindre specifika arbetsprocesser, utan även en del av *bela* organisationens system för ledning, beslut och åtgärder.

Vidare är det av största vikt att den kunskap som finns i organisationen lagras, bibehålls, sprids och vidareutvecklas. Precis som dagens företag och organisationer är beroende av att medarbetarna lär sig, är de även beroende av den kunskap som de innehar. Det gäller att kunna hantera denna kunskap, och för det krävs att det finns förståelse för vad kunskap är, hur den kan skapas samt även överföras mellan individer, mellan individer och tekniska/administrativa system och vice versa. Kunskapshanteringen kan vidare ses ur två perspektiv, ett som är lite mer övergripligt och ett som är djupare. För att klargöra det övergripliga perspektivet kan Argyris (1999) förklaring på Single loop och Double loop learning användas. Han menar att då det sker förändringar i en organisation som en medarbetare får lära sig att hantera, måste det finnas en "agent" som efterfrågar den nya kunskapen som denne har lärt sig, för att utreda, analysera, lagra och sprida den till nästa individ när eller om denne tar över arbetsuppgifterna. D.v.s. det handlar om att kunskap som finns hos medarbetarna inte bara stannar hos dem, utan att hela organisationen får tillgång till den, så att det inte finns risk för att den går förlorad. På så vis är det inte bara individen som lär sig vid förändringar, utan även organisationen.

Det hänger alltså på organisationens förmåga att hantera dess medarbetares kunskaper, och för att göra det, har kapitlet gått djupare in på vad det innebär. Bland annat är det av vikt att förstå skillnaden mellan explicit och tyst kunskap och hur dessa interagerar via olika medium så som människor och tekniska system. Den explicita och den tysta kunskapen kan alltså konverteras mellan varandra, vilket resulterar i att ny/omvandlad kunskap skapas eller sprids. Kunskapen ökar succesivt i hela organisationen då konverteringsprocesserna skiftar mellan varandra samt allt eftersom fler aktörer blir delaktiga i dessa processer (kunskapsspiralen, se kapitel 3.3.4.1). Organisationer måste alltså aktivt arbeta för att ta tillvara på de olika typer av interaktioner som finns mellan den explicita och tysta kunskapen. Detta är något som kan göras genom att möjliggöra förutsättningar som främjar dem.

I det ovan nämnda sammanhanget har organisationskulturen en avsevärd betydelse. I en god kultur finns gemensam förståelse för de mål som organisationen har, och den förser medarbetare med ett gemensamt språk samt oskrivna och skrivna regler, vilket ökar samarbete och gemenskap. Mer specifikt gäller det för organisationen att skapa en stödjande struktur som underlättar tillgången på kunskap och som ser till att öka de anställdas motivation att söka, dela och utveckla den. Här bör fokus ligga på att skapa förtroende mellan de anställda, och mellan de anställda och ledningen. Finns förtroende, ökar viljan att dela med sig av sin kunskap, och den används då inte som en maktfaktor. Det som krävs är bland annat intensiv kommunikation från ledningen till medarbetarna, där organisationens idéer och värderingar tydliggörs. I denna kommunikation måste det även finnas en klar och positiv inställning till kunskap, vilket innebär att tydliggöra varför hanteringen av den är viktig, inte bara för medarbetarna själva, utan för organisationen som helhet. Utifrån det kan medarbetarna i sociala sammankomster utveckla sig själva genom att öppna upp, diskutera och utbyta erfarenheter samt tankar och idéer, något som även borde gynnas av att organisationens uttalade positiva värderingar genomsyrar sammankomsterna. Ledningens engagemang för lärandet kan i sammanhanget inte nog understrykas, det är de som har ansvar för att skapa en kultur som främjar utvecklandet av diverse strategier och miljöer för att underlätta att kunskap inte går förlorad eller stagnerar, varken hos individen eller i organisationen som helhet. Ledningen måste därför föregå som goda

exempel och se till att de är tillräckligt kompetenta (genom utbildningar etc.) så att de uppmuntrar medarbetarna till bättre kunskapshantering och därmed **lärande** i organisationen.

Kapitlet har även identifierat två strategier som organisationer har att välja på för att underlätta kunskapsspridning. Den ena är ”kodifieringsstrategin” som handlar om att utveckla tekniska eller administrativa informationssystem som kan ta hand om och lagra kunskap (göra kunskapen explicit). Den andra är personifieringsstrategin, vilken är mer fokuserad på att skapa dialog mellan medarbetare (jämför ”sociala sammankomster” ovan), och där dessa då genomsyras av stark tyst kunskap. Enligt Hansen m.fl.(1999 ur Bertram m.fl., 2003) bör organisationer välja en av strategierna som huvudlinje och låta den andra utgöra ett komplement. Jag ställer mig dock tveksam till detta resonemang då jag anser att de båda strategierna är lika viktiga att fokusera på. Detta tycker jag mig finna stöd hos i de tankar som tagits upp angående konverteringsprocesserna mellan explicit och tyst kunskap som ovan nämnts. För att kunskapsspiralen ska växa i en snabbare takt krävs kunskapens alla former av konverteringsprocesser d.v.s. socialisation, kombinerad, externalisering och internalisering (se kapitel 3.3.4.1). Det är därför viktigt att noggrant utreda hur man med hjälp av kodifierings- och personifieringsstrategin kan se till att utnyttja alla dessa fyra processer. Exempel på hur alla fyra konverteringsprocesser kan utnyttjas då ett informationssystem utvecklas, är att tyst kunskap konverteras till explicit genom att en rapportör/administratör lagrar kunskapen i systemet (**externalisering**). När kunskapen sedan ska extraheras från systemet (vilket är ett måste för att kodifieringsstrategin ska vara av värde), vidareomvandlas kunskapen från explicit till tyst (**internalisering**) genom att exempelvis en individ tar till sig den lagrade kunskapen. Denna kunskap kan sedan göras explicit igen genom att individen som tog hand om den exempelvis formar ett utbildningsforum och skriver ner kunskapen på papper eller i datorsystem för att sprida vidare till ytterligare individer. Det som dessa individer sedan lär sig från utbildningsforumet, d.v.s. det de omvandlar till subjektiv tyst kunskap, kan de vidare diskutera i olika forum (ex. sociala sammankomster) och med det omvandlas tyst kunskap till tyst (**socialisation**). Vidare kan allt som lagrats i informationssystemet vidareomvandlas till ny form av explicit (**kombinerad**) kunskap exempelvis genom att visa upp informationen i någon typ av sammanfattningsdel i form av statistik eller liknande. Organisationer måste alltså analysera hur deras arbetsprocesser ser ut och hur dessa kan optimeras med hjälp av kodifierings- och personifieringsstrategin (och då med huvudfokus på de fyra konverteringsprocesserna av kunskap), samt utreda på vilket sätt eventuella förändringar av dem kan påverka de tjänster som organisationen erbjuder.

Det ovan nämnda kan slutligen sammanfattas med att en *lärande organisation* är en organisation som klarar av att hantera förändringar och anpassar sig till dem genom att ständigt förbättras. I detta avseende ser jag, utifrån bl.a. teorierna för single- och doubleloop learning, ett samband mellan utformningen av organisationens arbetsprocesser och hur pass lärande organisationen är i helhet. Det vill säga det borde vara summan av lärandet från varje unik arbetsprocess som avgör det totala lärandet i organisationen. Detta då det är summan av varje unik arbetsprocess som bygger upp det som organisationen erbjuder. En lärande organisation kan därmed sägas vara beroende av att det finns lärande arbetsprocesser, och dessa kan i sin tur inte existera utan en lärande organisation. För att uppnå lärande i organisationen och dess arbetsprocesser krävs



därför en inställning som genomsyras av att se lärandet som en kontinuerlig process, vilket innebär att utveckla metoder och strategier med tillhörande system för att hantera kunskap och förmågor hos dess individer, d.v.s. analysera hur de kan lagras, spridas, vidareutvecklas och skapas.

## 4 Lärande från olyckor och incidenter

I det tidigare kapitlet beskrevs olika teorier för lärande, både vad gäller det organisatoriska lärandet såväl som det individuella, samt även hur det förstnämnda dessutom är beroende av det sistnämnda. Eftersom dessa teorier, och då speciellt teorierna för organisatoriskt lärande, ofta är generella i sin karaktär, d.v.s. de är inte specifikt inriktade på olyckor, så kan det enligt NCO (2006) vara svårt att relatera dem till lärandet från olyckor eller incidenter av olika slag. Det är därför av vikt att klargöra vad lärande från olyckor innebär och hur det kan sättas i relation till det organisatoriska lärandet.

Enligt NCO (2006) har lärande från en olycka eller incident ägt rum om sannolikheten för att en liknande olycka eller incident ska inträffa igen, har minskats genom en åtgärd. Vidare menar Koorneef och Hale (2006) att: *läxan är lärd när åtgärder hindrar incidenter från att hända igen* (fritt översatt) (NCO, 2006).

Med det ovan nämnda kan sägas att det krävs åtgärder för att hindra eller minska sannolikheten för att incidenter ska återuppkomma. Frågor som blir relevanta i det sammanhanget blir då: Vem/vilka har ansvar för att åtgärder tas? Och vilka åtgärder ska tas så att de bäst uppfyller kravet att sannolikheten för en återupprepning av en incident ska minska, d.v.s. hur gör man?

För att försöka svara på de ovan nämnda frågorna kommer detta kapitel bland annat att klargöra hur begreppen *risk*, *riskhantering*, *olyckor*, *tillbud* och *incidenter* bör tolkas i detta examensarbete, samt beskriva vikten av ”god” säkerhetskultur i en organisation och dess relation till det organisatoriska lärandet. Därefter kommer NCO:s modell för lärande från olyckor att beskrivas, vilken är en modell för hur organisationer kan strukturera och arbeta med det förebyggande risk- och olyckshanteringsarbetet.

### 4.1 Risk, riskhantering, olyckor, incident och tillbud – definitioner

Begreppet **Risk** kan ses som en sammanvägning av sannolikheten för att en händelse ska inträffa med dess konsekvens (Wikipedia:2, hämtat 2007). **Riskhantering** innebär att man med kvantitativa eller kvalitativa metoder utvärderar och förebygger en risk. Dessa metoder innefattar bl.a. riskanalys, riskvärdering och förebyggande åtgärder. (Wikipedia:3, hämtat 2007).

En **olycka** definieras av Harms-Ringdahl (2001 ur Ek, 2006) som en oönskad händelse som orsakar skada på person eller egendom. Vidare delar Reason (1997 ur Ek, 2006) in olyckor i två typer: de som drabbar enstaka individer (ex. bilolyckor) och organisatoriska olyckor som drabbar människor i ett större omfång (ex. kärnkraftsolycka). En organisatorisk olycka karaktäriseras av att den orsakas av bl.a. inbyggda och latenta förhållanden, och involverar individer på flera nivåer i organisationen eller företaget (Reason, 1997 ur Ek, 2006).

En **incident** definieras som en oönskad händelse som *nästan* orsakade skada på person eller egendom (Harms-Ringdahl, 2001 ur Ek, 2006). I Wiktionary (hämtat 2007) definieras begreppet vidare som ett *missöde* eller en *mindre allvarigare* olycka. I detta examensarbete används båda definitioner även om den senare kan anses överlappa definitionen för olycka som ovan beskrivits.

Enligt KTH Lexin (hämtat 2007) är **tillbud** en hotande händelse, eller en ”near-miss”, vilket även är synonymt med incident.

Notera att när begreppet *riskehantering* används i detta examensarbete bör det främst tolkas som ”de ingående delarna (arbetsprocess, hjälpverktyg etc.) i arbetet att förebygga olika incidenter eller olyckor. Detta i enlighet med examensarbetet syfte och mål.

## 4.2 Säkerhetskultur i en organisation

NCO (2006) tar upp den kulturella aspekten som en viktig del i förebyggandet av olyckor, incidenter eller misstag av olika slag. NCO (2006) menar att i ett olycksförebyggande arbete är ökad kunskap om avvikelser och tillbud som kunnat leda till en olycka av stor betydelse. Reason (1997) nämner i sammanhanget begreppet *säkerhetskultur*, vilket han i de flesta aspekter anser vara synonymt med *informerad kultur*. En informerad kultur innebär att bibehålla en hög och respektfull medvetenhet om det som sker i en organisation. Det är i synnerhet viktigt när allvarigare olyckor eller incidenter inte uppkommer i särskilt hög utsträckning (Reason, 1997). För att skapa en informerad kultur i en organisation menar Reason (1997) att det bör finnas informationssystem där det går att samla, analysera och disseminera information som uppkommit från incidenter, ”nära missar” såväl som från regelbundna säkerhetskontroller. Informationssystemet i sig är inget självändamål och Reason (2006) talar därför om vikten att organisationen har en *lärande kultur*, d.v.s. det måste finnas vilja och kompetens så att rätt slutsatser kan dras från informationssystemet, och det måste även finnas en vilja att genomföra de reformer och förändringar som krävs när behoven finns (jämför föregående kapitel om det organisatoriska lärandet).

Viktigt att ha i åtanke är alltså att det inte är utformningen av själva informationssystemet som avgör om det är ett användbart verktyg i ett säkerhetsarbete eller inte, utan det är organisationens kultur (NCO, 2006). Av den anledningen kommer nedanstående avsnitt att fördjupa sig i ämnet säkerhetskultur och en del av de delar som ingår i det.

### 4.2.1 Säkerhetskultur - definition

Det finns många definitioner på just begreppet säkerhetskultur, men oftast innefattar det en proaktiv inställning till säkerhet (Lee & Harrison, 2000 ur Ek, 2006). Den mest använda definitionen är Advisory Committee on Safety of Nuclear installations (ASCI) (HSC, 1993 ur Ek, 2006) vilken säger att:

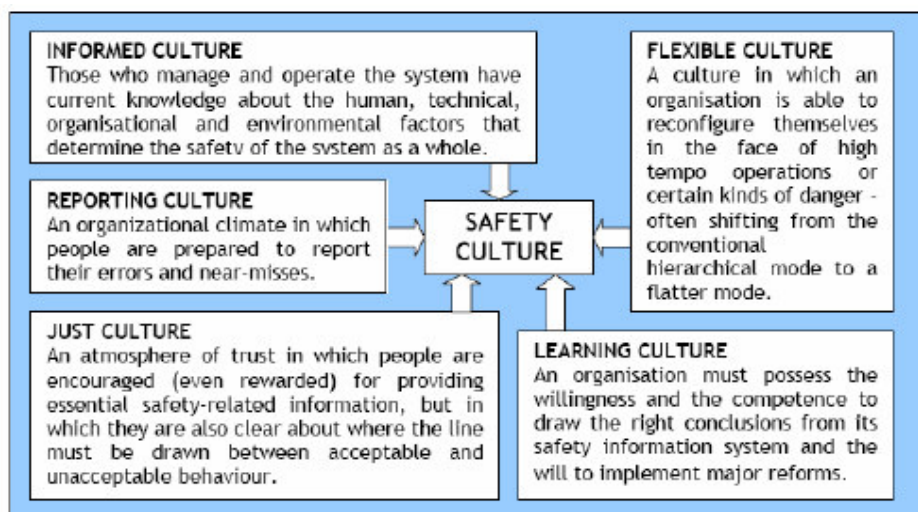
*Det är produkten av individers och grupperns värderingar, attityder, uppfattningar, kompetenser och beteendemönster, som avgör engagemanget, arbets sättet och färdigheten hos en organisations hälsa- och säkerhets hantering, och det är denna produkt som kan benämnas säkerhetskulturen i en organisation.* (fritt översatt)

Vidare klargör ASCI (HSC, 1993 ur Ek, 2006) att:

*Organisationer med en positiv säkerhetskultur karakteriseras av kommunikation som baseras på ömsesidigt förtroende, delade uppfattningar om vikten av säkerhet och av tilliten till effektiva förebyggande åtgärder.* (fritt översatt)

## 4.2.2 Säkerhetskulturens komponenter

I inledningen till detta avsnitt (d.v.s. kapitel 4.2), beskrevs begreppet *lärande kultur* som en viktig faktor för god säkerhetskultur. Reason (1997) tar även upp tre andra viktiga delar, eller som han uttrycker det – komponenter. Dessa är: *rapporterande kultur*, *rättvis kultur* och *flexibel kultur* (se Figur 4.2.2-1). Tillsammans interagerar de och skapar som ovan nämnts – en informerad kultur eller säkerhetskultur (Reason, 1997). Nedan följer kortfattade beskrivningar av hur dessa komponenter kan främjas/skapas i en organisation. Syftet är att skapa förståelse för vad som krävs för att skapa en god säkerhetskultur.



Figur 4.2.2-1 Säkerhetskulturens komponenter (Reason, 1997 ur NCO, 2006)

### 4.2.2.1 Skapandet av en "rapporterande kultur"

Enligt NCO (2006) är det en allmän uppfattning att en bestraffande kultur inte enbart kan vara brottsförebyggande utan även olycksförebyggande. Exempelvis vad gäller alkohol och bilkörning. Det står helt klart dock att risken för bestraffning minskar benägenheten att anmäla/rapportera tillbud/avvikelser eller incidenter som skulle ha kunnat leda till allvarigare händelser (NCO, 2006). Reason (1997) talar i det avseendet om att det måste finnas en rättvis kultur (mer om det i avsnitt 4.2.2.2), d.v.s. ett förtroende hos de som är avsedda att rapportera gentemot "rapporteringsprogrammet", d.v.s. för informationssystemets utformning såväl som för systemets säkerhetsorganisation. Detta bekräftar Reason (1997) genom att ta upp Chapell och O'Learys (1996) syn på saken – utformarna till NASAs rapporteringssystem för flygsäkerhet (ASRS – Aviation Safety Reporting System) och den brittiska motsvarigheten, BASIS (British Airways Safety Information System). De menar båda att för att ett rapporteringssystem ska vara effektivt och avslöja bristerna som kan leda/leder till incidenter eller olyckor, är det av största vikt att säkerhetsorganisationen har förtroende hos rapportörerna. Särskilt relevant är detta när den som ska rapportera, själv varit en del av orsaken till händelsen. Vidare menar Chapell och O'Leary (1996 ur Reason, 1997) att säkerhetsorganisationer får räkna med att individer drar sig för att rapportera ända till rapporteringssystemet visat sig bry sig om rapportörernas känslor. Förtroendefrågan är dessutom något som man måste arbeta med aktivt även då systemet fungerat tillfredställande ett antal år. Chapell och O'Leary (1996 ur Reason, 1997) understryker i det sammanhanget att det räcker med att en rapportör blir disciplinerad som resultat av en rapport,

för att förtroendet ska undermineras och det användbara rapportflödet ska minska. Exempel på konkreta åtgärder som kan ha en positivt effekt på ökat förtroende för rapportörerna gentemot ett rapporteringssystem är:

1. Tillförsäkran om straffrihet från disciplinära åtgärder – så långt som det är möjligt
2. Konfidentialitet eller aidentifikation, d.v.s. viss anonymitet
3. Separering av avdelning eller institution som samlar och analyserar rapporterna från de avdelningar eller institutioner som har makt/auktoritet att utföra disciplinära åtgärder eller diverse sanktioner.

(Chapell & O'Leary, 1996 ur Reason, 1997)

För att skapa en rapporterande kultur behövs inte bara förtroende, utan det bör även inkluderas andra faktorer för att motivera till fler rapporter. Chapell & O'Leary (1996 ur Reason, 1997) närmner två viktiga komponenter och dessa är:

1. Snabb, användbar, tillgänglig och intelligent återkoppling (feedback) till de som rapporterar
2. Enkel rapporteringsmetodik, d.v.s. det ska vara enkelt att göra/skriva en rapport.

Nedan förklaras dessa komponenter vidare.

Enligt Reason (1997) finns det, förutom förtroendefrågan, ingenting som är mer rapporteringshämmande än uppfattningen om det finns en avsaknad av relevant information om resultaten från rapporterna. Både ASRS och BASIS lägger stor vikt vid snabb och meningsfull återkoppling. Exempelvis skickar ASRS-systemet ut nyhetsbrev som kan läsas av över 100 000 anställda, och som tar upp diverse säkerhetsfrågor och förbättringar som gjorts som ett resultat av rapporterna. Det finns två huvudsakliga funktioner med dessa nyhetsbrev, den ena är att informera de som rapporterar, och den andra är att visa uppskattning och tacka för den kollektiva insatsen som gjorts genom rapporteringen. Relevant återkoppling är även viktig för de ansvariga som ska analysera rapporterna, d.v.s. när en rapport med hög prioritet kommit in, är det viktigt att rätt personer får information snabbt, och exempel från ASRS-systemet är att ett meddelande direkt skickas ut till de ansvariga så att de kan göra något åt saken. (Reason, 1997)

En annan faktor/komponent som man måste vara medveten om vid skapandet av en rapporterande kultur, är att det måste vara enkelt att rapportera. Designen, d.v.s. formatet, storleken och innehållet i fråge- eller rapporteringsformuläret är extremt viktigt, samt även i vilket sammanhang som rapportörerna förväntas rapportera (Reason, 1997). Enligt Chapell och O'Leary (1996 ur Reason, 1997) gäller det att göra en avvägning mellan att ha ett formulär med många parametrar att fylla i, och rapportörernas vilja att spendera tid på att rapportera. Tar det för lång tid att fylla i en rapport, är det mindre troligt att någon vill göra det. Men om formuläret är för kort, så kan det vara svårt att erhålla all nödvändig information som krävs för en analys. Det är viktigt att känna till att ju mer specifika frågor som ställs i formuläret desto enklare blir det att fylla i rapporten. Det finns dock risk för att den då blir begränsad. Därför bör formuläret

innehålla mer öppna frågor som inkluderar rapportörens uppfattning, omdöme, beslut och handlande vad gäller incidenten. I och med det begränsas inte rapporten, och rapportören ges chansen att berätta hela historien. Det är dock viktigt i det avseendet att inte formulera frågorna i en allt för negativ ton eftersom det kan ha en hämmande effekt på rapporteringen. Det är även viktigt att det språk och de begrepp som används i formuläret är klara och definierade så att det inte råder några missförstånd om vad som menas, detta för att öka reliabiliteten i de analyser som sedan ska utföras (se nedan för exempel). I den öppna formen av rapporteringsformulär bör fokus även ligga på *varför* en händelse har inträffat istället för *vad* som har inträffat. Detta för att komma åt de ”mänskliga faktorerna” satt i relation till organisationen, som kan ha lett till incidenten. Görs detta kan reliabiliteten i rapporterna öka markant, vilket var något som skedde i användningen av BASIS. (Chapell & O’Leary, 1996 ur Reason, 1997)

Även om den *öppna* rapporteringsformulärmetoden är mer effektiv vad gäller att samla in all information om en incident eller olycka, så tar den självklart längre tid, och då gäller det att se till att det finns tillräckligt med analytiska resurser inom rapporteringssystemet. Exempelvis bör man vid designen tänka på att avlasta rapportörernas arbetsbörda så mycket det går, och detta genom att bland annat låta delar som mer tillhör analys, tas över av de som ska utföra just analysen. Chapell & O’Leary (1996 ur Reason, 1997) tar upp exemplet från BASIS där rapportörerna i det initiala formuläret fick avgöra (kryssa i) om incidenten orsakades av ett ”misstag”, ”försumning” eller ”felsteg”, vilket egentligen borde tillhöra analysdelen. Reliabiliteten blev inte tillfredställande vid denna typ av design eftersom många av rapportörerna inte var fullt klara med de definitionsmässiga skillnaderna i begreppen.

Slutligen tar Reason (1997) upp vikten av att rapportörerna måste vara klara med vad som definieras som en incident. Anledningen till detta konstaterande utgår ifrån en studie som visade att efter att rapportörerna fått träning i hur identifiering av *kritiska incidenter* ska ske, så sjönk antalet rapporter som klassificerats som *kritisk incident* med 56 %, medan den totala incidentfrekvensen var densamma som innan. Det är alltså enligt Reason (1997) inte alltid intuitivt uppenbart vad som utgör en incident, d.v.s. vad som ska rapporteras.

#### 4.2.2.2 Skapandet av en ”rättvis kultur”

Som nämnts i ovan avsnitt är rapportörernas förtroende för rapporteringssystemet och säkerhetsorganisationen av största vikt. Detta kan bl.a. främjas genom att exempelvis tillförsäkra strafffrihet, d.v.s. inga disciplinära åtgärder för att ha orsakat en incident personen som orsakade den trots allt rapporterade den. Enligt Reason (1997) kan det emellertid inte förväntas av en organisation, där majoriteten av dess medlemmar delar en stark tro på rättvisa, att den helt förutsättningslöst ska ge total immunitet till någon/några som bidragit/orsakat en organisatorisk olycka eller incident. Reason (1997) menar att i en *rättvis kultur* behövs en mängd gemensamma principer som drar upp gränsen mellan acceptabla och oacceptabla handlingar. Vad som helst kan ju inte tolereras. Principen för *rättvis kultur* är att varje avvikelse/felhandling som anses vara en risk ska utredas i detalj med avseende på såväl direkta som bakomliggande orsaker, och därefter avgörs om felhandlingen ska betraktas som acceptabel eller inte (Reason, 1997 ur NCO, 2006). Här talar Reason (1997) bl.a. om sambanden mellan intention, handling och konsekvens. Om en individ misstänks vara orsaken till en incident eller olycka, måste det undersökas om individen hade intentionen att handla på det givna viset, samt om det även var intentionen att handlandet

skulle leda till den givna konsekvensen, innan skulden kan läggas på den misstänkte individen. Genom att göra sådana undersökningar menar han att medarbetarna känner ett större ansvarstagande samtidigt som de inte drar sig för att rapportera felhandlingar som de eller deras kamrater har gjort (Reason, 1997 ur NCO, 2006).

#### 4.2.2.3 Skapandet av en ”flexibel kultur”

Skapandet av en *flexibel kultur* handlar om att inneha en kultur som är kapabel att anpassa sig effektivt till förändrande omständigheter (Reason, 1997). Bland annat innebär det att organisationer måste vara beredda på att i krissituationer lämna över ansvaret till de som är mest lämpade att utföra uppgiften, samt att de beslut som då tas även får stöd när situationen återgått till ”normalläge”. Det vill säga det måste finnas en kultur där prestige och beteckningar åsidosätts när det krävs. Reason (1997) menar att i *flexibla kulturer* kan organisationer skifta från att vara centraliserade, till att för en stund bli decentraliserade. För att detta ska fungera krävs det att medarbetarnas (de på lägre nivå, ex operatörer eller förmän) färdigheter, erfarenheter och förmågor respekteras och underhålls. Det vill säga att organisationen använder sina personalresurser till fullo samt att de förebereds till att hantera ”ovanliga” situationer som kan uppkomma i organisationen. Det finns ett antal komponenter som kan främja det ovan nämnda och dessa är bland annat:

1. Uppskattning av kunskap och erfarenheter hos alla medarbetare
2. uppmuntran till att lägga fram idéer och förslag på förbättringar i arbetet, samt även att det ska gå att ge förslag på förbättringar i områden som tillhör någon annans ansvarsområde.

(Reason, 1997 ur Ek, 2006)

#### 4.2.2.4 Skapandet av en ”lärande kultur”

Vikten av en lärande organisation har tagits upp i tidigare kapitel, men det är alltså värt att nämna att det enligt Reason (1997) är en faktor som är helt avgörande för huruvida det går att skapa en god säkerhetskultur i organisationen som man arbetar i. Enligt Reason (1997) är det även viktigt att förstå att en säkerhetskultur är ingenting man har, utan det är något som man ständigt ska sträva efter, d.v.s. det är ett ständigt arbete som aldrig kan avslutas.

#### 4.2.3 En organisations ”mognadsnivå” säkerhetskulturmässigt

Fleming (2001 ur Ek, 2006) presenterar en nivåmodell för säkerhetskulturen i en organisation. Han föreslår att organisationer i sitt arbete att implementera säkerhetskultur, gör det stegvis enligt denna nivåmodell. Vidare menar han att det finns ett antal kriterier som måste vara uppfyllda för att en organisation ska kunna utveckla sin säkerhetskultur i enlighet med mognadsnivåmodellen, och dessa är: implementering av ett säkerhetshanteringssystem (Safety management system), incidenter och olyckor i organisationen ska i de flesta fall vara orsakade av beteendemässiga och kulturella problem, organisationen ska uppfylla gällande hälso- och säkerhetslagar, och det ska finnas ett drivande säkerhetstänk som fokuserar på att förebygga incidenter/olyckor, hellre än att anklaga och lägga skuld när de väl skett.



Modellen kan alltså vara en hjälp då en organisation vill veta på vilken nivå ”säkerhetskulturmässigt”, den står. För att komma upp till den andra nivån i modellen måste organisationen utveckla en vilja och ett engagemang på ledningsnivå. Därefter måste vikten av den ”vanliga” personalens funktion i organisationen, förstås för att komma upp på den tredje. För att komma upp på den fjärde nivån, måste ledningens vilja och engagemang avspeglas på de ”vanliga” medarbetarna, för att utveckla deras samarbete och engagemang för förbättrad säkerhet. För att nå den femte nivån bör organisationen utveckla konsekventhet och dra sig undan från eventuell ”självgodhet” i säkerhetsfrågorna, d.v.s. fortsätta med det ständiga arbetet att förbättra säkerheten.



4.2.3-1 Flemings (2001) mognadsnivåmodell för säkerhetskultur i en organisation.

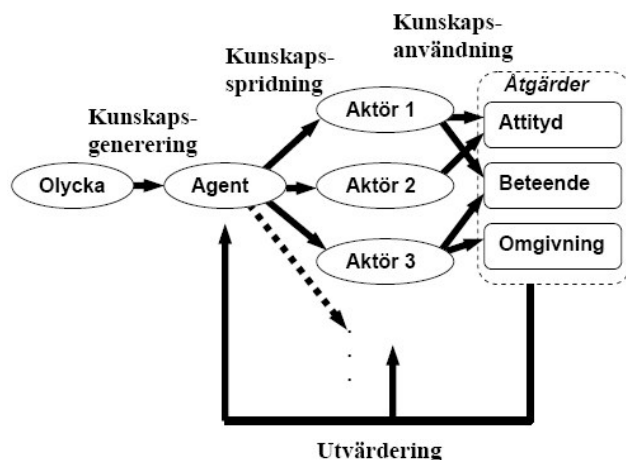
### 4.3 NCO:s (Nationellt centrum för lärandet från olyckor) modell för lärande från olyckor och/eller tillbudshändelser

NCO (2006) har utarbetat en modell över hur organisationer kan lära sig från olyckor och tillbud. Modellen är fokuserad på de praktiska problem som uppstår då man avser att skapa och använda system för lärande från olyckor och tillbud (NCO, 2006). Enligt NCO (2006) handlar dessa system om att ta tillvara på kunskap och vidare använda denna till att förhindra att något negativt inträffar. Dessa negativa händelser vill man ofta inte inse att de kan inträffa, vilket gör att problematiken i denna typ av lärande blir speciell (NCO, 2006). Det är värt att nämna att modellen berör ämnet *kunskapsbantering* i stort, vilket togs upp i avsnitt 3.3.

I modellen inkluderas fyra viktiga steg: kunskapsgenerering, kunskapsspridning, kunskapsanvändning och utvärdering. Agenten (se Figur 4.2.3-1) är den som genomför själva analysarbetet som exempelvis haverikommissionen, forskare vid universitet eller enskilda utredare inom företag och organisationer. Typiskt för agenten är att den inte har beslutandemakt. Om agenten har beslutandemakt, vilket är ovanligt, så utgår alla steg förutom *kunskapsgenerering* och *kunskapsanvändning*. Aktörerna (se Figur 4.2.3-1) är de som har möjlighet att vidta åtgärder. De kan exempelvis vara företagsledningar, branschorganisationer, myndigheter, riksdag eller regering. En del av dessa aktörer har möjligheter att påverka attityder exempelvis genom opinion, en del har makt att ändra på den fysiska miljön, medan andra kan påverka beteenden genom exempelvis



lagstiftning. En aktör ska ha en eller flera av dessa möjligheter för att räknas som aktör. (NCO, 2006)



Figur 4.2.3-1 NCO:s processillustration över lärandet från olyckor (NCO, 2006?).

Nedan kommer de fyra stegen i den ovan nämnda modellen att beskrivas i en något *anskalad* version samt även med eventuella tillägg från annan litteratur om ämnena i fråga.

### 4.3.1 Kunskapsgenerering

Kunskapsgenereringen handlar om att analysera en olycka eller händelse, d.v.s. att finna dess orsaker och/eller utbredning. Vidare kan den delas upp i två huvudgrenar. Dessa är:

1. Fastställandet av orsak(er) till en inträffad händelse – orsaksutredning
2. Och registreringen av det inträffade – skaderegistrering.

(NCO, 2006)

Vidare har NCO (2006) valt att beskriva hur de två grenarna kan utföras ur två olika perspektiv, ur ett *fallstudieperspektiv* och ur ett *Statistiskt/epidemiologiskt* perspektiv. NCO (2006) beskriver inte några specifika metoder för dessa perspektiv utan försöker endast klargöra vilken information som kan extraheras från dem, samt även hur de båda perspektiven kan komplettera varandra.

#### 4.3.1.1 Fallstudier

Enligt NCO (2006) är fallstudier i sammanhanget *lärande från olyckor* liktydigt med mer eller mindre detaljerade utredningar och rapporteringar av olyckshändelser eller tillbud. Här läggs mer kraft på utredning av olycksorsaker, både direkta och bakomliggande, i jämförelse med det epidemiologiska perspektivet. Vidare har fallstudier störst värde när det gäller lågfrekventa olyckor/händelser som fått eller kunde ha fått allvarliga konsekvenser. Det krävs visserligen en viss fallbeskrivning vid de så kallade *vardagsolyckorna* för att kategorisera dem, men dock inte på samma nivå som en större lågfrekvent olycka. (NCO, 2006)

Enligt Wikipedia:1 (hämtat 2007) finns det flera olika sätt att utföra fallstudier, men de handlar alla om att inhämta en skarpare förståelse för varför en händelse utlöstes på ett givet vis, samt

även vad som blir viktigt att titta på i framtiden utifrån den information som kommit fram i studien.

#### 4.3.1.2 Epidemiologiska/statistiska studier

Epidemiologin är läran om skadors och sjukdomars förekomst i befolkningen och hur dessa kan relateras till olika exponeringsfaktorer eller egenskaper hos individerna. Denna typ av studier kan delas upp i två steg: skaderegistrering och analys av registrerade händelser genom olika statistiska/epidemiologiska metoder. (NCO, 2006) Vidare delas de epidemiologiska studierna upp i tre huvudgrupper: etiologisk/analytisk, deskriptiv och interventiv (Axmon, 1999 ur NCO, 2006).

I de **etiologiska** studierna är det kohortstudier och fall-kontrollstudier som är aktuella för olyckor/skadehändelser (NCO, 2006). I kohortstudier jämförs en exponerad grupp med en oexponerad grupp och antalet insjuknade/skadade under en viss period jämförs i de båda grupperna (NCO, 2006). I en kohortstudie testas alltså om en hypotetisk orsak till en sjukdom eller skada möjligtvis är sann eller falsk. Metoden är inte lämplig om de undersökta skadorna eller sjukdomarna är ovanliga, då grupperna i så fall måste vara mycket stora för att få precision i resultaten (NCO, 2006). För de ovanliga fallen är fall-kontrollstudier mer lämpade. I dessa studier matchas en grupp som redan drabbats av en sjukdom eller skada med en grupp friska/odrabade personer (NCO, 2006). Skillnaderna mellan dessa båda grupper analyseras sedan för att på så sätt analysera orsakerna (NCO, 2006). De två metoderna i etiologiska studier kan således sägas vara metoder för att finna orsaken/orsakerna till viss sjukdom eller skada.

I **deskriptiva** analyser används i regel olycksdata, d.v.s. antal skadade per tid i en grupp och utifrån det analyseras t.ex. trender eller geografisk fördelningen. Informationen som används är mindre detaljerad än i de ovan nämnda etiologiska studierna, detta då intresset till största del handlar om att undersöka skadans eller sjukdomens förekomst snarare än orsaken/orsakerna till den. De deskriptiva undersökningarna kan bland annat användas till preventiva åtgärder och för djupare etiologiska studier. De kan dessutom stödja urvalet av olyckor som ska undersökas enligt fallstudieperspektivet. (NCO, 2006)

**Interventiv** epidemiologi är vanlig i forskning inom det fält som kallas *Safety promotion* eller *Injury prevention*. I dessa sammanhang används metoden för att bedöma olika åtgärders effektivitet. Syftet är alltså att utvärdera vidtagna åtgärder på sjukdoms- och skadeförekomst. (NCO, 2006)

#### 4.3.1.3 Gemensamt för de två huvudgrenarna och perspektiven

Kunskapsgenereringen handlar enligt NCO (2006) om att: identifiera/anmäla en händelse, utreda och analysera det inträffade, fastställa trolig orsak och rekommendera förebyggande åtgärder. Förutom det första steget i kunskapsgenereringen, d.v.s. identifiering/anmälan av händelse, så täcker de olika studiemetoderna i både fallstudieperspektivet och det epidemiologiska perspektivet alla de delar som ingår i NCO:s beskrivning. För att det ska gå att utreda/analysera, finna orsaker och förebygga genom åtgärder, krävs dock även det första steget, d.v.s. identifiering/anmälan av händelsen i fråga. I det avseendet menar NCO (2006) att det krävs system för rapportering/registrering av händelser. Det behövs även system för att utreda och analysera händelserna. NCO (2006) påpekar att det finns många olika typer av system för exempelvis rapportering och utredning av händelser beroende på verksamhetens art och även

syftet med systemet. Det som är viktigt att beaktas då sådana system används är att de måste ta hänsyn till det som bland annat togs upp i *organisationskulturens betydelse* i kapitel 3.3.3, d.v.s. hur väl kulturen i ens organisation främjar beteendet att anmäla/rapportera, samt att systemen måste vara accepterade av de som ska använda dem (NCO, 2006). Internt i de system som används, nämner NCO (2006) i samband med beskrivningen av de epidemiologiska undersökningarna, att det är av största vikt att klassificeringsmetoden väljs med omsorg. Detta då det är avgörande för vilka analyser som är möjliga genomföra. Vid val av klassificeringsmetodik får en avvägning mellan krävd arbetsinsats och detaljrikedom göras (NCO, 2006), jämför även med kapitel 4.2.2.1 som beskriver hur själva rapporteringsformuläret bör vara uppbyggt.

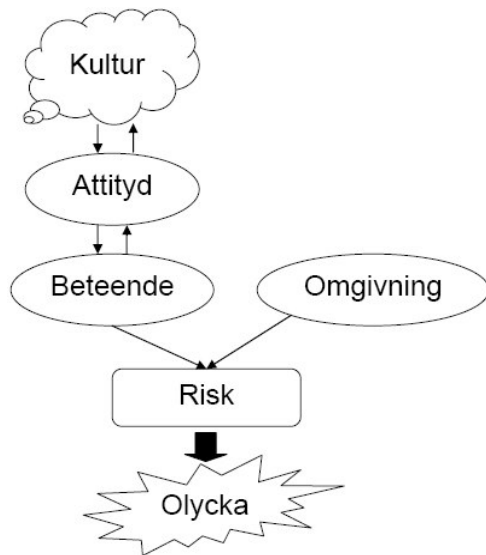
#### 4.3.2 Kunskapsspridning

Grunden för lärande från olyckor är att kunskapen om dem sprids eller delas (NCO, 2006). Det har dock visat sig i studier att organisationer upplever svårigheter med att snabbt hitta relevant information. Den senaste tidens utveckling av tekniska system lägger stor vikt vid detta, samt att det ska vara möjligt att i framtiden komma åt lagrad kunskap för analys (NCO, 2006). Det handlar dock inte bara om att skaffa sig tekniska system för att lagra kunskap, utan stor vikt måste även läggas på hur kunskapen som lagras ska spridas vidare i de olika nivåerna som finns i organisationen, så att den faktiskt lär sig något av erfarenheterna som den erhållit. I kapitel 3.3.4 beskrivs olika teorier för skapandet av kunskap samt kunskapsspridning i stort.

#### 4.3.3 Kunskapsanvändning – åtgärdsstrategier

Kunskapsanvändning handlar om att de som arbetar med säkerhetsfrågorna (säkerhetsaktörerna) i en organisation ska använda kunskaperna som samlats in från de incidenter och olyckor som skett och ta beslut för att påverka individernas (som kan orsaka händelser) risknivå (NCO, 2006). Genom att påverka individerna menar NCO (2006) att de indirekt även påverkar den gemensamma kulturen. Det är dock viktigt att inte se detta som att incidenter, olyckor och skador endast beror på individerna i en organisation, utan som Reason (1997) påpekar (som nämnts ovan) så beror de ju ofta på latenta och inbyggda förhållanden som egentligen orsakats p.g.a. brister hos bl.a. ledningen. Läger man det på minnet så är det inte fel att försöka påverka individerna i organisation, dock bör man i ledningen vara uppmärksam på att deras attityder och agerande spelar den avgörande rollen, vilket är något som Reason (1997) försöker klargöra.

NCO (2006) använder sig av Figur 4.3.3-1 för att illustrera hur individer påverkas. Modellen kan användas för att identifiera åtgärdsstrategier för att förebygga olika typer av olyckor eller incidenter.



Figur 4.3.3-1 Modell för riskpåverkan (NCO, 2006)

NCO (2006) har utifrån ovanstående modell identifierat tre strategier för hur säkerhetsaktörer kan påverka individer så att olyckor och incidenter ska kunna förebyggas. Dessa är: *attitydpåverkan*, *beteendepåverkan* och *modifiering av omgivning*. Nedan kommer dessa att beskrivas.

**Attitydpåverkan** är ett samlingsnamn på alla de metoder som kan användas för att få en individ att bete sig på ett visst sätt av egen vilja. För att åstadkomma en attitydpåverkan kan någon typ av informationsöverföring användas i syfte att ändra individens syn på en risk eller säkerhetsåtgärd. Exempel på attitydpåverkan är vägverkets reklamkampanjer för ökat användande av bilbälte. (NCO, 2006)

NCO (2006) tar dock upp en studie som genomförts av Lund och Aaro (2004) vilken visar på att olika attitydpåverkan endast påverkar risknivån marginellt och att ett försök till attitydpåverkan även bör kombineras med andra åtgärder för att uppnå en mätbar effekt. Dock menar de att en attitydpåverkan är nödvändig då andra åtgärder så som ex. lagstiftning kräver stöd från den allmänna opinionen.

Exempel på tillvägångssätt att påverka individers attityder är: *informations spridning*, *utbildningar* och *gruppdiskussioner*.

**Beteendepåverkan** är riskreducerande åtgärder som ämnar ändra individens handlingsmönster utan att individen är övertygad om att det är rätt. Den vanligaste typen av beteendepåverkan är lagstiftning. Genom att belägga vissa beteenden/handlingar med straff kan ett visst beteendemönster åläggas allmänheten. Ytterligare exempel på sätt att påverka individers beteende är: *"morot" för rätt beteende*, *certifiering (exempelvis ISO)*, *ledningssystem inom företag*, *branschstandards*, *information om lagstiftning*. (NCO, 2006)

**Modifiering av omgivningen** innebär tekniska eller administrativa åtgärder i systemet som man verkar i. Exempel på det är uppförandet av fysiska barriärer så som mitträcken på en väg eller robusta och mer krocksäkra bilar. Administrativa åtgärder kan vara budgetering till olika

funktioner, som t.ex. räddningstjänst, ambulans och skyddsingenjörer. Ett annat exempel är omorganisering om det krävs för att förbättra säkerheten i organisationen. (NCO, 2006)

Det kan vara värt att notera att även om tekniska åtgärder kan kännas ”gammelmodigt” och attitydpåverkan är att föredra så har Lund och Aaro (2004 ur NCO, 2006) konstaterat att de tekniska åtgärderna oftast är de effektivaste.

#### 4.3.4 Utvärdering

I det sista steget i NCO:s modell för lärande från olyckor och incidenter kommer *utvärdering*. Efter att åtgärder har utförts/implementerats är det önskvärt att utvärdera dem. Syftet med en utvärdering är att undersöka om de beslutade säkerhetsåtgärderna fungerar enligt intentionerna. (NCO, 2006)

Själva utförandet av en utvärdering varierar beroende på vilken typ av åtgärd som har genomförts. Om antalet olyckor/incidenter som säkerhetsåtgärden är tänkt att förebygga, är stort så kan utvärderingen ske med hjälp av exempelvis de statistiska metoder som togs upp i avsnitt 4.3.1.2. Om det inte är stort, så kan en enklare utvärdering ske beroende på vilken typ av åtgärd som genomförts, eller så kan utvärdering ske med hjälp av fallstudier (avsnitt 4.3.1.1). (NCO, 2006)

Ibland kan en åtgärd vara att implementera ett informationssystem. NCO (2006) tar upp en utvärdering av ett LLIS (Lessons Learned Information System) på NASA, som utförts av GAO (United States General Accounting Office) 2002. Utvärderingen konstaterade att NASA genom att bl.a. ha implementerat LLIS, inser vikten av lärande från inträffade händelser för att i framtiden säkra framgång, och de använder sig alltså av flera mekanismer för att fånga upp och sprida ”lessons learned” (lärt sig av läxan). Vidare använder de sig av utbildning, programgenomgångar och regelbundna revisioner av policies och riktlinjer för att kommunicera upplevda erfarenheter. Diverse åtgärder har vidare vidtagits för att förbättra systemet genom att implementera en verksamhetsstrategi kallad ”knowledge management”.

Utredningen kom vidare fram till att trots processerna och rutinerna för att fånga upp och sprida gjorda erfarenheter, finns inga garantier för att erfarenheter används på avsett sätt för att ge framgång i framtida uppdrag. Utredarna sammanfattande de problem som kan hämma implementerandet av ”lessons learned” och en kunskapsdelande miljö, vilka visade sig vara bland annat:

1. kulturellt motstånd mot att dela kunskap
2. en avsaknad av starkt stöd från ledningen

De organisationer som var framgångsrika hade enligt utredningen överkommit många barriärer genom att bland annat ha:

1. ett starkt engagemang för delandet av kunskap
2. utvecklat en väldefinierad affärsplan för implementering av ”knowledge management” där incitament finns för att uppmuntra till kunskapsspridning och kunskapsdelning

3. implementerat tekniska system, i syfte att underlätta åtkomst av information.

(NCO, 2006)

Det ovan nämnda är enligt NCO (2006) helt i linje med forskning som framhållit viktiga aspekter för ett effektivt lärande av såväl positiva som negativa erfarenheter. Jämför även med tidigare kapitel som tar upp organisatoriskt lärande och kunskapshantering.

## 5 Marsh Plus

### 5.1 Bakgrund till systemet och användningsområden

Samhället har idag en strävan om att olycksriskerna ska minska, d.v.s. att färre ska dö och skadas samt att mindre egendom ska förstöras i olyckor (Särdqvist, 2005), och enligt lagen (2003:778) om skydd mot olyckor 3 kap § 10, ska kommuner bl.a. se till att det efter en räddningsinsats, undersöks hur själva olycksinsatsen har sköts samt även i skälig omfattning klarläggas vilka orsaker som föranledde olyckan. Vidare ska en arbetsgivare enligt Arbetsmiljölagen (1977:1160) 3 kap § 2, vidta åtgärder för att förebygga att arbetstagare utsätts för ohälsa eller olycksfall.

Marsh Plus, som är ett webbaserat informationssystem för systematiskt säkerhetsarbete, är utvecklat i syfte att hjälpa olika kommuner och offentliga verksamheter med att förbättra sitt arbete med olika typer av riskhanteringsfrågor. Programmet är även anpassat till de krav som försäkringsbolagen ställer samt de lagar som ovan nämnts, och då framförallt lagen om skydd mot olyckor.

### 5.2 Systemets tillgänglighet

Som ovan nämnts är Marsh Plus ett webbaserat system, vilket innebär att det går att använda var som helst så länge det finns uppkoppling till internet. Detta innebär att varje kund som ska använda systemet, får ett privat konto med ett valfritt antal användare till detta.

### 5.3 Systemets utveckling

Den tekniska utvecklingen av systemet, d.v.s. själva systemutveckling sker på Syscon som är en IT-konsultfirma. Systemet utvecklas löpande och vid två tillfällen per år får alla verksamheter som använder det chansen att påverka systemets framtida utformning genom att delta i konferenser som hålls av Marsh AB. Kunderna lämnar in sina synpunkter om hur systemet skulle kunna vidareutvecklas och därefter avgör Syscon och Marsh vilka ändringar som ska göras och när de ska göras. Konferenserna hålls även för att informera om förändringar som kommer att ske samt förändringar som redan gjorts.

### 5.4 Övergripande uppbyggnad - moduler

Marsh Plus är uppbyggt i fyra olika moduler: säkerhetsanalys, produktinventering, systematiskt brandskyddsarbete och incident- och skaderapportering.

Säkerhetsanalysen syftar till att göra en heltäckande genomgång av säkerheten inom valfri verksamhet som ingår hos kunden (ex. en kommun). Säkerhetsanalysen kan göras för olika funktionsområden som exempelvis organisation, trygghetsfrågor och frågor av teknisk karaktär. Analysen är dessutom utformad så att verksamhetsansvariga kan utföra hela analysen själva. Efter genomförd analys presenteras en sammanfattning av det analyserade objektets status ur säkerhetssynpunkt. Vidare ges förslag på områden där åtgärder bör vidtas. Syftet med säkerhetsanalysen är även att fungera som en utbildning för personalen så att de håller sig uppdaterade om delar av verksamheten på detaljnivå, och därmed bli medvetna om de skydd som finns.

Produktinventeringen är utvecklad i syfte att varje byggnad som ingår kommunen eller verksamhetens ägo, ska kunna inventeras med avseende på dess säkerhetssystem. Exempelvis avses här en inventering av lås, larm eller passersystem. Sammanställningar över specifika objekts tillhörande säkerhetssystem kan sedan enkelt överblickas.

Det systematiska brandskyddsarbetet (SBA) är en modul som enkelt hanterar det brandskyddsarbete som lagen om skydd mot olyckor ställer på kommunerna. Modulen ger även påminnelser till ansvariga angående exempelvis årlig funktionskontroll av utrymningsdörrar och månadsprov av larmsändare.

Incident- och skaderapporteringsmodulen är utformad för att kommuner och deras verksamheter ska kunna registrera alla tillbud och skador som inträffar. Beroende på hur viktigt verksamheten anser att kostnadsredovisning för skador och tillbud är, finns två valmöjligheter att välja på. Den ena är att registrera en uppskattad kostnad och den andra är att ange reell kostnad. Det sistnämnda går även att föra in retroaktivt. I kostnadsredovisningen kan även indirekta kostnader registreras som exempelvis lönekostnader för den som hanterar skadan.

Det finns dessutom utrymme för ytterligare moduler som kan läggas till. Dessa ingår dock inte i grundpriset. Tilläggsmodulerna kan exempelvis hantera väktarrapporter eller felanmälan av säkerhetssystem.

Då det i avgränsningen har definierats att analysen av Marsh Plus endast avser *Incident- och skaderapporteringsmodulen* kommer de andra modulerna i denna rapport inte behandlas vidare. Avsikten med att kortfattat beskriva de andra modulerna kändes dock som en nödvändighet för att läsaren av rapporten ska få en insikt i att systemet även är integrerat med annan funktionalitet utöver den som kommer att undersökas.

## **5.5 Incident- och skaderapporteringsystemets användbarhet (Marshperspektiv)**

De Marshanställda som arbetar med Marsh Plus anser att systemet är ett väldigt bra verktyg. Bland annat för att det hjälper kunderna att få upp ögonen för det som sker i organisationens alla verksamheter. Detta genom att systemet agerar kunskapsbank. De anser vidare att det är ett enkelt verktyg att använda, vilket bl.a. innebär att det går fort för användare att lära sig hur de ska arbeta med systemet.

Vidare anser Marsh att det finns ett behov av ett incident- och skaderapporteringsystem hos kommuner. Det finns exempelvis en ekonomisk morot i det hela, bl.a. från försäkringsbolagens sida, genom att kommunerna kan sänka sina försäkringspremier, samt genom att de ges möjlighet att sätta in förebyggande åtgärder för de händelser som ligger till grund för kostnaderna under självriskan. Därmed får de bättre koll på sin organisation och kan med det argumentera för ytterligare sänkningar av försäkringspremierna.

Det finns flera orsaker till varför ett systematiskt incident- och skaderapporteringsystem kan vara av nytta. Några av dessa har identifierats av Marsh, vilka bl.a. är:

1. Systemet är anpassat till att uppfylla 2004 års lag om skydd mot olyckor



2. Försäkringsbolagen ställer krav på kommuner och andra verksamheter att de måste ha system som kan hålla reda på skador och incidenter. Se nedan för detaljerade krav.
3. Självrisken för kommuner har höjts under de senaste åren, vilket är ett incitament till att hålla reda på och försöka minska på småskador/incidenter, för att hålla nere på kostnader som ligger under självrisken
4. Det finns ett behov och en vilja hos kommunerna att lära sig av småskador och incidenter av olika slag genom att på central nivå få tillgång till uppgifter om var incidenter sker och utifrån det undersöka om det finns mönster eller samband som kan användas för att förebygga dem.

#### **5.5.1 Försäkringsbolagens krav**

Som ovan nämnts ställer kommunernas försäkringsbolag krav vad gäller deras säkerhetsarbete. Satt i relation till arbetet med Marsh Plus ställer Trygghansa och Länsförsäkringar bland annat krav på att det ska finnas rutiner och system för skade- och incidentrapportering. Det ska utföras riskanalyser årligen, vilka dessutom ska uppföljas på så vis att förebyggande åtgärder genomförs utifrån dessa analyser. Kommunerna ska även utbilda personal och elever i skydds- och säkerhetsrelaterade frågor. Kommunerna ska även bedriva systematiskt brandskyddsarbete.

Försäkringsbolagen förbehåller sig även rätten att utföra tillsyn för kontroll av att kraven uppfylls. Om kommunerna inte uppfyller kraven, kan försäkringsersättningssumman sänkas, samt innebära att försäkringsskyddet ändras.

### **5.6 Incident- och skaderapporteringsmodulens uppbyggnad och funktionalitet**

Incident- och skaderapporteringsystemet har tre huvuddelar. Den ena är själva rapporteringsdelen, vilken är till för att rapportera incidenter och skador. Den andra delen är incidentarkivet, vilken ger tillgång till att återblicka på rapporter som förts in i systemet. Och den tredje delen är incidentstatistiken, vilken visar upp statistik och grafer på specifika skador och incidenter i hela kommunen som införskaffat systemet (eller fastighetsbolaget). Det finns även en annan viktig del utöver dessa tre, och det är administratörsdelen där administratören/den ansvarige för systemet bl.a. kan tilldela rättigheter, skapa grupper och lägga till användare i systemet (tas upp mer specifikt nedan).

Se Bilaga A – Systemets uppbyggnad och funktionalitet, för detaljerad beskrivning av dessa delar.

### **5.7 Systemets användning, generellt sett (ur Marshperspektiv)**

Marsh Plus används idag av 40 kommuner samt ett antal fastighetsbolag i Sverige. Själva arbetsprocessen varierar från kommun till kommun. Detta kan enligt Marsh bero på bland annat, olika nivåer av engagemang, kompetens och organisatorisk struktur.

#### **5.7.1 Användarantal per system**

Antalet användare i en kommun varierar. Vissa kommuner väljer att låta alla sina anställda få tillgång till systemet, medan andra låter upp till 50 anställda få det. Marsh själva, anser dock att

det borde öka tillförlitligheten i systemet ju fler som använder systemet, och därför rekommenderas det att så många som möjligt får tillgång till det.

### **5.7.2 Implementering – användarlista och fastighetslista**

Så fort en kommun eller ett fastighetsbolag (d.v.s. en kund) bestämt sig för att införskaffa Marsh Plus, ber Marsh de ansvariga för införskaffandet av systemet att fylla i en fastighetslista och en användarlista, i en av Marsh fördefinierat Excelfil.

I fastighetslistan ska kunden fylla i fyra kolumner: Kommun, Förvaltning, Verksamhet och Objekt. Dessa är till för den filtrering som sedan är möjlig att göra i Marsh Plus när en användare vill rapportera en händelse (se bilaga för bild över hur fastighetslistan ser ut).

I användarlistan som ligger i samma Excelfil som fastighetslistan, fyller kunden i alla relevanta uppgifter för de som ska ha tillgång till systemet. De kolumner som måste fyllas i är: Användarnamn, Lösenord, Fullständigt namn, E-post, Telefonnummer och Kommentar.

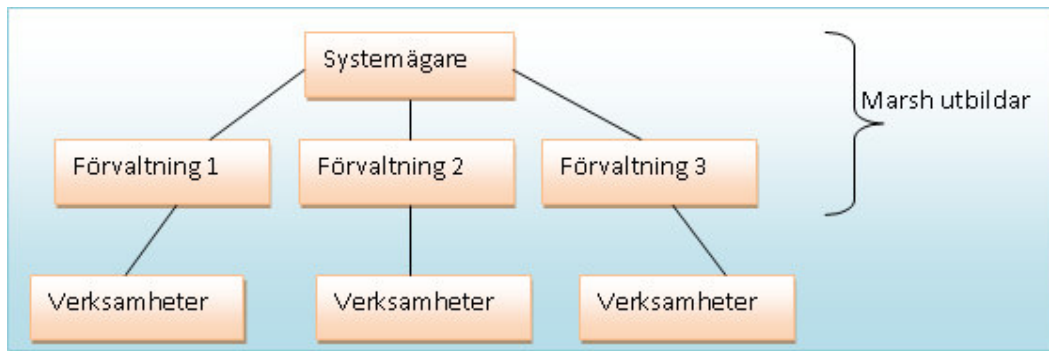
När kunden har fyllt i listorna skickar de filen till Marsh som vidarebefordrar den till Syscon. De i sin tur lägger in uppgifterna i systemet. Vid behov hjälper Marsh till att definiera fastighetslistan, både på plats hos kunden eller via e-post. Kunden får även tillgång till en kort instruktionsmanual till hur fastighetslistan ska fyllas i.

### **5.7.3 Implementering – utbildning**

När fastighetslistan och användarlistan är implementerade i systemet erbjuds kunden en gratis utbildningsdag. Det är kunden själv som avgör hur många och vilka som ska bli utbildade. Men eftersom det ofta bara är en person från Marsh som håller i utbildningen så är antalet rätt så begränsat. Meningen med utbildningsdagen är alltså att ett fåtal ska lära sig systemet så att de i sin tur kan utbilda de resterande anställda. Detta innebär att Marsh ofta utbildar en pilotgrupp som består av systemägaren/systemägarna och ett antal användare från förvaltningarna. Därefter är det alltså upp till kunden att vidareutbilda sina anställda. Utbildningarna sker oftast ute hos kunden, d.v.s. det är kunden som måste tillhandahålla lokaler.

Marsh påpekar att det är viktigt att det både finns engagemang från ledningen samt att det finns ex. en eldsjäl som känner för säkerhetsfrågorna, detta för att kunna överföra engagemanget på flera nivåer i organisationen. Därför rekommenderas bl.a. att den som innehar systemägarrollen bör vara en sådan person.

På utbildningarna som Marsh tillhandhåller får kunden även tillgång till en skriftlig manual till systemet.



Figur 5.7.3-1 Karta för hur Marsh utbildar i en kommun (oftast)

#### 5.7.4 Implementering – problem

Processen att få in en fastighetslista från kommunerna är inte helt okomplicerad. Marsh upplever att kunderna ibland har svårt att tyda excel-filen, d.v.s. de blir osäkra på hur de ska fylla i den. I en del fall får Marsh skicka tillbaka listan för att den inte är fullständig eller inte passar in på hur det ska föras in i systemet. Detta problem undviker Marsh genom att de i vissa fall hjälper till på plats ute hos kunderna för att definiera hur fastighetslistan ska se ut, speciellt när kundens organisation inte stämmer in på det sätt som Marsh Plus är uppbyggt. Det finns även en skriftlig manual för hur fastighetslistan ska fyllas i (se bilaga för hur denna manual ser ut).

Ett annat problem som Marsh kan se är att en del systemägare inte har tillräckligt med mandat att besluta om förändringar som kan behöva göras i organisationen när information som uppkommit av rapporterna pekar på att sådana bör göras. I många fall är personen som innehar ansvaret som systemägare en såkallad ”säkerhetssamordnare” i organisationen. Detta är något som Marsh tycker är bra. Problemet är dock att vissa kommuner inte verkar inse vikten av säkerhetssamordnarens potentiella betydelse. Av den anledningen har säkerhetssamordnaren, d.v.s. systemägaren i många kommuner inte särskilt stor makt att få igenom beslut.

I en del fall har säkerhetssamordnaren heller inte den utbildning som kan tänkas krävas (säkerhetsrelaterad) av en person med den typen av tjänst. Detta kan enligt Marsh hämma att den information som extraheras ur systemet (Marsh Plus) inte till fullo används.

Ett annat problem som identifierats av Marsh är att det vid utbildningen av de personer som ska utbildas, i en del fall har brister i datorkunskap. Detta är självklart något som påverkar vidareutbildning av användare då det skulle kunna sänka motivationen att vilja arbeta med systemet då förståelsen för hur, brister.

För några år sedan då systemet var ganska nytt, hade Marsh problem med att de lovade att saker i systemet skulle åtgärdas när dessa löften inte gick att hålla. Bland annat berodde det på bristande kommunikation mellan Marsh och Syscon (utvecklarna). Detta uttrycktes i missnöje från kunderna men är inget som Marsh anser vara ett problem idag, då de har lärt sig från de misstagen.

#### 5.7.5 Rekommenderat användningssätt

De rekommendationer som Marsh ger kunderna i implementeringsstadiet är bl.a. att de ska börja använda systemet ”försiktigt”, exempelvis en förvaltning i taget. Det vill säga kunden bör börja i

en liten skala. En annan rekommendation är att det inte bör finnas fler än en systemägare. Detta av två anledningar. Den ena är att det blir lättare för Marsh i deras support gentemot kunden, eftersom de då endast behöver ha kontakt med en person d.v.s. en systemägare (den som har tillgång till administrationsdelen). Den andra är av kontrollsynpunkt. Får flera personer tillgång till administrationsdelen så kan det finnas risk för att ändringar görs utan att det finns konsensus om det. Marsh har dock förståelse för att en del större kommuner (med många anställda) låter fler än en person vara systemägare, trots att de inte rekommenderar det.

En annan rekommendation är att kunden på något vis uppmanar sina anställda att rapportera en gång för mycket än en gång för lite. Marsh anser att det är bättre att information kommer in i systemet än att ingenting kommer in, detta för att bl.a. öka tillförlitlighet i statistiken.

Vidare finns det inga rekommendationer från Marsh sida vad gäller vilken typ av händelser/incidenter som kan rapporteras. Kunderna väljer detta helt och hållet själva.

#### **5.7.6 Uppföljning – fortbildning**

Marsh tillhandahåller ingen fortbildning i form av ”traditionell” utbildning d.v.s. sådan som de erbjuder i implementeringsstadiet. Dock erbjuder de alla systemägare att delta i två årliga informationsmöten kallade ”Informationsträff för Marsh Plus”. Där får systemägarna information om de ändringar som gjorts i systemet samt vilka förändringar som kommer att ske. Uppdateringar i systemet sker normalt sett två gånger per år. Det som sägs på informationsträffarna sammanfattas på ett informationsblad som skickas ut till alla kunder via e-post. Detta för att de som inte hade chansen att komma på informationsmötet även ska kunna tillgodogöra sig informationen.

På informationsmötet finns även tid för att ta emot synpunkter på förändringar som kunderna skulle vilja se. Även via e-post uppmantras kunderna att ge förslag till Marsh. Dock är det Marsh och Syscon som i slutändan avgör om dessa förslag ska genomföras eller inte.

#### **5.7.7 Hur kan kund veta om systemet fungerar (Marshperspektiv)**

Enligt Marsh kan kunderna göra utvärderingar över hur systemet har fungerat. Exempelvis om systemet används i den utsträckning som är önskvärd. Vidare anser Marsh att om statistikdelen kan komma till nytta så är det en indikator på att systemet fungerar, d.v.s. när kunderna kan dra slutsatser från systemet så att förebyggande åtgärder verkligen kan utföras för att förebygga oönskade händelser. I de avseendena är det enligt Marsh av stor vikt att systemägarna tar på sig sitt ansvar och sprider vidare den information som kommer fram. Det finns nämligen en tendens som visar på att när systemägarna inte är engagerade så smittar det av sig på resten av organisationen och systemet uppfyller då inte dess tilltänkta funktion.

#### **5.7.8 Resultat av användning – ur Marshperspektiv**

Marsh kan se flera positiva resultat av användningen av systemet. Bland annat har extra bevakning på diverse skolor satts upp på områden som identifierats som extra utsatta. Information om att dessa områden var väldigt utsatta hade inte kommit fram utan systemet.

En del kommuner har även kunnat jämföra antalet inkomna rapporter på verksamheter med de faktiska skadekostnaderna hos dem. När det inte stämmer överens kan kommunerna påtala det

för verksamheterna och fråga varför det exempelvis finns färre rapporter (totalt inskrivna skadekostnader i systemet är lägre) än de faktiska skadekostnaderna som kommunerna måste betala.

Vidare anser Marsh att kommunerna har börjat få struktur i deras sätt att arbeta med att förebygga och arbeta med incident- och skaderelaterade frågor. De tror för övrigt att de flesta kommuner är nöjda med att ha införskaffat sig systemet, speciellt på senare tid har de märkt det, eftersom de slutat att lova saker de inte kan hålla.

## **5.8 Hur systemet används i tre kommuner**

Som nämnts i metodbeskrivningen har användningen av Marsh Plus incident- och skaderapporteringsmodul undersökts i tre kommuner, Ekerö, Huddinge och Salem. Syftet med detta avsnitt är att svara på frågeställning två och tre som ställts upp i inledningen till detta examensarbete, d.v.s. hur används systemet och vilket/vilka är resultatet/resultaten av användningen?

Avsnittet kommer att göra en sammanfattande beskrivning (från intervjusammanställningarna i bilagorna B-D) över hur de tre intervjuade kommunerna använder systemet. Detta för att läsaren enklare ska få förståelse för vilka likheter och skillnader som finns vad gäller kommunernas tidigare arbete med incidenter och skador, deras förväntningar av systemet, den nuvarande arbetsprocessen, användningsområdena och uppfattningen av systemet, samt de resultat som systemet har inneburit. Läsaren rekommenderas dock att läsa intervjusammanställningarna då dessa utgör en stor del av arbetet.

### **5.8.1 Tidigare arbete med incidenter och skador**

Det tidigare arbetet med incidenter och skador på de tre undersökta kommunerna och deras skolverksamheter varierade självfallet. Dock verkar det som, även om det inte uttalades specifikt i alla intervjuer, att de alla tre delade upp arbetsansvaret på två områden: det som skedde på fastigheterna och det som skedde i skolverksamheterna.

#### **5.8.1.1 Tidigare arbetet med incidenter och skador – på fastigheterna**

I det tidigare arbetet med incidenter skador på fastigheterna var det alltid fastighetsskötarna som hade ansvar att åtgärda skador eller brister (detta är de skyldiga enligt lag). Personalen ute i skolverksamheterna så som vaktmästare eller lärare skickade en felanmälan till fastighetsskötaren då de exempelvis upptäckte glaskross eller liknande. Det fanns dock skillnader i kommunikationen mellan fastighetsskötare, skola och kommun.

Eftersom Ekerös fastighetsskötsel ligger på entreprenad var det upp till fastighetsskötarna att registrera incidenter och skador samt redovisa kostnaderna för dem till tjänstemännen på kommunen. Dessa hade egen systematik för hur skador/brister på fastigheterna skulle skötas. Hur denna systematik såg ut kunde inte intervjupersonerna på Ekerö kommun svara på dock, och de medgav att det inte fanns någon samlad bild för vad som skedde på skolverksamheternas fastigheter.

I Salems kommun fungerade det på liknande sätt, dock med skillnaden att kommunen själv hade/har hand om fastighetsskötseln. Kommunen tar helt och hållet hand om de egna

fastigheterna och därför skickades (skickas fortfarande) felanmälan för en fastighet från skolorna direkt till fastighetsskötselansvarig (två stycken tekniska förvaltare MSB-förvaltningen, som även har hand om det operativa säkerhetsarbetet i kommunen) på kommunen. Kommunen skickade sedan ut fastighetsskötare som skulle åtgärda skadan/bristen. Därefter fick kommunen reda på skadekostnaderna, vilka de vidare dokumenterade. Intervjupersonen på Salems kommun menade därför att de hade koll på de kostnader som var relaterade till fastigheterna men inte till de kostnader som var relaterade till det som skedde inne i verksamheterna.

Huddinge kommun arbetade lite annorlunda. De hade en uttalad policy där det stod att det skulle finnas ett aktivt incidentrapporteringssystem redan innan Marsh Plus implementerades. Systemet som de använde var i digital form som utgjordes av blanketter med ett antal skadekoder. Dessa koder representerade en viss typ av incident eller skada. När en skada eller incident hade inträffat skulle de på skolverksamheterna skicka in en blankett till deras ansvarige förvaltning varpå blanketterna samlades ihop och sammanställdes för att i ett så kallat riskhanteringsråd tas upp. Det råder dock lite osäkerhet om detta blankettsystem helt och hållet användes. Detta då ingen av de intervjuade skolorna i kommunen nämner detta system alls. Den ena skolan (Balingsnäs skola) av den naturliga anledningen att intervjupersonen på den tiden inte hade kontakt med den typen av arbetsuppgifter. Men på den andra skolan (Segeltorps skola) nämns bara att skador på fastigheten anmäldes till fastighetsskötaren och att det därefter inte gjordes någon registrering av skadan någonstans. Personen som intervjuades på den skolan var dessutom fastighetsansvarig vid den tiden, vilket borde stödja hans påstående.

Gemensamt för kommunerna är att många skolor endast anmälde fel på fastighet till fastighetsskötaren, men de registrerades inte. Rönninge skola är dock ett undantag. Där fanns ett dokumentationssystem som inkluderade att ta upp skador på fastigheten. Systemet bestod av blanketter som personal fick i uppgift att fylla i och som sedan lämnades till en intendent på skolan. Blanketterna delade in skolan i olika områden och därmed kunde ansvariga på skolan analysera olika områden och perioder, vad som skett och vad som troddes vara bakomliggande orsaker.

Sådana skador på fastighet som misstänktes vara orsakade av uppsåt, polisanmäldes av de flesta skolor. Vissa skolor kontaktade förvaltningen som avgjorde om det skulle polisanmälas, men i flera fall var det upp till vaktmästaren att polisanmäla om denne tyckte det var tillräckligt grovt.

Enligt vad som kommit fram i intervjuerna verkar det som om de flesta skador på fastigheterna inte vidare analyserades i någon större omfattning (i alla fall inte systematiskt, förutom registrering av rena kostnader) i någon säkerhetsfunktion på kommunnivå, och detta med undantag för det system som påstås ha använts i Huddinge (Notera att jag har ju endast intervjuat två skolor på varje kommun, och systemet som de hade, gällde andra verksamheter också, alltså har det med förmodligen använts även om det inte riktigt kommer fram av de intervjuade skolorna).

### 5.8.1.2 Tidigare arbetet med incidenter och skador – i verksamheterna

Det fanns stora variationer i de undersökta kommunernas arbete med incidenter som ledde till skador ute i verksamheterna, d.v.s. där de verksamhetsansvariga rektorerna hade ansvaret.

Ekerö hade bl.a. en huvudskyddskommitté (bestod av verksamhetschefer, fackrepresentanter och intervjupersonerna) som samlades vid ett antal tillfällen per år för att diskutera och utveckla strategier för att förebygga incidenter som ledde till skador på elever eller personal. De dokumenterade även olyckshändelser, dock inga incidenter som skulle ha kunnat leda till olyckor. Det fanns heller ingen samlad bild vad gäller olyckshändelser i verksamheterna som ex. ledde till skador på fastigheterna. Huruvida huvudskyddskommittén även dokumenterade incidenter som ledde till skada på verksamhetens egendom framkommer inte ur intervjun.

Huddinge kommun hade som ovan nämnts ett digitalt skadeblankettsystem med skadekoder. Vidare hade de ett ganska så avancerat säkerhetsarbete i jämförelse med de andra två intervjuade kommunerna. Som ovan nämnts fanns (finns fortfarande) det lokala säkerhetssamordnare i varje förvaltning som var utsedda av förvaltningscheferna. Dessa samordnare var medlemmar i ett såkallat riskhanteringsråd som nämnts ovan. I riskhanteringsrådet deltog (deltar fortfarande) också representanter från brandförsvaret och fastighetsansvariga. Några gånger per år hade de möten vilka samordnades av intervjupersonen. Det var alltså förvaltningarna som hade ansvar att tala om för deras verksamheter att de skulle använda det digitala blankettsystemet (se ovan avsnitt om hur systemet användes).

Salems kommun var den enda kommunen av de tre som medger att de inte alls hade överblick över de incidenter som ledde till personskador. Andra incidenter som ex. skador på verksamhetens egendom hade de heller ingen koll på.

De flesta skolorna (två undantag) på de tre kommunerna använde sig av olika former av blankettsystem som antingen vissa rapporteringsansvariga, lärare och annan personal skulle fylla i vid olyckshändelser som ledde till skada på elev eller personal. Dessa arkiverades i papperspärmar och en del skolor skickade även kopior vidare till de ansvariga förvaltningarna. Gemensamt för alla skolor förutom en skola var att det inte fanns några rutiner för hur de arkiverade blanketterna skulle analyseras eller hur de kunde användas i arbetet med att förebygga incidenter och olyckor. En del skolor uttryckte en känsla av att det saknades en helhetsbild över det som skedde i verksamheten.

Då en olyckshändelse misstänktes bero på en uppsåtlig gärning polisanmälades händelserna oftast. De flesta skolor lät dock rektorn ha det slutgiltiga avgörandet om detta skulle ske.

De flesta skolor hade (har fortfarande) olika typer av skyddsronder och brandskyddsronder där personal som rektorer, vaktmästare, skyddsombud etcetera deltog. Vid dessa ronder deltog i vissa skolor även personal från förvaltningarna, vilket då även blev ett tillfälle att diskutera kostnader och skador samt förebyggande åtgärder som kunde vidtas. Även representanter från brandförsvaret kunde delta.



## 5.8.2 Förväntningarna av Marsh Plus

### 5.8.2.1 Kommunnivå

De tre kommunerna hade i stort sett liknande förväntningar av Marsh Plus. Bl.a. nämner de att det skulle vara lätt att använda, d.v.s. att det som användare skulle gå fort att lära sig att arbeta i systemet, och de skulle gå att extrahera information som skulle ge en samlad bild över kommunen med tillhörande statistik. Huddinge påpekade dock att de snarare hade krav än förväntningar på systemet. Två av dessa krav var att det lätt skulle gå att dra generella slutsatser och att det skulle gå att dela upp det som skedde i kommunen på förvaltningsnivå. Ekerö nämnde även att de ville att Marsh Plus skulle uppfylla de krav som försäkringsbolagen ställde på ett sådant system.

Salem nämnde även att de ville ha ett system som inkluderade en SBA-modul (systematiskt brandskyddsarbete).

### 5.8.2.2 Användarnivå (verksamhetsnivå)

De flesta av användarna som intervjuades ute på skolorna var positivt inställda till att de skulle implementera systemet i deras verksamhet. En av dem nämnde dock att han kände sig skeptisk till om systemet verkligen skulle användas på rätt sätt, d.v.s. om det som rapporterades in verkligen skulle analyseras på kommunen. En annan användare hade inga förväntningar alls och tyckte att beslutet att införa systemet kom plötsligt.

Förväntningarna som de hade var exempelvis att det skulle bli möjligt att jämföra den egna skolan mot andra i kommunen. En annan var att det skulle gå att finna riskzoner på skolans område. Det vill säga den intervjuade personen var väldigt intresserad av att kunna sortera incidenter efter område, yrkesgrupp och typ av olycksfall. De flesta kände också att det var positivt att de ansvariga på kommunen skulle få reda på vad som sker i skolorna.

Ingen av de intervjuade användarna på skolorna (ett undantag) kände att de hade inflytande över beslutet att implementera just Marsh Plus i verksamheten. Vissa tyckte det var bra eftersom de litar på att folk uppifrån ska sköta sådant, och andra ställde sig mer likgiltiga till om det var bra eller ej. Den person som kände att han hade inflytande, informerade bl.a. kommunen om hur ett incident- och skaderapporteringssystem skulle kunna vara utformat.

## 5.8.3 Arbetsprocessen

### 5.8.3.1 Systemrättigheter – rapportering och statistik

De undersökta kommunerna har olika syn på hur många som de ska låta vara användare av systemet. I implementeringsstadiet gav exempelvis **Huddinge** inloggningsrättigheter till alla deras anställda i hela kommunen. Detta innebär att 5000 personer fick tillgång till systemet, och i nuläget är antalet användare okänt men ligger på c:a 5400 personer. Dessa fick enligt intervjupersonen på kommunen (systemägaren) endast tillgång till att rapportera för den egna verksamheten som de arbetade på. Anledningen till varför alla anställda fick tillgång till systemet var att det skulle kännas tryggare för verksamhetscheferna, d.v.s. rektorerna att veta att alla deras anställda kunde använda systemet om de ville. Systemägaren ansåg dock inte att användarna ute i verksamheterna skulle ha tillgång till statistikdelen. Systemägaren gav även en person på varje förvaltning administratörsrättigheter. Detta då kommunen är så pass stor med ett så stort antal anställda. Administratörerna på förvaltningarna har därmed full behörighet precis som



systemägaren. Meningen är att varje förvaltningsadministratör ska hålla koll på användarna ute i verksamheterna som tillhör den egna förvaltningen.

Systemägaren påstod som ovan nämnts att användarna i verksamheterna inte fick tillgång till statistik eller incidentarkiv för andras verksamheter. Det framkommer dock senare i en av intervjuerna med en användare, att denne under en lång period hade tillgång till statistikdelen och kunde se incidentarkiv för alla andra skolverksamheter i kommunen. Detta var enligt honom något väldigt bra då han gärna vill se hur de andra skolorna låg till i jämförelse med den egna. Denna rättighet har dock dragits tillbaka och nu kan han endast rapportera och se incidentarkivet för sin egen skola. Den andra intervjuade användaren ute i en skola i Huddinge visste inte vilka rättigheter han hade. Han visste bara att det gick att rapportera och se incidentarkiv för sin egen verksamhet. Han menade på att han inte hade provat gränserna.

I **Ekerö** har i nuläget c:a 30 stycken personer tillgång till systemet. Det är endast tre stycken personer som har full behörighet, d.v.s. som är systemägare. Användarna ute i verksamheterna, d.v.s. på skolorna, har enligt systemägarna varken tillgång till statistikdelen eller incidentarkiv för andra verksamheter i kommunen än den egna. Detta anser de är av vikt då de inte tycker det ska vara en tävling mellan skolorna, utan de ska använda systemet för att förbättra sin egen verksamhet och inte jämföra sig med andra. De som har tillgång till statistikdelen är endast systemägarna samt personal på tekniska kontoret, en personalkonsulent och Ekeröhälsan som är ett rehabiliteringscenter för kommunens anställda.

Vidare är det rektorerna eller de verksamhetsansvariga som avgör hur många som ska få vara användare i verksamheten. Den verksamhetsansvarige delger information till systemägarna om det är någon ny anställd som ska få tillgång eller fräntas rättigheter till systemet. Även de verksamhetsansvariga har tillgång till systemet, dock med samma begränsningar som de resterande användarna. Det framkommer dock i intervjuerna med användarna på skolorna i kommunen att på den ena skolan har användaren tillgång till incidentarkiv för de andra skolorna på kommunen. Detta innebär att hon även kan rapportera incidenter för deras verksamheter, även om det inte är något som hon gör. På den andra skolan menar intervjupersonen att både hon och rektorn har tillgång till statistikdelen samt även incidentarkiv för de andra verksamheterna i kommunen.

I **Salem** rekommenderar systemägaren att varje verksamhet ska ha två till tre användare. Precis som i Ekerö är det upp till de verksamhetsansvariga att avgöra vilka som ska få tillgång till systemet. Dock rekommenderar systemägaren att det är en assistent eller vaktmästare och att dessa personer har god datorvana. Systemägaren bestämde även att alla användarna inklusive deras verksamhetsansvarige endast ska ha tillgång till den egna verksamhetens incidentarkiv vilket innebär att de bara kan rapportera för den egna verksamheten. Alla förvaltningschefer har dock tillgång till statistikdelen. Systemägaren påpekar dock att de inte använder den delen utan att det är han och hans kollega (en till systemägare) som analyserar statistiken och redovisar den för kommunledningen. Förvaltningscheferna har även tillgång till incidentarkiv för alla verksamheter i kommunen. Det bekräftas även av användarna på skolorna att de endast har tillgång till att rapportera för den egna verksamheten samt med det endast se incidentarkiv för densamma. Den

ena användaren medger dock att hon inte vet vilka rättigheter hon har, utan att hon endast vet att hon kan rapportera för sin skola och se de incidenter som rapporterats.

#### 5.8.3.2 Typ av incidenter som rapporteras i systemet

Alla tre kommuner har ungefär samma synsätt på vilken typ av incidenter som ska rapporteras in. Undantaget är Huddinge som specificerat att sådant som ligger under HSL – hälso- och sjukvårdslagen, inte ska rapporteras. Detta då de redan har system som tar hand om den typen av incidenter. Dessutom menar systemägaren på Huddinge att den lagen kräver att mer information läggs in än vad som är möjligt i Marsh Plus.

Sådant som kommunerna gemensamt anser ska rapporteras in är bl.a. hot, våld, skadegörelse, incidenter som kunnat leda till olyckor, egendomsskador samt personolyckor etcetera. Alla tre kommunerna har informerat verksamheterna att *allt* ska rapporteras. En kommun anser bl.a. att det inte blir så krångligt för skolorna om de säger att de ska rapportera allt. Ingen av kommunerna har dock specificerat vad *allt* innebär i skrift.

Ute på skolorna varierar engagemanget för vad som ska rapporteras eller inte. Alla skolor är dock medvetna om att de ska rapportera *allt*. Dessa direktiv har användarna antingen blivit varse om vid utbildningen eller av rektorn. I en del fall har användarna och rektorerna gjort gemensamma bedömningar om vad som ska rapporteras och inte, medan det på andra skolor har varit mer upp till användaren själv. En användare på en skola i Ekerö medger alltså att direktiven från kommunen inte följs helt och hållet. Bl.a. rapporterar hon inte sådant där ansvaret ligger på fastighetsskötaren. D.v.s. klotter och eller andra småskador på fastigheten. Användaren gör i vidare en värdering där sådant som hon inte anser kan vara av värde att känna till om ett år, inte rapporteras. En annan faktor som spelar roll i användarnas beslut om vad som ska rapporteras, är tillgänglig tid. Många användare påpekar att det ibland råder tidsbrist och att de därför inte hinner rapportera sådant som de egentligen skulle vilja rapportera. En användare nämner exempelvis att han inte rapporterar ex. skadegörelse som tar mindre än en timme att åtgärda själv. Exempel på sådant är klotter som han själv kan städa undan på kort tid. Många anser dock att det är viktigt att *allt* rapporteras, och de flesta försöker därför rapportera så fort det skett en incident. Många gör alltså en avvägning av incidentens betydelse och tiden det tar att rapportera. Vissa skolor rapporterar alltid då incidenten involverar kostnader så som glaskross och annan skadegörelse. På en skola rapporterar den intervjuade användaren tillsammans med rektorn om det skett en allvarligare olycka med personskada som konsekvens. När det råder tidsbrist rapporterar en del av användarna flera incidenter i en klump.

Sådant som skolorna mestadels rapporterar är bl.a. olycksincidenter som involverar elever, incidenter som skulle kunnat leda till skador på egendom, elever eller personal. Incidenter som lett till skador etcetera.

Många av skolorna påpekar dock att de i mångt och mycket är förskonade från incidenter av olika slag. En del har dessvärre större problem som dock har avtagit efter att ex. kameraövervakning har satts upp på skolområdena.

#### 5.8.3.3 Utbildning

På alla tre kommuner utbildades systemägaren/ägarna (de intervjuade) av anställda på Marsh. Det vill säga anställda på Marsh kom ut till kommunerna under en halvdag och demonstrerade hur systemet ska användas. Därefter var det systemägarna som vidareutbildade sina anställda i kommunerna. Detta gjordes lite olika på de tre kommunerna.

I **Huddinge** annonserade kommundirektören att det skulle bli obligatoriskt att använda systemet och att det skulle hållas ett antal frivilliga utbildningar. Detta annonserades ut på kommunens intranät (som alla anställda har tillgång till). Sedan starten har Huddinge därför utbildat c:a 450 anställda under ett antal samlingstillfällen. Det var alltså systemägaren som höll i dessa utbildningar, och detta i lokaler tillhörande kommunen. Kommunen har även en obligatorisk chefsutbildning för alla nya verksamhetschefer, och vid dessa tillfällen får de även information om Marsh Plus, att de är ansvariga för att det används samt utbildning i hur det ska användas. Vidare skickar systemägaren ut information om uppdateringar till alla administratörer på förvaltningarna. Systemägaren anser att det ofta handlar om information som inte behöver föras vidare till användarnivå, men det är administratörernas ansvar att i så fall föra vidare den informationen.

I **Ekerö** utbildades de verksamhetsansvariga tillsammans med de utsedda användarna under ett antal tillfällen av de två intervjuade Systemägarna, och detta i kommunens så kallade IT-lada. Unikt för Ekerö var att de skickade ut en förfrågan till de verksamhetsansvariga om det fanns behov/intresse av ytterligare utbildning eller hjälp. Vidare erbjöd sig systemägarna att komma ut till verksamheterna då dessa behöver det. De verksamhetsansvariga svarade med att de inte kände något behov av någon vidareutbildning på kommunen, utan att det kunde skötas på plats i verksamheterna. Systemägarna åker därför ut till dem och utbildar på plats i skolorna när det behövs.

Även i **Salem** utbildade systemägarna de verksamhetsansvariga tillsammans med de utsedda användarna. Utbildningarna ägde rum i kommunens lokaler under ett antal tillfällen med åtta deltagare samtidigt. De som skulle utbildas hade två timmar till sitt förfogande vid utbildningstillfällena. De fick själva prova systemet. Många gick redan efter en timme då systemet ansågs vara väldigt lätthanterligt. Kommunen har i nuläget ingen fortbildning men de har planer på att eventuellt samla upp de användare eller skolor som har ”dålig” rapporteringsfrekvens när systemet varit i bruk i något år.

Båda intervjupersonerna på de två skolorna i Ekerö deltog på den utbildning som kommunen erbjöd. Ingen av dem har dock tillgång till någon manual. Den ena anser inte att hon behöver någon vidareutbildning i nuläget och hon känner att kommunen verkar vara nöjd med hennes arbete. Om det ska hållas vidareutbildningar så vill hon i så fall att det ska handla om hur statistiken kan läsas ut och analyseras. Även rektorn på den skolan hade det önskemålet (rektorn hälsade på som hastigast under intervjun). Även i Salem deltog de två intervjuade användarna på kommunens utbildning av systemet. Den ena påpekar att hon inte vet om rektorn fått någon utbildning i systemet, och tror heller inte det. I Huddinge deltog endast den ena av de två intervjuade användarna i en utbildning. Personen som deltog fick dessutom tillgång till en manual vid det tillfället. Personen som inte deltog i någon utbildning, deltog istället på ett informationsmöte om Marsh Plus, innan det hade börjat implementeras i kommunen. Vid det

tillfället deltog representanter från Marsh samt även beredskaps- och säkerhetssamordnaren (systemägaren). Användaren kände till att utbildningar hölls, men menade på att han inte deltog för att han aldrig blev inbjuden till att gå på någon.

Gemensamt för de tre kommunerna är att alla lägger ansvaret på de verksamhetsansvariga när det gäller att informera systemägarna att en nyanställd ska få tillgång till systemet. I Huddinge och Salem kan antingen den nyanställda som ska ha tillgång till systemet, skicka en e-post till systemägaren för att få inloggningsuppgifter, eller så kan rektorn göra det. Systemägaren skickar dock ett bekräftelsebrev till rektorn så att även denne ska få reda på att den nyanställda kan börja rapportera. I Ekerö måste den verksamhetsansvarige skicka e-post till systemägarna för att en nyanställd ska få inloggningsuppgifter.

Alla systemägarna erbjuder även direktkontakt (ex. telefon och e-post) med användare om de har några frågor angående hur systemet ska användas eller något annat. Detta sker regelbundet, d.v.s. i alla tre kommuner blir systemägarna kontaktade då och då av användare som har frågor om systemets funktion eller användning.

#### 5.8.3.4 Uppföljning – kommunperspektiv (systemägarperspektiv)

Uppföljningen av det som rapporteras kan delas upp i två delar. Den ena delen involverar det arbete som systemägarna/säkerhetsfunktionen på kommunen utför (kommunnivå). Den andra delen är det arbete som sker ute i skolorna (d.v.s. på verksamhetsnivå).

På **Kommunnivå** sker arbete lite olika beroende på kommun. Gemensamt för de tre kommunerna är att eftersom systemägarna tillhör säkerhetsfunktionerna i deras respektive kommun så analyserar och diskuterar de det som rapporteras i systemet vid ett antal möten.

I Ekerös kommun sker dessa möten en gång var tredje månad vid deras budgetuppföljning i upphandlings- och säkerhetsfunktionen, d.v.s. deltagande i mötena är de tre systemägarna. Där tittar de på de rapporter som kommit in och använder informationen till att förbereda för omprioritering vad gäller inköp och fördelning av resurser till verksamheterna. Exempelvis om systemägarna märker att det sker extremt mycket skadegörelse på en skola så kan de utifrån det besluta om att köpa in kameraövervakning till den. Eftersom både tekniska kontoret och personalkonsulenten har tillgång till systemet, så finns det även möjlighet för dem att ta upp incidenter och vad som kan åtgärdas vid huvudskyddskommittémötena som beskrivits ovan. Systemägarna tittar även spontant i systemet lite då och då, men även de nämner att det råder tidsbrist.

Eftersom systemägaren i Huddinge är kommunens beredskaps- och säkerhetssamordnare, ser hon till att ett antal gånger per år samla ihop riskhanteringsrådet i kommunen. Där analyseras rapporter som kommit in, ibland på en övergripande nivå men ibland går de även in på djupet, exempelvis genom att titta på ett specifikt objekt för att få en uppfattning om vad som sker just där. Vid en del tillfällen är även en riskkonsult från Marsh med och sammanställer/drar slutsatser över sådant som systemägaren vill ha hjälp med att analysera. Vidare jämför systemägaren alla verksamheters verkliga skadekostnader mot det som rapporterats in i Marsh Plus. Kommunens ekonomisystem registrerar alltså hur mycket kostnader som varje verksamhet har spenderat på skador eller incidenter som lett till diverse kostnader. Genom att göra det, kan hon tillrättavisa de

verksamheter där det påvisas stora skillnader i verkliga skadekostnader mot de totala uppskattade kostnaderna inrapporterade i Marsh Plus. Exempelvis om en skola har väldigt stora skadekostnader men där det inte finns några rapporter i Marsh Plus om det, så kan systemägaren påtala det för den berörda förvaltningen. Systemägaren nämner att uppföljningen skulle kunna bli bättre men menar att det råder tidsbrist.

Som ovan nämnts är det systemägarna som tittar på de rapporter som kommer in i systemet i Salems kommun. Dessa har de tänkt sammanställa och redovisa för kommunledningen. Eftersom kommunen ej har använt Marsh Plus så länge så tillägger den intervjuade systemägaren att de ej har något utarbetat system för uppföljning av rapporterade incidenter, men att de ska försöka utveckla ett sådant när systemet har använts i ca ett år. Den intervjuade systemägaren nämner i vidare att han kan ge fördelar till exempelvis de skolor som har hög rapporteringsfrekvens genom att tilldela dem mer resurser. Med detta menar systemägaren att om en skola exempelvis söker extra pengar och resurser för att de upplever att de har mycket skadekostnader, så kanske de nekas de pengarna om deras rapporteringsfrekvens för de skadorna är låg. Eftersom kommunen är så liten har systemägarna en väldigt nära relation med kommundirektören, vilket han menar främjar snabba beslut.

Vad gäller uppföljning på *verksamhetsnivå* påtalar alla systemägarna i de intervjuade kommunerna att det är de verksamhetsansvariga som ska se till att rapporter som kommer in i systemet följs upp.

I Ekerö kommun menar systemägarna att rektorerna ska samla ihop användarna och de anställda och ta upp de incidenter som skett samt planera för hur de i framtiden kan förebyggas. Systemägarna kontrollerar däremot inte om någon dialog mellan de verksamhetsansvariga och de anställda verkligen sker. Vid stora problem, d.v.s. om det sker saker som de verksamhetsansvariga inte kan hantera påpekar systemägarna på Ekerö att de ansvariga är skyldiga att kontakta kommunen, och det avseendet menar de att det finns en god kontakt mellan systemägarna och de verksamhetsansvariga eftersom kommunen är så liten.

I Huddinge är det de verksamhetsansvariga som måste bära sina egna skadekostnader. Systemägaren har inga resurser att dela ut vare sig hon vill eller inte. Krävs det mer resurser måste de verksamhetsansvariga ta upp det med sina förvaltningar. Precis som i Ekerö har alltså det de verksamhetsansvariga som ska se till att åtgärda brister som kan leda till skador, olyckor eller incidenter av olika slag. Systemägaren nämner dock att kommunen riskhanteringsråd utgör ett stöd i den processen. Exempelvis kan säkerhetsgruppen (en del av riskhanteringsrådet se bilaga) åka ut till skolorna och tillsammans med säkerhetssamordnaren (den lokala, se bilaga) på förvaltningen samt även rektorn, göra riskbesiktningar på verksamheten. I denna riskbesiktning deltar även fastighetsskötaren/ägaren då denne har ansvar för fastighetens utformning.

Även i Salems kommun kan användare eller verksamhetsansvariga kontakta sina respektive förvaltningar direkt om det är några problem som de vill diskutera. Det händer även att systemägarna ibland åker ut till verksamheterna för att diskutera idéer om hur problem kan åtgärdas.

#### 5.8.3.5 Uppföljning – verksamhetsperspektiv (användarnas perspektiv)

Vad gäller feedback/återkoppling mellan kommun och användarna i verksamheterna anser många av användarna att de inte får så mycket feedback från kommunnivå. En användare nämner att hon blev kallad till ett informationsmöte en gång där kommunen skulle berätta om olika uppdateringar som skett i systemet. Därefter har personen inte haft någon kontakt med de på kommunen, och hon antar att det beror på att de är nöjda med hennes arbetsprestationer. Dock blev hon mer intresserad att få information om vad som görs på kommunnivå i samband med intervjun.

En annan användare nämner att den enda feedbacken han får från kommunen är den bekräftelse som kommer upp när man skickat iväg rapporten i systemet. Det vill säga bekräftelsen talar egentligen bara om för honom att rapporten skickats till någon ansvarig på kommunen. Hur den behandlas vidare där, vet han inte. I samma kommun, d.v.s. Huddinge, har den andra intervjuade användaren kontakt med beredskaps- och säkerhetssamordnaren, men inte med den egna förvaltningen. Användaren brukar ibland få samtal från systemägaren där de diskuterar vissa rapporter som verkar vara felaktiga av något slag. Personen anser att feedback från kommunen är väldigt viktigt då han tycker det finns ett samband mellan feedback och viljan att rapportera. Han tycker det skulle vara roligt om han fick reda på positiva förändringar som gjorts utifrån rapporterna som kommer in i systemet.

En av de intervjuade användarna i Salem anser att han har mycket bra kontakt med systemägarna. Han kan ringa dem och prata om sådant som sker i verksamheten, eller påtala för dem att de behöver åtgärda något. Vidare anser han att systemägarna är mycket öppna angående vad som går att åtgärda eller inte, vilket är något som han uppskattar mycket. Även användaren på den andra skolan i Salem anser att kommunikationen är bra med systemägarna, dock menar hon att det beror på vem/vilka som arbetar där, och att sådant kan ändras snabbt.

En del användare anser att det inte är av någon större vikt om de får feedback från kommunerna, i alla fall inte ur rapporteringssynpunkt. En användare nämnde exempelvis att det skulle ha större effekt om rapporteringen kopplades till hans lön eller skolans resurser. En annan ansåg att rapporteringen är till för skolan och för att de ska kunna visa upp för föräldrarna att de arbetar med säkerhetsfrågorna, d.v.s. att det var en typ av trygghetsverktyg. En annan användare menade att det skulle vara onödigt att få feedback på varenda rapport, men att det skulle vara roligt om han kunde få en kommunöverblick. Även en annan användare anser att han skulle vilja få en överblick av vad som sker på de andra skolorna i kommunen. Även flera andra anser att de borde få en övergripande feedback från kommunen exempelvis en sammanställning någon gång per år. Antingen i form av möten och/eller e-postutskick. Det finns alltså en vilja att veta vad som görs med de inrapporterade händelserna. I samma veva uttrycker en del att det skulle vara bra om de kan få reda på eventuella uppdateringar som kommer eller har gjorts i systemet.

Flera användare anser att de har en bättre kommunikation med deras chefer, d.v.s. rektorerna. Det fanns dock ett undantag där användaren inte ens visste om rektorn hade tillgång till systemet. Användaren har därför ingen kommunikation med rektorn angående rapporteringen i Marsh Plus. De flesta rektorerna brukar däremot regelbundet titta i Marsh Plus och prata med användarna om det. En användare nämner att han pratar med sin rektor varje dag, och att det är väldigt lätt att ta upp saker som behöver åtgärdas med denne.

En skola har regelbundna möten en gång per vecka. Där deltar rektor, kökschef, expeditionspersonal och de biträdande rektorerna samt den intervjuade användaren som är fastighetsansvarig. På dessa möten diskuteras det som rapporterats i systemet och vad som kan göras för att förebygga händelserna. Denna skola har dessutom ett intranät som alla lärare har tillgång till och kan rapportera sådant som sker. Därefter går intervjupersonen ut och bekräftar det som kommer in i intranätet och åtgärdar samt rapporterar det i Marsh Plus om det är nödvändigt. Inga rutiner finns vad gäller att ge feedback tillbaka till lärarna som rapporterar incidenterna i intranätet.

Flera skolor har dessutom kompletterat Marsh Plus med blankettsystem. Det vill säga de har utformat fördefinierade blanketter som lärarna och personal kan använda sig av för att rapportera incidenter. Dessa blanketter ger de sedan till användarna, d.v.s. de som rapporterar i Marsh Plus. De skolor som använder sig av blankettsystemen sparar även blanketterna i pärmar. En del skriver ut rapporterna från Marsh Plus och arkiverar dessa istället för de ursprungliga blanketterna. På en skola får rektorn och personen som anmälde händelsen skriva under de rapporter som gäller personskada. Detta ger vidare feedback till den som anmälde händelsen att skolan har uppmärksammat det. På en annan skola såg användaren till att skicka ut en e-post med en kopia på rapporten från Marsh Plus till den som anmält händelsen. Ofta är pärmarkiven en kvarleva från tiden innan de skaffade sig Marsh Plus.

En användare brukar ibland få direktiv från sin rektor att sammanställa olika incidenter som skett i olika områden på verksamheten. Då brukar denna person hellre gå leta upp dem i pärmen än i Marsh Plus. Detta då hon tycker det går fortare och att de inte har så många incidenter inrapporterade.

#### 5.8.3.6 Vidareutveckling av systemet – kommunperspektiv (systemägarnas perspektiv)

Alla de intervjuade systemägarna vill att polis och brandförsvaret i framtiden ska få tillgång till systemet. Detta menar de skulle innebära att alla aktörerna i kommunen får samma övergripande bild av det som sker i kommunen. Både Huddinge och Ekerö eftersöker även en GIS-del i systemet. Det vill säga att systemet kopplas ihop med ett geografiskt informationssystem.

Systemägarna i Ekerö skulle även vilja inkludera kommunens bilpark i systemet. Detta då bilarna ofta drabbas av diverse skadegörelse.

I Salem anser systemägaren att det skulle vara bra att börja använda säkerhetsmodulen som komplement till incident- och skaderapporteringssystemet. Han anser att den modulen skulle vara väldigt intressant för de verksamhetsansvariga.

Systemägaren i Huddinge hade förutom det som nämnts, flera synpunkter på hur Marsh Plus skulle kunna bli bättre. Bland annat påpekar hon att det sker incidenter på platser som inte kan knytas till de inlagda objekten i systemet. Exempelvis borde parker eller annan egendom som tillhör kommunen vara inkluderade i systemet. Hon tycker också att det borde gå att tilldela rättigheter när en person ges tillgång till statistikdelen, exempelvis så att det går att begränsa så förvaltningarna endast kan se sin egen statistik. Systemägaren skulle även vilja utveckla statistikdelen så att det skulle gå att jämföra olika tidsperioder med varandra. Just nu går det bara

att se statistik för en period i taget. Vidare skulle hon vilja att det går att se statistik för specifika tider på dygnet. Eller att det går att få reda på vilken tid på dygnet stölder sker som mest. Dessa funktioner bör göras enkla så att hon slipper i bläddra för mycket i systemet. Vidare ser systemägaren för Huddinge att det som rapporteras i enlighet med HSL, ska kunna rapporteras i Marsh Plus. Hon tycker dessutom att det borde finnas förklaringar till de olika skadetyperna som man kan välja när en incident rapporteras. Dessa anser hon är aningen förvirrande.

#### 5.8.3.7 Vidareutveckling av systemet – verksamhetsperspektiv(användarnas perspektiv)

Flera av de intervjuade användarna vill väldigt gärna ta del av statistikdelen. Bland annat vill de lära sig hur den kan analyseras, men även kunna visa upp statistiken för lärarna och personalen i skolan. I det sammanhanget nämner en del skolor att de saknar en kommunövergripande helhetsbild. De anser nämligen att det vore bra att få information om hur det går på andra skolor för att kunna lära sig av varandra. Några av användarna föreslår att det borde finnas möjlighet att delta i informationsmöten där användare från flera verksamheter i kommunen tillsammans kan diskutera användningen av Marsh Plus, vad som sker på skolorna, vad kommunen gör med rapporterna och hur de kan arbeta vidare med systemet. Det finns även en önskan om att mer information från förvaltningarna. Exempelvis att de skickar ut någon form av statusrapport en gång per halvår eller kvartal, där skolorna kan få reda på hur de sköter sig i jämförelse med andra i kommunen, eventuella uppdateringar som skett i systemet samt vilka incident- och skadeproblem som skolorna har. Många av användarna upplever att kommunikationen mellan dem och de på kommunen är obefintligt, och genom dessa förslag skulle det kunna ändras.

Något annat som ett antal användare kände behöver förbättras är den mängd dubbelarbete som de ofta är tvungna att göra. Exempelvis om de ska göra en felanmälan så tycker de att det blir onödigt mycket arbete när de först måste skriva en rapport och sedan även en felanmälan. De tycker att det på något vis borde ske automatiskt, att när de skickar iväg rapporten så skickas även en felanmälan. Detsamma gäller exempelvis polisanmälan som går att göra från systemet.

En användare uttrycker även en önskan om att få hjälp att utforma deras kompletterande blankettsystem (som lärarna och övrig personal använder sig av för att anmäla incidenter) så att det på bästa sätt är anpassat till Marsh Plus. En annan användare skulle vilja ha en fördefinierad prislista över vad olika saker och ting kostar, så att det blir lättare att ange ”uppskattad kostnad” för en skada som skett. Samma person tycker även att det är krångligt att lägga upp bilder i systemet. Ibland måste han omformatera och förminska bilderna i storlek för att det ska fungera. Han eftersöker därför att det finns en förklaring för vilka format som går och hur stora filerna får vara. Dessutom skulle han vilja veta om dessa bilder skickas med till polisen i polisanmälan, och vad de i så fall gör med bilderna.

På en skola ansåg användaren vidare att de skadetyper som finns att välja, inte stämmer överens med det som kan ske i skolmiljö. Bland annat saknar han ”vandalisering” som skadetyper. Samma person vill även kunna kategorisera olika områden i verksamheten efter hur farligt eller utsatt området är. Dessutom vill användaren kunna spara extra e-postadresser så att det lätt går att välja ur en lista vilka personer som rapporterna ska skickas till, beroende på typ av rapport. I nuläget



måste personen skriva i e-postadresserna för varje gång, och det kan noteras att det endast går att lägga till de automatiska e-postadresserna i administrationsdelen.

En annan användare ville även ha mer anvisningar om hur systemet används och är rädd för att klicka bort saker så att de försvinner. Personen vill kunna känna sig trygg i det hon gör och känna sig försäkrad om att ingenting försvinner.

På en skola tyckte både rektor och användaren att systemet är enkelt att använda och de uttryckte också att det var bra att det är lätt att ändra i en rapport om det behövs.

## 5.8.4 Resultat av systemets användning

### 5.8.4.1 Kommunperspektiv

De intervjuade systemägarna är mycket nöjda med Marsh Plus. De anser alla att deras förväntningar av systemet har införlivats. Bland annat har saker och ting åskådliggjorts, vilket inte skulle ha gjorts utan systemet. Exempelvis upptäckte en kommun att det inte var den skola som upplevdes som värst men fick mest resurser som drabbades av incidenter och skador i störst utsträckning, utan det var den skola som upplevdes som lite lugnare och ”finare” som hade de största problemen. Med detta kan kommunen alltså fördela ut resurserna bättre än tidigare.

Systemägarna anser också att de nu har ett konkret instrument/verktyg som kan hjälpa dem med deras säkerhetsarbete på både kommunnivå och verksamhetsnivå. Två av kommunerna nämner att det nu går fortare att komma fram till beslut om olika åtgärder. Ökat engagemang för de säkerhetsrelaterade frågorna har också märkts av i kommunerna. Bland annat tror de att användarna i verksamheterna har märkt att konkreta åtgärder har utförts och därför känner de att kommunen bryr sig om vad som händer, detta har vidare spridit positiva signaler ute resten av verksamheterna. I Salem nämner systemägaren att han nu fått bättre kontakt med verksamheterna genom att han har kunnat åka ut till dem på möten där de diskuterat om åtgärder etcetera.

Konkreta åtgärder är exempelvis extra belysning och kameraövervakning som har satts upp på områden och verksamheter som drabbats hårt. Vidare har kommunerna börjat använda de förinställda blanketterna som finns i Marsh Plus vad gäller exempelvis felanmälan, försäkringsanmälan och polisanmälan. Det är endast Huddinge som skickar in polisanmälan via systemets blankett. Detta gjordes tidigare via telefon eller fax. Kommunen påpekar dock att det inte alltid går fortare för polisen att hantera polisanmälan via e-post, vilket systemägaren tycker är något av en nackdel. De andra kommunerna använder i huvudsak endast felanmälanblanketten.

I Huddinge konstaterar systemägaren att den samlade kunskapen om oönskade händelser är högre idag än för tre år sedan då de började använda systemet. De har också märkt att det blir fler inrapporteringar för varje år som går. Detta menar hon inte nödvändigtvis beror på att det händer mer, utan hon tror snarare att det sker färre incidenter nu, men att mer istället åskådliggörs genom Marsh Plus.

Alla systemägare är dessutom överens om att användarna ute i verksamheterna i stort sett är positiva till Marsh Plus och att de ser nyttan med systemet. Systemägarna på Ekerö vidhåller dock

att det krävs engagemang från de verksamhetsansvariga för att användarna ska rapportera på ett tillfredställande sätt.

#### 5.8.4.2 Verksamhetsperspektiv

De flesta av de intervjuade användarna ute i skolorna tycker inte att systemet har haft någon nämnvärd påverkan på deras verksamhet. En användare menar att hon varken sett några konkreta resultat eller förändringar efter införandet av systemet. En annan tycker inte att det finns någon nytta med systemet mer än att incidenterna samlas elektroniskt. I det avseendet tycker hon att systemet har en fördel då papper lättare försvinner. De som kände att systemet inte hade påverkat deras säkerhetsarbete så mycket, arbetade i skolor som de själva ansåg inte var särskilt drabbade av incidenter och skador. En av dessa skolor tyckte exempelvis att de skolor som låg mer centralt i kommunen hade mer användning för systemet. Användaren på den skolan påpekade vidare att om de skulle vara mer drabbade så skulle de ha möjlighet att följa upp saker och ting lättare med hjälp av systemet.

I Huddinge nämner en användare att en förändring sedan införandet av Marsh Plus är att de nu vet vad som sker på skolan. Då han i början hade tillgång till de andra skolornas incidentarkiv samt statistikdelen så fick han även en inblick i andra skolors verksamhet och vad de hade för incidenter och skador. Han anser också att då rapporteringen sker gemensamt i hela kommunen så vet han att det finns statistik att tillgå, vilket inte fanns förut då saker och ting enligt honom oftast lades i pappershögar utan att något hände.

På ena skolan i Salem anser användaren att han numer känner sig tryggare då han vet att det som sker lagras och att det är lätt att komma. Samma person anser vidare att det har blivit bättre kvalitet i rapporterna i jämförelse med när de endast använde blankettsystemet. Detta då han numer skickar ut kopior via e-post till de som gjort en anmälan och att de därför brukar återkomma till honom om det är något nytt som uppkommit eller om det är något som inte stämmer i det som skrivits i rapporten.

#### 5.8.4.3 Kommunernas (systemägarnas) syn på när Marsh Plus verkligen fungerar

Systemägarna syn på när systemet fungerar är ganska så samstämmig. Bland annat tycker de att systemet fungerar när det är användarvänligt till den grad att systemet används av användarna ute i verksamheterna. Vidare anser de att systemet fungerar när det finns ett bra material att hämta från systemet samt att det enkelt går att selektera den information som eftersöks, för analys i det förebyggande arbetet. I ett fungerande system anser de att antalet inrapporteringar ökar, om det inte kan beläggas att antalet oönskade händelser samtidigt minskar.

## 6 Analys/Diskussion

De tre undersökta kommunernas införskaffande av Marsh Plus handlar enligt dem själva, till stor del om att förebygga incidenter och olyckshändelser i deras verksamheter, och därmed minska onödiga kostnader. För att kunna göra det såg de alla ett behov av att öka insynen i det som sker i deras verksamheter.

För att möjliggöra god insyn i sådant som har med en verksamhets säkerhet att göra, spelar kulturen i organisationen en stor roll. I kapitel fyra konstateras det att i det olycksförebyggande arbetet krävs ökad kunskap om de avvikelser och tillbud som sker i en organisations verksamhet. Organisationer måste hålla sig informerade och främja en informerad kultur i sin organisation. I det avseendet tas begreppet ”säkerhetskultur” upp som i många aspekter är synonymt med ”informerad kultur”. I en ”god” säkerhetskultur uppnås medvetenheten om det som sker i organisationens verksamhet genom att just hålla sig informerad om de avvikelser och incidenter som uppkommer. Syftet med att hålla sig informerad om dessa är att förebygga avvikelserna och incidenterna, samt även förebygga att de under vissa omständigheter skulle kunna leda till värre och allvarigare händelser i framtiden.

Ett grundläggande kriterium för att en organisation ska kunna utveckla sin säkerhetskultur är att det finns ett säkerhetshanteringssystem. En del i det innebär att kommunerna måste införskaffa sig informationssystem med vars hjälp det går att samla, analysera och disseminera information som uppkommit från incidenter och oönskade händelser. Detta är något som de tre undersökta kommunerna har gjort genom att införskaffa Marsh Plus. Med stöd av litteraturen, medvetet eller inte, har dessa kommuner därför tagit ett stort steg när det gäller att förbättra sina respektive säkerhetskulturer. Kommunerna har numera ett verktyg som potentiellt sett kan hjälpa dem att bli mera informerade organisationer.

Ett informationssystem är som nämnts inget självändamål, och en ”god” säkerhetskultur uppnås inte om det inte finns förutsättningar för att det används på ”rätt” sätt. Det som krävs är att det även finns en rapporterande, rättvis och flexibel kultur i organisationen. Alla dessa kräver vidare att organisationen har en lärande kultur, d.v.s. utan förmågan att lära, kan ingen av de andra kulturerna skapas. Därmed är den lärande kulturen helt avgörande för hur ”god” en organisations säkerhetskultur är. Allt genomsyras alltså av hur pass väl en organisation kan lära sig.

Denna rapport har haft som delmål att undersöka hur de kommuner som införskaffat Marsh Plus, kan arbeta med det på så vis att det främjar lärandet i deras organisationer med avseende på lärande olycks- och riskhantering. Ingen definition av just begreppet ”lärande olycks- och riskhantering” har i rapporten beskrivits. Under tiden som jag har skrivit rapporten har jag dock börjat komma fram till vad det skulle kunna innebära. Rapporten har genomsyrats av begreppet lärande i organisationer samt även säkerhetskultur. Vidare har jag kommit fram till att lärandet i en organisation kan ses som en delkomponent i skapandet av en god säkerhetskultur. Med detta sagt, söker rapporten snarare svar på frågan: hur kan kommunerna arbeta med Marsh Plus med avseende på ”god” säkerhetskultur och med lärande som en avgörande delkomponent i denna kultur?

För att kunna reda ut hur kommunerna kan arbeta med Marsh Plus hade rapporten dessutom som delmål att få klarhet i begreppet ”lärande arbetsprocess”, för att vidare kunna utveckla en sådan för Marsh Plus. Arbetsprocessen med Marsh Plus är idag väldigt komplex, och detta eftersom den innefattar så många delar av en kommuns organisation, d.v.s. arbetet på kommunledningsnivå samt även på verksamhetsnivå (i skolorna). Vidare ser organisationsstrukturen för de olika kommunerna dessutom väldigt olika ut. Av dessa anledningar bör det därför inte vara en specifik arbetsprocess för Marsh Plus som eftersöks i detta examensarbete, utan det är snarare främjandet av de komponenter som ingår i skapandet av en lärande arbetsprocess, som fokus borde ligga på. En lärande arbetsprocess är som konstaterats, beroende av att organisationen där den verkar, är lärande. Utan lärande organisation finns inga lärande arbetsprocesser, och utan lärande arbetsprocesser finns ingen lärande organisation. De båda begreppen är beroende av varandra – utan den ena kan inte den andra finnas. Därför kommer denna analys att diskutera hur kommunerna som använder Marsh Plus kan optimera sitt arbete med Marsh Plus genom att fokusera på de komponenter som rapporten har identifierat som avgörande eller i stor grad påverkande på den lärande organisationen, och sätta det i relation till ”säkerhetskultur” och Marsh Plus.

Fokus i denna analys och diskussion ligger alltså på att söka svar på frågeställning fyra, d.v.s. hur kan arbetsprocessen, utifrån den givna, utvecklas vidare? Det vill säga finns det saker och ting som kan förbättras vad gäller kommunernas sätt att arbeta med systemet? Finns det dessutom något i systemets design och uppbyggnad som kan förbättras med avseende på lärande organisation och ökad säkerhetskultur? Vad kan i så fall förbättras samt på vilket sätt stöder litteraturen och intervjuerna dessa förslag?

Analysen och diskussion delas upp i fyra huvudrubriker: 1. Kommunernas ansvar, 2. Verksamheternas ansvar, 3. Marsh Plus – design och uppbyggnad samt även 4. Marsh AB – implementering och stöd. Dessa rubriker kommer att analysera och diskutera följande:

1. Hur kommunerna, d.v.s. säkerhetsfunktionerna/systemägarna och/eller förvaltningarna kan möjliggöra förutsättningar, d.v.s. hjälpa verksamheterna att bättre arbeta med systemet, samt hur kommunerna kan förbättra sig själva, och hur de kan använda sig av Marsh Plus.
2. Hur verksamheterna, d.v.s. hur skolorna (enligt avgränsningen) bättre kan arbeta med systemet, och använda sig av Marsh Plus.
3. Hur Marsh Plus kan bli bättre rent designmässigt, för att hjälpa användarna och därmed verksamheterna och kommunerna att bli bättre i sitt säkerhetsarbete.
4. Hur Marsh AB kan hjälpa kommunerna att komma igång med Marsh Plus och ge stöd.

## 6.1 Kommunernas ansvar

Något som jag observerat eller lagt märke till efter intervjuerna, är att det verkar råda delade meningar mellan hur systemägarna ser på Marsh Plus och hur användarna i skolorna ser på systemet. Systemägarna har en väldigt positiv bild av Marsh Plus och de uppskattar vad det har inneburit för kommunen, d.v.s. de får numera reda på vilka incidenter och skador som sker och

ges därmed möjlighet att förebygga dem. Vidare tror systemägarna att användarna ute i verksamheterna inser nyttan med systemet och att de har sett förändringar som ett resultat av användningen. Men användarna verkar inte känna samma sak i alla avseenden. Många av dem som har intervjuats ser inte så stor nytta med Marsh Plus. Anledningarna varierar förmodligen, men några nämnde att det inte sker så mycket incidenter och skador i deras skolor och därför ansåg de att det inte finns så stort behov av systemet. En del tyckte dock att Marsh Plus har betydelse för deras skolor. Bl.a. ansåg de att det ger en trygghet i att veta att saker och ting lagras och att informationen är lätt att komma åt vid behov. Någon hade även observerat en åtgärd som resultat av systemet. Poängen är dock att de skolor vars användare är mer positiva till Marsh Plus, även är mer drabbade av incidenter och skador av olika slag. Jag fick även intrycket av att dessa skolor (eller snarare användarna på dessa skolor) är mer benägna att få feedback, i jämförelse med de användare vars skolor är mindre drabbade. De mer drabbade skolorna verkar vara mer nöjda med systemet och eftersöker mer information om det, medan de andra skolorna är lite mer likgiltiga, och tycker att det vore kul med feedback, men att det egentligen är något de klarar sig utan. Det finns alltså ett glapp i uppfattningen om systemets potentiella nytta mellan de mindre drabbade skolorna och de mer drabbade.

Att det är på det ovan nämnda viset, kan för de flesta tyckas vara rätt så naturligt och logiskt, men frågan är om det är så det ska vara? Om en skola inte är drabbad av incidenter och skador idag, betyder det att de inte kan drabbas imorgon? Saker och ting förändras snabbt, och ibland räcker det med *en* allvarlig händelse för att inse att mer kunde ha gjorts. Reason (1997) talar om att det måste finnas en proaktiv inställning till säkerhet, och precis som Fleming (2001 ur Ek, 2006) säger, gäller det att reducera självgodhet i organisationen, och i detta avseende inte minst i de skolor som anser sig vara mindre drabbade. Detta för att insikten om att vi alla är sårbara, oavsett om det är nu eller i framtiden, ska kunna tillåtas råda. Det borde därför vara av vikt att minska glappet i uppfattningen om systemets nytta mellan de mer drabbade och de mindre drabbade skolorna. Det optimala borde vara om man kan minska det nämnda glappet, tillfredställa det behov av information som de mer drabbade skolorna har, samt även öka den behovskänslan hos de mindre drabbade skolorna, i en och samma veva. I det avseendet anser jag att kommunerna, d.v.s. förvaltningarna och/eller säkerhetsfunktionerna, har en mycket viktig uppgift framför sig. Det var de som beslutade att Marsh Plus skulle implementeras i alla deras verksamheter. Rimligtvis borde det då vara de som är ansvariga för att dessa verksamheter har alla förutsättningar som krävs för att de ska kunna arbeta med systemet på ett så bra vis som möjligt, d.v.s. på ett vis som främjar lärandet i verksamheterna såväl som i kommunen i helhet.

I teorin som tagits upp i tidigare kapitel, nämns bl.a. det individuella lärandet och kunskapshantering som viktiga delkomponenter i den lärande organisationen. Det vill säga främjandet av dessa, främjar det organisatoriska lärandet. Det borde med detta och med det ovan nämnda sagt, vara kommunernas uppgift, att möjliggöra förutsättningar för att dessa komponenter ska stimuleras och främjas, inte bara i den egna kommunorganisationen, men även ute i deras tillhörande verksamheter. I detta avsnitt kommer det därför analyseras och diskuteras hur kommunerna (d.v.s. säkerhetsfunktionerna och/eller förvaltningarna) kan skapa förutsättningar för att främja de ovan nämnda komponenterna med avseende på arbetet med Marsh Plus, först och främst ute i verksamheterna, men även i deras egen kommunorganisation.

### 6.1.1 Hur kommunerna kan skapa förutsättningar för att med Marsh Plus främja lärandet i verksamheterna (skolorna)

I sammanfattningen och diskussionen till kapitel 3 tydliggörs de komponenter som behövs för att skapa en lärande organisation, samt sambanden mellan dem. Kapitlet började med att ta upp en del som handlar om det individuella lärandet, och en annan del som mer generellt handlar om det organisatoriska lärandet, där bl.a. kunskapshantering, och då främst kunskapsspridning, utgör den mycket viktiga del. Dessa två komponenter, d.v.s. det individuella lärandet och kunskapshantering är starkt relaterade till varandra och överlappar varandra i mångt och mycket. För att underlätta för läsaren kommer jag att dela upp dessa två komponenter i två delar för att kunna relatera dem till hur kommunerna kan hjälpa verksamheterna att arbeta med Marsh Plus mer optimalt.

#### 6.1.1.1 Använd Senges fem discipliner som ett led i att främja det individuella lärandet

Det har redan konstaterats att Senge är den mest auktoritära författaren i ämnet lärande organisationer, och då hans discipliner är sammanlänkade med teorierna för det individuella lärandet på ett vis där det verkar som att dessa teorier utgör ursprunget till dem, så bör det vara belägg nog för att kunna rekommendera de undersökta kommunerna (och andra) att arbeta utifrån dessa discipliner. Det bör dessutom tilläggas att många författare som använts som referenser i detta arbete, också har hänvisat till de fem disciplinerna som vägledande för företag/organisationer som vill bli lärande.

Innan jag går vidare i denna diskussion, vill jag först ta upp ett exempel om ett företag med en klossfabrik. I fabriken finns ett antal arbetare som var för sig, men i samma rum, sitter och bygger ett antal klossar. Låt oss säga att en ny arbetare ska börja i företaget. Personen får först en utbildning i hur klossarna ska byggas, och får därefter ett telefonnummer och en e-postadress till sin ansvarige chef, som han får direktiv om att använda om han har några frågor. Låt oss dessutom säga att den nyanställde istället för att placeras i samma rum som de erfarna arbetarna, sätts i ett enskilt rum där han får tillgång till klossmaterial, telefon och en dator. Låt även säga att hans enda instruktion av chefen, när han går in i rummet är att (vilket han redan vet) han ska bygga klossar under sin arbetsdag. Den nyanställde börjar bygga klossar, men vet inte hur många han ska bygga per dag för att chefen ska bli nöjd. Eftersom han är ny, vill han inte verka dum genom att ringa chefen. Det som blir uppenbart i det här fallet är att den nyanställde inte får reda på hur många klossar som är brukligt att bygga under en dag. Han ställs alltså i en "dimma" och kan endast bygga upp en egen norm utifrån hur många klossar han som snabbast kan bygga på en dag, och nöjer sig med det. Han har dock ingen aning om det antal klossar han lyckas bygga per dag är fler eller färre än vad de andra arbetarna klarar av, d.v.s. det han saknar är ju vetskapen om de andra arbetarnas normer, samt även chefens. Skulle han ges möjlighet att gå ut ur sitt rum lite då och då till de andra arbetarna, hade han förmodligen lärt sig att bygga klossen snabbare, samt även fått reda på om han kan sakta ner på tempot eller öka det. Om hans chef dessutom personligen hade besökt honom hade han kanske tagit till sig modet att även fråga hur många klossar chefen förväntar att han ska bygga. Säg att vi skulle gå ytterligare ett steg och låta alla arbetarna, nya som gamla, sitta i egna rum och bygga klossar utan kontakt med vare sig kollegor eller sina chefer, hur hade det då gått för företaget?

Ur det ovan nämnda exemplet vill jag illustrera hur jag anser att användarna i de undersökta skolorna arbetar med Marsh Plus. De flesta får utbildning i systemet av kommunens säkerhetsfunktion (systemägarna), men lämnas därefter ensamma i egna inneslutna rum precis som i exemplet, och de får ingen vetskap om vilken norm som finns utöver den egna, eftersom de inte ges möjlighet att gå ut ur sina rum och träffa varandra. Detta trots att de är kollegor och arbetar med samma system. Det medför att de inte vet var i relation till varandra de står, och de vet heller inte hur mycket arbete som krävs för att kommunen ska bli nöjd.

Senges första disciplin som handlar om det *personliga mästerskapet*, innebär att individerna i en organisation har mål som de vill förverkliga. Det innebär vidare att individen innehar en vision och där denne arbetar för att glappet mellan verkligheten och visionen ska minska. Vidare uppfyller individer sig själva genom att jämföra sina prestationer med mål och normer som både de själva satt upp såväl som andra. Genom att främja det personliga mästerskapet kan kommunerna öka drivkraften för arbetet med Marsh Plus både hos de mindre drabbade skolorna såväl som för de mer drabbade. Vad som krävs är dock att användarna och rektorerna får tillgång till varandras arbete med Marsh Plus, så att de får ta del av varandras mål och normer.

Vidare innebär den ovan nämnda likheten med exemplet, att användarna av Marsh Plus inte ges möjlighet att bilda *gemensamma tankemodeller*. Som nämnts har användarna på de olika skolorna väldigt olika uppfattning av systemet vilket har konstaterats som något negativt, och detta kan bero på att de just saknar dialog med varandra vilket hämmar det kollektiva tänkandet som enligt Senge är så viktigt för den lärande organisationen. Om kommunerna skulle kunna skapa forum som främjar utvecklandet av gemensamma tankemodeller hos användarna, skulle det kunna innebära att glappet i uppfattningen mellan de mindre drabbade skolorna och de mer drabbade minskar. Bland annat genom att få de mindre drabbade skolorna att förstå att deras inrapporteringar inte bara är till för deras egen skola, utan att de även kan hjälpa de andra skolornas säkerhetsarbete.

Senge nämner även vikten av *gemensamma visioner* för att forma gemenskap, samhörighet och tillit till varandra. För att relatera det till exemplet med klossarbetarna, borde det även vara av största vikt att chefen uttalar företagets mål, exempelvis genom att tala om hur många klossar arbetarna tillsammans måste bygga varje dag. Genom att göra det får alla arbetarna ett gemensamt mål, en vision, att arbeta mot att förverkliga. Tyvärr verkade ingen av de undersökta kommunerna ha någon uttalad vision med Marsh Plus. En del användare menade att systemet var till för dem själva och att det inte fanns någon mening med att veta vad de andra skolorna råkar ut för. Detta ser jag som ett direkt resultat av att det just saknas gemensamma visioner. Om kommunerna tillsammans med användarna och rektorerna i samtliga skolor, skulle forma gemensamma mål och visioner med Marsh Plus, så skulle det kunna öka samhörigheten mellan användarna på de olika skolorna så att känslan av att de arbetar för samma sak, skulle kunna infinna sig. Därtill skulle det enligt Senge kunna leda till ett ökat engagemang i alla skolorna för arbetet med Marsh Plus.

När användarna inte får möjlighet att träffa varandra eller ta del av varandras arbete, finns det heller inget *teamlärande* och inte heller ges de någon möjlighet till att bilda sig en helhetsbild, d.v.s. *systemtänk* över arbetet med Marsh Plus i kommunen. För att användarna ska utvecklas i sitt



arbete med Marsh Plus och allt som kommer omkring, är lärandet av varandra mycket väsentligt, och kan de inte se helhetsbilden minskar deras engagemang för systemet. Skulle de mindre drabbade skolorna få tillgång till en helhetsbild så tror jag att deras engagemang skulle öka väsentligt. I nuläget verkar det som att systemägarna inte vill att skolorna ska veta så mycket om vad som sker i respektive skola. De hänvisar till att arbetet med Marsh Plus inte ska ses som en tävling. Utan att fälla några moraliska aspekter på om det är fel att tävla eller inte, så kan jag endast konstatera att kommunerna förlorar på detta synsätt, genom att skolorna inte får den insyn och helhetsbild som de behöver för att engagera sig till fullo. En användare på en mindre drabbad skola, menade dessutom att hon blev mer intresserad av att få information från kommunen, p.g.a. intervjun. Det kan därmed antas att ett ”extra” intresse väcktes hos henne i samband med att hon fick chans att diskutera och svara på frågor angående hur hon använde Marsh Plus. Skulle hon därtill få reda på hur systemet nyttjas och hur det hjälper kommunen i helhet, skulle detta intresse förmodligen ökas ytterligare. Det är alltså viktigt för kommunerna att få skolorna att inse att även om de sitter på varsitt håll så hänger de ju ihop, då de tillhör samma kommun och förvaltning.

#### 6.1.1.2 Sätt fokus på att främja kunskapens fyra konverteringsprocesser – för ökad kunskapsspridning

Som diskuterats i kapitel 3.4, är en viktig del i det organisatoriska lärandet att organisationer sörjer för ”god” kunskapshantering. God kunskapshantering innebär att det finns förutsättningar för att kunskap ska kunna skapas, spridas och lagras, både för individerna som arbetar i en organisation såväl som för organisationen i helhet.

Det första steget i arbetet för bättre kunskapshantering, handlar om att få förståelse för de olika kunskapstyperna som finns, d.v.s. explicit och tyst kunskap. Det har konstaterats att dessa kunskapstyper kan konverteras mellan varandra, vilket kan skapa och sprida kunskap i en successivt ökande takt (Nonakas kunskapsspiral, se kapitel 3.3.4). I och med det är det viktigt att organisationer främjar miljöer och förutsättningar för att dessa kunskapstyper ska kunna interagera så mycket som möjligt.

Eftersom de undersökta kommunerna har valt att implementera Marsh Plus i sina verksamheter, har de valt kodifieringsstrategin i sin kunskapshantering gällandes incidenter och skador. När kodifieringsstrategin är vald är det även viktigt att kombinera den med personifieringsstrategin som diskuterats i kapitel 3.3.4. Detta för att organisationerna ska kunna utnyttja alla de fyra konverteringsprocesser som kan ske mellan den tysta och explicita kunskapen. Utifrån de intervjuer som har utförts har jag uppmärksammat att det inte finns några konkreta strategier för att använda Marsh Plus på ett sätt som underlättar de olika kunskapsomvandlingarna.

Den viktigaste typen av externalisering (tyst till explicit kunskap) som jag ser det, är när en användare ska rapportera en skada eller incident i systemet. Även de undersökta kommunerna anser det vara mycket viktigt att systemet verkligen används, och de anser även att ett kriterium för att det ska anses fungera tillfredställande, är att användarna rapporterar i det. Av den anledningen bör det därför vara av stor vikt för kommunerna att underlätta den typen av externalisering för skolorna. Enligt min uppfattning finns det två saker som denna process kan hämmas av i nuläget. Den ena handlar om att det inte finns några uttalade strategier eller



rekommendationer från kommunerna till skolorna angående hur kommunikationen mellan användarna och övrig personal på skolorna ska se ut. Den andra handlar om att kommunerna inte definierat betydelsen av att *allt* ska rapporteras i systemet.

Några av skolorna använder sig nämligen av kompletterande blankettsystem som kommunikationsmedium mellan upptäckare av skada/incident och användare av Marsh Plus. D.v.s. om en ur personalen upptäcker en skada/incident så får användaren reda på det genom att den som upptäckte det anmäler skadan/incidenten på en fördefinierad blankett och lämnar in den till användaren antingen personligen eller i dennes brevlåda i skolan. Utifrån denna blankett kan användaren sedan rapportera in händelsen i Marsh Plus. Några skolor har dock inget system för detta, utan personalen kan endast kontakta användarna personligen. Problem som kan uppstå är att om användaren av någon anledning inte skulle finnas tillgänglig på skolan, skulle personen som upptäckte skadan/incidenten, kanske glömma bort eller helt enkelt inte orka anmäla händelsen till användaren när denne är tillbaka. Den viktigaste av alla externaliseringsprocesser i användandet av Marsh Plus, skulle därmed kunna hämmas. Kommunerna bör därför utforma strategier som de kan rekommendera skolorna att använda sig av. Bland annat genom att rekommendera dem att använda sig av kompletterande blankettsystem, vilket tycks fungera rätt så bra i de skolor som använder det. Det är dock viktigt i det avseendet att inse att det sker en kombineringsprocess (explicit till explicit kunskap) när användaren rapporterar i Marsh Plus utifrån den ifyllda blanketten. Blankettsystemets utformning bör därför beaktas, så att informationen som kommer in i Marsh Plus stämmer överens med den ursprungliga tysta kunskapen som förmedlades till blanketten via anmälarer, d.v.s. personen som upptäckte skadan/incidenten.

Det bör nämnas att systemägarna i de flesta fall rekommenderat sina skolor att endast en till två personer ska ha ansvaret att rapportera i systemet. Detta anser jag är bra, då det enligt min mening förhindrar att eventuell redundant information kommer in i systemet. Huddinge lät dock alla anställda i kommunen få tillgång till Marsh Plus. Syftet med det var dock inte att alla skulle rapportera i systemet, utan att de verksamhetsansvariga skulle ha vetskap om att alla deras anställda skulle kunna rapportera i systemet om nu så önskades. Det fanns däremot ingen uttalad rekommendation om att det skulle gå till på det viset. Mer om detta i avsnitt 6.4.1.

Vidare vill kommunerna att skolorna ska rapportera allt. Ingen av systemägarna på kommunerna har dock definierat betydelsen av detta ord. Detta har medfört att användarna och rektorerna på skolorna, själva har satt upp riktlinjer för vad som ska rapporteras in, och i någon skola är det till och med helt upp till användaren att avgöra vad som ska rapporteras. För att skapa en rapporterad kultur i enlighet med skapandet av en god säkerhetskultur, nämns bl.a. att det är viktigt att definiera vad en incident innebär. Detta borde därför även gälla de undersökta kommunerna (och andra). På en skola ansåg bl.a. användaren att de skador som det enligt henne inte finns någon nytta av att känna till om ett år, rapporterar hon inte. Det är alltså hennes subjektiva åsikter som spelar in på vad som kommer in i systemet eller inte. Den nämnda typen av externalisering riskerar därför att hämmas eftersom tvärt emot vad kommunerna vill, kommer ju inte *allt* in i systemet. Det är av vikt att påpeka att en del användare nämnde tidsbrist som en faktor som spelade in på vad som skulle rapporteras och inte. Ur den aspekten blir det därför

ännu viktigare för kommunerna att verkligen specificera vad det är de vill ska rapporteras, så att inte viktig information sällas ut i onödan.

Som ovan nämnts finns det ingen kommunikation mellan de olika skolorna (användare och rektorer) i en kommun angående arbetet med Marsh Plus. Detta medför som nämnts i det tidigare avsnittet att det därmed inte finns något teamlärande. För att utveckla detta och sätta det i relation till kunskapshantering, kan det sägas att det därmed heller inte kan finnas någon *socialisation*, d.v.s. där tyst kunskap omvandlas till ny tyst kunskap. För att skapa den typen av kunskapsomvandling krävs att det finns forum där användarna av Marsh Plus (inkl. rektorerna) kan observera, imitera och dela med sig av sina erfarenheter.

En annan viktig kunskapsomvandling är som nämnts *internalisering*. Å ena sidan sker faktiskt en internaliseringsprocess (explicit till tyst kunskap) i skolorna. Detta när användarna och/eller rektorerna analyserar det egna incidentarkivet för att bestämma vad som ska göras. Tyvärr får de ju endast reda på vad som sker i deras egen skola och inte vad som sker i hela kommunen. Detta är som ovan nämnts en bidragande faktor till att skolorna inte får den helhetsbild som de borde få. Av den anledningen är det därför även viktigt att det sker en internaliseringsprocess mellan kommunerna och skolorna. I nuläget sker detta endast till viss del. Ur intervjuerna kom det bland annat fram att en del systemägare åker ut till skolorna för att prata med dem och göra riskbesiktningar. Vid de tillfällena brukar de prata om det som kommer in i Marsh Plus och diskutera vad som kan göras för att förebygga olika incidenter/skador eller olyckor. Systemägarna tar därmed med sig viss formell kunskap (explicit) som de extraherat från Marsh Plus och förmedlar det till skolorna, som i sin tur omvandlar den till tyst. Dock sker dessa möten ofta med rektorer och annan personal på skolorna så som skyddsombud etcetera. Användarna av Marsh Plus utesluts ur dessa möten, vilket inte är optimalt då det borde vara de som arbetar med Marsh Plus mest, som också borde få den mesta informationen. Kommunerna bör alltså tänka på att förbättra internaliseringsprocesserna mellan dem och skolorna på så vis att de som arbetar med Marsh Plus också är med i dessa processer.

#### 6.1.1.3 Konkrete förslag

Hur kan då de olika teorierna för det organisatoriska lärandet, av en kommun, konkret sett appliceras ute i skolorna, och då med hänsyn taget till arbetet Marsh Plus samt även med avseende på god säkerhetskultur?

Utifrån det som har diskuterats i denna analys, måste kommunerna kort sagt ge användarna och rektorerna på de olika skolorna tillgång till varandras arbete med Marsh Plus. Användarna måste dessutom tillåtas vara delaktiga och tillsammans med kommunernas säkerhetsfunktioner/förvaltningar, vidareutveckla arbetet med Marsh Plus.

#### 6.1.1.4 Sammanställ från incidentarkivet och statistiken, skicka ut till skolorna

För att skolorna ska få tillgång till varandras arbete bör kommunerna kanske överväga att ge dem insyn i varandras statistik och incidentarkiv. Med detta sagt menar jag inte nödvändigtvis att skolorna ska få tillgång till statistikdelen eller varandras incidentarkiv. En användare och rektor som hade tillgång till statistikdelen (utan systemägarnas vetskap om det), tyckte att den var krånglig och att de kände att de behövde hjälp med att tolka och använda det som kom fram ur den. Om skolorna skulle ges tillgång till statistikdelen, skulle det därför ställas stora krav på

kommunerna att de lär dem att tolka och använda den, för att det skulle göra någon nytta. Säkerhetsfunktionernas uppgifter (enligt systemägarna själva) är ju trots allt att stödja skolornas arbete med Marsh Plus. Konkret kan man säga att de finns till för att tillhandahålla en stödjande struktur åt skolorna i det arbetet. För att kunna tillhandahålla det måste det ju då vara kommunerna som åläggs en större del av analysbördan av det som kommer in i Marsh Plus. Detta tror jag att systemägarna håller med om, men de måste även inse att det innebär att de analyser som görs även måste förmedlas till användarna och rektorerna, så att också de kan tillgodogöra sig den helhetsbild som de behöver. Det bekräftas även av en del användare vars skolor är mer drabbade, att de gärna vill ta del av varandras arbete, genom exempelvis få tillgång till varandras statistik och incidentarkiv, och få informationsutskick av kommunen. Det borde alltså vara kommunernas (säkerhetsfunktionerna) ansvar att analysera och sammanställa statistiken och incidentarkivet, för att sedan vidareförmedla den till skolorna så att de inte behöver göra egna analyser. Exempelvis skulle de kunna skicka ut sammanställningarna i någon form av dokument eller nyhetsbrev till skolorna via e-post. Genom att göra detta skapar de en internaliseringsprocess mellan kommun och skola (som ovan nämnts är viktigt), vilket i sin tur (som sagt) möjliggör att skolorna kan skapa sig ett helhetstänk. Vidare går det även i linje med kapitel 4.2.2 om skapandet av säkerhetskultur, där det klargörs att det är viktigt att avlasta rapportörernas arbetsbörda och överlåta de delar som tillhör analysen, till de som ska utföra den. Kommunerna är enligt min mening mycket mer kapabla att göra sådana analyser, även om de skulle kunna lära skolorna att göra det själva.

I sammanställningarna skulle kommunerna inte bara kunna sammanfatta statistik, utan även övergripande information om vad som händer med Marsh Plus, hur de olika skolorna ligger till i förhållande till varandra, vilka problem som de upplever i nuläget, samt hur dessa kan åtgärdas på bästa vis genom att exempelvis ge exempel på hur vissa skolor har gjort för att komma till bukt med olika typer av problem. Sådana sammanställningar efterfrågas just på många av de intervjuade skolorna (främst de mer drabbade). En användare nämner bl.a. att det alltid är han som är tvungen att kontakta kommunen om det är något han ville få reda på, exempelvis hur de ligger till i jämförelse med de andra skolorna i kommunen. Det kommer alltså ingen information från kommunen självmant. Flera förslag på hur ofta användarna skulle vilja ha sådan information kom fram under intervjuerna, och de nämnde bland annat en gång per kvartal eller en gång per halvår. Det handlar alltså om att kommunerna ger feedback till skolorna, och även om många anser att feedback inte är så viktigt för deras säkerhetsarbete, så är ingen direkt negativ till det, och eftersom Reason i kapitel 4.2.2 nämner feedback som något mycket viktigt i skapandet av en rapportrande kultur och därmed säkerhetskultur, så stödjer det ytterligare att kommunerna borde göra de ovan nämnda sammanställningarna och skicka ut dem till skolorna.

#### 6.1.1.5 Anordna användarträffar

För att tillhandahålla en stödjande struktur borde kommunerna dessutom anordna möten eller användarträffar någon gång per år. Under användarträffarna skulle det ges tillfälle till dialog och debatt, vilket skulle främja omvandlingen mellan tyst och tyst kunskap, d.v.s. socialisationsprocesser skulle tillåtas råda. Enligt litteraturen skulle dessa träffar även kunna öka användarnas och rektorernas förtroende för varandra, vilket i sin tur bidrar till att de blir villiga att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. I och med träffarna får alltså skolorna

möjlighet att lära av varandra. Vikten av sociala sammankomster är ju som nämnts av stor vikt och genom dessa användarträffar ges alltså möjlighet till sådana, eftersom det exempelvis vid eventuella fikaraster ges möjlighet till mer informella möten.

På användarträffarna skulle dessutom de utskickade sammanställningarna som användarna och rektorerna tagit del av under årets gång, kunna diskuteras. Genom att diskutera dessa sammanställningar skulle det även kunna ske kombineringsprocesser (explicit till explicit kunskap), exempelvis genom att kunskapen i de formella sammanställningarna vidareutvecklas av kommunerna, rektorerna och användarna tillsammans. På träffarna skulle kommunerna även kunna förmedla sina visioner och mål med Marsh Plus vilka de tillsammans med användarna och rektorerna, skulle kunna vidareutveckla varje år i enlighet med PDCA-cykeln. Utan användarträffar tror jag även att det blir svårt att uppnå gemensamma tankemodeller, d.v.s. de behöver dem för att få hela organisationen att tänka kollektivt vad gäller arbetet med Marsh Plus, vilket är viktigt för att uppnå de mål som sätts upp. Jämför även exemplet med klossarbetarna som jag har tagit upp, d.v.s. kollegor behöver träffas för att arbeta mer effektivt. Det är alltså viktigt att kommunen klart och tydligt förmedlar en förståelse för Marsh Plus och vad systemet kan innebära för den egna skolan, de andra skolorna och kommunen i helhet.

Vidare har det konstaterats att för att inte hämma den viktigaste externaliseringsprocessen i arbetet med Marsh Plus, nämligen själva rapporteringen, så bör kommunerna rekommendera och/eller utforma system för att underlätta kommunikationen mellan anmälare av skador/incidenter och användarna, d.v.s. rapportörerna i Marsh Plus. Det kan dock diskuteras om Marsh AB kanske borde vara med i den processen. Mer om det i nedanstående avsnitt.

#### 6.1.1.6 Definiera begreppet *incident* och *allt*

Det är även viktigt att definiera begreppet *allt* som ska rapporteras. Hänsyn måste tas till både de tidsmässiga aspekterna (d.v.s. användarnas tidsbrist) samt även till vikten av det som rapporteras. En användare på en skola nämnde exempelvis att han inte rapporterar sådant som tar mindre än en timme att åtgärda själv. Han rapporterar heller inte småklotter som ett streck på väggen. Själv håller jag med om att det sistnämnda är överflödigt, dock anser jag att det bör vara kommunerna som måste bestämma detta, eftersom det är de som ska analysera det som kommer in i Marsh Plus och utifrån det besluta om olika åtgärder. Underlaget måste därför stämma överens med verkligheten så mycket som möjligt, så att det blir tillförlitligt. Definiering av vad *allt* är bidrar alltså till en mer rapporterande kultur och därmed även en bättre säkerhetskultur, samt främjar även den viktiga externaliseringsprocessen att rapportera.

#### 6.1.1.7 Utbilda rektorerna till kunskapsmedvetna och stödjande chefer i arbetet med Marsh Plus

Utbildning av chefer är en mycket viktig komponent för att bli bättre i sin kunskapshantering. Bland annat nämnde systemägarna i en kommun att de trodde att verksamhetschefernas engagemang var avgörande för om användarna skulle tycka att det fanns en nytta med systemet eller inte. Litteraturen håller med, en viktig del för kunskapsspridning i en organisation är att det finns kunskapsmedvetna chefer, och i detta fall gäller det därmed att öka kunskapen och medvetenheten om Marsh Plus. Rektorerna på skolorna borde därför få utbildning i, inte bara hur Marsh Plus ska användas, men även vad det har för betydelse satt i relation till en eventuell

kunskapsökning i deras verksamheter. Vad ska kommunerna då tänka på när de utbildar sina chefer, och hur kan de göra det? I undersökningen kommer det bl.a. fram att Huddinge har en utbildning för alla nya verksamhetschefer. Under denna utbildning får dessa även information och utbildning om Marsh Plus. Detta anser jag är väldigt bra, dessvärre vet jag inte hur dessa utbildningar ser ut och vad som tas upp där. Men utöver att de borde få en förståelse för vikten av Marsh Plus så måste de förstå sin roll gentemot den tillhörande kommunen samt även sin roll gentemot användarna.

Användarna måste även få stöd från sina chefer (jämför stöd av seniorer i kapitel 3.3.4). En användare visste nämligen inte ens om hennes rektor hade tillgång till Marsh Plus, och de pratade aldrig om det heller. Rapporteringsfrekvensen på den skolan var väldigt låg i jämförelse med de andra skolorna i samma kommun, vilket bl.a. kan bero på att det finns brister i stödet från rektorn. Det är alltså av stor vikt att rektorerna får en gedigen utbildning i Marsh Plus där fokus inte bara ligger på att hantera den kunskap som kan extraheras från systemet, utan även att stödja sina användare.

#### 6.1.1.8 Var rättvisa mot rektorerna

I kapitlet om säkerhetskultur, nämns ”rättvis” kultur som en av de komponenter som krävs. En rättvis kultur handlar om att de som rapporterar och eventuellt även varit ansvariga för att en olycka eller incident har inträffat, inte ska få hela skulden. Exemplet handlar ofta om en operatör som gjort någon typ av misstag. I denna rapport är användarna, d.v.s. rapportörerna inte jämförbara med en sådan operatör. Detta då användarna oftast inte är de direkta orsakerna till att saker och ting händer. Här är det snarare verksamhetschefen som indirekt är ansvarig för allt det som sker, d.v.s. det är rektorn som har ansvaret. Exempelvis nämnde en artikel i DN den 2/12-07, att en rektor inte polisanmälde en händelse för att denne var rädd för att skolan skulle få ett dåligt rykte. Detta kan enligt mig bero på att kommunen inte tillhandahåller en rättvis kultur, d.v.s. de har inte i tillräcklig utsträckning klargjort att om rektorerna vågar anmäla, så kommer kommunen att stödja skolan genom att förmedla till samhället att på den här skolan finns det en rektor som bryr sig och vill komma till bukt med de brister som finns. Rektorerna måste alltså känna förtroende för systemet och kommunen, så att skulden inte bara läggs på dem när saker och ting går gale. Det skulle annars kunna hämma rektorernas engagemang och vilja att se till så att användarna rapporterar saker och ting i systemet. En rättvis kultur innebär således att kommunerna också tar ansvar i det som sker och att allvarigare händelser utreds i detalj även på kommunnivå för att fastställa orsakerna. Det blir således mycket viktigt att kommunerna förmedlar till rektorerna att de kommer vara rättvisa mot dem, vilket skulle kunna göras under deras utbildningar i Marsh Plus.

#### 6.1.1.9 Inför incitament, belöningssystem

Utöver det ovan nämnda, nämner kommunerna införandet av incitament som något som kan användas för att användarna ska bli bättre på att använda Marsh Plus. Exempelvis genom att tillhandahålla mer resurser eller begränsa dem om kommunen inte är nöjd. I en av kommunerna används detta i viss mån redan. Det vill säga, om en skola vill ha extra resurser i det säkerhetsrelaterade arbetet, så får de inte det om kommunen inte ser att det rapporterats in något om det i Marsh Plus. Att utveckla belöningssystem kan som konstaterats vara ett sätt att öka användarnas såväl som rektorernas motivation till att arbeta med Marsh Plus. De andra två

kommunerna har också tänkt på att införa incitament, men de har inte hunnit utveckla något sådant ännu. Med hänvisning till litteraturen kan jag således bekräfta att införandet av incitament för skolorna skulle vara bra för kommunorganisationens lärande.

#### 6.1.1.10 Genomsyra med PDCA-cykeln

I alla de ovan nämnda förslagen bör kommunerna dessutom komma ihåg Demings PDCA-cykel i arbetet för ständiga förbättringar. Om de strukturerar sitt arbete utefter den modellen förbättrar de sin organisations förmåga att lära.

### 6.1.2 Hur kommunerna (säkerhetsfunktionerna/förvaltningarna) kan utvecklas, och hur de kan använda sig av Marsh Plus.

Förutom det arbete som kommunerna har att hjälpa skolorna med, finns det saker de kan göra för att förbättra den egna kommunorganisationen för att underlätta arbetet med Marsh Plus.

#### 6.1.2.1 Kompetensutveckling

Ovan har jag tagit upp vikten av att utbilda verksamhetscheferna, d.v.s. att få rektorerna att förstå innebörden av Marsh Plus etcetera. Först och främst måste dock kommunerna inse, att det engagemang för Marsh Plus som de själva har, avspeglas på deras verksamheter. Att skapa kunskapsmedvetna rektorer, tjänar inget till om det inte finns kunskapsmedvetna förvaltningschefer. Det är ju de som har det övergripande ansvaret för skolorna, och det är därför de som tillsammans med säkerhetsfunktionerna, har ansvaret att se till så att rektorerna på skolorna förstår vikten av Marsh Plus. På något vis får jag nämligen uppfattningen om att de på kommunnivå lägger ett för stort ansvar på skolorna. Om inte förvaltningarna förstår vikten av arbetet med Marsh Plus, varför/hur ska en rektor kunna göra det? Jag kan dock inte påstå att förvaltningscheferna inte har ett stort engagemang för Marsh Plus och de säkerhetsrelaterade frågorna, då jag inte haft tid att intervjua dem. Inte heller har jag haft tid att intervjua rektorerna, vilket jag medger är något av en brist. Men då det lät på en del systemägare som att det berodde mycket på verksamhetscheferna så tycker jag det är viktigt att påpeka att deras fokus även borde riktas mot dem själva och även förvaltningscheferna. Det är med det ovan nämnda sagt, viktigt att kommunerna utbildar förvaltningscheferna ordentligt och även låter dem vara med på Marsh Plus användarträffarna. I Huddinge är det dessutom viktigt att alla administratörerna får vara med på dessa utbildningar, och att de även är med på användarträffarna.

I det ovan nämnda sammanhanget får man heller inte glömma bort att det är lika viktigt för systemägarna (d.v.s. säkerhetsfunktionerna) själva att vidareutvecklas och utbildas i hur det som extraheras ur Marsh Plus kan användas. Att systemägarna deltar i någon form av säkerhetsutbildning varje år ser jag som en självklarhet.

#### 6.1.2.2 Användningen av det som kommer fram ur Marsh Plus – kunskapsanvändning

Syftet med Marsh Plus är att kunna samla information om olyckor, incidenter och skador av olika slag. Enligt NCO är kunskapsanvändningen i lärandet från olyckor av största vikt. Det handlar om att just finna strategier för att förebygga olika typer av olyckor eller incidenter. Detta kan göras genom att bland annat förändra attityder, beteenden och genom att modifiera omgivningen. Exempel på en förändring av omgivningen som de undersökta kommunerna har utfört är bl.a. att de satt upp övervakningskameror inomhus och utanför skolorna på olika områden. Detta har

inneburit en minskning av skador på exempelvis fastigheten där dessa kameror har satts upp. Detta tror jag är ett mycket effektivt sätt att stoppa eventuell skadegörelse, framförallt om man sätter upp kameror på skolområdet. En användare nämnde nämligen att den mesta skadegörelsen skedde utanför skoltid, d.v.s. på helger och lov. Det borde därför vara av största vikt att ha koll på skolområdena under dessa tider med. Alla kommunerna hade visserligen vaktbolag som gjorde ronder på de olika skolorna, detta anser jag är bra och kameror kan då vara ett komplement till dessa bolag.

Man får dock inte glömma själva grundorsakerna till varför elever exempelvis medvetet skadar skolegendom. Det finns alltså attityd- och beteendeproblem hos dem. För att påverka dessa borde kommunerna kanske försöka ta reda på varför det finns ett missnöje mot skolorna, om det finns något över huvudtaget. På nyheterna för ett tag sen nämnde de bl.a. att skolbränder hade minskats dramatiskt under sommarmånaderna i ett antal Stockholmskommuner som ett direkt resultat av att fritidsgårdarna hade sommaröppet. Kostnaderna för att ha fritidsgårdarna öppna var inte ens i närheten av de kostnader som de brukade få ta under ”normala” somrar då skolbränder var vanligare. Elevers missnöje mot den egna skolan kan därmed vara en följd av att de inte har möjlighet att aktivera sig i den utsträckning de vill.

Vidare kanske kommunerna borde utforma strategier för att engagera eleverna i det säkerhetsrelaterade arbetet, så att även de får en insyn i vad kommunerna gör för att skapa en säker miljö i skolorna. Dessa strategier skulle sedan kunna presenteras för rektorer och lärare så att de kan implementeras och vidareutvecklas. Enligt min mening handlar det kanske inte bara om att skapa helhetstänk för de anställda, utan även för eleverna. Undersökningar borde i alla fall göras för att bilda sig en uppfattning om elevernas intresse för dessa frågor och hur deras situation ser ut.

## 6.2 Verksamheternas ansvar

Även om jag anser att kommunerna har ett väldigt stort ansvar att hjälpa skolorna i arbetet med Marsh Plus, anser jag självklart att även rektorerna och de anställda i skolorna också har det. Enligt lagen är det dessutom rektorerna som har hela ansvaret för att säkerheten på skolorna är tillfredställande.

### 6.2.1.1 Engagera övriga i skolan, inte bara de som aktivt arbetar med Marsh Plus

Grunden för att Marsh Plus ska fungera är att det som sker på skolorna verkligen rapporteras i systemet. För detta krävs som ovan nämnts att det finns en rapportrande kultur. I det avseendet menar jag inte bara att användarna, d.v.s. att de som har tillgång till systemet tycker att det är viktigt att rapportera, utan det måste även finnas en vilja och ett engagemang från de övriga anställda att anmäla det som sker till användarna. Här anser jag att rektorerna har ett stort ansvar att låta alla bli delaktiga i arbete med Marsh Plus och vad det innebär. Det är ju inte bara användarna som ska lära sig, utan även alla andra anställda. För det krävs att de teorier som tagits upp även appliceras på dem. Exempelvis kan det vara viktigt att även lärarna och övrig personal delges information om vad som sker i skolan och hur det går på de andra skolorna. Användarna och rektorerna skulle ju kunna ta upp och diskutera de sammanställningar som kommunerna förhoppningsvis kommer att göra.



Att engagera elever i detta arbete tror jag också är av största vikt. Hur det kan göras är dock för stort för att det ska kunna tas upp i denna rapport.

#### 6.2.1.2 Låt användarna få vara med i det säkerhetsrelaterade arbetet

Det borde även vara av vikt att rektorerna låter användarna vara med i eventuella skyddsgrupper etcetera. Så att även de får vara med i det säkerhetsrelaterade arbetet i hela skolan. Problemet som jag ser det är att användarna i många fall inte är med i skydds ronderna eller i mötena med representanterna i kommunen när de kommer ut till skolorna. De får alltså för lite information för att veta hur systemet verkligen används.

#### 6.2.1.3 Sätt upp visioner och mål med Marsh Plus och säkerhetsarbetet i skolan, utifrån sammanställningarna och användarträffarna

Någonting måste även göras åt tidsbristen. Frågan handlar till viss del om hur pass väl systemet är uppbyggt, men också hur pass högprioriterad inrapporteringen är. Användarna måste som ovan nämnts ha stöd av sina rektorer. Det är alltså inte bara kommunernas uppgift att stimulera det individuella lärandet utan även rektorerna, d.v.s. genom att få ”användarna” att vilja lära sig mer om systemet, hur det fungerar och hur man kan arbeta med det för att förbättra säkerheten i skolan. Här borde mål och visioner vara av stor vikt. Skolorna borde ju faktiskt utifrån det som de får reda på av kommunerna (exempelvis från användarträffarna), sätta upp egna delmål och visioner som de kan sträva efter att uppnå.

#### 6.2.1.4 Glöm inte double loop lärandet

Rektorerna borde dessutom sträva efter att ha double loop lärande, så att kunskapen om Marsh Plus ständigt ökar och så att den inte försvinner när den som arbetat med det ett tag, slutar. Detta borde kunna göras genom att man dokumenterar arbetet med Marsh Plus, genom att exempelvis någon gång per år göra sammanställningar över vad som gjorts, eller dokumentera analysmetoder och åtgärdsförslag etcetera. Detta så att man kan få en överblick över det som har gjorts, och därmed få möjlighet att förbättra sitt arbete, samt så att nästa person (gäller ju även om det kommer en ny rektor) som ska arbeta med Marsh Plus vet skolans historia, vad som hänt och hur arbetet då sett ut för att förebygga olika incidenter och skador.

### 6.3 Marsh Plus – design och uppbyggnad

#### 6.3.1 Rapporteringsformuläret

En del i att skapa god säkerhetskultur, handlar som nämnts om att skapa en rapportrande kultur. För att skapa en rapportrande kultur måste rapporteringsformuläret vara enkelt uppbyggt samtidigt som det fångar in det som krävs för att analysera rapporterna. Som nämnts tidigare anser många av användarna att det råder tidsbrist och att de därför inte gärna rapporterar vissa typer av incidenter. Exempelvis om det tar längre tid att rapportera än det tar att åtgärda det som har skett.

Enligt Reason handlar det mycket om att avlasta rapportörerna från den analytiska arbetsbördan i så stor utsträckning som möjligt. I det avseendet menar Reason att man exempelvis kan ställa mer specifika frågor. Det gäller dock att vara försiktig så att frågorna inte blir så specifika att de senare analyserna som ska göras av det som rapporteras, blir begränsade. Det viktigaste är dessutom att frågorna ställs på ett sätt som inte bara fokuserar på *vad* som inträffat, utan även *varför* det har



inträffat. Lärandet från incidenter och olyckor handlar ju om att identifiera orsakerna till de incidenter som skett, och därefter förebygga dem. I nuläget vågar jag påstå att rapporteringsformuläret i Marsh Plus endast fokuserar på *vad* som skett och utesluter frågor som tar reda på *varför*. Exempelvis om en användare ska rapportera en skadegörelse som avser byggnad, så väljer denne skadetyper *skadegörelse* i formulärdelen ”Vilken typ av tillbud/skada har inträffat” (se Bilaga A – Systemets uppbyggnad och funktionalitet). I samma formulärdel väljer användaren därefter skadeansvar, exempelvis att skadegörelsen har gjorts med *uppsåt*. Därefter går användaren ner till formulärdelen ”Tillbudet/skadan avser byggnad”, för att fylla i fördefinierade kryssrutor om ”vad” exakt som har skadats. I noteringsfältet kan användaren dessutom beskriva ytterligare uppgifter helt efter eget tycke. Om Reasons rekommendation ska följas, borde det även finnas frågor i denna del som fokuserar på orsakerna till skadan på byggnaden, samt även frågor som reder ut om något kunde ha gjorts för att förebygga skadegörelsen. Exempelvis skulle följande frågor kunna ställas: varför tros skadegörelsen ha inträffat just där? Vilka är grunderna till missnöjet och viljan till att utföra skadegörelsen? Fanns det tillräckligt med barriärer för att hindra skadegörelse på den givna platsen?

Något annat som Reason nämner är bra, är att komma åt de mänskliga faktorerna till varför saker och ting händer. I det avseendet skulle hänsyn även kunna tas till de inblandades (exempelvis personal och elever etc.) uppfattning, omdömen, beslut och handlingar vid incidenternas skeden och/eller efterskeden. Det vill säga det borde kanske finnas frågor som tar upp omdömen och beslut som möjligtvis kan ha lett till incidenterna, direkta såväl som indirekta.

Det råder inga tvivel om att det för en användare kan vara svårt att i alla lägen kunna svara på de ovan nämnda frågorna, då mycket som sker i en skolverksamhet ofta har dolda orsaker. I det avseendet påpekar ju dock Reason att det måste finnas en balans i frågorna genom att hänsyn just tas till tiden det tar att svara på dem, samt vikten av det som de söker svar på. Men det är ju trots allt väldigt viktigt att även identifiera orsakerna till de incidenter som sker, och därför tror jag att om frågorna formuleras på ett sätt som är balanserat mellan styrande och öppna, borde arbetsbördan för användarna trots allt inte bli för hög. Detta eftersom de slipper avgöra vad som är relevant att berätta eller inte, vilket de måste göra nu när det endast finns ett noteringsfält. Det är därmed inte sagt att noteringsfältet inte borde vara kvar, det enda jag menar är att det med stöd av litteraturen, kanske borde kompletteras.

### 6.3.2 Definitioner och konsekventhet i ord och begrepp (ex. rubriker)

För skapandet av en rapporterad kultur och för att öka reliabiliteten i det som rapporteras är det dessutom av stor vikt att alla ord och begrepp är klart definierade av de som ska rapportera. En av användarna på en skola, nämnde nämligen att han tyckte att de olika skadetyperna som man kan välja på är svåra att urskilja. Det skulle därför vara bra om någon typ av förklaring fanns tillgänglig, antingen direkt bredvid själva skadetyperna eller någon annanstans. Med tanke på tidsaspekten borde det dock utformas på så vis att användaren direkt kan se vad skadetyperna betyder.

Även jag har observerat en hel del tvetydigheter i de ord och begrepp som används i systemet. Bland annat anser jag att orden: rapport, incident och anmälan används lite godtyckligt. I manualen kallas exempelvis en rapport för incidentrapport, och när en rapport ska göras, kallas

det för incident ("Ny incident"). När rapporten sedan ska sparas heter det "Spara anmälan". Eftersom man efter att ha gjort rapporten kan göra diverse anmälningar som exempelvis polisanmälan och felanmälan etc. kanske det skulle vara bra om det gjordes en tydligare distinktion mellan en rapport och anmälan. Det som förs in i en anmälan kommer dessutom inte med i statistikdelen. Av dessa anledningar anser jag att det som nu kallas "Ny incident" borde heta "Ny rapport" istället, så att det blir tydligare vad som menas. Det är ju faktiskt så att när en rapport (det som kallas "Ny incident") sparats, står det "Din tillbud- och skaderapport är klar". Att använda ordet rapport blir då inte helt fel. Detta innebär i sin tur att "incidentarkivet" borde heta "rapportarkivet" och när det står "incidentstatistik" borde det istället antingen heta "rapportstatistik" eller bara "statistik", själv föredrar jag bara "statistik".

Det känns också lite onödigt att "incidentnr" och "tillbudsnr" blandas friskt. Exempelvis om man ska öppna en rapport i incidentarkivet så står det tillbudsnr. När man väl öppnat rapporten så står det incidentnr.

Det är även min åsikt att det råder förvirring hos både systemägare och användare angående incidentarkivet och incidentstatistiken. Under mina intervjuer pratade de i vissa fall om incidentarkivet när de menade incidentstatistiken. Deras två separata funktioner kanske borde klargöras bättre, speciellt för systemägarna som ska avgöra vilka som får ha tillgång till de olika delarna.

När en användares rättigheter till incidentarkivet ska uppdateras, står det "Tillgång till arkiv för tillgängliga program" som huvudrubrik till den delen. Det blir mycket enklare att förstå vilket arkiv som menas om det verkligen står incidentarkiv och inte bara arkiv. (Se Bilaga A – Systemets uppbyggnad och funktionalitet)

När en ny grupp ska skapas så får alla användare tillgång till gruppen oavsett om begränsningar för det görs. Exempelvis om man endast vill att vissa användare ska få tillgång till att se gruppen. (Se Bilaga A – Systemets uppbyggnad och funktionalitet)

Jag anser också att delen "Tilldela rättigheter" är lite missvisande i administrationsdelen. I den delen går det endast att tilldela rätten för en användare att använda de specifika modulerna i Marsh Plus. Exempelvis kan en begränsning göras så att inte en viss användare kan använda incident- och skaderapporteringsmodulen. Alla de andra rättigheterna som också går att tilldela går inte göra där, utan då måste man gå in i "Uppdatera användare". Detta tycker jag är lite onödigt. (Se Bilaga A – Systemets uppbyggnad och funktionalitet)

### 6.3.3 Vidareutveckling

#### 6.3.3.1 Minska dubbelarbete

Som nämnts flera gånger under detta examensarbete, råder det tidsbrist bland användarna av Marsh Plus. Av flera användare har det uttryckts ett missnöje med de olika anmälningarna som kan göras efter att en rapport har sparats. De flesta anser att de känner att de måste göra en massa dubbelarbete eftersom det de har rapporterat måste fyllas i åter igen i anmälningsformuläret. När användarna har behov av att göra flera typer av anmälningar så kan det innebära att de måste fylla i samma saker fler än två gånger, vilket som sagt blir väldigt tidskrävande. I en framtida utveckling av Marsh Plus, borde utvecklarna ta hänsyn till detta så att

en stor del av det som sparas i rapporten, även förs över till anmälningarna, om nu användaren valt att göra dem.

#### 6.3.3.2 Förenkla statistikdelen

Det har konstaterats av både användare och systemägare att statistikdelen är aningen krånglig. Det känns som att den delen kan utvecklas en hel del. Systemägaren i Huddinge nämnde bl.a. att hon vill kunna jämföra två eller flera perioder på samma gång. Detta skulle minska tidsåtgången vid analys av det som sker i kommunen. Det kan även diskuteras om Marsh ska erbjuda någon form av utbildning för kommunerna så att de kan analysera och arbeta med statistiken på bästa sätt.

#### 6.3.3.3 Utveckla systemet så att det även kan passa in på HSL (Hälso- och sjukvårdslagen).

I Huddinge finns en önskan om att det som innefattas av HSL, ska kunna rapporteras i Marsh Plus. För att detta ska kunna ske, behöver systemet kunna ta hänsyn till den information som krävs enligt den lagen. Tillsammans med Marsh kanske Huddinge skulle kunna utveckla en sådan modul i Marsh Plus. Detta skulle vidare bidra till att kommunerna bildar sig en bättre helhetsbild över sina verksamheter och det som sker där.

#### 6.3.3.4 Utveckla blankettsystem eller modul som motsvarar den delen

Som tidigare nämnts använde flera av de intervjuade skolorna kompletterande blankettsystem som lärare och annan personal använde sig av för att anmäla en incident som av användarna skulle rapporteras i Marsh Plus. Enligt min mening finns det bättre förutsättningar för att användningen av Marsh Plus ska fungera om skolorna har ett sådant system. Detta då det blir enkelt för vanlig personal som lärare att rapportera en händelse snabbt genom att ge en skriftlig anmälan till användaren direkt eller i dennes brevlåda, som sedan kan rapportera det i Marsh Plus. I en skola, där få rapporter kom in, fanns inget blankettsystem och därmed tror jag att lärarna inte har några ordentliga direktiv för vad som ska göras, och det finns då en risk för att personalen inte orkar anmäla, för de vet ändå inte vad som kommer att ske med den.

En användare ansåg att de skulle vilja ha hjälp att utforma ett formulär för sitt blankettsystem, så att den motsvarar inrapporteringen i systemet bättre. I nuläget finns faktiskt en sådan blankett (kallas ”Noteringsblankett” som kan öppnas direkt efter inloggning i Marsh Plus). Bland de skolor som jag har intervjuat verkade inte detta vara känt dock. Eftersom ett kompletterande blankettsystem är så pass bra, borde Marsh verkligen se till att förmedla till kommunerna att en fördefinierad blankett finns tillgänglig.

I framtida utveckling av Marsh Plus skulle Marsh även kunna vidareutveckla systemet på så vis att de adderar en till modul i Marsh Plus som den resterande personalen i skolorna kan använda sig av. Denna modul skulle kunna användas istället för blankettsystemet. Exemplet är ju Segeltorpsskolans intranät, vilket fungerade som ett anmälningsforum för personalen. Den nya modulen skulle vara till för all personal på skolan som inte har tillgång till Marsh Plus. Där skulle de kunna anmäla att någonting har skett. När användaren sedan går in i Marsh Plus skulle denne få upp någon typ av flagga att en anmälan kommit in, vilket han sedan skulle kunna kolla upp och avgöra om det ska rapporteras i Marsh Plus. När anmälan är färdigbehandlad av användaren så skulle denne kunna kryssa av den på något vis så att anmälaren får reda på att händelsen har

behandlats och rapporterats. Viktigt är att det inte tar för lång tid för personalen att anmäla, d.v.s. det är användaren som får ta den längre tiden på sig när denne bestämmer sig för att rapportera i Marsh Plus.

Utvecklandet av en sådan modul tror jag skulle främja inrapporteringen på alla skolor och därmed öka det individuella lärandet för personalen genom att de enkelt kan anmäla incidenter, såväl som det organisatoriska lärandet för kommunen, då fler händelser kommer in i systemet och därmed ökar reliabiliteten i deras analyser.

## 6.4 Marsh AB – implementering och stöd

### 6.4.1 Implementeringsstadiet

#### 6.4.1.1 Fastighetslistan

Marsh AB upplever i många fall att implementeringen av Marsh Plus i olika kommuner, inte alltid går som på räls. Det första steget i implementeringen är att kommunerna fyller i fastighetslistan som beskrivits i kapitel 5.7.2. När Marsh har skickat ut fastighetslistan till kommunerna per e-post, tar det dock ofta ganska lång tid (ibland månader) innan de får tillbaka den rätt ifylld. Marsh anser att det beror på att kommunerna är olika uppbyggda och där deras organisationsstruktur inte alltid stämmer överens med hur fastighetslistan i Marsh Plus ska byggas upp. Det vill säga på något vis erkänner Marsh AB att fastighetslistan inte är helt enkel att förstå av alla kommunerna, och att något behöver göras för att förenkla den. Detta håller jag med om, och vissa ansträngningar har gjorts av Marsh AB, som exempelvis att skicka med en manual för hur listan ska implementeras. Dock anser jag att grundproblemet till att det tar sådan tid att fylla i fastighetslistan beror på någonting annat.

Som nämnts tidigare menar Marsh AB att en orsak till det tar sådan tid att fylla i fastighetslistan är att engagemanget för systemet på kommunerna är rätt så lågt. Enligt min mening kan det dock bero på en kombination av ett lågt engagemang från kommunernas sida såväl som från Marsh sida, d.v.s. Marsh engagemang för att implementera Marsh Plus kanske inte heller är på topp. Problemet som jag ser det är att det finns en vinstintressekonflikt mellan kommunerna och Marsh AB, vilket försätter Marsh Plus i kläm. Eftersom Marsh Plus oftast säljs till kommunerna som en mervärdesprodukt, d.v.s. i samband med att Marsh upphandlar försäkringar åt kommunerna och därmed får en stor andel provision på dessa, så ligger fokus från Marsh AB:s sida just på att skriva försäkringsupphandlingskontrakt, och inte att sälja och implementera Marsh Plus. Visserligen betalar kommunerna en fast summa varje månad för att få tillgång till systemet. Jag anser dock att den summan mer kan betraktas som symbolisk, då Marsh AB inte är beroende av den inkomsten på så vis att de behöver den för att överleva.

Med det ovan nämnda vill jag säga att, eftersom kommunerna genom att åta sig att införskaffa Marsh Plus får sänkta försäkringspremier (utan att det ställs några vidare krav från försäkringsbolagen), är deras största intresse egentligen inte att systemet ska användas, utan det viktiga är snarare att försäkringsbolagen genom kontraktet med Marsh AB, vet att de har köpt ett incident- och skaderapporteringssystem. Marsh AB:s största intresse i sin tur, är att de får till stånd ett kontrakt som ger dem rätten att upphandla försäkringar åt kommunerna. När detta är gjort får Marsh AB sin provision och kommunerna får sina sänkta försäkringspremier. Kvar har

vi sedan ett incident- och skaderapporteringssystem som väntar på att implementeras. När implementeringen ska komma igång behöver kommunerna, som beskrivits, i många fall hjälp av Marsh AB att fylla i fastighetslistan. Marsh AB, tjänar dock inget extra på att ge den hjälpen, vilket därmed sänker deras engagemang och vilja att åka ut till kommunerna och hjälpa dem (även om de gör det ibland då och då). Kommunerna i sin tur har ju redan fått sina premier sänkta, och tjänar (kortsiktigt) heller inte särskilt mycket på att göra några större ansträngningar för att fylla i fastighetslistan. När den dessutom betraktas som något krånglig, borde ju engagemanget minska ytterligare.

Enligt min mening finns det dock åtgärder som kan göras för att komma till bukt med det ovan nämnda implementeringsproblemet. Bland annat anser jag att det måste finnas ett krav från försäkringsbolagen att kommunerna inte bara införskaffar ett incident- och skaderapporteringssystem, utan att de även ser till att börja använda det. I alla fall borde de ställa krav på att kommunerna ser till att göra systemet redo för användning, vilket i Marsh Plus fall skulle innebära att de fyller i fastighetslistan. Jag anser även att alla kommuner som planerar att införskaffa ett incident- och skaderapporteringssystem måste inse att ett sådant system på lång sikt är till för att bland annat sänka kostnader i deras verksamheter. Finns den förståelsen borde det öka deras engagemang för att systemets implementeringsprocess startar upp snabbare.

Vidare borde kanske försäljningsprocessen av Marsh Plus förändras. Något som jag tror skulle vara effektivt för engagemanget hos både kommunerna och Marsh, är om det exempelvis skulle finnas en klausul i upphandlingskontraktet som innebär att fastighetslistan måste vara ifylld, innan Marsh kan få sin fulla provision och innan kommunerna kan få sina försäkringspremiesänkningar. Enligt min mening är det nog det effektivaste sättet att skapa incitament för att få dessa parter att engagera sig helt och hållet för implementeringen av Marsh Plus. Som nämnts i tidigare kapitel är utformandet av belöningssystem någonting positivt för lärandet. Här skulle det alltså innebära belöning för både Marsh och kommunerna om de tillsammans, snabbt ser till att fylla i fastighetslistan. Jag inser dock att en sådan typ av affärssuppgörelse ur ett kortsiktigt perspektiv, inte är det mest optimala för Marsh AB, rent affärsmässigt. Dock anser jag att företaget kan vinna på detta genom att de då inte bara erbjuder kommunerna ett system, utan att de även erbjuder dem hjälp att snabbt bli redo för användning av systemet.

#### 6.4.1.2 Övrig implementering – rekommenderat antal systemägare

Förutom implementeringen av fastighetslistan, finns det andra delar i implementeringen av Marsh Plus som kan vara viktiga att beakta. Marsh rekommenderar ju bland annat att kommunerna har så få systemägare som möjligt, bland annat för att underlätta kontakten med Marsh samt för att det inte ska finnas risk för att flera systemägare gör ändringar, utan varandras vetskap. Ingen av de undersökta kommunerna hade endast en systemägare. De två mindre kommunerna Ekerö och Salem hade vardera tre respektive två systemägare. Huddinge, med ett invånarantal på nästan 90 000, hade en systemägare för varje förvaltning. Dessa systemägare har jag valt att kalla administratörer för att de inte ska förväxlas med den systemägare som har ansvaret för implementeringen av Marsh Plus i kommunen, d.v.s. säkerhetssamordnaren. Om jag ska ta hänsyn till litteraturen angående hur många som bör vara systemägare, tror jag att det är bättre att det är två personer än en. Detta om man vill tillämpa exempelvis, double loop lärande och lärandet av varandra. Det vill säga om två personer arbetar som systemägare tillsammans, minskar

ju risken för att viktig information försvinner om någon av dem beslutar sig för att säga upp sig. Om den ena säger upp sig och en ny anställs kan den som redan är systemägare agera som stöd för den nya, vilket är positivt i enlighet med främjandet av kunskapshantering. Vidare blir det lättare för dem att analysera det som kommer in i systemet eftersom de är fler än en, vilket stimulerar Senges teamlärande. Även om varje kommun har flera systemägare borde det inte bli några större problem för Marsh eftersom de ändå oftast har en person som kontaktperson, vilket inte behöver ändras i takt med flera systemägare. Men jag håller med Marsh om att det är bra om kommunerna är vaksamma när de har fler än två eller tre stycken systemägare. Det gäller då för dem att samordna sitt arbete ordentligt så att det inte uppstår felaktigheter i systemet.

I det sistnämnda avseendet kan exemplet Huddinge tas. Då administratörerna på varje förvaltning har lika mycket rättigheter som systemägaren på säkerhetsfunktionen, kan man tänka sig att det finns risk för att saker och ting går snett. Dock menar ju Reason att för att främja säkerhetskultur behövs flexibilitet i organisationen, där exempelvis de som är mest lämpade att utföra diverse saker, också får möjlighet till det. Det borde vara självklart att det i en så stor kommun som Huddinge är så att administratörerna på förvaltningarna sitter på information som inte systemägaren känner till. Av den anledningen borde de därför ha vissa systemägarrättigheter. Frågan är bara om de ska ha tillgång till hela administrationsdelen eller om den borde begränsas för dem? Än så länge går det inte att begränsa rättigheterna i administrationsdelen. Antingen har man rätt till den eller så har man det inte. Enligt intervjun med Huddinge verkade det inte som det fanns några större problem med den uppdelningen. Det enda som Marsh borde tänka på i sina rekommendationer då kommuner ska tillämpa detta, är att de påpekar att administratörerna och systemägarna måste samordna sitt arbete. Inför framtiden kan det dock vara av intresse för Marsh att observera eventuella problem med detta, för att reda ut om administrationsdelen borde bli rättighetsbegränsad den med.

#### 6.4.1.3 Övrig implementering – rekommenderat antal förvaltningar till att börja med

Marsh AB rekommenderar kommunerna i nuläget att implementera systemet i småskalighet, d.v.s. i en förvaltning i taget. Eftersom jag har avgränsat mitt arbete till att endast gälla skolor, tänker jag inte gå in så djupt på hur många förvaltningar Marsh borde rekommendera att kommunerna att börjar med på samma gång. Jag måste dock framhålla att jag håller med Marsh om att småskalighet borde ge en smidigare start. Det borde ju ge mer tid för varje systemägare att hjälpa varje förvaltning, om de börjar en och en. Varje förvaltning har ju specifika behov som de säkert behöver hjälp med, därför känns det mer systematiskt att börja så. Jag kan dock inte grunda det ovan nämnda ur något som tagits upp i litteraturen.

#### 6.4.1.4 Övrig implementering – rekommenderat antal med rapporteringsrättigheter i skolorna

Enligt rekommendation från Marsh bör kommunerna tilldela rätten att rapportera till så många som möjligt, i syfte att få in så många rapporter som möjligt. Huruvida detta är bra för de flesta typer av verksamheter i en kommun låter jag vara osagt, dock ställer jag mig tveksam till om det är det optimala för skolverksamheterna. I nuläget är det ofta endast en eller två personer som har tillgång till Marsh Plus i en skola. I de skolor som jag intervjuade har de, som nämnts, ett kompletterande blankettsystem som lärare och annan personal använder sig av för att anmäla



incidenter och skador. Detta förhindrar enligt mig att eventuell redundant information kommer in i systemet. Vidare kompletterar blankettsystemet Marsh Plus så till vida att det ger mer reliabilitet i rapporterna. En användare på en skola nämnde ju att när han skickat ut kopia på rapporten till anmälaren (lärare eller annan personal) så fick han ofta ytterligare information från dessa, d.v.s. uppdateringar om händelsen som kunde kompletteras i rapporten. Feedbacken mellan användare och anmälare ökade, vilket enligt Reason även ökar den rapporterade kulturen.

Utöver det faktum att det verkar fungera rätt så bra i de skolor där de har kompletterande blankettsystem, är tidsaspekten närvarande. Visserligen skulle nog personalen rent tidsmässigt hinna rapportera incidenter så som frågeformuläret ser ut i nuläget. Dock känns det som att det skulle bli för tidskrävande för dem att även göra olika typer av anmälningar. Flera av användarna har ju redan klagat på tidsbrist och att det blir en massa dubbelarbete vid anmälningarna. Skulle man därtill anta Reasons resonemang om att även utforma frågeformuläret på så vis att det tar hänsyn till orsakerna till de incidenter som sker, skulle det bli ännu mer tidskrävande för den ”vanliga” personalen att rapportera. Och eftersom det ofta inte är personalen som är den direkta orsaken till olika incidenter på en skola (vilket det är i Reasons exempel med operatörerna) så anser jag att det inte riktigt är deras uppgift att rapportera det som sker, mer än att de snabbt anmäler incidenterna. De ska inte djupare behöva analysera alla de grundläggande orsakerna till det som sker, eftersom de inte har kompetensen till det. De är ju lärare och borde därför fokusera på det yrket. Det är därför bra om skolorna även i fortsättningen centraliserar rapporteringen så att endast ett fåtal gör det i Marsh Plus. Dock bör det kompletteras med att dessa användare får mer tid och resurser att tillsammans med rektorerna analysera det som sker i skolverksamheten. De bör även få mer tid till att rapportera samt få utbildning i mer säkerhetsrelaterade arbetsuppgifterna (något som Marsh kan erbjuda, mer om det i nedanstående avsnitt).

De ovan nämnda aspekterna bör Marsh kanske fundera på att ta upp för kommunerna, så att de får insikt i att de behöver hjälpa skolverksamheterna med de resurser som krävs för att förbättra för användarna på så vis att de kan lägga mer tid på rapportering och analys. Detta kompletterat med användarträffarna skulle ju öka hela kommunorganisationens kunskapsbank, d.v.s. det skulle bli en del i strävandet mot en mer informerad organisation.

#### 6.4.1.5 Utbildning

De flesta av kommunerna som Marsh Plus har implementerats i, har alla fått en utbildningsdag av Marsh AB. Som nämnts är det vanligast att Marsh först utbildar systemägarna, vilka sedan utbildar de övriga anställda i kommunens verksamheter. Personligen tycker jag att det är väldigt bra att Marsh i implementeringsstadiet endast utbildar dem på förvaltningsnivå. Det är ju som nämnts, de som har tagit beslut om att Marsh Plus ska införas i kommunen, då ska också de ta sitt ansvar och utbilda de anställda ute i verksamheterna. Nonaka och Takeuchi (kapitel 3.3.4) nämner ju att det är viktigt att ledarna, d.v.s. de som inför ett tekniskt hjälpverktyg, även förstår hur det ska användas, för att de ska kunna förmedla den förståelsen till de anställda. Därför är det helt korrekt av Marsh att i ett första skede lägga fokus på att utbilda systemägarna och eventuellt förvaltningscheferna/administratörerna. Många kommuner är dessutom så otroligt stora, så det skulle praktiskt sett inte gå för Marsh AB att utbilda alla, då de inte har tillräckligt med personal för detta.

Det är också bra att de i början endast utbildar hur Marsh Plus ska användas rent praktiskt, d.v.s. hur man rapporterar etcetera. Det vill säga jag anser precis som Marsh att det viktiga är att kommunerna börjar använda systemet först, innan de kan börja titta på hur de ska analysera den information som kommer in. Mer om det i nedanstående avsnitt.

Något som jag dock tycker att Marsh borde passa på att göra vid utbildningarna, är att förmedla olika rekommendationer för hur kommunerna kan arbeta med systemet (exempelvis det som tagits upp ovan). Detta skulle de kunna göra explicit i någon form av dokument, för att kommunerna ska kunna återblicka på dem ifall de i framtiden glömmer bort något.

## **6.4.2 Efter implementeringsstadiet**

### **6.4.2.1 Vidareutbildning**

I nuläget erbjuder Marsh kommunerna att komma på två informationsträffar per år. Dessa träffar är endast till för systemägarna. Där får systemägarna information om olika uppdateringar som har gjorts och/eller ska göras i systemet. Informationsträffarna tror jag att alla kommunerna uppskattar. Där ges de ju även möjlighet att påverka systemets framtida utformning, utifrån de behov som kommunerna har. Informationsträffarna bidrar även till teamlärande kommunerna emellan, och stimulerar systemägarnas lärande genom att de får diskutera Marsh Plus med varandra även mer inofficiellt.

Förutom de ovan nämnda informationsträffarna, skulle Marsh även kunna hjälpa kommunerna med att analysera statistiken, d.v.s. hjälpa dem med att tolka den. Precis som nämnts i tidigare kapitel gäller det att det finns rutiner för att ta hand om den information som kommer in i systemet och använda den på rätt sätt. Marsh profilerar sig som riskkonsulter och är därför enligt min mening lämpade att erbjuda sådana kurser. Detta skulle de självklart kunna göra mot betalning. Jag tror att kommunerna dessutom skulle vara villiga att betala för sådana tjänster då det på lång sikt gynnar dem, genom att de blir bättre på att förebygga incidenter och skador och i och med det minskar oönskade kostnader. Exempelvis skulle Marsh kunna hjälpa kommunerna att utforma en mall för hur de nämnda sammanställningarna skulle kunna se ut.

Vidare skulle de kunna erbjuda anpassade utbildningar till de andra nivåerna i kommunorganisationen. Exempelvis på förvaltnings- och/eller verksamhetsnivå. På förvaltningsnivå skulle de kunna hjälpa specifika förvaltningar att analysera och sammanställa det som kommer in i systemet. Vissa kommuner kanske är så stora att sammanställningarna borde ligga på respektive förvaltning. I de fallen borde alltså förvaltningarna få hjälp med det. På verksamhetsnivå skulle Marsh bland annat kunna hjälpa användarna och rektorerna att använda sig av den information som kommunerna sammanställt, och detta i enlighet med exempelvis en del av de teorier som tagits upp i detta examensarbete.



## 7 Slutsatser

Eftersom de frågeställningar som denna rapport har sökt svar på har besvarats löpande genom hela texten, kommer detta kapitel att sammanställa dessa i en mer komprimerad form och i direkt relation till frågeställningarna. Vid behov kommer även vidarediskussioner att föras för eventuella klargöranden som inte helt och hållet har kommit fram hittills i rapporten.

### Frågeställning 1: Vad är en lärande arbetsprocess?

- Vad säger litteraturen om lärande, d.v.s. vad är lärande, och vad innebär det med avseende på organisation och olycks- och riskhantering?
- Vad är det som avgör om arbetsprocessen med Marsh Plus är lärande? Är det kriterierna för positivt utfall vid användningen av systemet som avgör lärandenivån? I så fall vilka är dessa kriterier? Vad säger litteraturen och vad säger kommunerna själva, d.v.s. vilka kriterier har de för positivt utfall? Hur kan man avgöra att systemet med dess inkluderade arbetsprocess leder till önskvärda resultat?

Enligt den litteratur som tagits upp finns det många olika synsätt på begreppet lärande. Det har dock konstaterats att betydelsen av begreppet bl.a. handlar om hanteringen av förändringar och ständiga förbättringar. Det handlar även om lärandet som en process (hur man lär sig), och lärandet som en produkt (vad man lär sig, exempelvis ny kunskap). För individer sker lärandet både omedvetet och medvetet, och det innefattar både kroppens motorik såväl som komplicerade mentala tankeprocesser.

Lärandet i en organisation konstateras i denna rapport, vara helt beroende av det individuella lärandet. Organisationer måste skapa förutsättningar som tar till vara på både Single loop lärande och Double loop lärande. D.v.s. förutsättningar för att individerna som arbetar i organisationen ska lära sig, måste skapas, samtidigt som organisationen tar till vara på individernas kunskap så att den inte försvinner i takt med att de avslutar sitt arbete. Att skapa dessa förutsättningar innebär att organisationer sörjer för god kunskapshantering. Detta kan bl.a. innebära att införskaffa informationssystem med vars hjälp man kan hantera och analysera den kunskap som finns hos individerna samt även i organisationen som helhet. Vidare handlar lärandet i organisationer om att sprida, omvandla och skapa kunskap. För detta krävs viss förståelse för begreppet kunskap och hur olika typer av kunskap interagerar med varandra. I det avseendet finns det ett flertal komponenter som kan främja dessa interaktioner så att kunskapen i organisationen i successiv takt ökar. I analys/diskussionen ovan och i kapitel 4 beskrivs detta mer ingående.

Lärandet är dessutom en av fyra avgörande komponenter för huruvida det finns säkerhetskultur i en organisation. Genom en lärande kultur kan de andra komponenterna som ingår i säkerhetskulturen främjas och förbättras. Att inneha en säkerhetskultur innebär att det finns en proaktiv inställning till säkerhet, vilket vidare innebär att organisationen och individerna i den, lär sig av de olyckor och incidenter som har skett, d.v.s. ständigt arbetar för att de inte ska uppstå igen. Det vill säga lärande med avseende på olycks- och riskhantering (som definierats i denna rapport), handlar därför om att främja de komponenter som ingår i en god säkerhetskultur.

Som svar på huvudfrågan kan sägas att en lärande arbetsprocess är en process som följer PDCA-cykeln metodik om ständiga förbättringar. Det vill säga det är arbetsprocesser som innebär att man planerar det som ska göras(plan), utför det som planerats (do), kollar upp det som gjorts för att se om det gick som planerat (check) och till sist agerar på det för att rätta till ifall utfallet inte blev som planerat (act). Beroende på arbetsprocess och vad den är tänkt att uppnå, följs sedan PDCA-cykeln i iterationer tills resultaten är tillfredställande.

I kapitel 4 beskrevs det att: ”läxan är lärd när åtgärder hindrar incidenter från att hända igen”. Som nämnts tidigare i denna rapport har de undersökta kommunerna med hjälp av Marsh Plus bland annat identifierat olika områden som varit speciellt utsatta för skadegörelse. På dessa områden har åtgärder satts in, exempelvis uppsättandet av kameraövervakning. Detta innebar en markant minskning av skadegörelse på dessa områden. Det vill säga här sattes åtgärder in, och dessa hindrade de oönskade incidenterna från att upprepas. Med stöd av det ovan nämnda citatet, kan sägas att systemet och kommunernas arbetsprocess i det exemplet var lärande. Det vill säga ett kriterium för att avgöra om systemet och dess arbetsprocess är lärande, är när åtgärder som resultat av det som kommit in i systemet, kan sättas in och faktiskt hindra de oönskade incidenterna.

Man får i det ovan nämnda avseendet inte glömma bort vikten av PDCA-cykeln. I citatet ovan nämns läxan är lärd. Det vill säga man har redan lärt sig något, processen är över. I vissa fall kan det vara så att kommunerna inte sätter in rätt åtgärder i ett första skede. Det vill säga åtgärderna visar sig inte fungera. Om kommunerna vid de tillfällena förfinar sina åtgärder i enlighet med PDCA-cykeln, så arbetar de ju för ständiga förbättringar, och detta blir då ytterligare ett sätt att avgöra om Marsh Plus och dess arbetsprocess är lärande. Det vill säga om varje förfining av åtgärder leder till minskning av de oönskade incidenterna, så har de ju haft en lärande arbetsprocess för varje iteration. Det andra kriteriet för att veta att Marsh Plus och dess arbetsprocess är lärande, är således när kommunerna arbetar för att ständigt förbättra sina åtgärder, och då varje förbättring resulterar i att de oönskade incidenterna minskar.

Det bör även nämnas att för kommunerna är resultaten av åtgärder inte det viktiga med Marsh Plus. De menade att ett fungerande system, är ett system som används och som genererar information som hade varit omöjlig eller svår att komma åt utan systemet. Om systemet med dess arbetsprocess verkligen genererar färre incidenter eller inte, är inte av största vikt, utan det viktiga är snarare att det finns ett bra verktyg med vars hjälp det går att arbeta för att försöka minska incidenterna. De påpekar även att ett bra system borde öka frekvensen av rapporter, snarare än minska. Detta är något som jag håller med om. Först och främst måste ju arbetsprocessen med Marsh Plus innebära att det genereras tillräckligt med rapporter (och som dessutom avspeglar verkligheten) så att det går att analysera dem. Det tredje kriteriet för att veta om Marsh Plus och dess arbetsprocess fungerar borde således vara att det med tiden kommer in fler rapporter än färre (om det inte finns bevis för att incidentfrekvensen verkligen minskar förstås).

De ovan nämnda kriterierna betyder dock inte att arbetsprocessen med Marsh Plus är optimal. En mycket intelligent person sa en gång att man inte ska förväxla rörelse med framgång. Om det exempelvis sker en ökning av rapporter i systemet, så kan det tolkas som en positiv trend, det är dock svårt att veta om dessa rapporter fortfarande avspeglar antalet incidenter som verkligen

sker. Detsamma gäller då kommunerna ständigt förbättrar olika åtgärder för att minska incidentfrekvensen. Bara för att de lyckas med det i vissa fall, så betyder ju inte det att de ska nöja sig med det och inte förbättra sina arbetsmetoder ytterligare. Av dessa anledningar har jag därför tagit upp att detta examensarbete egentligen inte försöker finna en optimerad och specifik arbetsprocess i arbetet med Marsh Plus, utan istället ligger ju fokus i denna rapport på hur man kan främja de komponenter som enligt litteraturen är avgörande för lärandet och även säkerhetskulturen i organisationer. Mer om detta i frågeställning 4.

## **Frågeställning 2: Hur används incident- och skaderapporteringsystemet?**

- Hur är systemet uppbyggt? Vad är syftet och i vilken omfattning används det idag?
- Hur uppfattas systemet av användarna? Hur används det, d.v.s. hur ser arbetsprocessen ut? På vilka grunder ser arbetsprocessen ut på det givna viset? Är det Marsh som ger förslag, i så fall baserat på vad? Eller är det upp till varje verksamhet/kommun att använda systemet bäst de vill?

Marsh Plus, är som beskrivits uppdelad i olika moduler. Detta arbete har endast tagit upp incident- och skaderapporteringsmodulen. Läsaren hänvisas till Bilaga A, för information om hur denna modul är uppbyggd.

Syftet med incident- och skaderapporteringsmodulen är att kommuner ska få tillgång till ett verktyg som kan samla in information om olika typer av incidenter, skador och olyckor som sker i deras olika verksamheter. Utifrån den informationen är det meningen att kommunerna lätt ska kunna analysera statistik för att kunna sätta in resurser om förebyggande åtgärder. Systemet uppfyller även försäkringsbolagens krav som innebär att alla kommuner måste ha ett incident- och skaderapporteringsystem för att få viss försäkringsersättning. Vidare ställer lagen om skydd mot olyckor en hel del krav på kommunerna att de ska kunna förebygga olyckor och incidenter av olika slag. Marsh Plus blir ett hjälpverktyg till att uppfylla den lagen.

Marsh Plus används idag av ett 40-tal kommuner och började användas i början av 2000-talet.

Systemet uppfattas generellt sett som positivt. Mest positiva är systemägarna, d.v.s. de som arbetar i kommunernas säkerhetsfunktion, och även de användare vars skolor verkar vara mer drabbade av incidenter, skador och olyckor av olika slag. De användare vars skolor verkar vara mindre drabbade, har generellt sett en mindre entusiastisk inställning till systemet. Dock verkade det som att intresset för systemet och dess användning i kommunen som helhet, ökade i samband med att de via intervjuerna fick svara på frågor om det. De flesta av användarna nämner att systemet är användarvänligt i det avseendet att det är enkelt att förstå hur man ska göra. Flera användare nämnde dock att det var negativt med det dubbelarbete som krävdes i samband med de olika anmälningarna.

Arbetsprocessen på de olika kommunerna varierar något. I flera avseenden ser det ganska lika ut dock. Varje kommun har en till två systemägare. Dessa har det övergripande ansvaret för arbetet med Marsh Plus, och är kontaktpersoner mot Marsh AB, samt även mot användarna. Systemägarna har full tillgång till systemet och kan analysera statistik för alla verksamheter i deras

kommuner. De kan även administrera systemet genom att ändra inställningar så som exempelvis användarrättigheter etcetera. I den största av de undersökta kommunerna finns dessutom en administratör på varje förvaltning. Dessa har också full tillgång till systemet. Användarna ute i verksamheterna verkar trots detta ha mer kontakt med systemägaren på den kommunen än med administratörerna.

I varje skola finns det en till tre personer som har rättighet att rapportera i systemet. Ofta är det rektorn tillsammans med en assistent, vaktmästare eller dylikt. Generellt sett rekommenderar kommunerna att endast en till två stycken ska använda systemet per skola. En del användare och rektorer fick utbildning i systemet, medan andra inte fick det.

Feedbacken mellan kommun och skola, fungerar generellt sett inte tillfredställande ur användarsynpunkt. Flera eftersöker mer information om bl.a. uppdateringar och hur de ska analysera och använda den information som kommer in i systemet. En del systemägare åker dock ut till diverse skolor för att se efter olika problem som blivit kända genom systemet, dock verkar inte de användare som jag intervjuat känna till detta. Kommunikationen mellan användare och rektorer varierar ganska så mycket. En del rektorer och användare pratar varje dag om Marsh Plus, och rapporterar även allvarligare händelser tillsammans. Andra användare pratar aldrig med sina rektorer angående Marsh Plus.

Marsh AB utbildar oftast först systemägarna eller representanter från olika förvaltningar. Den utbildningen handlar strikt om hur man använder systemet. D.v.s. inget om hur information från systemet kan användas. Systemägarna i sin tur utbildar sedan användarna på verksamheterna. Ansvaret läggs sedan på verksamhetscheferna, d.v.s. rektorerna att inrapportering i systemet sker.

Marsh ger vissa rekommendationer, men kommunerna avgör själva hur de ska arbeta med systemet. Deras arbetsprocess beror mycket på kommunens storlek, d.v.s. antalet anställda och antalet verksamheter. En rekommendation är att så många som möjligt ska använda systemet. Detta för att öka sannolikheten för inrapportering. En annan rekommendation från Marsh Plus sida är att kommunerna börja i liten skala, d.v.s. med en förvaltning i taget. Detta för att det inte ska bli för svårhanterligt, då det är mycket som ska gå ihop i implementeringsstadiet.

De flesta skolor använder kompletterande blankettsystem som lärare och annan personal kan använda sig av för att anmäla incidenter eller skador. Dessa blanketter fyller de i och lämnar till användaren på skolan. Därefter rapporterar användaren incidenten i Marsh Plus. Kommunikationen mellan den övriga personalen och användaren varierar också. På en skola skickar användaren ut en kopia på rapporten till den som anmälde incidenten. Därefter kan anmälaren uppdatera användaren om något nytt kommit in så att användaren kan uppdatera rapporten i Marsh Plus. Vissa skolor använde underskrifter som bekräftelse på att användaren fått in en anmälan. Det vill säga när en anmälare lämnat in en blankett så brukar användaren rapportera och sedan skriva ut rapporten och söka upp anmälaren för en underskrift. Vid vissa incidenter får även rektorn skriva under på dessa rapporter. Rapporterna sparas sedan i pärmar.

### **Frågeställning 3: Vilka är nuvarande resultat av användningen av systemet?**

- Vilken effekt har användningen hittills inneburit för verksamheterna? Har säkerhetsarbetet förändrats, hur då i så fall? Kan kommunerna se tydliga resultat?

Systemägarna är alla nöjda med systemet och vad det har inneburit för deras kommuner. Bl.a. har de kunnat få fram information som de annars aldrig skulle fått fram. De har även kunnat agera på det som kommit in i systemet och satt in olika typer av åtgärder för att förebygga olika typer av incidenter.

Vad gäller skolorna, anser de flesta användare att deras säkerhetsarbete inte har förändrats nämnvärt sedan systemet infördes i deras verksamheter. Många menar dock att det är bra att ha ett sådant system eftersom det ger en trygghet i att veta att om de behöver viss information så finns den lagrad där. D.v.s. information blir lätt att komma åt. En del tycker även att det är bra att information om incidenter på skolorna, finns tillgänglig för de som arbetar på kommunnivå. Det ger alltså en trygghet för användarna att veta att informationen kan analyseras på högre nivå för eventuella åtgärder. De flesta användare har dock inte märkt av några åtgärder som resultat av systemet.

#### **Frågeställning 4: Hur kan arbetsprocessen, utifrån den givna, utvecklas vidare?**

- Hur integreras arbetsprocessen och själva systemet på så vis att det får optimal verkan med avseende på lärande olycks- och riskhantering?
- Finns det stöd i litteraturen eller utifrån undersökningarna på att ytterligare komponenter bör ingå i arbetsprocessen eller i systemets design? Vilka i så fall, samt hur adderas dessa till det befintliga?

Integrering av arbetsprocessen och Marsh Plus med avseende på lärande olycks- och riskhantering, handlar som konstaterats om, främjandet av de komponenter som ingår i en god säkerhetskultur med lärande som en avgörande delkomponent i denna kultur. Dessa komponenter kan främjas genom att kommunerna, verksamheterna, Marsh AB vardera tar det ansvar som ligger på dem.

För **kommunernas** del innebär det ansvaret att möjliggöra förutsättningar för att användarna tillsammans med systemägarna och rektorerna ska öka sitt lärande i användningen av Marsh Plus. Detta innebär bl.a. att utgå ifrån Senges fem discipliner: *personligt mästerskap, gemensamma tankemodeller, gemensamma visioner, teamlärande och systemtänk*. Vidare handlar det om att främja kunskapshandling i hela kommunorganisationen, och detta med fokus på kunskapsspridning. Detta i sin tur innebär bl.a. att kommunerna måste skapa miljöer där användarna kan träffas och lära av varandra. Vidare innebär det att kommunerna ser till att sammanställa statistik och annan information som är relevant för användarna och rektorerna att veta i sitt arbete med Marsh Plus och även i sitt säkerhetsarbete. Det vill säga relevant feedback måste gå ut till skolorna, så att de kan tillgodogöra sig den helhetsbild som krävs för att de ska engagera sig tillfredsställande. Därtill bör kommunerna utbilda kunskapsmedvetna chefer (på verksamhetsnivå såväl som på kommunnivå) med god insikt i Marsh Plus och dess betydelse för kommunen och de enskilda verksamheterna. Detta för att cheferna ska kunna agera som stöd för användarna. Om kommunerna arbetar för detta kan engagemanget och förståelsen för systemets potentiella nytta

öka hos både användarna och rektorerna, och detta oavsett om skolorna är mindre eller mer drabbade.

Vidare måste kommunerna ta hänsyn till skapandet av en rapporterande kultur, vilket bl.a. kan göras genom att man klart och tydligt definierar vad som menas med en incident. I de undersökta kommunernas fall innebär det att de tydligare definiera vad *rapportera allt* innebär, så att det inte blir användarna själva som avgör vad som är av vikt att rapportera eller inte. Kommunerna måste även vara rättvisa mot rektorerna så att de inte känner sig beskyllda för olika incidenter. Detta kan hämma deras engagemang, och därför måste även kommunerna ta del av det ansvaret, även om lagen säger annorlunda.

Det är även viktigt att kommunerna analyserar det som kommer in i systemet, och får förståelse för hur de kan påverka attityder, beteenden och fysisk omgivning på så vis att oönskade händelser minskar i frekvens. Det gäller för dem att kunna identifiera grundorsakerna till de problem som finns och inte bara skrapa på ytan. Bl.a. kan kanske uppsåtlig skadegörelse minska genom att elever får insyn och engageras i kommunens säkerhetsarbete.

Även **rektorerna** kan göra en hel del för att öka lärandet i skolorna och i kommunen. De måste bl.a. se till att engagera den övriga personalen som inte direkt arbetar med Marsh Plus och skolornas säkerhetsfrågor. Feedback bör även ges till dem, så att de förstår hur skolorna arbetar och vad det kan innebära för kommunen i helhet. Även eleverna bör uppmuntras och engageras i det säkerhetsrelaterade arbetet. Rektorerna bör även stimulera användarnas lärande genom att stödja dem och låta dem vara med i det säkerhetsrelaterade arbetet. En del användare rapporterar bara i Marsh Plus, men utesluts från annat säkerhetsarbete, vilket är negativt för deras tillgodogörande av helhetsbild. Rektorerna bör även tillsammans med övrig personal och användare sätta upp lokala mål och gemensamma visioner som de utifrån det som kommer fram i Marsh Plus, kan arbeta för. Även rektorerna bör alltså ta hänsyn till Senges discipliner samt teorierna för kunskapshantering. För att underlätta detta krävs dock först att de är tillräckligt utbildade för att kunna dessa, vilket delvis ligger på kommunerna att se till. Det är även viktigt att rektorerna skapar förutsättningar för double loop lärande. Exempelvis genom att utforma strategier för hur den kunskap som Marsh Plus och dess arbetsprocess leder till, ska kunna stanna i verksamheten när någon av användarna slutar arbeta där. På så vis ges rektorerna också möjligheten att ständigt förbättra de rutiner och arbetssätt som arbetet med Marsh Plus innebär. Detta kan bl.a. göras genom att dokumentera och sammanställa det arbete som har utförts, så att rektorerna kan föra vidare de förbättrade rutinerna även till nästa person som ska arbeta med systemet.

Det finns även saker som **Marsh AB** kan göra för att hjälpa kommunerna att optimera sitt arbete med Marsh Plus. Bl.a. kan de skapa förutsättningar för en bättre säkerhetskultur i kommunerna genom att designa rapporteringsformuläret utefter Reasons idéer. Exempelvis kan frågeställningar som försöker få svar på orsakerna till de uppkomna incidenterna, läggas till. I det avseendet måste hänsyn dock tas till tidsaspekten, d.v.s. frågeställningarna måste vara i balans med hur lång tid det tar att svara på dem, och hur pass väl de kan ta reda på orsakerna. Vidare är det viktigt att det finns konsekventhet i ord och begrepp i systemet. Enligt Reason kan en mer rapporterande

kultur skapas om de tänker på det. Att definiera begreppen och förklara sådant som kan vara tvetydigt är också av största vikt.

Det kan också vara en idé att förenkla statistikdelen eller eventuellt erbjuda utbildningar i hur man på både kommunnivå och verksamhetsnivå kan analysera den information som kommer in i systemet, samt även sprida vidare den informationen (exempelvis lära dem att göra sammanställningar). Att minska på dubbelarbete är också viktigt då användarna upplever tidspress. Det som efterfrågas i det avseendet är att mer information från rapporterna, automatiskt förs över till en anmälan om en sådan ska göras.

Marsh AB bör även på något vis förenkla fastighetslistan så att implementeringsfasen kan snabbas på. Ett extremt förslag från min sida som skulle öka engagemanget i implementeringsprocessen för både Marsh och kommunerna, är att det skrivs in i kontraktet vid försäkringsupphandlingarna, att Marsh inte kan få sin hela provision och att kommunerna inte får sina försäkringspremiesänkningar, förrän de har implementerat fastighetslistan. På så vis tror jag att processen med att implementera fastighetslistan skulle gå mycket fortare än idag. Det är dock viktigt att inte glömma bort att försäkringsbolagen även måste ställa krav på att kommunerna att de verkligen använder systemet, och inte bara införskaffar sig det.

Vidare bör Marsh AB understryka för kommunerna att en fördefinierad blankett finns att tillgå. Det konstaterades ju att det är bra om skolorna använder kompletterande blankettssystem så att även den övriga personalen enkelt kan anmäla incidenter. Eftersom de flesta inte verkar veta om att Marsh AB redan har designat blanketter som går att skriva ut från Marsh Plus, så kan det således vara bra om de tydligare klargör det. Eventuellt skulle Marsh AB även kunna utveckla en ny modul, som skulle ersätta blankettssystemen, d.v.s. det skulle bli en snabbversion av rapporteringsformuläret så att det snabbt går att anmäla att en incident har skett. Användaren skulle sedan få rapportera det i Marsh Plus, precis som i nuläget.

**Frågeställning 5: Finns det intressenter som inte är systemets användarmålgrupp men som ändå har intresse av att känna till effekterna av systemets användning?**

- Vilka önskemål har dessa intressenter samt vilken nytta kan de se av att verksamheterna använder sig av incident- och skaderapporteringssystemet? Exempelvis, vad har försäkringsbolagen för krav etc.?

Under intervjuerna med systemägarna nämnde de att de gärna ville att brandförsvaret och polisen skulle få tillgång till systemet. Dessa skulle nog ha stor nytta av Marsh Plus, främst kanske det systematiska brandskyddsarbetet (som inte togs upp i detta arbete) skulle vara av intresse, men jag tror även att incident- och skaderapporteringsmodulen kan vara bra för dem att ha tillgång till. Det borde ju öka lärandet i kommunen om dessa aktörer, som faktiskt har ett stort ansvar i dess säkerhetsarbete, får kännedom om vad som sker i kommunens verksamheter.

Försäkringsbolagen är som nämnts även en intressentgrupp som inte direkt är systemets användarmålgrupp. De vill som sagt, gärna att kommunerna har ett sådant system, så att de blir bättre på att minska sina kostnader. Om kommunerna blir bättre på att förebygga olyckor,

incidenter och skador, så sparar försäkringsbolagen pengar eftersom de då slipper betala ut en massa ersättning till dem. Av den anledningen erbjuder försäkringsbolagen därför premiesänkningar om kommunerna införskaffar sig ett incident- och skaderapporteringssystem. Av flera försäkringsbolag har det även blivit ett krav på kommunerna att ha ett sådant system.

**Frågeställning 6:**

- Inom vilka andra områden i en kommun kan verksamheterna använda systemets metodik?

I Huddinge rapporteras inte sådant som innefattas av hälso- och sjukvårdslagen. Det finns dock en önskan om Marsh Plus även skulle kunna användas till att rapportera sådant. Här finns det alltså potential för Marsh Plus att vidareutvecklas, så att det kan integrera fler delar av en kommuns kunskapsbank. I detta fall då även HSL.



## 8 Litteraturförteckning

- Akselsson, R. (2007). *Människa teknik organisation och riskhantering*. Lund: Lunds tekniska högskola.
- Akselsson, R. (2006). *Människa teknik organisation och riskhantering*. Lund: Lunds tekniska högskola.
- Albinsson, P. (1998). *Den lärande organisationen - från vision till verklighet*. Falun: Brain Books.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning - Second edition*. UK: Blackwell Publishing.
- Axmon, A. (1999). *Kompendium för kursen i Yrkes- och miljömedicin*. Lund: Universitetssjukhuset i Lund.
- Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. R. Vasta (Ed.), *Annals of child development*. Vol.6, 1-60.
- Baram, M., & Schoebel, M. (2007). Safety Culture And Behavioral change At the Workplace. *Safety Science*, 631-636.
- Bertram, S., Larsson, R., & Persson, M. (2003). *Kunskapspridning i kunskapsföretag - En fallstudie på Ernst & Young*. Lund: Lunds universitet.
- Boghossian, P. (2006). Behaviorism, Constructivism, and Socratic Pedagogy. *Educational Philosophy and Theory*, vol.38, Nr.6, 713-721.
- Braf, E. (2000). *Organisationers kunskapsverksamheter - en kritisk studie av knowledge management*. Linköping: Institutionen för datavetenskap, Linköping universitet.
- Carlsson, B. (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder*. Falköping: Almqvist & Wiksell förlag.
- Chapell, S.L., & O'Leary, M. (1996). Confidential incident reporting systems create vital awareness of Safety problems. *ICAO Journal*, 11-13.
- Cook, S., & Brown, D.N. (1999). Bridging epistemologies – the generative dance between Organizational knowledge and Organizational knowing. *Organization Science*, vol.10, Nr.4, 381-400.
- Dagens nyheter*. (n.d.). Retrieved December 23, 2007, from <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=1298&a=720973&maNo=-1>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deming, W. (1993). *The new economics for industry, government & education*. Cambridge Massachusetts: MIT, Center for Advanced Engineering Studies.
- Dictionary.com*. Retrieved Oktober 13, 2007, from [www.dictionary.com](http://www.dictionary.com)
- Docherty, P. (1996). *Läroriket – vägar och vägval i en lärande organisation*. Arbetslivsinstitutet.

- Edenius, M. (2003). Att leda kunskap - hur lärande organisationer uppstår. *Uppsala Publishing House*.
- Eilenberg, L., Folkesson, M.L., & Wingård, J. (2005). *Kunskapshantering – hur samla in, bearbeta och sprida kunskap*. Lund: Institutionen för Service Management, Lunds universitet.
- Ek, Å. (2006). *Safety Culture in Sea and Aviation Transport*. Lund: Department of Design Sciences, Lund University.
- Eysenck, H. (1976). The learning theory model of neurosis - a new approach Behaviour Research and Therapy 14(4). 251-267.
- Flaa, P. (1995). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Fleming, M. (2001). *Safety culture maturity model. Prepared by the Keil centre for the health and Safety executive*. Offshore technology report 2000/49.
- Hansen, M., Noria, N., & Tierney, T. (1999). Whats your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 106-116.
- Hansson, J., Kahn, A., & Nicou, M. (1997). *De nya kunskaparna*. Stad: Lieber ekonomi.
- Harms-Ringdahl, L. (2001). *Safety Analysis: principles and practice in occupational safety*. London: Taylor & Francis.
- Hedlund, N. (2000). Knowledge management, livskraftig modefluga. *Personal och ledarskap nr 11*.
- Hendershof, D. C., & Smades, W. (2007). Safety Culture Begins in the Classroom. *Wiley Interscience*, 83-84.
- Herbert. (1997). *Lunds universitet*. Retrieved September 6, 2007, from Inriktningar inom psykologin: [http://utbildning.lhm.lu.se/student/exarbete/psy/psyket/Inriktningar\\_inom\\_psykologin.html](http://utbildning.lhm.lu.se/student/exarbete/psy/psyket/Inriktningar_inom_psykologin.html)
- HSC, H. a. (1993). *Third report, organising for safety*. HMSO London: ACSNI Study Group on Human Factors.
- Ikehara, H. (1999). Implications of Gestalt Theory and practice for the learning organisation. *The learning organisation*, 63-69.
- Lee, T., & Harrison, K. (2000). Assessing safety culture in nuclear power stations. *Safety Science* 34, 61-97.
- Mengolini, A., & Debarberis, E. (2007). Safety Culture Enhancement through the Implementation of IAEA Guidelines. *Science Direct*, 521-529.
- NCO. (2006). *Lärande från olyckor - en kunskapssammanställning*. SRV (Statens räddningsverk).
- Nelson-Jones, R. (1996). *The theory and practice of counselling 2nd Edition*. London: Casell.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*: New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science Vol. 5 No. 1*.
- Pavlov, I. (1927). *Conditioned reflexes: an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex*. Oxford: Oxford University Press.
- Pedler, M., & Aspinwall, K. (2000). *Den lärande organisationen - en kortfattad vägledning*. London: Lemos & Crane.
- Poerkson, B. (2004). We Can Never Know What Goes on in Somebody Else's Head: Ernst von Glasersfeld on truth and viability, language and knowledge, and the premises of constructivist education. *Cybernetics Systems 35:4*, 379-398.
- Rao, S. (2006). Safety Culture And Accident Analysis - A Socio Management Approach Based on Organizational Safety Social Capital. *Journal of Hazardous Material*, 730-740.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate Publishing limited.
- Rusell, P. (1992). *På randen till framtiden*. Liber-Hermots.
- Sener, J. (1997). Constructivism: Asynchronous Learning Networks. *ALN Magazine, 1:1*, 22-33.
- Senge, P. M. (1990). *Den femte disciplinen*. Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Skinner, B. (1971). *Beyond freedom and dignity*. Harmondsworth: Penguin.
- Sooliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of resource management. *Journal of knowledge management*.
- Språkrådet KTH lexin*. (n.d.). Retrieved November 14, 2007, from <http://lexin.nada.kth.se/cgi-bin/sve-eng>
- Sveiby, K.E. (1995). *Kunskapsflödet - organisationers immateriella tillgångar*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- Särdqvist, S., & Räddningsverket. (2005). *Olycksundersökning*. Karlstad: Danagårds grafiska AB.
- Wang, & Achmed. (2002). A review of the concept of Organizational Learning. *University of Wolverhampton*, 5-19.
- Wikipedia:1*. (n.d.). Retrieved November 5, 2007, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Case\\_study](http://en.wikipedia.org/wiki/Case_study)
- Wikipedia:2*. (n.d.). Retrieved December 10, 2007, from <http://sv.wikipedia.org/wiki/Risk>
- Wikipedia:3*. (n.d.). Retrieved December 10, 2007, from <http://sv.wikipedia.org/wiki/Riskhantering>

*Wikipedia:4.* (n.d.). Retrieved Oktober 14, 2007, from <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kognition>

*Wikipedia:5.* (n.d.). Retrieved Februari 1, 2008, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Classical\\_conditioning#Pavlov.27s\\_experiment](http://en.wikipedia.org/wiki/Classical_conditioning#Pavlov.27s_experiment)

*Wikipedia:6.* (n.d.). Retrieved Februari 01, 2008, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Operant\\_conditioning](http://en.wikipedia.org/wiki/Operant_conditioning)

*Wiktionary.* (2007, December 10). Retrieved from <http://sv.wiktionary.org/wiki/incident>

Winter, J. (1992). *Problemformulering, undersökning och rapport*. Köpenhamn: Almqvist & Wiksell förlag.

Wolpe, J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Stanford, California: Standford University Press.

# Bilaga A

## Bilaga A – Systemets uppbyggnad och funktionalitet

I denna bilaga beskrivs Marsh Plus incident- och skaderapporteringsmodul i enlighet med kapitel 5.6.

### 1.1 Rapporteringsdelen

Rapporteringsdelen innefattar fyra val. Det ena är att skapa en ny incident, det andra är att öppna en befintlig incident, d.v.s. en rapport som redan skrivits in i systemet. Det tredje valet är att lägga till faktisk kostnad (om det är något som ingår i verksamhetens rutiner) och det sista valet är att avsluta en incident.

#### 1.1.1 ”Ny incident”

När användaren vill göra en rapport och spara den i systemet måste denne alltså klicka på knappen ”Ny incident” (se figur nedan).

När användaren gjort det kommer ett formulär upp med åtta stycken överskrifter, vilka förklaras vidare nedan.

- **Var inträffade händelsen som avses att rapporteras**

I denna del finns det fyra stycken fördefinierade så kallade ”picklists” som användaren väljer. Dessa picklists har redan fördefinierats och anpassats till den kommun eller det fastighetsbolag som införskaffat systemet (se nedan för mer information). Från de fyra picklistorna kan användaren alltså välja i vilken kommun, förvaltning, verksamhet och objekt som den inträffade händelsen har skett.

Det finns även ett skrivfält under dessa picklists där det, om så önskas, går att fylla i vart händelsen skedde mer exakt på själva objektet. Vidare går det även att se vem som är anmälare och dennes e-postadress och telefonnummer. När användaren sparar rapporten får den även ett incidentnummer och stämpas med det datum som rapporten sparades. Den informationen går också att se i denna del. (se bild nedan)

Var inträffade händelsen som avses rapporteras			
Kommun:	Valstanäs Kommun	IncidentNr:	
Förvaltning:	Barn o Utbildningsförvaltningen	Skapad den:	
Verksamhet:	Förskolor	Anmälare:	Dan Gutherberg
Objekt:	Tallkottens fsk	Telefon:	
Objektsinfo:		E-mail:	annika.roos@marsh.com
Plats:	I hallen		

Figur 1.1-1 Ny incident – Var inträffade händelsen som avses att rapporteras

- **Tid för inträffad händelse**

Här specificerar användaren det datum då händelsen inträffade i ett ”datumfält”. Därefter väljs tid för upptäckt i en ”picklist”. Det går inte att ifrån denna välja exakt tid, utan den är uppdelad på 00:00-24:00, 02:00-0600, 10:00-14:00, 14:00-18:00, 18:00-22:00 och 22:00-02:00. Det går även att kryssa i en ”kryssruta” för om händelsen inträffade på en röd dag. Om händelsens exakta tid är känd så kan den skrivas in i fältet ”Känd tid”.

Tid för inträffad händelse			
Datum för upptäckt(ÅÅÅÅ-MM-DD):	2007-12-19	Onsdag	Tid för upptäckt: 00:00 - 24:00
Helgdag:	<input type="checkbox"/>	"röd dag utom söndag"	Känd tid:

Figur 1.1-2 Ny incident – Tid för inträffad händelse

- ***Vilken typ av tillbud/skada har inträffat***

I denna del finns det två fördefinierade ”picklists”. Den ena innehåller ett antal val för skadetyper för att specificera vilken typ av skada/tillbud som har skett. Den andra innehåller tre stycken fördefinierade val av skadeansvar, där användaren utifrån det som man känner till, kan välja att specificera om händelsen skett av en olyckshändelse, med uppsåt eller om det är okänt.

Vilken typ av Tillbud / Skada har inträffat	
Skadetyper	Olycka
Skadeansvar	Olyckshändelse

Figur 1.1-3 Ny incident – Vilken typ av Tillbud/Skada har inträffat

- ***Tillbudet/skadan avser Person***

Denna del är avsedd att fyllas i endast om en eller flera personer är inblandade i tillbudet eller skadan. Här finns ett antal fördefinierade ”kryssrutor” där användaren kan kryssa i om händelsen gäller: hot, kläder, kontanter, våld, värdeföremål och/eller övrigt. Vidare går det att kryssa i vilken typ av person tillbudet/skadan gäller för, ex. besökande, elev, elev i förskola eller personal. Ett noteringsfält finns även tillgängligt där användaren fritt kan berätta om händelsen. Det går även att bifoga filer eller fotografier. Längst ner finns även ett fält där det går att fylla i uppskattad kostnad för tillbudet/skadan.

**Tillbudet / Skadan avser PERSON**

Hot  
 Kläder  
 Kontanter  
 Våld  
 Värdeföremål  
 Övrigt

Notering

Bifogade filer / fotografier

Personskada:

- Besökande  
 - Elev  
 - Elev i förskola  
 - Personal  
 - Brukare (övrigt)

Uppskattad kostnad:  kr

Figur 1.1-4 Ny incident – Tillbudet/Skadan avser person

- ***Tillbudet/skadan avser Byggnad***

Denna del är uppbyggd på samma vis som den sistnämnda delen ovan. Det är endast de fördefinierade ”kryssrutorna” som skiljer sig. Detta för att passa in på att skadan/tillbudet avser byggnad. Exempel på val som användaren kan kryssa i är: Dörr, fasad, fönster, tak, klotter etc.

**Tillbudet / Skadan avser BYGGNAD**

Dörr  
 Fasad  
 Fönster  
 Inredning  
 Klotter  
 Tak  
 Utemiljö  
 Källare  
 Trapphus  
 Vind  
 Totalskada  
 Övrigt

Notering

Bifogade filer / fotografier

Uppskattad kostnad:  kr

1.1-5 Ny incident – Tillbudet/Skadan avser byggnad

- ***Tillbudet/skadan avser Verksamhet***

Även denna del är uppbyggd som de två sistnämnda delarna ovan. Denna del fylls endast i om skadan/tillbudet gäller för verksamheten i objektet. Även i detta fall är det ”kryssrutorna” som skiljer sig åt. De fördefinierade valen är bl.a. AV-utrustning, Datautrustning, Handlingar etc.

Figur 1.1-6 Ny incident – Tillbudet/Skadan avser verksamhet

- ***Kostnader – Uppskattade***

I denna del kan användaren fylla i uppskattade kostnader så som sammanlagda delkostnader, stilleståndskostnader och övriga kostnader, vilka sedan adderas med varandra och automatiskt fyller i ett fält för Totalt uppskattad kostnad. Det finns även ett fält där det går att fylla i den tid det tog för användaren själv att hantera ärendet, Exempelvis tiden det tog att rapportera etc.

Figur 1.1-7 Ny incident – Uppskattade kostnader

- ***Anmälan/rapport – länk öppnas i den vänstra menyn, efter anmälan sparats***

Det är i sista delen som användaren sparar sin rapport. Detta gör användaren genom att klicka på knappen ”Spara anmälan”. När användaren klickat på ”Spara anmälan”, sparas rapporten i ett så kallat ”öppet” läge. Detta innebär att rapporten går att öppna igen om eventuella ändringar ska göras (se nedan avsnitt om ”Öppna incident”). Efter att rapporten sparats kan den väljas att skickas iväg till antingen en förinställd e-postadress (ställs in i administrationsdelen), eller om den ska skickas till ytterligare personer så kan deras e-postadresser läggas till (se figur nedan).

Innan användaren klickar på sparaknappen återstår dock ett antal val i form av ”kryssrutor”. Här kan användaren välja om den inträffade händelsen kräver ytterligare och mer specificerade anmälningar. Dessa anmälningar går sedan att fylla i efter att användaren sparat rapporten. De anmälningar som går att göra är:



1. *Personskada – barn i förskola*
2. *personskada – elev i skola*
3. *personskada – elev i förskoleklass*
4. *personskada – fallolycka*
5. *personskada – personal*
6. *polisansmälan*
7. *felanmälan (gäller felanmälan på fastighet till fastighetsägaren)*

Exempelvis om användaren vill göra en polisansmälan kan denne kryssa i ”Polisansmälan” i sin rapport innan den sparas. Därefter uppkommer en svartmarkerad text där det står ”Polisansmälan”, upp i den vänstra menyn. Denna text kan användaren sedan klicka på för att få upp ett nytt formulär där frågor som är formulerade för polismyndigheten kan besvaras. När anmälan sedan sparats kommer den svartmarkerade länken i vänstra menyn att bli grön, vilket ska indikera på att den är avklarad.

Anmälningarna som nämnts ovan är statiska blanketter som visserligen sparas i systemet, men som inte tas i hänsyn i exempelvis incidentstatistiken. Det vill säga den specifika information som användaren specificerar i en sådan anmälan, kommer ej med i statistikdelen.

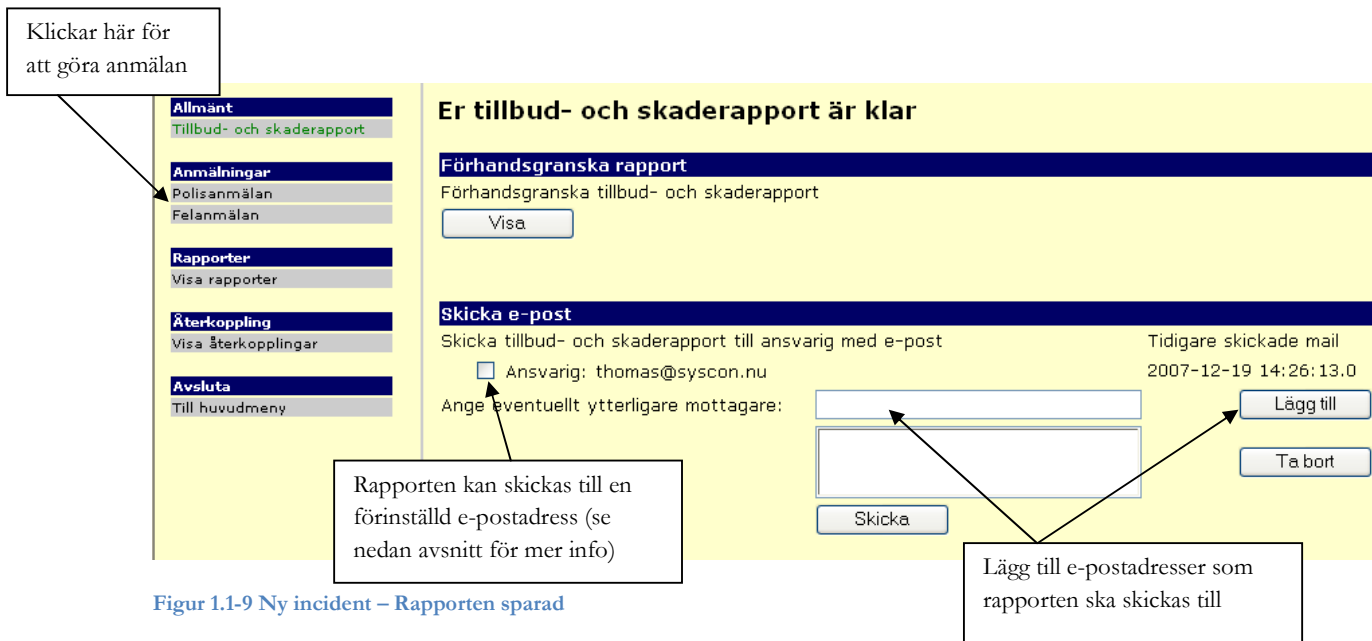
**Anmälan/rapport - länk öppnas i den vänstra menyn, efter anmälan sparats**

- Personskada - barn i förskola
- Personskada - elev i skola
- Personskada - elev i förskoleklass
- Personskada - fallolycka
- Personskada - personal
- Polisansmälan
- Felanmälan

Användaren vill göra en polisansmälan och felanmälan.

Spara anmälan

Figur 1.1-8 Ny incident – Spara rapport



Figur 1.1-9 Ny incident – Rapporten sparad

### 1.1.2 ”Öppna incident”

Alla de rapporter som inte avslutats (se nedan), kan vid behov återigen öppnas och ändras. Detta görs genom att klicka på länken ”Öppna incident” i startmenyn. Efter det uppkommer en såkallad ”listbox” som visar upp en lista på incidentnumret, rapporteringsdatum, objektnamn, förvaltning och verksamhet för alla rapporter som är i ”öppet” läge. För att öppna en rapport från denna lista markerar användaren rapporten i listan och klickar sedan på knappen ”Öppna incident”. När detta har gjorts öppnas rapportformuläret och det går att ändra i de uppgifter som en gång fyllts i. Den ändrade rapporten sparas sedan genom att användaren klickar på knappen ”Uppdatera incident”.



Figur 1.1-10 Öppna incident (rapport)

Svartmarkerade =  
ej gjorda

**Tillbud och skador**

**Var inträffade händelsen som avses rapporteras**

Kommun: Valstenäs Kommun IncidentNr: 25054  
 Förvaltning: Barn o Utbildningsförvaltningen Skapad den: 2007-12-19 14:26:13.0  
 Verksamhet: Förskolor Anmälare: Dan Gutherberg  
 Objekt: Talkottens fsk Telefon:  
 Objektsinfo: E-mail: annika.roos@marsh.com  
 Plats: I hallen

**Tid för inträffad händelse**

Datum för upptäckt(ÅÅÅÅ-MM-DD): 2007-12-19 Onsdag Tid för upptäckt: 00:00 - 24:00  
 Helgdag:  "röd dag utom söndag" Känd tid:

**Vilken typ av Tillbud / Skada har inträffat**

Skadetyyp: Olycka  
 Skadeansvar: Olyckshändelse

**Tillbudet / Skadan avser PERSON**

Hot Notering  
 Kläder  
 Kontanter  
 Våld  
 Värdeföremål

Figur 1.1-11 Öppna incident (rapport)

Rapporten som användaren valt att öppna kan nu ändras. Notera att i denna rapport kan användaren se att det ligger två stycken anmälningar som väntar på att bli ifyllda nämligen Polisanmälan och felanmälan. Detta går att se eftersom länkarna inte är grönmarkerade (se figur ovan).

### 1.1.3 "Lägg till faktisk kostnad"

Under knappen "Öppna incident" finns en länk som heter "Lägg till faktisk kostnad" i startmenyn. När användaren klickar på den länken kommer en "listbox" upp som visar en lista på alla rapporter som sparats i systemet, både "öppna" och "avslutade". Därefter kan användaren öppna den rapport som han/hon vill lägga till faktisk kostnad för, genom att markera rapporten i listan och sedan klicka på knappen "Öppna incident". När detta har gjorts uppvisas bland annat de uppskattade kostnaderna som tidigare fyllts i, och det går nu även att fylla i ett antal nya fält, d.v.s. de faktiska kostnaderna. När de faktiska kostnaderna fyllts i, sparar användaren genom att klicka på knappen "Spara kostnader". (se figur nedan)

**MARSH**

Logga ut Marsh AB

**Start**

- Ny incident
- Öppna incident
- Lägg till faktisk kostnad
- Avsluta incident
- Incidentarkiv
- Incidentstatistik

**Välj för vilken incident Ni vill registrera faktiska kostnader**

25054 - 2007-12-19 - Tallkottens fsk(Barn o Utbildningsförvaltningen, Förskolor)

25050 - 2007-12-19 - Syrenens skola(Barn o Utbildningsförvaltningen, Grundskolor)

25024 - 2007-12-19 - Skraplotten(Socialkontoret, Vårdenhet)

25019 - 2007-12-18 - Skraplotten(Socialkontoret, Vårdenhet)

24995 - 2007-12-18 - Skraplotten(Socialkontoret, Vårdenhet)

24989 - 2007-12-18 - Skraplotten(Socialkontoret, Vårdenhet)

24915 - 2007-12-17 - Skraplotten(Socialkontoret, Vårdenhet)

24808 - 2007-12-13 - Skraplotten(Socialkontoret, Vårdenhet)

24762 - 2007-12-12 - Skraplotten(Socialkontoret, Vårdenhet)

24747 - 2007-12-11 - Vingmuttern(Barn o Utbildningsförvaltningen, Förskolor)

Öppna incident

Figur 1.1-12 Lägg till faktisk kostnad – öppna den rapport där faktisk kostnad ska läggas till

**Start**

- Ny incident
- Öppna incident
- Lägg till faktisk kostnad
- Avsluta incident
- Incidentarkiv
- Incidentstatistik

**Faktiska kostnader**

**Allmän information**

IncidentNr: 25054 Anmälare: Dan Gutherberg

Kommun: Valstanäs Kommun Telefon:

Förvaltning: Barn o Utbildningsförvaltningen Email: annika.roos@marsh.com

Verksamhet: Förskolor

Objekt: Tallkottens fsk Skadetypp: Olycka

Plats: I hallen Skadeansvar: Olyckshändelse

**Uppskattade kostnader**

Personkostnader: 0 Stilleståndskostnader: 0

Byggnadskostnader: 0 Övriga kostnader: 0

Verksamhetskostnader: 0 Egen tid: 0

**Faktiska kostnader**

Personkostnader:  Stilleståndskostnader:

Byggnadskostnader:  Övriga kostnader:

Verksamhetskostnader:  Egen tid:

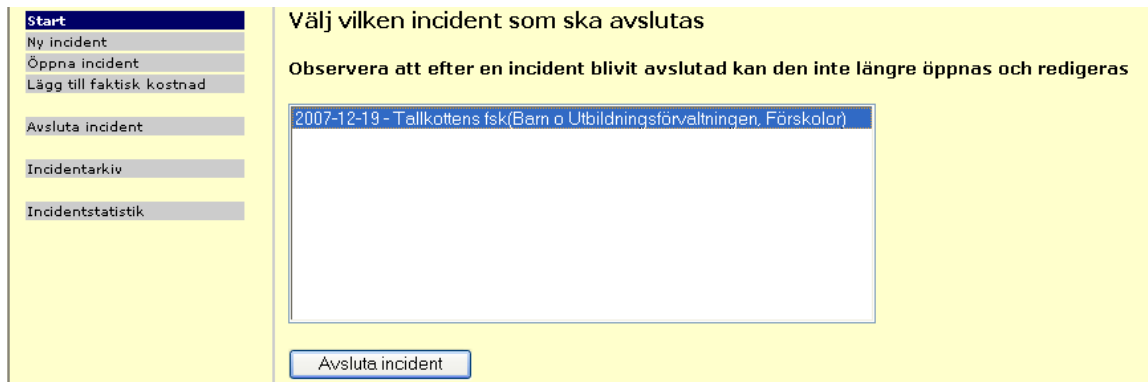
Spara kostnader

Fyll i faktiska kostnader här

Figur 1.1-13 Lägg till faktisk kostnad – fyll i de faktiska kostnaderna

#### 1.1.4 ”Avsluta incident”

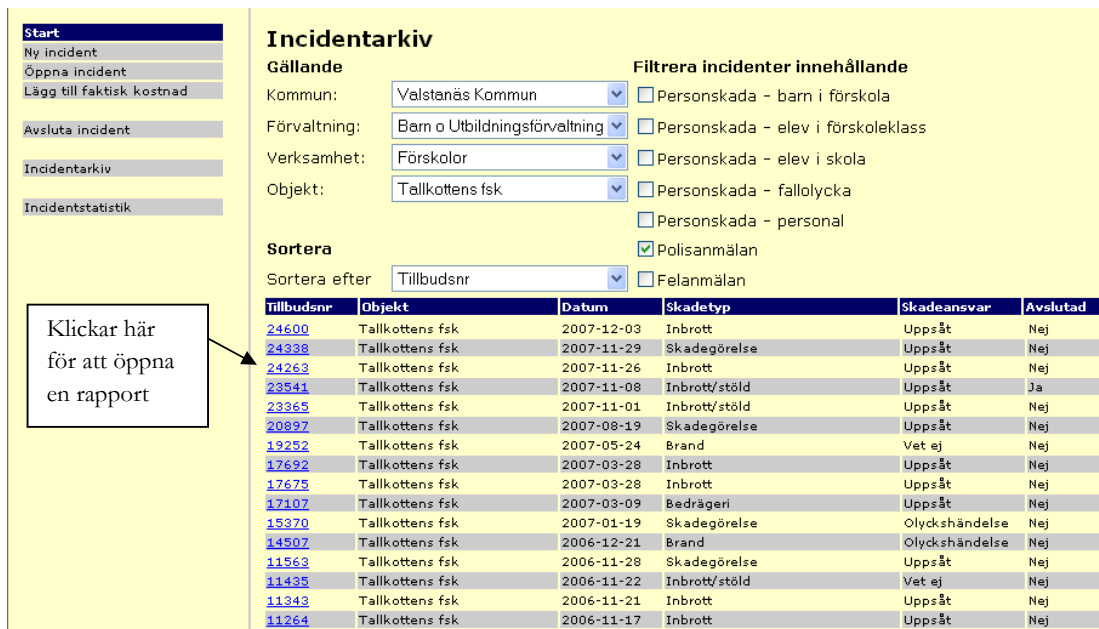
När rapporten ej längre ska gå att ändra, måste den avslutas. Detta görs genom att användaren klickar på länken ”Avsluta incident” i startmenyn. Därefter visas alla ”öppna” rapporter i en listbox och för att avsluta en rapport, markerar användaren en rapport som visas i listan och klickar sedan på knappen ”Avsluta incident”. Det är viktigt att notera att när en rapport avslutas, går det inte längre att fylla i eventuella anmälningar så som exempelvis ”Polisanmälan” om den inte har fyllts i redan. Därmed är det bara de anmälningar som fyllts i innan rapporten avslutades som det går att titta på (se nedan avsnitt om Incidentarkiv för mer information).



Figur 1.1-14 Avsluta incident (rapport)

## 1.2 Incidentarkiv

Alla de rapporter som sparats i systemet går det att titta på genom att klicka på texten ”Incidentarkiv” i startmenyn. Där kan användaren filtrera på kommun, förvaltning, verksamhet och objekt. Det går även att filtrera på de olika anmälningarna, exempelvis om användaren bara vill se rapporter där det även gjorts en polisanmälan. Rapporterna visas i en lista som kan sorteras på datum, incidentnummer, objekt, skadetyper och skadeansvar. För att öppna en rapport och titta på den klickar användaren på länken ”tillbudsnr” för den rapport som ska öppnas. När rapporten öppnats, går det att se på de anmälningar som gjorts genom att gå ner till delen ”Rapporter” och därefter klicka på länken ”Visa” för den anmälan som man vill titta på.



Figur 1.2-1 Incidentarkiv

## 1.3 Incidentstatistik

Om användaren har tillgång till att se incidentstatistikdelen, kan denne klicka på länken ”Incidentstatistik” i startmenyn. Därefter kan användaren välja för vilken tidsperiod statistik ska visas och från en picklist välja hur statistiken ska sorteras ex. skadetyper, skadeansvar, klockslag etc.

Vidare kan användaren filtrera statistiken på förvaltning, verksamhet, grupp (om grupp har skapats, se avsnittet för att ”skapa grupper” nedan) och objekt. Det går även att visa all statistik utan att filtrera. När användaren valt tidsperiod, filtrering och sortering kan han/hon välja om statistiken ska visas i html-format eller i en Excelfil. Detta görs genom att antingen klicka på knappen ”Visa statistik i MS Excel” eller ”Visa statistik som html”.

**Start**

Ny incident

Öppna incident

Lägg till faktisk kostnad

Avsluta incident

Incidentarkiv

Incidentstatistik

**Tillbud och skador - statistikgenerator**

**Filter**

**Välj filtrering**

Alla

Förvaltning

Verksamhet

Grupp

Objekt

Visa statistik i MS Excel

Visa statistik som html

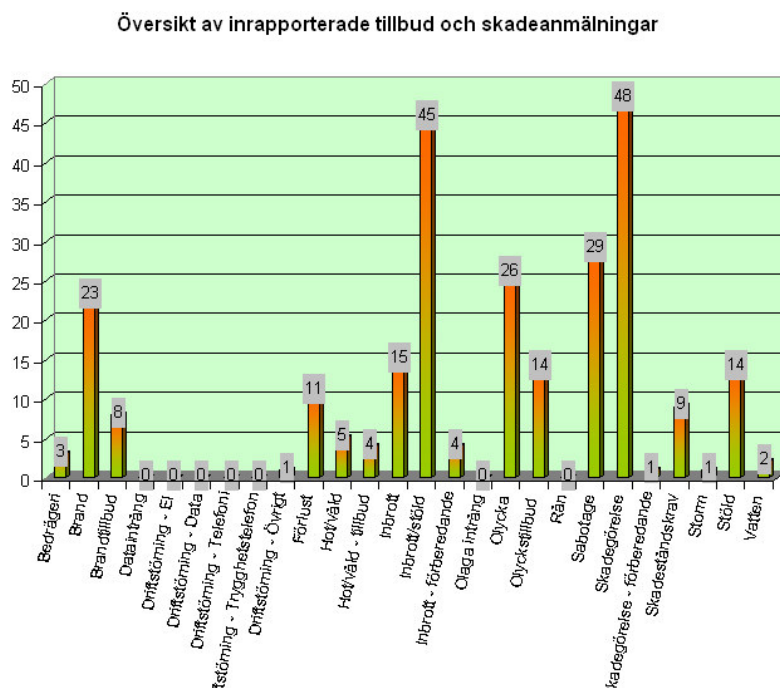
**Välj tidsperiod**

Fr.o.m.

T.o.m.

**Välj sortering**

Figur 1.3-1 Incidentstatistik – visa statistik



Figur 1.3-2 Incidentstatistik – exempel på graf som visas i excel-filen som öppnas

1 Statistikkapport															
2 Statistiken avser perioden 2007-09-10 t.o.m 2007-12-19															
3															
4															
5 Antal rapporterade incidenter															
6	Bedrägeri	Brand	Brandtillb	Dataintrå	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Förlust	Hotvåld	Hotvåld	Inbrott	Inbrott/stö	Inl
7	Antal	3	23	8	0	0	0	0	0	1	11	5	4	15	45
8															
9															
10 Person															
11	Bedrägeri	Brand	Brandtillb	Dataintrå	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Förlust	Hotvåld	Hotvåld	Inbrott	Inbrott/stö	Inl
12	Hot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0
13	Kläder	0	2	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
14	Kontanter	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	6
15	Våld	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0
16	Värdeföre	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	2	2
17	Övrigt (pe	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Personska	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
19	Personska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
20	Personska	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Personska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0
22	Personska	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	1	1	1
23	<b>Totalt</b>	0	6	1	0	0	0	0	0	15	9	5	7	9	9
24															
25	Uppskatta	0	3000	0	0	0	0	0	0	36930	15250	45000	46350	5950	
26	Faktiska k	0	1000	0	0	0	0	0	0	0	20000	0	0	10000	
27															
28															
29 Byggnad															
30	Bedrägeri	Brand	Brandtillb	Dataintrå	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Driftstörni	Förlust	Hotvåld	Hotvåld	Inbrott	Inbrott/stö	Inl
31	Dörr	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7	41

Figur 1.3-3 Incidentstatistik – exempel på hur ett av excelbladen ser ut när excelfilen öppnas

#### 1.4 Administrationsdelen

Administrationsdelen kan ses som en del av systemet där alla grundläggande inställningar görs. Inställningar kan göras för alla moduler som ingår i Marsh Plus. Nedan kommer endast de delar i administrationsdelen som tillhör incident- och skaderapporteringsmodulen att tas upp.

Administrationsdelen är det normalt sett bara en som har tillgång till. Personen som har tillgång till administrationsdelen kallas för "Systemägare". I vissa fall (som i en av de undersökta kommunerna, se nedan), har flera personer tillgång till denna del. Det är dock en rekommendation från Marsh att endast en för varje system har det. För att komma in på administrationsdelen måste användaren först logga in i Marsh Plus, och därefter klicka på länken "Admin" i vänstra menyn. Därefter loggar användaren in i administrationsdelen med sitt användarnamn och lösenord. När användaren har kommit in på Administrationssidan, finns följande inställningsdelar som är kopplade till incident- och skaderapporteringsmodulen:

1. Hantera användare – *Ny användare, Uppdatera användare, Makulera användare, Tilldela rättigheter, Användarlog*
2. Hantera objekt och fastigheter (fastighetslistan) – *Lägg till objekt, Uppdatera objekt, Makulera objekt, Döp om indelningar, Lägg till fastighet, Uppdatera fastighet*
3. Hantera grupper för statistik – *Ny grupp, Uppdatera grupp, Ta bort grupp*
4. Hantera tillbud och skador – *Ta bort incident (rapport), Uppdatera mailmottagare.*

Nedan följer en beskrivning av dessa delar.

#### 1.4.1 Hantera användare

Administratören har rätten att **lägga till nya användare** i systemet. Detta görs genom att klicka på länken ”Ny användare” i den vänstra menyn. Ett antal fält visas som ska fyllas i. Bland annat måste administratören fylla i namn, lösenord, telefonnummer och e-postadress. Därefter klickar användaren på knappen ”Spara Användare” för att spara personen i systemet.

Figur 1.4-1 Administrationsdelen – lägg till ny användare

Om en användare ska tas bort från helt och hållet från Marsh Plus, d.v.s. hela systemet, klickar administratören på länken **”Makulera användare”**. Därefter kan administratören välja användaren som ska tas bort i en picklist. När den användare som ska tas bort är vald, klickar administratören på knappen ”Ta bort användare”. Observera att denna del tar bort en användare från alla moduler och inte bara incident- och skaderapporteringsmodulen (se nedan för att ta bort personer från olika moduler).

Vidare kan administratören **uppdatera en användare** (ex. dennes rättigheter). Då systemet tillhandahåller information som i vissa fall kan anses vara känslig, så är systemet rättighetsstyrt. Det vill säga vem som har rättighet att göra vad i systemet definieras tillsammans med personal från Marsh och de ansvariga för Marsh Plus i verksamheterna (administratören/systemägaren).

De rättigheter som kan begränsas i systemet är:

1. Rätten att se statistikdelen – vilket innebär att om en användare har den rätten så kan hon/han se statistik för alla verksamheter i systemet. Exempelvis om en kommun använder Marsh Plus och inför ett antal skolor i systemet, så kan den som har rätt att se statistik, se det för sin egen skola såväl som för andra skolor
2. Rätten att rapportera i olika verksamheter – vilket innebär att man kan begränsa användare på så vis att de endast kan rapportera i den verksamhet där de själv verkar
3. Begränsad rätt att se incidentarkivet – Rätten att se incidentarkivet kan begränsas på så vis att det för en användare endast går att se den egna verksamhetens rapporter.

När administratören alltså på något vis vill uppdatera en användare klickar han/hon på länken ”Uppdatera användare” i vänstra menyn. Därefter visas en listbox med alla användare i systemet.



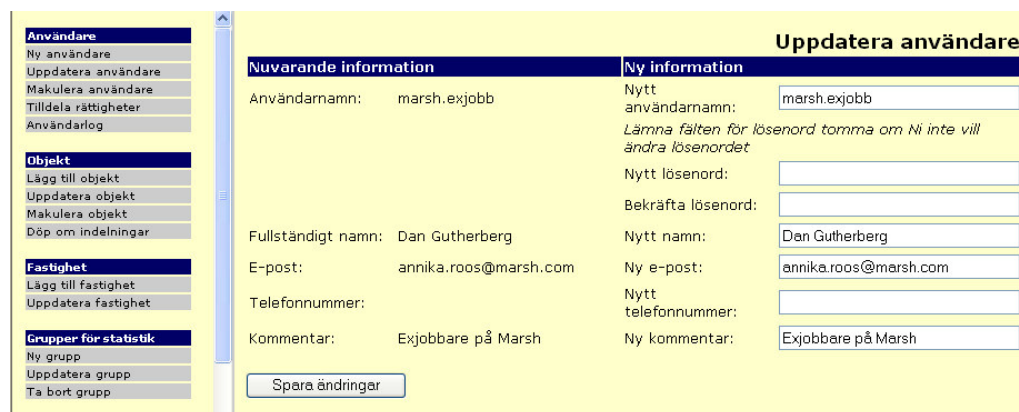
För att välja person som ska uppdateras markerar administratören dennes namn i listan och klickar på ”Uppdatera användare”. Efter att det har gjorts kommer en ny sida upp med ett antal fält där det går att ändra på olika personuppgifter så som namn och telefonnummer etc.

Längre ned på sidan finns en överskrift med texten ”Tillgängliga program”. Här kan alltså administratören kryssa i de moduler i Marsh Plus som användaren ska få tillgång till. Under den delen finns en överskrift med texten ”Tillgång till arkiv för tillgängliga program”. I den delen kan administratören begränsa rättigheten för användaren att exempelvis endast se incidentarkivet för sin egen verksamhet.

Längst ner finns vidare en kryssruta vilken tilldelar rätten att se statistikdelen om den kryssas i. För att spara uppdateringen klickar administratören slutligen på knappen ”Uppdatera användare”.



Figur 1.4-2 Administrationsdelen – uppdatera användare (välj användare att uppdatera)



Figur 1.4-3 Administrationsdelen – uppdatera användare (fyll i nya uppgifter för användaren)

**Tillgängliga program**

<input checked="" type="checkbox"/> Administrationsverktyget	<input checked="" type="checkbox"/> Kommentaren
<input checked="" type="checkbox"/> Inventering	<input checked="" type="checkbox"/> Produktinventering
<input checked="" type="checkbox"/> SBA	<input checked="" type="checkbox"/> Säkerhetsanalys
<input checked="" type="checkbox"/> Tillbud och skador	

Figur 1.4-4 Administrationsdelen – uppdatera användare (välj rätten till moduler)

**Tillgång till arkiv för tillgängliga program**

Kommun:

Förvaltning:

Verksamhet:

Objekt:

**Rättigheter**

1: Inga begränsningar

**Tillgång till statistik för tillgängliga program**

Rättighet till statistikdelen

Begränsa rätt att se/rapportera i olika verksamheter i incidentarkivet

Begränsa rätt att se statistik

Figur 1.4-5 Administrationsdelen – uppdatera användare (begränsa rättigheter)

Det finns även en länk i vänstra menyn för hanterandet av användare som heter ***”Tilldela rättigheter”***. När administratören klickar på den länken kan han/hon ta bort eller lägga till rättigheten för en användare att använda en viss modul i Marsh Plus. För att göra det väljer administratören först vilken modul (kallas verktyg/program på sidan) som rättighetsändringen ska gälla för, ut en picklist. Sedan kan en användare markeras i två listboxar. Den ena listboxen är till för att ta bort användarens rättighet till en modul, och den andra listboxen är till för att lägga till rättigheten att använda en modul. Rättighetsändringarna sparas slutligen med att klicka på knappen ”Spara ändringar”.

Slutligen kan administratören titta i det som kallas för ***”Användarlog”***. När administratören klickar på den länken finner hon/han en lista på alla användare, användarnas datum för senaste inloggning samt det totala antalet inloggningar sedan användaren fick tillgång till systemet.

MARSH			
Logga ut	Marsh AB	Manual	Kontakt
<b>Användare</b>	<b>Användarlog</b>		
Ny användare	<b>Namn</b>	<b>Senast inloggning</b>	<b>Antal inloggningar</b>
Uppdatera användare	<a href="#">Affinity Marsh</a>		0
Makulera användare	<a href="#">Anders Jaspersson</a>		0
Tilldela rättigheter	<a href="#">Anders Orebrandt</a>		0
Användarlog	<a href="#">Anders Orebrandt</a>		0
<b>Objekt</b>	<a href="#">Anita Aceberg</a>		0
Lägg till objekt	<a href="#">Ann-Katrin Svensson</a>	2007-05-04 16:14:30.0	1
Uppdatera objekt	<a href="#">Annika Roos</a>	2006-11-21 16:21:03.0	8
Makulera objekt	<a href="#">Christer Nilsson</a>	2006-08-17 15:53:26.0	1
Döp om indelningar	<a href="#">Dan Gunterberg</a>		0
<b>Fastighet</b>	<a href="#">Dan Gutherberg</a>	2007-12-19 14:45:37.0	25
Lägg till fastighet	<a href="#">Daniel Reuterwall</a>	2007-08-07 10:15:52.0	152
Uppdatera fastighet			

Figur 1.4-6 Administrationsdelen – Användarlog

### 1.4.2 Hantera objekt och fastigheter (fastighetslistan)

Incident- och skaderapporteringsmodulen är uppbyggd på det viset att alla fastigheter och verksamheter i kommunen (eller fastighetsbolaget) som införskaffar sig systemet, måste läggas in i systemet. Vid implementeringsstadiet är det Marsh och Syscon som lägger in fastigheterna och objekten (Se implementeringsavsnittet nedan för mer information), men när det sedan ska göras ändringar i denna lista exempelvis om en verksamhet flyttar ut och en ny verksamhet flyttar in i en befintlig fastighet, så kan dessa ändringar göras av administratören i administrationsmodulen. Ändringarna kan administratören göra genom att han/hon klickar på länken **”Lägg till objekt”** i vänstra menyn i administrationsmodulen (ett objekt kännetecknar alltså en verksamhet). Därefter kommer en ny sida upp där administratören kan fylla i namnet på objektet, vilken förvaltning objektet kommer att tillhöra och därefter vilken fastighet objektet kommer att ligga under. För att spara klickar administratören på knappen ”Spara objekt”.

Lägg till objekt	
<b>Användare</b>	<b>Ny information</b>
Ny användare	Namn: <input type="text"/>
Uppdatera användare	Kommun: <input type="text" value="Valstenäs Kommun"/>
Makulera användare	Registrera ny: <input type="text"/>
Tilldela rättigheter	Om Ni anger <i>Registrera ny</i> för kommun måste <i>Registrera ny</i> även anges för de underliggande kategorierna, förvaltning och verksamhet.
Användarlog	Förvaltning: <input type="text" value="Välj förvaltning eller registrera ny nedan"/>
<b>Objekt</b>	Registrera ny: <input type="text"/>
Lägg till objekt	Om Ni anger <i>Registrera ny</i> för förvaltning måste <i>Registrera ny</i> även anges för verksamhet.
Uppdatera objekt	Verksamhet: <input type="text" value="Välj verksamhet eller registrera ny nedan"/>
Makulera objekt	Registrera ny: <input type="text"/>
Döp om indelningar	Ansvarig: <input type="text" value="Ingen ansvarig"/>
<b>Fastighet</b>	Tillhör fastighet: <input type="text" value="Ingen fastighet"/>
Lägg till fastighet	Info: <input type="text"/>
Uppdatera fastighet	Område: <input type="text"/>
<b>Grupper för statistik</b>	<input type="button" value="Spara objekt"/>
Ny grupp	
Uppdatera grupp	
Ta bort grupp	
<b>SBA</b>	
Lägg till filer	
Ta bort filer	
Ny checklistemall för verksamheten	
Uppdatera checklistemall för verksamheten	
Ny kontrollpunkt för verksamheten	

Figur 1.4-7 Administrationsdelen – Lägg till objekt

Vidare kan ett objekt uppdateras genom att klicka på länken **”Uppdatera objekt”** i vänstra menyn. När administratören gjort det kommer en ny sida upp där han/hon kan byta namn på objektet, lägga till en ny ansvarig person, lägga objektet under en annan befintlig fastighet, lägga till ny information och nytt område. Vidare kan administratören ändra objektets kommun-, förvaltnings- och verksamhetstillhörighet (”verksamhet” i det här fallet kännetecknar verksamhetstyp exempelvis skola, förskola eller gymnasium).

**Användare**

- Ny användare
- Uppdatera användare
- Makulera användare
- Tilldela rättigheter
- Användarlog

**Objekt**

- Lägg till objekt
- Uppdatera objekt
- Makulera objekt
- Döp om indelningar

**Välj objekt som ska uppdateras**

Kommun: Valstanäs Kommun

Förvaltning: Barn o Utbildningsförvaltninge

Verksamhet: Förskolor

Objekt: Tallkottens fsk

Uppdatera objekt

Figur 1.4-8 Administrationsdelen – uppdatera objekt (välj objekt att uppdatera)

**Användare**

- Ny användare
- Uppdatera användare
- Makulera användare
- Tilldela rättigheter
- Användarlog

**Objekt**

- Lägg till objekt
- Uppdatera objekt
- Makulera objekt
- Döp om indelningar

**Fastighet**

- Lägg till fastighet
- Uppdatera fastighet

**Grupper för statistik**

- Ny grupp
- Uppdatera grupp
- Ta bort grupp

**SBA**

- Lägg till filer
- Ta bort filer
- Ny checklistemall för verksamheten
- Uppdatera checklistemall för verksamheten
- Ny kontrollpunkt för

**Uppdatera objekt**

Nuvarande information	Ny information
Kommun: Valstanäs Kommun	
Förvaltning: Barn o Utbildningsförvaltningen	
Verksamhet: Förskolor	
Namn: Tallkottens fsk	Nytt namn: Tallkottens fsk
Ansvarig: Thomas	Ny ansvarig: Ingen ansvarig
Tillhör fastighet: Demofastighet	Ny fastighet: Demofastighet
Info:	Ny info:
Område:	Nytt område:

Spara ändringar

**Tillhörighet**

Kommun: Valstanäs Kommun	Ändra till: Valstanäs Kommun
Förvaltning: Barn o Utbildningsförvaltningen	Ändra till: Välj förvaltning
Verksamhet: Förskolor	Ändra till: Välj verksamhet

Spara ändringar

Figur 1.4-9 Administrationsdelen – uppdatera objekt (fyll i nya uppgifter på objektet)

Administratören kan även välja att ta bort ett objekt genom att klicka på länken **”Makulera objekt”**, markera objektet i en listbox och därefter klicka på knappen ”Makulera objekt”.

Det finns även en funktion som kan döpa om kommunnamn, förvaltningsnamn, och verksamhetsnamn (verksamhet, d.v.s. verksamhetstyp). Detta kan göras genom att klicka på länken **”Döp om indelningar”** i vänstra menyn. Därefter väljs den kommun, förvaltning eller verksamhet vars namn ska bytas (ur picklistor) och skriva in det/de nya namnet/namnen i fälten bredvid och därefter klicka på knappen ”Uppdatera namn”.

Figur 1.4-10 Administrationsdelen – Döp om indelningar (exempelvis byta namn på kommunen)

Det går även att lägga till en fastighet eller uppdatera en fastighet. För att lägga till en fastighet klickar administratören på länken **”Lägg till fastighet”**. Därefter fyller han/hon i fält så som fastighetsbeteckning, adress, postnummer och objektsnummer.

För en framtida integrering med GIS-system (Geografiskt informationssystem) går det även att inkludera Longitud, latitud och fyra stycken GIS koordinater. När administratören vill uppdatera en fastighet kan han/hon göra det genom att klicka på länken **”Uppdatera fastighet”**. Därefter kommer en picklist upp där administratören får välja fastighet som ska uppdateras, klicka på knappen ”Uppdatera fastighet”, och därefter ändra i fälten för exempelvis fastighetsbeteckning, adress och postnummer etc.

Figur 1.4-11 Administrationsdelen – Lägg till fastighetsbeteckning (exempelvis lägga till en ny fastighet)

Figur 1.4-12 Administrationsdelen – uppdatera fastighet (uppdatera en befintlig fastighet)

Figur 1.4-13 Administrationsdelen – Uppdatera fastighetsbeteckning (fyll i nya uppgifter för fastighet)

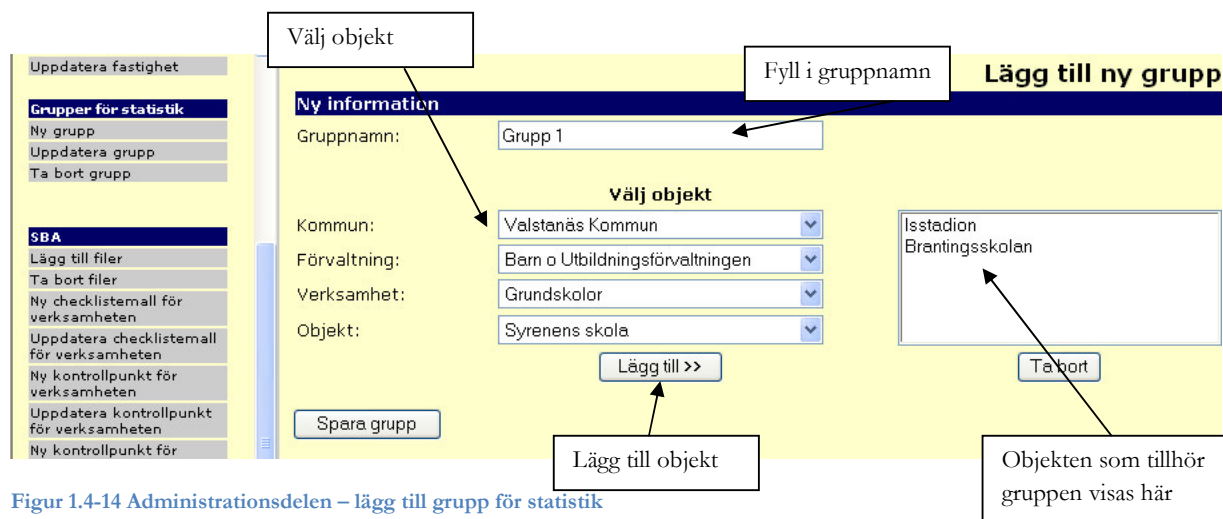
### 1.4.3 Hantera grupper för statistik

Systemet har en funktion som gör det möjligt att se statistik på verksamheter gruppvis. Exempelvis om man vill undersöka statistik för bara förskolor eller liknande. Detta görs genom att klicka på länken **”Ny grupp”** i vänstra menyn i administratörsmodulen. Därefter fyller man i gruppnamnet och väljer objekt genom att specificera kommun, förvaltning, verksamhet och objekt från picklistorna. För att lägga till objektet i gruppen måste administratören klicka på ”lägg till” och då visas objektet i en listbox bredvid.

För varje objekt som man vill ska tillhöra gruppen klickar man på ”lägg till” och då visas de i en lista bredvid. För att spara gruppen klickar administratören på knappen ”Spara grupp”. När detta har gjorts kommer en ny del upp där det är meningen att man ska tilldela rättigheter till gruppen. Det vill säga här får man välja vilka användare som ska ha tillgång till gruppen och inte.

När man vill uppdatera en grupp går det att ta bort gruppen eller objekten från en grupp. Detta görs antingen genom att klicka på länken **”Uppdatera grupp”** eller **”Ta bort grupp”**.

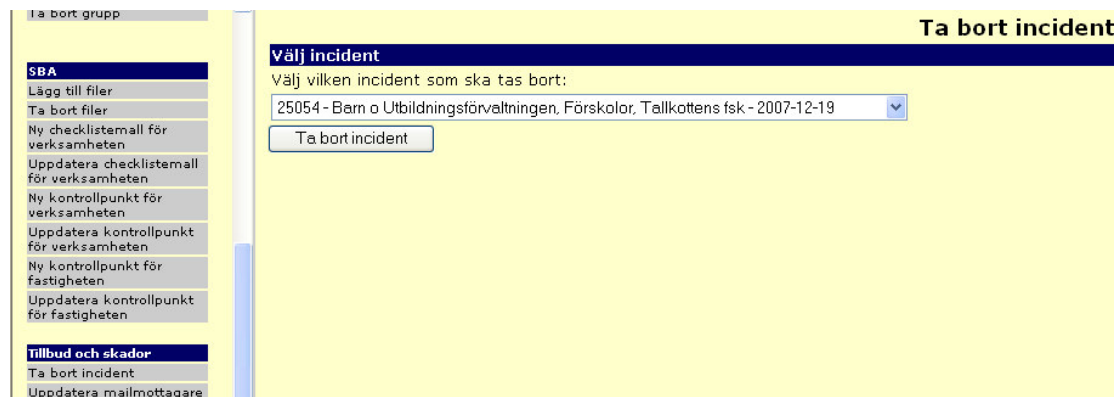
Procedurerna för dessa två funktionaliteter ter sig lika den ovan nämnda proceduren att lägga till ett objekt. Av den anledningen ges ingen vidare förklaring.



Figur 1.4-14 Administrationsdelen – lägg till grupp för statistik

#### 1.4.4 Hantera tillbud och skador

Ibland kan det vara så att administratören av någon anledning vill radera en rapport som finns i systemet. Detta kan endast göras på administrationsnivå genom att klicka på länken ”Ta bort incident” i vänstra menyn. När detta gjorts kommer en picklist upp där administratören kan välja vilken rapport som ska tas bort genom att markera objektet och klicka på knappen ”Ta bort incident”.



1.4-15 Administrationsdelen – ta bort incident (rapport)

Det är även möjligt att ändra och lägga till mottagare som systemet automatiskt ska skicka rapporter till när de sparats. Detta kan göras genom att klicka på länken ”Uppdatera mailmottagare” Därefter väljer administratören vilken typ av rapport som det automatiska mottagandet ska gälla, exempelvis tillbud/skaderapport eller en polisanmälan. När detta valts visas de mottagare som sedan tidigare redan är inställda. Vill man lägga till en ny mottagare görs det genom att välja objekt där personen arbetar och sedan fylla i namn och e-postadress till denna person.



Ta bort grupp

**SBA**

Lägg till filer

Ta bort filer

Ny checklistemall för verksamheten

Uppdatera checklistemall för verksamheten

Ny kontrollpunkt för verksamheten

Uppdatera kontrollpunkt för verksamheten

Ny kontrollpunkt för fastigheten

Uppdatera kontrollpunkt för fastigheten

**Tillbud och skador**

Ta bort incident

Uppdatera mailmottagare

**Kommentaren**

Ta bort kommentar

## Mailmottagare för tillbud och skador

**Aktuella mottagare utöver ansvarig användare**

Typ av mottagare:

Mottagare: helena.weidenbladh@marsh.com Ta bort

Begränsning: Valstanäs Kommun, Barn o Utbildningsförvaltningen, Förskolor, Grankottens fsk

Mottagare: Pelle Johansson: Pelle@hotmail.com Ta bort

Begränsning: Valstanäs Kommun, Socialkontoret, Vårdenhet, Skraplotten

**Ny mottagare**

Kommun:

Förvaltning:

Verksamhet:

Objekt:

Namn:

Mailadress:

Figur 1.4-16 Administrationsdelen – Lägg till/ändra, mailmottagare för tillbud och skador



# Bilaga B

## Bilaga B – Intervjusammanställning Ekerö kommun

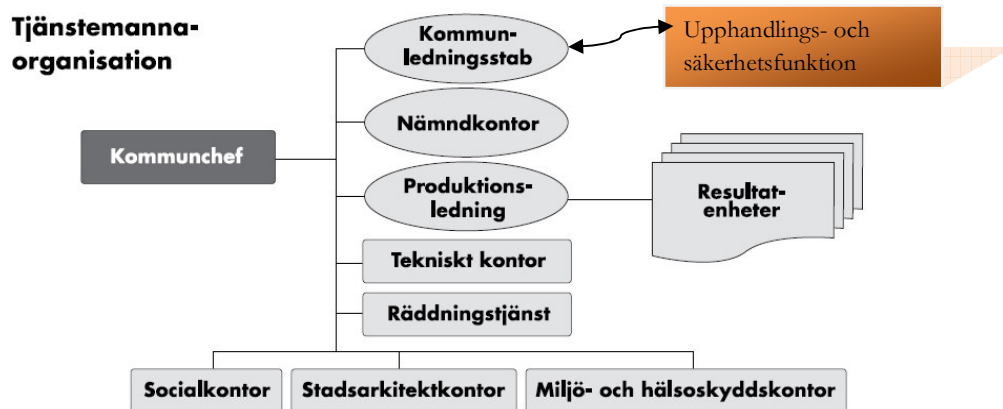
### 1.1 Intervju med två av systemägarna

#### 1.1.1 Organisationsstruktur

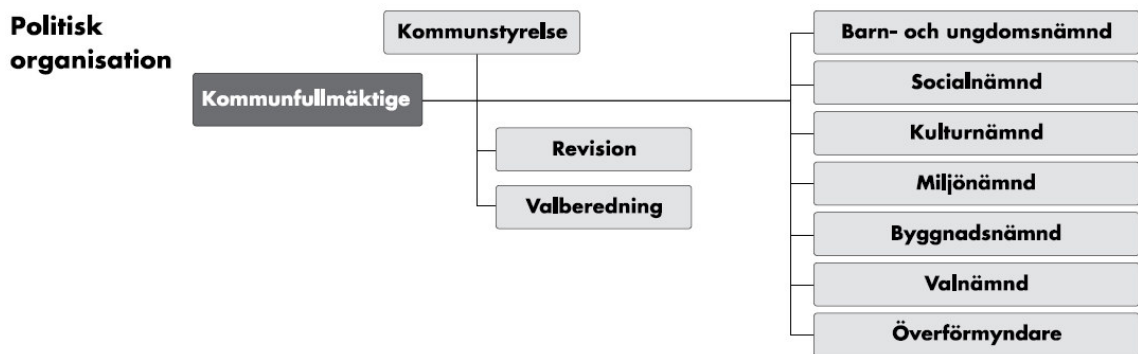
Kommunens verksamhet bedrivs inom en organisationsstruktur: beställar- utförarmodellen. Inom beställar- utförarmodellen ingår skol- och förskoleverksamhet, handikappsomsorg, äldreomsorg och kulturverksamhet. Inom denna del finns dessutom myndighetsutövning.

De som arbetar på centrala funktioner i organisationen är exempelvis kommunledningsstaben (personalavdelning, ekonomiavdelning mm.), och de som arbetar på olika myndighetskontor (t.ex. stadsarkitektkontoret och miljö- och hälsoskyddskontoret).

Det är tjänstemännens uppgifter att uppfylla politikernas önskemål. Utifrån det som beslutats i kommunfullmäktige, fattas beslut i kommunstyrelsen vars representanter kommer från kommunens olika nämnder. Dessa ger direktiv vidare till utförarna.



Figur 1. Organisationsstruktur i den intervjuade kommunen. (Bilden är omdefinierad, kommunens hemsida 2007)



Figur 2. Kommunens politiska organisation.

### Kommunens uppbyggnad och risk-/säkerhetsfunktion

Under kommunchefen är kommunstaben (se bild ovan). I kommunstaben finns dessutom en upphandlings- och säkerhetsfunktion, vilken intervjupersonerna samt en till person tillhör. Den tredje personen är en säkerhetssamordnare och arbetar på utförande nivå, d.v.s. denne arbetar med att säkerheten avseende inbrottslarm, kameraövervakning och personskydd fungerar i kommunen.

Intervjupersonerna arbetar alltså på operationell nivå, vilket innebär att de upphandlar varor och tjänster för hela kommunens räkning. De är alltså en stödfunktion för alla verksamheterna i kommunen och bistår som rådgivare till dessa.

Eftersom det nyligen har kommit nya lagar som exempelvis lagen om skydd mot olyckor, har kommunen tankar på att omorganisera sig på så vis att det eventuellt ska utses en säkerhetsstrateg som ska utforma handlingsplaner i kommunen för hur man ska arbeta med övergripande säkerhetsfrågor i kommunen.

Tekniska kontoret upphandlar och har ansvar för allt som tillhör kommunens fastigheter. De hyr även in privata entreprenader som tar hand om fastighetsskötseln.

Intervjupersonerna är alltså en stödfunktion för de verksamhetsansvariga ute i kommunen. Detta innebär att det yttersta ansvaret för säkerheten i respektive verksamhet ligger på de verksamhetsansvariga som exempelvis rektorer och andra enhetschefer.

Vad gäller räddningstjänsten tillhör kommunens brandförsvaret numera Södertörns brandförsvarsförbund.

### Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus

Innan införandet av Marsh Plus arbetade kommunen med incidenter och skador på två sätt. Om det skedde en skada på fastigheter eller då det fanns någon brist som fastighetsskötarna enligt lagen hade ansvar för, gjorde verksamheterna felanmälan till den gällande fastighetsskötaren. Kommunen har/hade dessutom tjänstemän som var/är i direktkontakt med fastighetsskötarna. Hur kommunikation och arbetet med förebyggandet av incidenter och skador såg ut innan Marsh

Plus infördes för dessa tjänstemän, är oklart, men intervjupersonerna framhåller att entreprenaderna d.v.s. fastighetsskötarna hade sin egen systematik för att hålla koll på det, och kommunen fick sedan underlag på vad som hade hänt samt även kostnaderna för dessa händelser. Intervjupersonerna menar dock att det inte fanns någon samordnad bild.

Det andra ansvarsområdet gällde olyckshändelser och hanteringen/förebyggandet av dessa. För detta fanns och finns det en huvudskyddskommitté. Denna kommitté består av representanter från facken, personalkontoret, Tekniska kontoret samt chefer från verksamheterna. Cheferna ute i verksamheterna hade/har ansvar för arbetsmiljöfrågor. Intervjupersonerna anser att de hade koll på olyckshändelser men att de inte hade någon samordning t.ex. med fastighetsskötarna och de skador eller incidenter som låg på dem. De menar att en skada på en fastighet skulle kunna leda till en olycka och att Marsh Plus har en potential att åskådliggöra detta samband. Vidare hade inte huvudskyddskommittén koll på olika tillbud, d.v.s. incidenter som inte ledde till olyckor men som kunde ha gjort det. Huvudskyddskommittén har dokumenterat incidenterna. Utifrån dessa utvecklades strategier för hur man skulle arbeta vidare med säkerhetsfrågorna.

Enligt intervjupersonerna fanns ingen formell struktur för hur det förebyggande arbetet mot incidenter och skador skulle ske inom kommunen. De påpekar att detta arbete byggde på respektive verksamhet och egna system utarbetades för vad som skulle göras.

### 1.1.2 Marsh Plus

Kommunens förväntningar av systemet före användning

De förväntningar som kommunen hade på systemet var att det skulle:

- vara enkelt att använda, d.v.s. alla ska kunna rapportera trots viss datorovana
- kunna ge en samlad bild över tillbud och incidenter i kommunens verksamheter inklusive fastigheter, i syfte att lättare kunna förebygga dem
- tillfredställa krav från försäkringsbolagen
- kunna utgöra underlag för riskanalyser.

#### **Tiden systemet har varit i bruk**

Systemet upphandlades 2004 men har inte, enligt vad kommunen anser, varit i fulla bruk förrän under den senaste delen av år 2006. Om rapportering nyttjas fullt ut, vet intervjupersonerna inte då vissa användare inte rapporterar in lika frekvent som andra. Intervjupersonerna tror att det kan bero på att färre incidenter sker på dessa verksamheter.

#### **Intervjupersonernas tid som systemägare samt tid i upphandlings- och säkerhetsfunktionen**

För närvarande är det tre personer som är systemägare och dessa har varit det sedan systemet köptes in 2004. Det vill säga förutom intervjupersonerna finns det ytterligare en person, säkerhetssamordnaren som har full behörighet i systemet.

## Antal användare av Marsh Plus

Det ungefärliga användarantalet är c:a 30 stycken.

## Kommunens nuvarande arbetsprocess

För närvarande används endast incident- och skaderapporteringsmodulen i systemet. En SBA- (systematiskt brandskyddsarbete) utbildning är på gång ute i verksamheterna. I och med detta har kommunens för avsikt att SBA-modulen också ska börja användas.

### *Intervjupersonens roll i användandet av Marsh Plus*

Intervjupersonerna arbetar som systemägare, d.v.s. administratörer av systemet. De är därmed ansvariga för de rättigheter som utdelas i systemet samt även för utbildningen av användare och verksamhetsansvariga.

### *Systemrättigheter – rapportering och statistik*

Varje verksamhet får behörighet av systemägarna. I samverkan med de verksamhetsansvariga, ges ett antal behörigheter (d.v.s. användarkonton). Antalet användarkonton för varje verksamhet bestäms av verksamhetsansvarige som exempelvis en rektor på en skola. Efter att de verksamhetsansvariga utsett ett antal personer som ska använda systemet, delges information om detta till systemägarna som sedan utdelar användaruppgifter (användar-id och lösenord). Användarna har tillsammans med verksamhetsansvarige behörighet att både rapportera in incidenter i systemet samt även behörighet till att titta på incidentarkivet som tillhör den egna verksamheten. De verksamhetsansvariga har därmed inte tillgång till systemets statistikdel. Intervjupersonerna understryker i detta sammanhang att de inte ser någon mening med att verksamheterna skulle få ha tillgång till statistik från andras verksamheter. Detta då de inte anser att det handlar om att jämföra eller tävla med andra verksamheter. Utan rapporteringen och incidentarkivet ska vara ett verktyg för att förbättra sin egen verksamhet.

De som har behörighet till att titta på statistik för alla verksamheterna är intervjupersonerna, säkerhetssamordnaren, personalkonsulenten, Ekeröhälsan samt Tekniska kontoret.

### *Typ av incidenter som rapporteras i systemet*

Ingen speciell värdering över vad som ska rapporteras in utförs, utan rekommendationen från systemägarna till användarna är att *allt* ska rapporteras in. Med detta menas allt från tillbud som skulle kunna leda till skada eller olycka, till allvarigare skador och olyckor.

Intervjupersonerna har märkt en viss osäkerhet hos vissa verksamheter angående vilken typ av incidenter som ska rapporteras in, och för att inte krångla till det rekommenderas därför att allt ska rapporteras.

Det finns ingen skriftligt dokumentering på vad *allt* innebär.

### *Utbildning – nu och vid implementeringsstadiet*

Vid implementeringsstadiet var det Marsh AB som utbildade intervjupersonerna. Detta gjorde Marsh på plats hos kommunen. Kommunchefen beordrade alla verksamhetsansvariga att inrapportering i systemet var obligatoriskt. Utbildning för användare i systemet ägde rum i

kommunens IT-lada med plats för ett antal personer. Användarna tillsammans med sina verksamhetsansvariga utbildades vid olika tillfällen under cirka en månad.

För ny personal som utses som användare utbildas dessa ute hos verksamheterna. Denna utbildning hålls av systemägarna. Det är den verksamhetsansvarige som har ansvar för att tala om för systemägarna när nya användare utsetts, så att denna genom systemägarna kan få inloggningsuppgifter och utbildning som beskrivits ovan.

Systemägarna har även efter genomförd utbildning, skickat ut förfrågan till verksamhetsansvariga för att se om det fanns behov av ytterligare utbildning eller hjälp. I denna förfrågan gavs även förslag på att skapa en gemensam utbildning som alla användare kunde gå på, samt förslag om att systemägarna kunde komma ut till verksamheterna vid behov. Resultatet av förfrågning var att det inte fanns behov av någon central utbildning. De verksamhetsansvariga föredrar utbildning på sin egen verksamhet, och av den anledningen åker intervjupersonerna i nuläget ut och utbildar på plats ute i verksamheterna.

#### *Uppföljning av rapporterade incidenter*

Ansvar för uppföljning av rapporterade incidenter kan delas upp i två ansvarsområden. Då verksamhetsansvariga har ansvar för vad som sker i deras verksamheter är det dels meningen att de ska se till så att det anordnas arbetsplatsmöten där dialog angående incidenter som rapporterats ska föras. På dessa möten kan incidentarkivet visas, och diskussion om åtgärder för hur dessa ska förebyggas kan äga rum. Här ligger alltså ansvaret på verksamheterna, det vill säga det är verksamhetscheferna som ansvarar för att det sker dialog mellan chef och personal. Systemägarna kontrollerar alltså inte om sådana möten äger rum eller inte, och om de ansvariga har problem och inte kan hantera incidenter så är de skyldiga att ta upp det på högre nivå i kommunorganisationen, d.v.s. informera kommunstaben (intervjupersonerna) om problemen. Eftersom kommunen är rätt så liten, har systemägarna en tillgänglig och personlig kontakt med de verksamhetsansvariga, och intervjupersonerna anser att deras arbete underlättas p.g.a. detta och att det kan vara en fördel i jämförelse med större kommuner.

Den andra typen av uppföljningen sker hos systemägarna, d.v.s. på upphandlings- och säkerhetsfunktionen i kommunstaben. Vid budgetuppföljning var tredje månad analyserar systemägarna rapporter som kommit in i systemet och använder denna information som underlag för att bl.a. förbereda omprioritering vad gäller fördelning/inköp av resurser. Exempelvis kan systemägarna se om det sker extra mycket skadegörelse på en skola och utifrån det besluta att ex. köpa in kameraövervakning eller inbrottslarm till just denna. Systemägarna tittar även spontant i systemet lite då och då, men påpekar att det råder viss arbetstidsbrist att göra det.

Då personalkonsulenten och även tekniska kontoret har tillgång till systemet så kan de ta upp incidenter som är relaterade till sina verksamhetsområden på huvudskyddskommittémötena. Intervjupersonerna kan även ibland se incidenter som de tycker är av vikt att antingen personalkonsulenten eller tekniska kontoret får reda på, och då tar intervjupersonerna kontakt med dem för att diskutera/informera om de nämnda incidenterna.

Om fastigheterna är kommunalt ägda så har de tillgång till Marsh Plus. Privata fastighetsbolag som har kommunala verksamheter, har ingen tillgång till Marsh Plus. De privata

fastighetsbolagen sköter alltså sitt eget säkerhetsarbete. I dessa fall görs felanmälan direkt till fastighetsbolagen utan att något rapporteras i Marsh Plus. Undantag är incidenter som sker i verksamheterna på dessa fastigheter.

Privata verksamheter som verkar i kommunala fastighetsbolag, har ingen tillgång till Marsh Plus. Detta är dock något som intervjupersonerna vill ändra på då det är kommunen som har det övergripande ansvaret för barnen och därför har ansvar för dem även om de går i privata verksamheter.

### **Systemets påverkan på organisationens förebyggande arbete (Tillbud, skador & olyckor)**

Intervjupersonerna anser att förväntningarna på systemet har införlivats. De anser vidare att det har funnits allmän medvetenhet hos anställda vad gäller säkerhetsarbetet, men att det vid införandet av systemet nu även finns ett konkret instrument/verktyg för detta. De har även märkt ett ökat engagemang genom systemet samt genom den nära kontakten med verksamheterna. En annan konkret förändring är att systemet har förenklat beslutsfattandet.

Intervjupersonerna tror det ser olika ut angående huruvida användarna ser nyttan med systemet. De påpekar att om inte de verksamhetsansvariga arbetar för systemet så kan det påverka användarna negativt, då de inte tror att de får ut något av att rapportera. Intervjupersonerna anser vidare att det är viktigt att användarna tycker att systemet är bra. De ska även undersöka möjligheten att införa någon typ av incitament, d.v.s. lösningar som på något vis ger morot åt de som använder systemet. De tror att incitament kan vara ett bra verktyg för att öka användningen. De vill dock först se fler effekter av systemet innan de utarbetar något förslag på detta.

Uppenbara problem med systemet är enligt intervjupersonerna inte särskilt många. Det finns dock personal ute i verksamheterna som glömmer bort sitt lösenord och måste kontakta intervjupersonerna om detta.

### **Marsh AB:s hjälp**

Intervjupersonerna anser överlag att Marsh AB har varit väldigt behjälpliga i implementeringsfasen och anser sig vara nöjda med Marsh AB:s prestationer. Dock har de märkt av svårigheterna i kommunikationen mellan Syscon och Marsh.

### **Kommunikation med försäkringsbolagen**

Försäkringsbolaget och kommunen har haft uppföljningsmöten och under dessa har kommunen visat hur det förebyggande arbetet mot skador och olyckor har fungerat. Försäkringsbolagen har gett kommunen *plus i kanten* och har sänkt premien betydligt. Dessa pengar har sedan gått till ytterligare förebyggande arbete.

### **Utveckling av systemet**

Ekerö kommun arbetar på integrera GIS (geografiskt informationssystem) med Marsh Plus på sikt.

De skulle även vilja inkludera kommunens bilar i systemet. Detta då det sker mycket skador på dem.

Inför framtiden vill kommunen använda Marsh Plus så att polisen och brandförsvaret kan få tillgång till det. Detta i syfte att få en gemensam bild för alla aktörer i kommunen. Intervjupersonerna anser i det sammanhanget att när olika aktörer i kommunen har samma bild som statistikmodulen visar då kan de övergripande arbeta mot samma mål och nyttja varandras kompetenser i det arbetet.

## 1.2 Sammanställning – Intervju med användare på Sundby skola 30/10-07

### 1.2.1 Allmänt

Intervjupersonen är administratör på både grundskolan och tillhörande förskola, och har varit det i sju år. Som administratör är hennes arbetsuppgifter väldigt varierade. Bland annat är hon med och lägger upp scheman, svarar i telefon, har hand om fakturering och tar hand om kompetensutveckling för personal etc. Intervjupersonen ansvarar även för inrapportering av incidenter i Marsh Plus.

### **Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus**

Innan den intervjuade skolan började använda Marsh Plus hade de pappersblanketter som fylldes i vid olycksfall på person. Det skilde sig dock beroende på om det var en elev som skadades eller om det var en ur personalen. Om det var personal som skadades vid olycksfall fick intervjupersonen skicka blankett till försäkringskassan, personalkontoret och kommunens rehabiliteringscenter. Detta berodde förstås på graden av skada. Var det en elev som skadades så lämnade den vuxna personalen som upptäckte skadan, in en fördefinierad blankett på vad som hade hänt etc. Information om hur och att denna blankett skulle fyllas i fick personalen under diverse informationsmöten. När blanketten hade lämnats in till intervjupersonen, arkiverades den sedan i en pärm. Även de olycksfall som berörde personalen arkiverades i pärm. Huruvida det fanns rutiner för att analysera de rapporter som arkiverats, kan intervjupersonen inte svara på. I detta sammanhang påpekar dock intervjupersonen att de var rätt så förskonade från både personolyckor och skador på fastighet.

När det hade skett skadegörelse eller på annat vis uppkommit skador på fastigheten, anmäldes detta till fastighetsskötaren som hade/har ansvaret åtgärda dem. Skadorna på fastigheten arkiverades inte.

Det förebyggande arbetet på skolan bestod/består bland annat av de årliga skydds ronderna som rektorn, vaktmästaren och arbetsplatsombudet utförde.

### 1.2.2 Marsh Plus

#### **Intervjupersonens förväntningar av systemet före användning**

Intervjupersonen hade inga förväntningar på systemet innan det skulle börja användas. Hon kände sig positivt inställd till det i början.

Intervjupersonen kände inte att hon hade något inflytande över beslutet att införa systemet då det kom ifrån kommunen. Intervjupersonen menar att det inte gör någonting då hon tycker att sådant bör skötas på annan nivå, vilket det också har gjorts. Vidare känner hon inte att hon fick något inflytande i implementeringsprocessen, utan påpekar att de fick *tallriken serverad*, d.v.s. de fick en färdig produkt, och hon förlitar sig på att de på kommunen väljer ett system som är bra för verksamheten.

### **Hur länge har systemet varit i bruk samt tid som användare**

Intervjupersonen har använt systemet sedan det infördes på skolan. Detta med start under år 2005.

### **Antal användare**

På den intervjuade skolan har intervjupersonen och rektorn tillgång till Marsh Plus.

### **Intervjupersonens och skolans nuvarande arbetsprocess – Marsh Plus och annat säkerhetsrelaterat**

Den intervjuade skolan använder endast tillbuds- och incidentrapporteringsmodulen i Marsh Plus. Vid införandet av systemet designade intervjupersonen en blankett för rapportering av incidenter, tillbud och olycksfall. Denna blankett utgick ifrån de parametrar som fanns för rapportering i Marsh Plus vid tiden för start. Personalen fick i uppgift att lämna in ifyllda blanketter till intervjupersonen som hon sedan registrerade i Marsh Plus. Därefter skrev hon ut en kopia från systemet som arkiverades i en pärm.

Då systemets utformning har ändrats och då det har tillkommit en massa parametrar, har intervjupersonen haft svårigheter att designa en ny blankett. Personalen använder alltså samma blankett som innan och lämnar in till intervjupersonen. Intervjupersonen rapporterar sedan i Marsh Plus så gott det går utifrån blanketten och tillfrågar personalen om eventuella oklarheter.

Information om att lärarna och personalen ska rapportera via blankettsystemet, fick de under informationsmöten som hölls på skolan. Hon räknar också med att personalen påminner varandra om att rapporter ska skrivas vid händelse av incidenter.

Skadegörelse eller skador på fastighet eller på det som fastighetsskötaren har ansvar för, rapporteras inte i Marsh Plus. Detta med undantag för mer omfattande (större) skador på fastigheten.

Intervjupersonen brukar rapportera c:a en gång per månad. Vidare anser hon att det inte sker så mycket incidenter på skolan.

Om intervjupersonen ska titta på någon rapport så brukar hon oftast göra det manuellt i pärmen. Hon anser att de har så få rapporter att det går fortare att göra det i pärmen.

*Systemrättigheter – rapportering och statistik*



Intervjupersonen har tillgång till det egna incidentarkivet men vet inte om hon har tillgång till statistikdelen. Hon känner inte att det skulle finnas någon nytta med att se andra skolors inrapporteringar.

Under intervjun kom det fram att hon även har tillgång till att rapportera på andra verksamheter i kommunen, även om det inte är något som hon gör. Huruvida rektorn har tillgång till statistikdelen framkom inte under intervjun.

#### *Typ av incidenter som rapporteras*

Allt sådant som ska gå direkt till fastighetsentreprenaden/fastighetsskötaren rapporteras inte. I det avseendet känner hon att det för, framtida analys, inte skulle ge något att rapportera sådant. Exempelvis kan det handla om klotter eller andra småskador på fastigheten. Hon påpekar dock att skolan har blivit ålagd ifrån kommunen att rapportera just allt. Detta följs dock inte helt.

Intervjupersonen brukar göra egna värderingar på vad som är värt att rapportera eller inte. Ofta brukar hon tänka på att det ska finnas ett värde i att känna till en händelse om ett år. Om hon inte tycker det, så rapporterar hon inte. Den vanligaste typen av incidenter som hon rapporterar är olyckstillbud som involverar elever på skolan eller barn på den tillhörande förskolan. Det krävs dock att lärarna eller annan personal informerar henne om det, via blankettsystemet eller muntligt.

#### *Utbildning*

Intervjupersonen fick utbildning på kommunen, där fick hon lära sig hur systemet skulle användas och vad som skulle rapporteras. Hon har dock ingen manual till systemet.

### **Uppföljning/feedback av rapporterade incidenter**

Intervjupersonen tycker inte att hon får någon feedback på hur det som rapporteras in analyseras på kommunen. Vid frågan om hon skulle vilja att det såg ut på annat vis i det avseendet, svarar intervjupersonen nej. Intervjupersonen tycker inte att det är viktigt med feedback från kommunen eftersom hon inte anser att systemet används på det viset. Hon menar att det är skolan som har ansvar för det som sker oavsett om kommunen vet det eller inte. Vidare anser hon att det handlar om att kunna ha en historik om vad som skett på skolan. Exempelvis nämner hon att det är bra för elevernas föräldrar att de rapporterar olyckstillbud. Om föräldrarna exempelvis är missnöjda så kan intervjupersonen eller rektorn gå tillbaka i arkivet och se vad som skett och visa på det som har åtgärdats.

När det gäller feedback från rektorn ser hon till att denne skriver under varje rapport, som gäller personskada, som skrivs ut från systemet. Även den som anmälde incidenten skriver under rapporten. Det är efter att rapporten har skrivits under som den arkiveras i pärmen.

När det gäller fastighetsentreprenaden så får hon feedback på så vis att de kommer och åtgärdar de fel som anmäls. Detta görs dock som ovan nämnts, utanför Marsh Plus.

### **Systemets påverkan på verksamhetens förebyggande arbete (skador & olyckor)**

Intervjupersonen tycker inte att systemet har gagnat verksamheten. Hon har inte hittat någon nytta med systemet, mer än att man kan se vad som har hänt och att det finns samlat elektroniskt. I det avseendet anser hon att det är bra eftersom papper lätt kan försvinna. Hon påpekar dock, som ovan nämnts, att hon tycker det går snabbare att bläddra fram rapporter ur pärmen. Detta beror enligt henne på att de har så få incidenter.

### **Utveckling av systemet**

Intervjupersonen anser att det borde finnas länkar till fastighetsskötaren så att om hon skulle rapportera en skada på fastigheten, så skulle det automatiskt skickas iväg en felanmälan till dem. Som det ser ut nu blir det dubbelarbete om hon först ska rapportera in i systemet och sedan även skriva ut blankett och skicka till fastighetsskötaren.

Intervjupersonen skulle även vilja ha hjälp med att få fram en enkel pappersblankett som kan användas som komplement till systemet. Hon tycker inte att det ska krävas att lärarna som rapporterar en incident ska behöva rapportera i systemet tillsammans med henne. Det skulle bli ett slöseri med tid, tid som inte finns. Och som det ser ut nu så är det ju intervjupersonen som har tillgång till systemet och inte personalen.

I en följdfråga angående det ovan nämnda, undrade jag vad intervjupersonen skulle tycka om att lärarna eller personalen fick direkt tillgång till systemet, så att de själva kunde rapportera i systemet, svarade hon att det skulle passa utmärkt för henne men kanske inte mottas med öppna armar av skolans och förskolans personal då de redan idag har en stor arbetsbelastning.

## **1.3 Sammanställning – Intervju med användare på Träkvista skola 23/10-07**

### **1.3.1 Allmänt**

Intervjupersonen har arbetat på verksamheten i fem år och är skolassistent. Som skolassistent arbetar hon deltid, och hennes främsta arbetsuppgifter är att fixa vikarier för sjuka lärare och även att ta hand om andra vikarierande lärare när dessa tas in. Vidare sköter hon även tillbuds- och incidentrapporteringen i Marsh Plus.

### **Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus**

Innan Marsh Plus infördes på skolan använde de sig av ett blankettbaserat system för rapportering av tillbud och incidenter. Om någonting skedde, ex. en elev skadade sig, så fyllde läraren eller någon annan ur personalen i en fördefinierad blankett. Denna blankett signerades sedan av skyddsombudet, skolsköterskan och rektorn. Därefter lämnades blanketten till intervjupersonen som skrev ut en kopia till den som skrev rapporten. Ytterligare en kopia skickades till huvudskyddsombudet som satt/sitter centralt på kommunen. Efter det arkiverades blanketten i en pärm av intervjupersonen. Det fanns inga rutiner för analys av blankettarkivet.

All ny personal på skolan fick/får ett skriftligt dokument på vilka rutiner som gäller i verksamheten. I detta dokument fanns/finns även instruktioner för blankettssystemet gällandes tillbuds- och incidentrapporteringen. Även vikarier måste läsa igenom detta dokument. Om incidenten gällde/gäller olycksfall med skada på personal skulle även en försäkringskassablankett

skickas in till försäkringskassan. Denna blankett fyllde/fyller rektorn och den skadade i tillsammans. Därefter tog/tar intervjupersonen hand om blanketten och skickar den till kommunen, försäkringskassan samt även till kommunens rehabiliteringscenter. Rehabiliteringscentret hade/har hand om rehabilitering och förebyggande av olycksfall samt långtidssjukskrivningar. Försäkringsblanketten arkiverades sedan av intervjupersonen.

Det ovan nämnda gällde alltså endast för olyckstillbud och incidenter som ledde till skada på person (elev eller personal).

Angående skador på fastigheten är intervjupersonen inte helt säker på hur det rapporterades. Hon tror att det var vaktmästaren som gjorde felanmälan direkt till fastighetsägaren via fax. Det gick alltså inte via intervjupersonen. Om skadan misstänktes ha uppkommit genom uppsåt, såg säkerhetssamordnaren på kommunen till att polisanmäla detta. Säkerhetssamordnaren fick reda på händelsens typ via faxet från vaktmästaren. Handlade det om klotter kom säkerhetssamordnaren även ut till verksamheten och fotograferade det. Vad som hände med dessa fotografier framgår inte av intervjun.

På kvällar och helger hade/har skolan vaktbolag som åker ut till skolan för övervakning. Om vaktbolaget upptäckte/upptäcker något, så rapporterar de detta direkt till ansvarig på kommunen.

Det gjordes alltså ingen arkivering eller rapportering av skador eller skadegörelse på fastigheten innan införandet av Marsh Plus.

Det fanns/finns även en arbetsmiljögrupp på skolan som består av skyddsombudet, vaktmästaren och rektorn. Arbetsmiljögruppen brukar göra ett antal s.k. skyddsronder varje år. En gång per år deltar dessutom representanter från brandförsvaret och huvudskyddsombudet från kommunen. På skydds ronderna såg/ser gruppen över brandskyddet, brandutrymningar, yttre miljö som ex. halkriser, och inre miljö som ex. lampor och elektriska sladdar etc. Skydds ronderna syftade/syftar till att förebygga riskerna i verksamheten. Eftersom intervjupersonen inte själv är med i arbetsmiljögruppen så vet hon inte exakt vad som tas upp där och hon vet inte heller hur ofta de träffas.

### **1.3.2 Marsh Plus**

#### **Intervjupersonens förväntningar av systemet före användning**

Intervjupersonens förväntningar av systemet var bland annat att det skulle bli roligt att testa och prova på något nytt. Hon kände att det var positivt att ansvariga på säkerhetsfunktionen i kommunen skulle kunna få möjlighet att se vad som händer i verksamheten. Exempelvis se sådant som sker ofta på olika områden som på gymnastiken och skolgården etc.

Intervjupersonen upplever inte att hon fick något inflytande i beslutet om att införa systemet i verksamheten. Hon nämner i sammanhanget att de var pilotskola, d.v.s. den första verksamheten i kommunen att använda systemet. Intervjupersonen upplever inte heller att hon fick något inflytande över implementeringsprocessen utan hon nämner att de blev kallade till en kurs och fick veta vad som skulle göras och därefter började de använda det.

#### **Hur länge har systemet varit i bruk samt tid som användare**

Skolan började använda systemet år 2004 men hela kommunen kom igång skarpt under slutet av 2006 (enligt intervjun med kommunens säkerhetsfunktion).

### **Antal användare**

I verksamheten är det intervjupersonen samt rektorn som har tillgång till systemet.

### **Intervjupersonens och skolans nuvarande arbetsprocess – Marsh Plus och annat säkerhetsrelaterat**

Den intervjuade skolan använder i nuläget endast incident- och skaderapporteringsmodulen.

Användningen av Marsh Plus är integrerad med användningen av det tidigare blankettsystemet för inrapportering av tillbud och incidenter. Det är alltså personalens uppgift att rapportera incidenter på blanketten, få underskrift av skyddsombud, skolsköterskan och rektor samt sedan lämna in blanketten till intervjupersonen som rapporterar in incidenten i Marsh Plus och arkiverar blanketten i en pärm.

Intervjupersonen rapporterar så fort hon får in blanketter från personalen. Hon gör det alltså inte i klump. Intervjupersonen påpekar att det inte händer så mycket på skolan och därför rapporterar hon ungefär två till tre incidenter per månad.

Nu för tiden rapporteras även skador och skadegörelse ex. klotter på fastigheten. Det är då vaktmästaren som lämnar in en blankett till intervjupersonen som sedan rapporterar det i Marsh Plus. Samtidigt felanmäler vaktmästaren som tidigare, till fastighetsbolaget och även säkerhetssamordnaren på kommunen. Säkerhetssamordnaren sköter polisanmälan om det visat sig vara skadegörelse med uppsåt, och rektorn sköter polisanmälan som gäller hot eller våld i verksamheten.

Som ovan beskrivits finns fortfarande en arbetsmiljögrupp som utför de årliga skydds ronderna. Intervjupersonen tror att rektorn i samband med möten i arbetsmiljögruppen samt även vid skydds ronderna, tar upp sådant som framkommit från Marsh Plus.

### *Systemrättigheter – rapportering och statistik*

Både intervjupersonen och rektorn på skolan har tillgång till incidentarkivet för den egna verksamheten och även statistikdelen. Eftersom de har tillgång till statistikdelen, har de även tillgång till statistik för alla verksamheter som använder Marsh Plus i kommunen.

### *Typ av incidenter som rapporteras*

Intervjupersonen anser att alla typer av incidenter är viktiga att rapportera. I det skriftliga dokumentet som beskriver för personalen vad som ska göras när incidenter uppstår, finns dock ingen förklaring på vad *allt* innebär. Dock påpekar intervjupersonen att all personal på skolan är väldigt medvetna om vad som ska rapporteras. Vidare är det rektorn som har bestämt att *allt* ska rapporteras. Detta innebär bl.a. att incidenter som inte ledde till skada på person eller egendom men som kunde ha gjort det, även rapporteras, och detta enligt intervjupersonen för att förebygga framtida olyckstillbud.

Den typ av incidenter som främst rapporteras är olyckstillbud med elever inblandade. Exempelvis att de slår sig på något redskap på gymnastiklektionen eller liknande. Intervjupersonen påpekar att det inte förekommer så mycket bråk eller hot och anser att det är en lugn skola i det avseendet.

#### *Utbildning*

Intervjupersonen deltog i en utbildning efter att ha blivit kallad av säkerhetsfunktionen på kommunen. Utbildningen tog plats på kommunens IT-lada och där fick hon tillsammans med personal från andra verksamheter, lära sig hur hon skulle använda systemet.

Det var meningen att intervjupersonen skulle delta i någon form av fortsättningskurs, men ansvariga på säkerhetsfunktionen ansåg inte att hon behövde det. Intervjupersonen tror att de är nöjda med hennes inrapportering och känner inte heller något behov av vidareutbildning på den nivå som hon använder systemet just nu iallafall.

Om vidareutbildning skulle ske så vill intervjupersonen i så fall att det ska handla om hur man läser ut statistiken och hur man kan arbeta med den. Även rektorn har önskemål om det (hon hälsade på under intervjun).

#### *Uppföljning/feedback av rapporterade incidenter*

Intervjupersonen anser att hon inte har så mycket kommunikation med kommunen. Hon vet inte på vilket sätt eller hur ofta de går igenom hennes inrapporteringar i systemet. Hon nämner att hon inte fått någon feedback på det. Hon anser att det skulle kunna göras bättre men påpekar också att hon faktiskt inte tänkt så mycket på det, men blir intresserad av det mer i och med intervjun.

Det visar sig dock att när det skulle ske ändringar i Marsh Plus så skickade säkerhetsfunktionen ut en mötesinbjudan till intervjupersonen angående förändringarna. Detta gjordes till alla som använder systemet i kommunen. Inbjudan skickades via e-post. Intervjupersonen tyckte att mötet var intressant och tyckte att det var bra att det hölls i IT-ladan så att de hade tillgång till systemet under mötets gång. Förutom detta möte anser hon inte att det finns någon kommunikation mellan henne och kommunen. Hon antar att de är nöjda med henne.

Vad gäller intervjupersonens kommunikation med rektorn, anser hon att den fungerar bra. Ibland ber rektorn henne att sammanställa och titta på incidenter och utifrån det ta fram ex. vilka platser som det händer mest incidenter och vilken typ incidenter som sker där. Detta gjorde hon manuellt i blankettarkivet, d.v.s. inte via Marsh Plus.

Enligt intervjupersonen tittar rektorn på det som rapporteras och att hon är mån om att detta görs. Som tidigare nämnts, tror intervjupersonen att rektorn tar upp det som framkommer utifrån Marsh Plus på arbetsmiljögruppmötena samt även på skyddsronderna. Vidare menar intervjupersonen att de brukar prata med varandra om det är något speciellt som de behöver diskutera.

Vad gäller lärarna så anser hon att de är väldigt säkerhetsmedvetna och själva tar initiativ till att åtgärda och informera om olika risker som de uppmärksammar.

### **Systemets påverkan på verksamhetens förebyggande arbete (skador & olyckor)**

Intervjupersonen anser inte att hon har sett några konkreta resultat eller förändringar efter införandet av systemet. Hon anser att det bland annat beror på att det inte sker så mycket tillbud eller incidenter på skolan. Hon tror heller inte att systemet förändrat personalen. Hon anser att de var medvetna och fortfarande är det.

### **Utveckling av systemet**

Ett flertal gånger under intervjun nämner intervjupersonen att hon gärna skulle vilja lära sig att arbeta med statistikdelen. Hon anser att den är lite svårtolkad. Även rektorn påtalar (under den korta stunden som hon var med på intervjun) att hon skulle vilja lära sig mer om statistikdelen och kunna använda sig av den.

Hon skulle även vilja få lite information om hur det går för skolan och om kommunen anser att hon sköter rapporteringen tillfredställande. Intervjupersonen menar att sådan information skulle hon och andra som arbetar med systemet kunna få på möten. På dessa möten skulle hon gärna vilja ta del av information om vad som händer med rapporterna, d.v.s. hur kommunen arbetar med dem och hur det går framåt.

I övrigt så anser intervjupersonen att det är ett enkelt system att använda, och hon tycker det är bra att man kan ändra i rapporterna när och om det behövs.

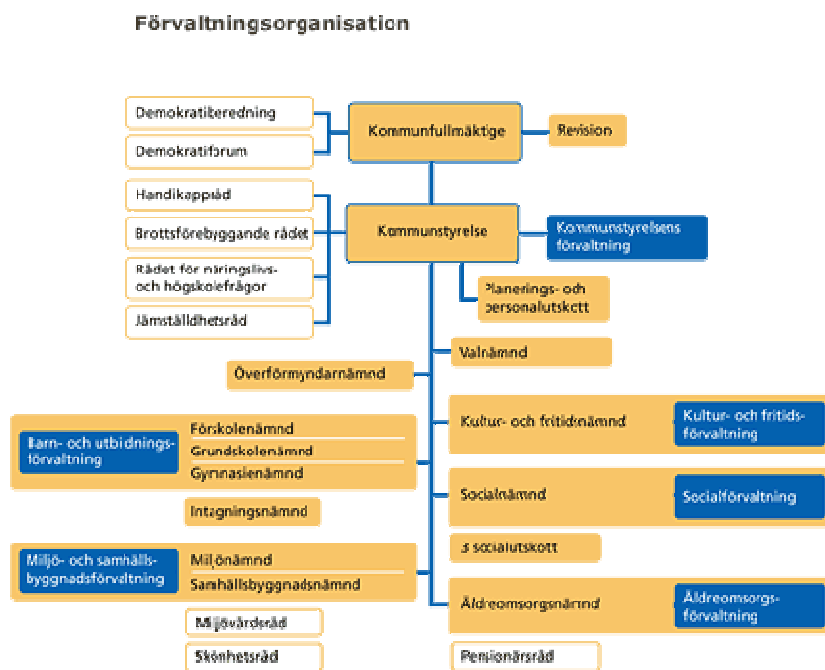
# Bilaga C

## Bilaga C – Intervjusammanställning, Huddinge kommun

### 1.1 Intervju med en Systemägare på Huddinge kommun

#### 1.1.1 Organisationsstruktur

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Ansvaret för kommunens alla verksamheter ligger på kommunens nämnder. Nämnderna är politiskt tillsatta och ansvarar bland annat för att de beslut, mål och riktlinjer som fullmäktige fattat beslut om följs. Varje nämnd har en förvaltning med tjänstemän och de ska bland annat se till så att de riktlinjer som nämnderna beslutat om genomförs ute i verksamheterna. Se kommunal organisationsbild nedan.



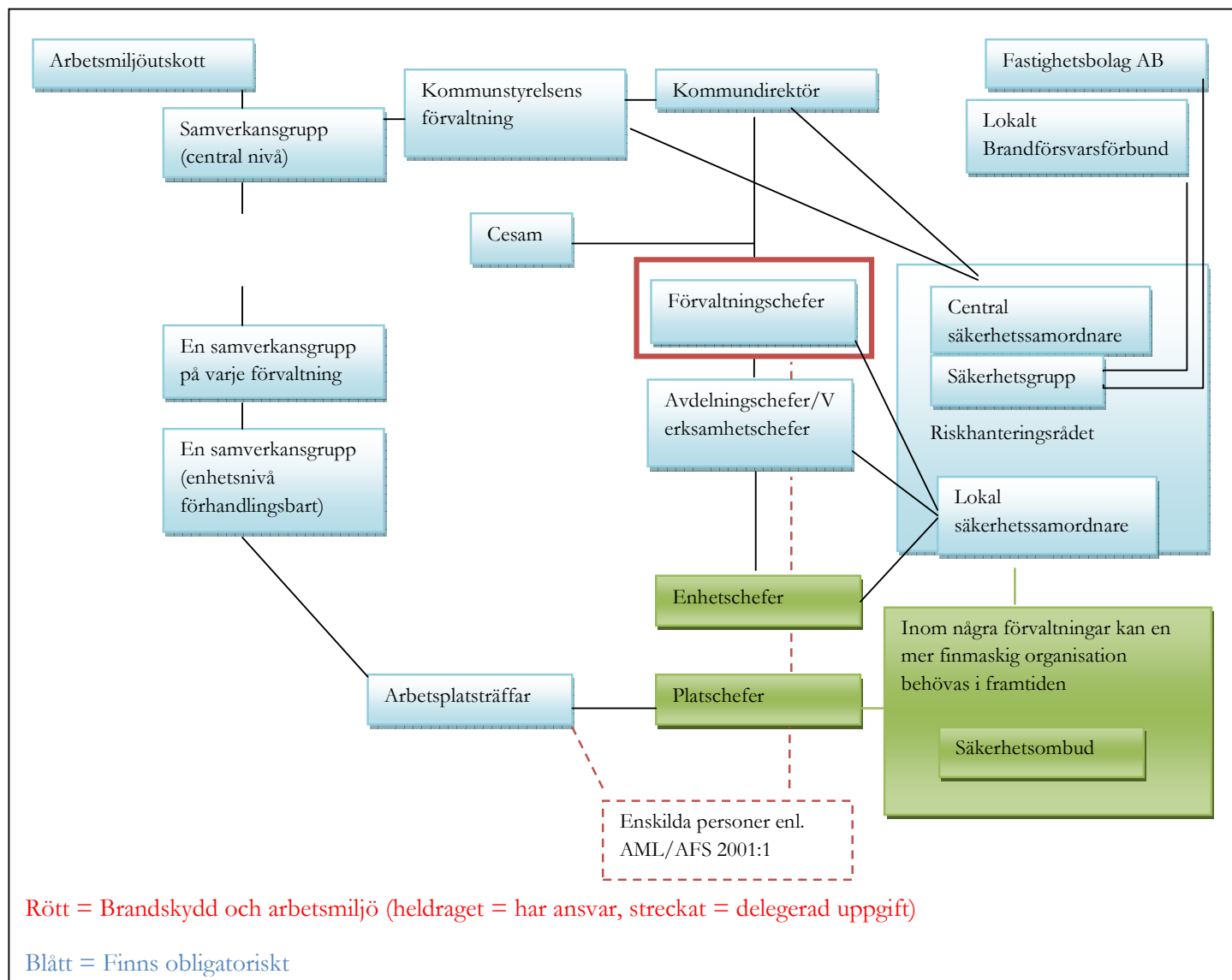
Figur 1. Beskrivning av kommunens förvaltningsorganisation (kommunens hemsida, 2007)

#### Kommunens uppbyggnad och risk-/säkerhetsfunktion

I kommunen finns det ett riskhanteringsråd som består av en central säkerhetsgrupp och förvaltningarnas lokala säkerhetssamordnare. De lokala säkerhetssamordnarna ingår inte den centrala säkerhetsgruppen vilken består av intervjupersonen (leder och samordnar gruppen), representant från det kommunala fastighetsbolaget och brandförsvarsförbundet samt lokalplaneringschefen (har hand om hyreskontrakt och hyresprocessen för de fastigheter/lokaler som kommunen hyr samt lokaler som kommunen äger) samt även en tjänsteman med koppling till kommunens brottsförebyggande råd (se figur ovan).

Varje förvaltningschef har ansvar för säkerheten inom den egna förvaltningen. För att hantera uppgiften har förvaltningschefen utsett en lokal säkerhetssamordnare. Det finns sex förvaltningar och därmed sex säkerhetssamordnare i kommunen. Dessa personer har bland annat hand om det interna skyddet ute i verksamheterna, brandskydd med mera och fungerar som motorer i säkerhetsarbetet inom resp. förvaltning. De lokala säkerhetssamordnarna är dessutom, som beskrivits ovan, en del av riskhanteringsrådet, som intervjupersonen samordnar.

Intervjupersonen har titeln beredskaps- och säkerhetssamordnare och driver och håller ihop kommunens säkerhetsarbete.



Figur 2. Den intervjuade kommunens säkerhetsorganisation (Bilden är en omgjord kopia av kommunens egen bild, 2007).



## Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus

Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus utgick ifrån kommunens säkerhetspolicy, vilken beslutats av kommunfullmäktige.

I säkerhetspolicyn ingår att det ska finnas en aktiv incidentrapportering. Denna rapportering utfördes tidigare med stöd av egendesignade digitala blanketter med skadekoder. Det var upp till varje verksamhetsansvarig att utse någon person som skulle ansvara för att rapportera via de nämnda blanketterna. När rapporterna hade skickats in till de lokala säkerhetssamordnarna på förvaltningarna kunde de identifiera vilken typ av händelse och/eller skada som hade inträffat genom skadekoderna på blanketterna. Därefter skickade de lokala samordnarna blanketterna till intervjupersonen. Sammanställningen av blanketterna gjordes sedan av intervjupersonen med hjälp av en assistent varefter de återrapporterades till varje förvaltning samt till dåvarande riskhanteringsgrupp (säkerhetssamordnargruppen). Meningen var att förvaltningarna utifrån sammanställningarna skulle uppmärksamma det som kommit fram i dem. Ansvaret låg alltså på förvaltningarna. Ibland kunde dessutom intervjupersonen gå ut med olika varningar kring händelser till de lokala säkerhetssamordnarna som hon ansåg gällde för alla förvaltningar gemensamt.

Intervjupersonen hade dessutom möten med de lokala säkerhetssamordnarna c:a två gånger per termin. De lokala säkerhetssamordnarna var precis som nu, utsedda av respektive förvaltningschef.

Själva hanteringen av händelseblanketterna varierade beroende på förvaltning och verksamhet. En del verksamheter skrev ut blanketterna och skickade dem till tillhörande förvaltning via vanlig post. Andra fyllde i dem elektroniskt och skickade dem via e-post.

Problem i detta system var bland annat att de som skulle rapportera in händelser hade problem med skadekoderna, detta i takt med att de blev fler.

### 1.1.2 Marsh Plus

#### Kommunens förväntningar av systemet före användning

Intervjupersonen förstod tidigt att det behövdes ett system som kunde systematisera det som rapporterades in. Däremot ansåg de att de inte var ”digitalt” mogna. Intervjupersonen skaffade sig kunskap om system som andra kommuner använde under början av 2000-talet. Hon gjorde bland annat studiebesök i Enköping och tyckte att deras system var intressant. Men personalkontoret var ej intresserade av ett nytt system.

Innan kommunen bestämde sig för att införskaffa Marsh Plus, skrev de en kravspecifikation på vad systemet skulle innehålla, för att tillfredsställa deras behov. De krav som ställdes var bland annat att systemet skulle:

- vara användarvänligt, d.v.s. lätt att förstå och använda på kort tid

- generera kvalité, vilket enligt intervjupersonen exempelvis innebär att det snabbt skulle gå att dra generella slutsatser på olika sätt. Exempelvis att se vilken typ av skador som förekommer på olika verksamheter
- kunna dela upp kommunens förvaltningar i grupper, så att det skulle gå att hålla ordning på incidenterna på varje förvaltning.

En förväntning på systemet var att det skulle vara lättare att använda än det dåvarande digitala blankettsystemet.

Intervjupersonen ansåg att Marsh Plus kunde tillgodose kraven då det var enklast och kommunens personalkontor inte hade något intresse av att få in de olyckor som drabbade anställda i ett gemensamt system. Andra incidenter som inte rapporteras in i systemet är de händelser som rapporteras in separat främst enligt HSL – Hälso- och sjukvårdslagen. Intervjupersonen bestämde sig för att införskaffa Marsh Plus i samråd med sin dåvarande chef, då personalkontoret ändå inte var intresserade av ett gemensamt system.

### **Hur länge har systemet varit i bruk**

Systemet har varit i ”skarpt” läge sedan 1/1-05. Dock började implementeringsprocessen redan år 2004, och i en del verksamheter började man rapportera redan i oktober det året. När systemet togs i bruk lades det digitala blankettsystemet ned.

### **Intervjupersonens tid som systemägare**

Intervjupersonen har varit systemägare sedan kommunen började implementera systemet.

### **Antal användare**

Antalet användare är i dagsläget okänt. Det har inte funnits anledning att söka informationen. Alla anställda i kommunen fick ett inloggningskonto med rapporteringsrättigheter då systemet togs i bruk. Antal anställda i kommunen är just nu c:a 5400.

### **Kommunens nuvarande arbetsprocess**

För närvarande använder kommunen endast incident- och skaderapporteringsmodulen. Det finns dock ett stort intresse att i nästa steg utöka detta till att även använda säkerhetsanalysmodulen.

### *Intervjupersonens roll*

Intervjupersonens roll i arbetet med Marsh Plus är systemägare. Varje månad drar intervjupersonen ut diverse information från systemet. Bland annat tittar hon på alla skador som har skett och tittar på statistik samt även det som har anmälts till polisen.

Varje år skriver intervjupersonen en verksamhetsberättelse angående säkerhetsarbetet i kommunen. I den för hon in den statistik och annat som anses vara relevant. Verksamhetsberättelsen anmäls i kommunstyrelsen och läggs oftast som en bilaga till styrelsens egen verksamhetsberättelse.

Intervjupersonen är kontaktpersonen mellan Marsh AB och kommunen. Intervjupersonen har dessutom rollen som kontaktperson med administratörerna på alla förvaltningarna.

På kommunens intranät finns dessutom intervjupersonens och administratörernas kontaktuppgifter om användarna ute i verksamheterna har frågor. Intervjupersonen är därmed tillgänglig och arbetar både operativt såväl som strategiskt.

#### *Systemrättigheter – rapportering och statistik*

I början av implementeringsprocessen lades alla anställdas e-postadresser in i systemet med rapporteringsrättighet. Detta innebär att alla som har inloggningsuppgifter har rättighet att rapportera in händelser. Detta är något som intervjupersonen tycker är viktigt för att det då ska bli lätt för verksamhetscheferna att veta att alla i dennes personal kan rapportera. De som rapporterar in har dock endast tillgång till den egna verksamhetens incidenter och har inte tillgång till statistik.

På varje förvaltning finns en administratör som har full behörighet i systemet. Dessa personer har alltså rätt att se incidentarkiv för alla förvaltningar samt även all statistik. Systemägaren har uppfattat att det hittills inte varit möjligt att begränsa behörigheten till den egna förvaltningens statistik och incidentarkiv.

#### *Typ av incidenter som rapporteras*

Det som inte ska rapporteras in är de incidenter som omfattas av HSL – hälso- och sjukvårdslagen. Denna lag kräver betydligt mer information än den som hittills har varit möjlig att lägga in i Marsh Plus. Kommunen har sedan tidigare fastställda och kända rutiner för hur rapporteringen enligt HSL ska ske. Intervjupersonen har heller inte uttalat sig om att alla personalolyckor ska rapporteras. Detta beror på att personalhälsan har ett eget system. Intervjupersonen tillägger dock att hon har tillgång till statistik ifrån detta system.

Intervjupersonen menar att allt ska rapporteras in (förutom det ovan nämnda). Exempelvis hot och våld mot lärare (vanligt förekommande på ex. särskolor), småskador på egendom och annan skadegörelse. Intervjupersonen påpekar att hon inte på papper har specificerat vad som ska rapporteras in. Frågan tas upp då och då i riskhanteringsgruppen för diskussion.

#### *Utbildning – nu och vid implementeringsstadiet*

Kommundirektören skickade ut ett brev med information till alla chefer om att systemet skulle sättas i bruk och detaljerad information följde med i en bilaga till brevet.

Sedan systemet upphandlades har 450 personer utbildats. Detta gjordes som frivilliga utbildningar och tid och plats annonserades på kommunens intranät. Dessa utbildningssamlingar har utförts flera gånger under åren.

Alla nya verksamhetschefer i kommunen måste nu gå en chefsutbildning och där får de kännedom om Marsh Plus och att de har ansvar att själva rapportera in eller utse någon som ska rapportera in i Marsh Plus.

Fortbildningen sker på olika vis beroende på förvaltning. På socialförvaltningen genomförs egen utbildning i användandet av Marsh Plus. När säkerhetssamordnaren går ut till verksamheterna

och pratar om säkerhet tas även upp användningen av Marsh Plus. Intervjupersonen skickar även ut information om nya uppdateringar till administratörerna på de olika förvaltningarna. Ofta är den informationen inte av den art att den behöver föras vidare till användarnivå.

Intervjupersonen brukar dessutom få minst ett samtal i veckan angående Marsh Plus. Det är ofta någon som har frågor om hur en skada ska fyllas i eller att man glömt sitt lösenord.

Det är de verksamhetsansvariga som har ansvaret för att nyanställda ska få rättighet till systemet och utbildning. Den som kan systemet utbildar de som inte kan. Sedan får den verksamhetsansvarige eller den nya användaren skicka ett e-postmeddelande till intervjupersonen. Därefter skapar hon ett inloggningskonto till denna person och därefter skickas ett bekräftelsebrev om detta till den verksamhetsansvariga.

#### *Uppföljning av rapporterade incidenter*

Under ett antal gånger per år anordnar säkerhetssamordnaren ett möte med riskhanteringsrådet (se ovan för förklaring). På dessa möten tas det upp sådant som rapporterats in i systemet. Ibland är det mer övergripande och ibland går riskhanteringsrådet in på djupet, ex. tittar de på specifika objekt och vad som har skett där. Ibland är även en riskkonsult från Marsh med och sammanställer/drar slutsatser över olika händelser som intervjupersonen vill analysera.

Intervjupersonen jämför även statistik och inrapporterade händelser i Marsh Plus med kommunens kostnader i ekonomisystemet. Varje skadekostnad i hela kommunen redovisas i ekonomisystemet. Varje redovisad kostnad har en kod, och olika typer av skador har olika koder. Utifrån den informationen kan intervjupersonen se om de verkliga skadekostnaderna på en verksamhet motsvarar de uppskattade kostnaderna i de inrapporterade händelserna i Marsh Plus. Exempelvis om en skola inte rapporterar in många händelser alls, men ändå har höga skadekostnader, så kan intervjupersonen följa upp detta och påtala det för berörd förvaltning.

Det är upp till varje objekt/verksamhet att bära sina egna skadekostnader och det finns inget centralt system för att ge någon form av morot till den skadedrabbade enheten. Säkerhetssamordnaren (intervjupersonen) har inga egna pengar att fördela ut. Om verksamheterna har höga skadekostnader får de kontakta sina respektive förvaltningar som sedan avgör om de kan få mer pengar. I en del fall har en förvaltning hjälpt till med centrala medel så att övervakningskameror har kunnat sättas upp.

Det är alltså verksamheterna som har ansvar för att åtgärda brister som kan leda till skador olyckor eller andra incidenter. Säkerhetsgruppen och riskhanteringsrådet arbetar som stöd för den processen. D.v.s. de uppmärksammar problem och ger stöd och förslag på åtgärder. Detta kan exempelvis göras genom olika riskbesiktningar där personer från Säkerhetsgruppen medverkar tillsammans med förvaltningens egen säkerhetssamordnare. Ibland uppmärksammar de behov utifrån händelser som rapporterats i systemet och som behöver åtgärdas vid något objekt. Då kan Säkerhetsgruppen tillsammans med fastighetsägaren och verksamhetsansvarige ge förslag på plats om vad som behöver göras. Fastighetsägaren måste också vara med i denna process då han/hon har ansvar för själva fastigheten och dess utformning. Dessutom har avtal nu skrivits om att det är fastighetsbolaget som ska stå för kostnader för utvändiga kameraövervakning.

Systemet är dock inte den enda kommunikationsvägen för att rapportera händelser/brister i en verksamhet. Ibland kan användare eller annan personal upptäcka saker som är lätta att åtgärda och ibland även utan kostnad. Detta görs då internt på verksamhetsnivå.

Intervjupersonen tycker att uppföljningen som beskrivits ovan kunde ha fungerat bättre i många fall. Dock framhåller hon att det råder brist på arbetstid.

### **Systemets påverkan på organisationens förebyggande arbete (skador & olyckor)**

Intervjupersonen anser att hennes förväntningar av systemet har införlivats. Med systemet får de numera systematiskt underlag för det skadeförebyggande arbetet. Detta upplever hon som mycket positivt och kommunen började märka av att systemet gav resultat efter ungefär ett års användning, d.v.s. under år 2006.

Intervjupersonen tror att en del användare ute i verksamheterna uppmärksammat att konkreta åtgärder har utförts. Detta har lett till att användarna känner att de på högre nivå bryr sig om vad som händer, vilket lett till att positiva signaler som spridit sig. Intervjupersonen påpekar dock att det p.g.a. tidsbrist ibland kanske är så att användarna väntar med att rapportera något och därför rapporterar in händelser i klump vid några tillfällen, istället för att göra det löpande vid tiden för själva händelserna. Ibland kanske användarna även ser det som en nackdel och har attityden ”ska vi behöva rapportera in det?”. Detta kan också bero på tidsbrist.

Kommunen använder varken den elektroniska felanmälan eller försäkringsanmälan som ingår i systemet. Dock använder de sig av polisanmälan enligt avtal med polismyndigheten. Innan införandet av Marsh Plus brukade polisanmälningar ske via telefon eller fax. Nu kan detta ske via automatisk e-post i systemet om den som rapporterar händelsen vill det. Intervjupersonen är noga med att påpeka att det inte alltid går fortare för polisen att behandla e-postanmälningar och detta är något av en nackdel.

### **Marsh AB:s hjälp**

Intervjupersonen anser att Marsh AB har varit till stor hjälp under implementeringsperioden. Engagemanget anser hon dock ha svalnat av lite, ju längre tid som kommunen använt systemet. Detta tror hon både beror på att kommunen inte behövt så mycket hjälp på sistone och att Marsh förmodligen koncentrerar sig på nya kunder. Hon påpekar dock att Marsh alltid ställer upp på begäran och har hon frågor så får hon alltid svar på dem. Hon anser även att det är bra att Marsh skickar ut anteckningar med information om det som tagits upp under användarträffarna. I början gjorde inte Marsh det, vilket intervjupersonen tyckte var dåligt då hon inte alltid kunde närvara på dessa möten.

### **Kommunikation med försäkringsbolagen**

Intervjupersonen tycker att Marsh Plus har påverkat kommunikationen med kommunens försäkringsbolag. Med systemet har kommunen kunnat visa att det finns en samlad kunskap om vad som händer parat med ett systematiskt säkerhetsarbete och skadekostnader som går i rätt riktning.

## Utveckling av systemet

Det finns svagheter i systemet som intervjupersonen vill påpeka. Bland annat är det mycket händelser som sker men som inte direkt kan knytas till ett visst objekt. Bland annat kan det ske saker utomhus i någon park, men dessa händelser kommer inte in i systemet. Vidare anser intervjupersonen att det borde finnas rättighetsnivåer i arkivet och statistiken så att varje förvaltningen endast ska komma åt sitt eget arkiv och sin egen statistik.

Andra problem med systemet är att klockan går fel. För närvarande är den alltid inställd på vintertid. Man bör enligt intervjupersonen även fundera på alla val av skadetyper, som är många och vilka ibland kan ge upphov till förvirring. För att råda bot på den förvirringen tror hon att det skulle behövas en förklaring i samband med att man väljer en skadetyper.

I framtiden vill intervjupersonen ge polis och brandförsvaret tillgång till att titta i systemet. Detta är något som måste diskuteras och förankras både med polis och brandförsvaret samt med verksamheterna som rapporterar in i systemet.

Intervjupersonen skulle även vilja kunna jämföra statistik och grafer med olika år, så att samband mellan vad som hänt tidigare och nu lättare kan åskådliggöras. I nuläget kan man bara se statistik för en viss period och man kan alltså inte snabbt överblicka flera perioder samtidigt. En annan sak som hon skulle vilja se angående statistiken är möjligheten att kunna filtrera efter exempelvis inbrott och ex. vidare kunna filtrera vilken tid på dygnet inbrotten generellt sett sker. Eller att få ut information som ”stöld, när inträffar dessa?”. Det är av vikt för henne att det ska gå lätt att få ut den typen av information utan att behöva bläddra för mycket.

Även GIS (Geografiskt informationssystem) anser hon skulle vara en potentiell vidareutveckling av systemet. Då kommunen inte lagt in någon GIS-baserad information med koppling till objekten från början krävs det sannolikt mycket grundarbete med koppling till fastighetslistan för att möjliggöra detta i framtiden.

Inför den fortsatta användningen av Marsh Plus kanske det kan bli tal om att även de incidenter som omfattas av HSL kan rapporteras in i Marsh Plus. Detta måste i så fall förankras med medicinskt ansvarig sjuksköterska innan det kan bli aktuellt.

Vid kommande årsskifte har kommunen använt modulen för tillbuds- och skaderapportering i tre år. Att hitta några speciella kriterier för när ett system fungerar är troligen omöjligt. Vi kan konstatera att den samlade kunskapen om oönskade händelser idag är högre än vad den var år 2005 i kommunen. Vi har också hittills sett att det blir fler inrapporteringar för varje år, inte säkert utifrån att det nu händer mer utan kanske snarare mindre.

## 1.2 Sammanställning – Intervju med användare på Balingsnäs skola 17/10-07

### 1.2.1 Allmänt

Intervjupersonen har arbetat i verksamheten sedan december 2004 och är för närvarande vaktmästare.

## **Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus**

Då personen i början var vikarie hade han ingen kontakt med Marsh Plus förrän han blev vaktmästare. På den tiden var det den biträdande rektorn som hade ansvar att anmäla skador och olyckor. Då hade de någon form av pappersdokumentation, som de skickade till någon avdelning på kommunen som analyserade detta. Intervjupersonen påpekar att han inte är säker på hur det såg ut.

Polisanmälan gjordes tidigare via fax.

### **1.2.2 Marsh Plus**

#### **Intervjupersonens förväntningar av systemet före användning**

Intervjupersonen hade inga förväntningar på systemet då beslutet om att det skulle användas kom väldigt plötsligt. Vidare tycker han inte att han fick något inflytande i beslutet om att införa systemet i verksamheten. Intervjupersonen anser heller inte att han fick inflytande i implementeringsprocessen. Längre ned i denna sammanställning kommer det dock fram att han och verksamhetsansvarig, d.v.s. rektorn internt bestämmer vad som ska rapporteras eller inte. Från början kom dock direktivet att *allt* ska rapporteras. Detta i samband med utbildningen på kommunhuset. Det visar sig att intervjupersonen och den biträdande rektorn har ganska stort inflytande eftersom de rätt så fritt bestämmer vilka tillbud/incidenter som behöver rapporteras. (Se nedan för vidare information)

#### **Hur länge har systemet varit i bruk samt tid som användare**

I mitten av 2005 fick de information om att de skulle börja använda systemet och därefter fick han utbildning på kommunalhuset. Han fick dessutom en Manual till systemet.

Innan utbildning hade han haft access till systemet men den intervjuade skolan blev inte aktiva förrän någon gång under höstterminen 2005.

#### **Antal användare**

På skolan är det intervjupersonen och rektorn som använder systemet. Det är dock oklart hur många som har tillgång till systemet då skolan ligger i den kommun där all kommunal personal från början fick tillgång till det.

#### **Intervjupersonens och skolans nuvarande arbetsprocess – Marsh Plus och annat säkerhetsrelaterat**

Intervjupersonen har blivit utsedd till att ansvara för inrapporteringen av tillbud, incidenter och övriga skador på fastighet eller person, av den verksamhetsansvarige på skolan, d.v.s. biträdande rektorn.

I snitt rapporterar han c:a en gång per månad. Detta gör han löpande, d.v.s. när han får vetskap om att något har skett, eller om rektorn vill att något ska rapporteras. Intervjupersonen väntar inte tills ett antal fall har kommit in innan han rapporterar det. Han anser att om man skulle vänta och inte rapportera direkt så blir det lätt att man glömmer. Intervjupersonen tillägger att det vid

terminsstart inte är ovanligt att han får skriva tre eller fyra rapporter på en gång. Detta eftersom den mesta skadegörelsen sker på skolloven.

Efter att intervjupersonen skrivit in en rapport i systemet så skickar han ibland en kopia till rektorn. Kopia skickar han om han eller rektorn anser att det är en ”allvarligare” händelse.

Vid klotter ser intervjupersonen till att fotografera med digitalkamera. Dessa bilder läggs sedan upp i rapporten i systemet.

Även polisanmälningar utförs i systemet och dessa skickas in via systemets automatiska e-postfunktion. Exempel på polisanmälan var när en elev med uppsåt skadade en annan elev. Det är dock rektorn som avgör om polisanmälan ska göras eller inte.

Felanmälan/skadeanmälan som är fastighetsrelaterade, görs via internet på fastighetsbolagets egen hemsida, d.v.s. felanmälan utförs inte i Marsh Plus.

Även skadeanmälan/felanmälan på fastigheten skickas in via systemets automatiska e-postfunktion. Då mottagarens adress är förinställd så vet han inte vem meddelandet går till.

Vidare finns det på skolan en antimobbingsgrupp och förebyggande handlingsplan för detta. Skolan har inga övervakningskameror och intervjupersonen menar att det beror på att de inte varit så hårt drabbade.

Biträdande rektorn på skolan är medlem i en områdesgrupp där bl.a. polis och representanter från andra skolor träffas. När områdesgruppen träffas diskuteras området kring skolan. Intervjupersonen påpekar att han inte exakt vet vad områdesgruppen gör, men han vet att de bland annat diskuterat om att uppmana de boende i området att ex. ta sina hundpromenader nära skolan på kvällarna för att bl.a. stävja klotter.

Skolan har även föreningsverksamhet på kvällar och helger, vilket innebär att det nästan alltid rör sig folk på skolområdet. Ibland när det har skett någon incident utanför skoltid så kan elever komma till intervjupersonen och berätta vad de sett eller hört.

#### *Systemrättigheter – rapportering och statistik*

Intervjupersonen är inte säker på vilka rättigheter han har i systemet. Det vill säga han vet inte om han exempelvis kan se på statistik eller om han kan se incidentarkiv för andra verksamheter i kommunen. I det sammanhanget påpekar han att han ej provat gränserna.

#### *Typ av incidenter som rapporteras*

Den typ av incidenter som rapporteras är mestadels skadegörelse som glaskross och klotter. Sen har det varit någon arbetsskada på personal samt även elevskada. Men enligt intervjupersonen är 95 % skadegörelse. Skulle han anmäla allt klotter som han tar bort tror han att det skulle innebära att hela dagarna går åt att rapportera. Av den anledningen rapporterar inte intervjupersonen skadan om klottret exempelvis inte tar mer än en timme att ta bort på egen hand.

Under utbildningen kom det dock direktiv från kommunen att de skulle anmäla *allt*. I verksamheten har intervjupersonen och rektorn sedan gjort en avvägning över vad som inkluderas i det. De har således ganska mycket eget inflytande över vad som ska rapporteras, och



det handlar mycket om hur grov skadan är och hur lång tid det tar att rapportera. Ibland tänker intervjupersonen att om han ska rapportera något så tar det 10-15 minuter, och i det sammanhanget nämner han tidsbrist som en faktor till att allt kanske inte kan rapporteras, d.v.s. det blir en avvägning om vad som är viktigast att göra vid tillfället då det ofta finns annat som måste göras också.

Om det är klotter eller skadegörelse rapporterar intervjupersonen det på rutin. Men om någon gör illa sig eller om det har blivit ett slagsmål, så brukar intervjupersonen och rektorn tillsammans rapportera, eller så ber rektorn honom att göra det.

Intervjupersonen nämner att då det inte finns någon uttalad policy angående vad som ska och inte ska rapporteras så gör de mest rapporter på saker som kostar pengar, d.v.s. alltid vid fall av glaskross. De gör även rapporter på personskador som orsakats av både uppsåt och olyckshändelser. Han tillägger dock att det beror på hur allvarlig skadan är. Ramlar någon och endast får plåster så hör ju inte intervjupersonen i de flesta fall ens talas om att det har hänt.

#### *Utbildning*

Utbildningen skedde på kommunalhuset. Där fick intervjupersonen en genomgång och även en manual. Vidare fick han direktiv om att *allt* skulle rapporteras i systemet. Han fick dock inget skriftligt dokument eller annat förtydligande angående vad *allt* innebär.

#### *Uppföljning/feedback av rapporterade incidenter*

Intervjupersonen upplever inte att han får någon särskild feedback på att det som rapporteras analyseras på kommunen. Det enda han får, är en bekräftelse från systemet att kopia på rapporten har skickats till någon ansvarig. Han vet dock inte vem som får rapporterna, förutom när han även skickar kopior till sin chef.

Den feedback intervjupersonen får från sin chef anser han vara mycket bättre. De har nära kontakt dagligen och de diskuterar vad som behöver åtgärdas om det ex. sker upprepade incidenter eller dylikt på olika ställen i verksamheten. Oftast när intervjupersonen skickar in en kopia på en rapport, vet chefen redan om att den kommer att skickas in. Detta då chefen säger till om han är speciellt intresserad av något.

Intervjupersonen anser inte att det skulle påverka honom om han fick mer feedback ifrån kommunen. Det skulle inte motivera honom att rapportera mer frekvent. Undantag är om rapporteringen skulle vara kopplad till lönen. Visserligen påpekar han att det vore intressant att ta del av viss statistik en gång per år, för att jämföra uppskattade kostnader och utfall, samt även jämföra incidenter med andra skolor i kommunen. Intervjupersonen menar att sådan kunskap är spännande men tillägger att ansvaret för att titta på sådant nog ska ligga på högre nivå, d.v.s. på kommunen. Vidare känner han inte att det är så viktigt att se resultaten av inrapporteringen, sådant anser han kanske är viktigare för verksamhetschefen.

#### **Systemets påverkan på verksamhetens förebyggande arbete (skador & olyckor)**

Intervjupersonen tycker inte att deras användning av Marsh Plus har påverkat eller förändrat deras arbete i verksamheten nämnvärt. En sak som har förändrats är visserligen att polisanmälan nu kan göras via e-post, förut var de tvungna att skicka in det via fax. Intervjupersonen anser att

det är smidigare med att skicka in polisanmälan via e-post. Polisanmälningsförändringen nämnde dock inte intervjupersonen när frågan ställdes, dock är det något som jag anser blir uppenbart under intervjuens gång och därför bör det nämnas.

Vidare nämner intervjupersonen att eftersom det inte händer så mycket på skolan så behövs inte diskussioner om vad som kommer fram från systemet. Han känner att de skolor som ligger mer centralt i kommunen är i större behov av detta. Han påpekar att om deras skola skulle vara mer drabbad så skulle de kunna arbeta och följa upp saker på ett annat sätt.

### **Utveckling av systemet**

Det finns flera saker som intervjupersonen skulle vilja förbättra i systemet. Bland annat anser han att det är svårt att uppskatta olika kostnader för ex. glaskross etc. och därför anser han att det borde finnas någon typ av prislista i systemet som kan ställas in utifrån siffror från fastighetsägaren. Alltså det borde finnas förval för de uppskattade kostnaderna.

Vidare har han ibland problem att lägga upp bilder i systemet, exempelvis på klotter. Han vet inte varför och måste ibland omformatera bilderna och göra dem mindre i storlek. Det borde framgå vilken typ av bildformat som går att lägga upp i systemet. Dessutom har han ingen aning om polisen kan se bilderna, d.v.s. om bilderna på klottret följer med i rapporten när den skickas till polisen, och hur de i så fall hanterar dem.

Intervjupersonen tycker även att det är krångligt med inloggningen då han måste hålla koll på så många lösenord i sitt arbete. Han anser att när han loggar in på datorn på jobbet så borde han bli automatiskt inloggad i Marsh Plus.

## **1.3 Sammanställning – Intervju med användare på Segeltorps skola 17/10-07**

### **1.3.1 Allmänt**

Intervjupersonen har arbetat på skolan i tretton år och är fastighetsansvarig. Som fastighetsansvarig ser han till så att allt på fastigheten fungerar och håller bland annat kontakten med fastighetsägaren. Exempelvis är han med i processen när skolan står inför ombyggnad eller liknande. Hans arbetsuppgifter innefattar även lite vaktmästeri.

### **Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus**

Arbetet med incidenthanteringen innan införandet av Marsh Plus anser intervjupersonen var väldigt dåligt. Han menar på att de på den tiden inte visste var saker och ting skulle ta vägen. Exempelvis om något gick sönder, vandaliserades eller liknande så fick de ingen helhetsbild. Vidare tyckte han att det överlag i verksamheten var svårt att veta vem man skulle prata med och vad som skulle göras när saker och ting hade skett.

Då intervjupersonen var fastighetsansvarig så gjorde han felanmälan till fastighetsägaren då något på fastigheten var skadat. Ibland var skadan av den grad att han kunde åtgärda det själv. Dock fanns det ingen registrering gällandes vad skadan orsakats av.

Skolan har vidare elevskyddsombud och lärarskyddsombud. Ansvaret för det brandförebyggande arbetet ligger på intervjupersonen och rektorn, och de genomför skyddsronde en gång varje år.

### 1.3.2 Marsh Plus

#### **Intervjupersonens förväntningar av systemet före användning**

Intervjupersonens förväntningar på systemet var att det skulle vara ett system som gjorde det möjligt att jämföra den egna skolan mot andra skolor i kommunen. Då intervjupersonen kände att deras skola var värst drabbad så ville han ha ett system som kunde bekräfta om det var sant eller inte.

Intervjupersonen medger dock att han var lite skeptisk mot systemet i början. Det berodde på att han var orolig för hur det skulle fungera i praktiken. Han var rädd att rapporterna inte skulle leda någon vart om ingen tittade på dem.

Vidare känner intervjupersonen att han inte fick något inflytande i beslutet att införa systemet. Inte heller fick han inflytande i implementeringsprocessen. Han anser i det avseendet att de borde ha samlat ihop personal på olika skolor för att diskutera mer om hur systemet kan användas.

#### **Hur länge har systemet varit i bruk samt tid som användare**

Intervjupersonen har använt systemet sedan det sattes i bruk på skolan, och detta skedde i samband med att systemet infördes i hela kommunen. Det vill säga i c:a fyra år.

#### **Antal användare**

Det är intervjupersonerna, rektorn samt de tre biträdande rektorerna som har tillgång till systemet på den intervjuade skolan.

Intervjupersonens och skolans nuvarande arbetsprocess – Marsh Plus och annat säkerhetsrelaterat

Ansvaret för inrapporteringen har delats upp i två delar på skolan. Intervjupersonen tar hand om allting som handlar om fastigheten. Mestadels innebär det glaskross eller annan typ av skada/skadegörelse. De biträdande rektorerna har ansvar för att rapportera in saker som personskador eller hot och våld.

När det sker en händelse som medför någon typ av kostnad brukar intervjupersonen vänta med att rapportera in händelsen tills han har fått själva fakturan. I och med detta behöver han inte uppskatta några kostnader. I annat fall rapporterar han in löpande om det inte uppstår tidsbrist, för då kan det hända att han rapporterar in incidenter i klump.

#### *Systemrättigheter – rapportering och statistik*

Intervjupersonen har rätt att se sina egna rapporteringar samt även de rapporter som tillhör den egna verksamheten. Förut hade intervjupersonen även tillgång till statistikdelen, och kunde då se vad som skedde på de andra verksamheterna i kommunen. Men detta har nu ändrats och han har bara tillgång till den egna verksamhetens incidenter. Han påpekar att det är dumt att han inte kan se de andras statistik då det är intressant att se vilken typ av rapporter som har gjorts på andra

skolor i jämförelse med den egna. I detta sammanhang påpekar intervjupersonen att han inte tycker det är viktigt att kunna titta i andra verksamheters rapporter på detaljnivå, d.v.s. ha tillgång till deras incidentarkiv, det räcker med statistik på övergripande nivå.

Exempelvis tror intervjupersonen att tillgång till statistikdelen skulle kunna hjälpa på så vis att de skulle veta om de är värst drabbade eller inte. Vid ett tillfälle blev intervjupersonen irriterad över att en annan skola fick extra resurser av kommunen, vilket han tyckte att hans skola också borde få eftersom uppfattningen var att just deras var mest utsatt. Intervjupersonen fick efter ett tag reda på att den andra skolan faktiskt var mer drabbad, och han menar på att om han hade vetat det från början så hade han inte *bråkat* om det.

#### *Typ av incidenter som rapporteras*

Enligt intervjupersonen ska han rapportera allt som rör huset/fastigheten, och de biträdande rektorerna ska rapportera sådant som rör skador på person.

När det gäller incidenter eller skador mot fastigheten är det intervjupersonen som bestämmer var gränsen går för det som ska rapporteras, då det är han som har ansvar för fastigheten. I allt annat är det rektorn och de biträdande rektorerna som har ansvar att bestämma vad som ska rapporteras eller inte.

#### *Utbildning*

Intervjupersonen var aldrig på någon utbildning, utan han var istället på ett informationsmöte angående systemet. På det mötet deltog representanter från Marsh AB och även beredskaps- och säkerhessamordnaren från kommunstaben. Han påpekar att det fanns utbildningar för de som ville gå. Anledningen till att han inte gick på någon utbildning var att han inte fick någon inbjudan till någon.

#### *Uppföljning/feedback av rapporterade incidenter*

Feedback på den egna verksamheten sker i form av möten som tar plats varje vecka på skolan. På dessa möten deltar expeditionspersonal, kökschefen, rektorn och de biträdande rektorerna. Under mötena diskuterar de olika händelser som rapporteras i systemet och eventuella saker som behöver åtgärdas och hur de ska åtgärdas. Intervjupersonen anser att dessa möten är mycket bra och är nöjd med den kommunikationsvägen.

Anledningen till att lärarna inte är med på de ovan nämnda mötena är för att deras synpunkter på saker som de vill ta upp, ska framföras till rektorn eller de biträdande rektorerna. Intervjupersonen vet inte om lärarna har blivit anvisade om att det är på det viset det fungerar, och han har ingen uppfattning om det skulle finnas någon nytta med att de också skulle delta på mötena.

Det finns ytterligare en kommunikationsväg mellan lärare och intervjupersonen. Skolan har nämligen ett system på intranätet för rapportering av skador eller brister på fastigheten som behöver åtgärdas. Lärarna rapporterar alltså genom att skriva en kort beskrivning i intranätssystemet, och dessa rapporter kan därefter intervjupersonen se i systemet och sedan gå ut och kontrollera. Därefter åtgärdar intervjupersonen de fel som uppkommit. Det är på detta vis som intervjupersonen får reda på vad som sker i fastigheten, och han tycker att det fungerar

mycket bra. Det verkar inte finnas några rutiner på hur feedback kan ges efter att intervjupersonen läst det som rapporterats i intranätet dock.

Kommunikationen med kommunen sköter han via beredskaps- och säkerhetssamordnaren. Denna kommunikation är han nöjd med och han kan alltid ringa henne om han har frågor om något. Ibland får även han samtal från henne angående rapporter som ibland kan verka felaktiga. Han har dock ingen kontakt med den tillhörande förvaltningen på kommunen. Emellanåt träffar han även beredskaps- och säkerhetssamordnaren, och då brukar de diskutera Marsh Plus och prata om hur skolan ligger till. Dessa träffar är dock inte officiella Marsh Plusmöten utan brukar oftast ske i samband med andra typer av möten.

Intervjupersonen anser att det är väldigt viktigt med feedback eftersom han tror att intresset för att rapportera annars skulle minska. Vidare tycker han att det känns roligt om det händer positiva saker utifrån det som rapporterats. Intervjupersonen tycker att det finns ett samband mellan feedback och intresse för att rapportera.

### **Systemets påverkan på verksamhetens förebyggande arbete (skador & olyckor)**

Det som har förändrats sedan införandet av Marsh Plus är framförallt att de nu vet vad som sker på skolan, även på de andra skolorna i kommunen. Detta är som ovan beskrivits, något som intervjupersonen tycker är mycket intressant att veta.

Vidare är förändringen att de fått en gemensam rapportering i hela kommunen och på skolan, vilket gör att det finns statistik att tillgå, vilket inte fanns förut. Han nämner att förr lades saker och ting i en pappershög någonstans, och sedan hände inget mer.

### **Utveckling av systemet**

Intervjupersonen eftersöker mer kontinuerlig information om systemet. Detta då de efter att ha satt upp övervakningskameror på skolan, haft mindre skadegörelse och därför inte behöver rapportera lika mycket som förut. I och med det tycker han att det är lätt att glömma bort saker. Han skulle också väldigt gärna få information kanske en gång per år om hur systemet har ändrats, vilka problem andra skolor har och hur skolan sköter sig i jämförelse med dem etc. Han vill alltså ha någon typ av statusrapport.

Vidare tycker han att det borde finnas mötesgrupper som han och personal på andra verksamheter kan anmäla sig till och där prata om användningen av Marsh Plus samt om incidenterna som sker på skolorna i kommunen. Intervjupersonen vill alltså veta hur det ser ut i kommunen i ett helhetsperspektiv.

Han tycker också det är konstigt att han inte får någon information från den tillhörande förvaltningen. De skickar inte någon information till honom och han anser att de kanske kunde skicka e-post till honom lite då och då på statistik och annat. Det intervjupersonen är lite trött på är att det är han själv som alltid måste ringa upp och ta reda på saker. En gång per halvår skulle vara bra att få information från förvaltningen.

Ett exempel på när intervjupersonen anser att han borde ha fått information, är när de tog bort hans inloggningskonto och efter det ändrade hans rättigheter. Hans upplevelse var att han helt plötsligt inte kunde logga in och att det just då hade skett 3-4 incidenter som han ville rapportera in men inte kunde. Han fick inte tag på beredskaps- och säkerhetsamördnaren och visste inte vem han skulle vända sig till. När han sedan fick tillgång till systemet igen så hade de tagit bort rättigheten till att se statistik. Detta var dessutom något som uppmärksammades i samband med intervjun.

# Bilaga D

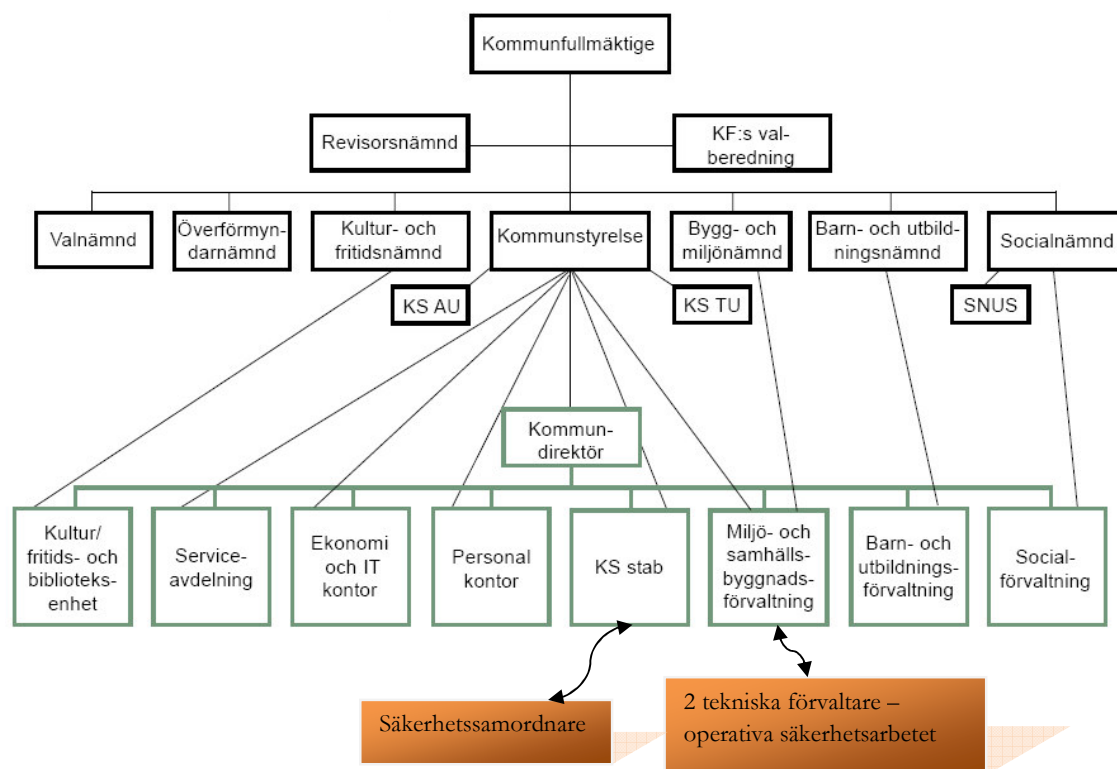
## Bilaga D – Intervjusammanställning, Salems kommun

### 1.1 Intervju med systemägare på Salems kommun

#### 1.1.1 Organisationsstruktur

Den intervjuade kommunens organisationsstruktur är uppbyggt på sju stycken förvaltningar. I dessa förvaltningar arbetar tjänstemän vars uppgifter är att utföra det som beslutats via den politiska organisationen. Varje förvaltning är alltså kopplad till en politisk nämnd. Kommundirektören som är kommunens högsta tjänsteman har ett övergripande ansvar för utvecklingen av kommunen och ansvarar inför kommunstyrelsen, som ligger på den politiska nivån.

Under staben sitter förvaltningarna och det är till staben som alla förvaltningar måste rapportera till. Det är alltså i staben som kommundirektören styr kommunen.



Kommunens uppbyggnad och risk-/säkerhetsfunktion

I kommunstaben arbetar kommunens säkerhetssamordnare som ansvarar för det övergripande planeringsarbetet gällande olika typer av säkerhetsfrågor för alla förvaltningarna, d.v.s. säkerhetssamordnaren är den sammanhållande länken mellan förvaltningarna. Det är i Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen som kommunens operativa säkerhetsarbete är placerad. Där är det fastighetschefen som ansvarar för säkerhetsarbetet och denne har utsett intervjupersonen och hans kollega som också är teknisk förvaltare, att ta hand om det operativa arbetet.

Just nu är säkerhetsarbetet uppdelat i två delar där intervjupersonen har ansvar för administreringen av Marsh Plus incident- och skaderapporteringsmodul, medan den andra tekniska förvaltaren har ansvar för SBA- (systematiskt brandskyddsarbete) modulen. Intervjupersonen påtalar att de samarbetar i stor utsträckning vilket innebär att de båda har full tillgång till varandras ansvarsområden i systemet.

Intervjupersonen påtalar att deras roll som systemägare är att administrera systemet men det är de verksamhetsansvariga som har det slutgiltiga säkerhetsansvaret i sina verksamheter. Intervjupersonen nämner även att eftersom kommunen är rätt så liten så är kontakten mellan honom och kommunordförande extremt bra. Det positiva med detta är att det resulterar i snabba beslutsvägar. Och p.g.a. detta kan de förbigå politiska beslut som ofta tar lång tid.

Under fastighetschefen finns driftchefer. Driftcheferna har personal under sig som utför skötseln på kommunens fastigheter och lokaler. Kommunen hyr även ut lokaler, ex. boenden och annat. Det som kommunen hyr ut innefattas inte i Marsh Plus.

Eftersom kommunen är så liten finns ingen intern fakturering. Detta innebär att de verksamhetsansvariga inte behöver betala hyra till fastighetsägaren. Det vill säga MSB-förvaltningen tar alltså alla kostnaderna.

Kommunen äger ett 50-60 byggnader och ca 30 fastigheter.

### **Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus**

Före implementering av Marsh Plus fanns det ingen systematik för ovanstående säkerhetsfrågor i kommunen. På den tiden var intervjupersonen driftchef på MSB – förvaltningen. Skador som ledde till kostnader (exempelvis glaskross och klotter) fick intervjupersonen då ta hand om tillsammans med en kollega. Dessa kostnader anser intervjupersonen att han hade hyfsad koll på genom att han satte dem på ett speciellt konto. Därmed hade de dokumenterat skadekostnaderna och kunde med det se hur mycket som gick åt för varje år. Dessvärre gällde dessa kostnader endast det som skedde på fastigheternas fasader. Det fanns alltså ingen koll från intervjupersonens sida på vad som skedde inne i verksamheterna. Det vill säga inne i verksamheterna skedde även skadegörelse, och ansvaret för den hade de verksamhetsansvariga. Redovisning för kostnader inom verksamheterna fanns alltså ej att tillgå. Detta innebar att de verksamhetsansvariga då tog pengar från deras driftbudget, d.v.s. pengar som skulle gå till löner, skolmaterial etc., gick även till skadekostnader, och därför menar intervjupersonen att det fanns mycket dolda kostnader i kommunen. Enligt intervjupersonen var detta inte bra för att de siffror som redovisades för politikerna inte stämde överens med verkligheten.



### 1.1.2 Marsh Plus

#### **Kommunens förväntningar av systemet före användning**

Kommunen hade inga förväntningar utan hade istället en hel del krav som systemet var tvunget att uppfylla för att det skulle införskaffas.

- Systemet skulle generera relevant statistik där man kan få svar på frågor som: Vad kostar glaskross på en viss skola? (kunde inte läsa ut detta innan)
- I systemet ska man kunna rapportera händelser, när dessa sker, vilket sedan ska kunna utgöra underlag för insättning av resurser. Vad för typ av händelser som sker är viktigt att veta.
- Systemet ska dessutom ha en SBA-modul.

#### **Hur länge har systemet varit i bruk**

Kommunen fick tillgång till systemet sommaren 2006. Då fick de hjälp av Marsh AB. Systemet har använts av hela organisationen sedan 1/1-2007.

#### **Intervjupersonens tid som systemägare**

Intervjupersonen har varit systemägare sedan sommaren 2006.

#### **Antal användare**

I hela kommunen finns 30 stycken användare och 2-3 stycken per verksamhet eller rektorsområde.

#### **Kommunens nuvarande arbetsprocess**

##### *Intervjupersonens roll*

Intervjupersonens roll är systemägare. Dock delas en del av detta ansvar med kollegan som också är teknisk förvaltare (se bild ovan). Denna person har dock officiellt sett hand om SBA-modulen. I sina roller som systemägare har de ansvar för utbildningen av användare och kan kontaktas av användare om dessa bl.a. har frågor angående systemets funktionalitet. Systemägarna har även hand om att skapa nya inloggningsuppgifter om det kommer nya användare.

##### *Systemrättigheter – rapportering och statistik*

Alla användare, d.v.s. de som har inloggningskonton har rättighet att rapportera i systemet. Intervjupersonen samlade ihop alla verksamhetsansvariga och gav dem i uppgift att utse två till tre personer som skulle få rättighet att rapportera och se statistik.

Intervjupersonen anser att det var svårt att avgöra vem som skulle ha tillgång till vad i systemet. Slutligen bestämdes dock att användarna inklusive verksamhetscheferna ska få ha tillgång till sin egen verksamhets incidentarkiv, och förvaltningscheferna får tillgång till alla förvaltningars incidentarkiv samt även all statistik. Anledningen till detta är att verksamhetscheferna ska få en inblick i sin egen verksamhet och därefter förebygga incidenter och hålla koll på kostnaderna. Det

görs dock vissa undantag där *eldsjälar* på vissa verksamheter även får tillgång till andra verksamheters incidentarkiv. Dock är det endast systemägarna samt förvaltningscheferna som har full tillgång till all statistik.

Även om förvaltningscheferna har tillgång till varandras incidentarkiv och statistik så är det ingenting som de använder sig av. Det är alltså intervjupersonen och dennes kollega som presenterar vad som sker för förvaltningarna.

Vid val av användare rekommenderade systemägarna att det exempelvis skulle vara vaktmästaren eller skolassistenten samt även någon med datorvana. Det var även viktigt att dessa personer förstod att de i ett senare skede även skulle ansvara för SBA-modulen i sin verksamhet.

För små verksamheter ex. skola på 80 elever så rekommenderas två personer och på större skolor tre personer

#### *Typ av incidenter som rapporteras*

Den typ av incidenter som ska rapporteras är allt från tillbud, d.v.s. incidenter som inte ledde till några konsekvenser, men som kunde ha gjort det, till olika egendomsskador eller personolyckor. Ex. vill intervjupersonen att saker som att någon ramlar i trappen och inte skadar sig nämnvärt, ska rapporteras. Anledningen till detta är bl.a. att användarna lätt ska få in rutin på inrapporteringen, d.v.s. så att det blir naturligt att rapportera. För att det ska bli naturligt att rapportera krävs, enligt intervjupersonen, att man rapporterar så mycket som möjligt. Intervjupersonen understryker dessutom att det är viktigt att hot mot lärare rapporteras.

#### *Utbildning – nu och vid implementeringsstadiet*

Vid implementeringsstadiet ansåg intervjupersonen att SBA-modulen egentligen var den viktigaste modulen. Men den är också svår att börja med, så intervjupersonen och dennes kollega ansåg att för att användarna skulle bli bekväma med systemet skulle de först lära sig incident- och skaderapporteringsmodulen.

Marsh AB utbildade intervjupersonen och dennes kollega (den andra systemägaren) på plats hos kommunen. Därefter fick de som hade blivit utsedda till användare (se 0) och deras verksamhetsansvariga samlas i grupper om åtta personer, i en datasal på kommunen. Där fick de en demonstration samt möjlighet till att testarbete i systemet själva. Användarna hade två timmar till sitt förfogande vid utbildningstillfället, men de flesta var klara redan efter en timme. I samband med utbildningstillfällena fick användarna och de verksamhetsansvariga dessutom sina inloggningsuppgifter.

Marsh AB och systemägarna hade mycket telefonkontakt och stöd i början av implementeringen.

I nuläget finns ingen fortbildning förutom att användare och verksamhetsansvarig kan direktkontakta systemägarna om de har frågor, via telefon. Anledningen till att det inte finns någon annan typ av fortbildning är att systemet precis har börjat användas av alla verksamheterna i kommunen. Om det är så att en verksamhetsansvarig utser en ny användare, får den verksamhetsansvarige eller användaren själv kontakta någon av systemägarna för inloggningskonton. Om det är användaren själv som kontaktar systemägarna så brukar de, efter

att de har gett ut de nya inloggningsuppgifterna, informera användarnas verksamhetsansvariga, så att dessa även vet att användarna har fått tillgång till systemet.

Inför framtiden finns planer på eventuell uppsamling av användare som av olika anledningar har ”dålig” rapporteringsfrekvens.

#### *Uppföljning av rapporterade incidenter*

Den intervjuade kommunen har inget utarbetat system för hur uppföljning av incidenter ska utföras. Tanken är att Marsh Plus först ska användas ett år för att senare kunna sammanställa och sammanfatta hur det har gått. Därefter ska brister undersökas och de ska vidare se vad man bör gå vidare med. Resultaten av inrapporteringen ska även presenteras högre upp i organisationen, t.ex. för kommunordförande.

I nuläget ligger ansvaret för att brister i en verksamhet åtgärdas hos de verksamhetsansvariga. Det finns dock kommunikation mellan användare och verksamhetsansvariga gentemot deras tillhörande förvaltningar. Om en användare har uppmärksammat något speciellt som behöver åtgärdas och det krävs att detta uppmärksammas på högre nivå, kan användarna direkt kontakta förvaltningen och från dem få hjälp. Intervjupersonen har i vissa fall åkt ut och träffat användare med verksamhetsansvariga och bollar idéer för att åtgärda problem.

Kommunikationsmässigt har systemägarna dessutom väldigt nära till kommunordförande och kan därmed få igenom snabba beslut om detta skulle krävas.

En annan kommunikationsväg mellan högre nivå och verksamhetsansvariga är att det till de verksamheter som har hög inrapporteringsfrekvens kan få fördelar genom att mer resurser fördelas till dem. Exempelvis om en skola har mycket skador och kostnader för dessa men få rapporter, så kan denna verksamhet inte komma till kommunen och fråga om mer pengar på samma villkor som en skola som rapporterar mer frekvent.

#### **Systemets påverkan på organisationens förebyggande arbete (skador & olyckor)**

Under det år som Marsh Plus har använts i kommunen anser intervjupersonen att de nu får reda på saker som aldrig annars hade kommit fram. I och med detta har det gått fortare att komma fram till beslut om åtgärder. Enligt intervjupersonen är det ett faktum att uppföljning av incidenter har blivit bättre sedan systemet började användas.

Konkreta förändringar märktes av ganska fort. Exempelvis som ovan nämnts har intervjupersonen kunnat delta i möten med ansvariga och användare för att kunna komma fram till idéer om lösningar på problem som uppkommit genom systemet. Bland annat har extra belysning och övervakningskameror satts upp på en del utsatta områden, vilket har reducerat skadehändelser med 70 %.

Andra förändringar är att systemet avlastar rektorerna. Folk i verksamheterna har bättre koll på saker och ting och det har blivit bättre ansvarsfördelning samt ökat engagemang. Intervjupersonen har märkt att personal i verksamheterna dessutom har börjat ifrågasätta instruktioner

Intervjupersonen understryker att systemet hjälper till att föra vidare information och att kommunen samt verksamheterna får bättre insyn i olika problem, d.v.s. saker och ting åskådliggörs. Bland annat har det visat sig att en skola som alltid uppfattats som stökig och där mycket resurser har gått åt, i själva verket hade mindre skadegörelse och andra incidenter än en skola som ansågs vara lite ”finare”. Varför detta inte kunde åskådliggöras innan systemet togs i bruk var för att de verksamhetsansvariga använde driftbudgeten för att åtgärda olika typer av skador etc. Det vill säga pengar som skulle gå till skolmaterial och annat, användes i själva verket till skadekostnader, och dessa redovisades aldrig. Nu när allt rapporteras in kan sådana kostnader åskådliggöras och utifrån det kan resurser fördelas bättre.

Vad gäller brister i systemet ser inte intervjupersonen många sådana. Han påpekar att han själv inte använder det så mycket. Han går ju bara in och tittar på statistik lite då och då. Det enda som inte riktigt fungerar ännu är i så fall polis- och försäkringsanmälan via e-post? Detta är dock inte en brist som intervjupersonen anser att systemet har, utan denne menar snarare att det är något som kommunen inte hunnit implementera ännu. Kommunen använder dock den automatiska felanmälan.

Hur systemet uppfattas av användarna tror intervjupersonen är skiftande. Han tror dock inte att användarna är negativa till systemet. Snarare tror intervjupersonen att en del personer kanske inte har kommit igång riktigt med rapportering och därför skäms för det. Han tror att de flesta ändå förstår systemets vikt och att de generellt sett är positivt inställda till det.

### **Marsh AB:s hjälp**

Intervjupersonen anser att Marsh AB har varit mycket behjälpliga i implementeringsfasen och att det var bra att de fick hjälp med inmatning av ex. fastighetslistor etc. Dessutom tycker han att det är mycket bra med användarträffarna som Marsh AB anordnar två gånger per år.

### **Kommunikation med försäkringsbolagen**

Kommunen har än så länge inte haft någon annorlunda kommunikation med försäkringsbolagen. Det är dessutom inte intervjupersonen som har hand om de frågorna, utan det är den ytterst ansvariga på kommunstaben, d.v.s. ordförande som sköter dessa. Intervjupersonen vill först få ett underlag så att de kan visa för ordförande vad som har gjorts. Sedan kan en diskussion föras med försäkringsbolagen.

### **Utveckling av systemet**

Vidare ser intervjupersonen en hel del potential med systemet och hur det kan komma att användas i organisationen i framtiden. Bland annat är de intresserade av att börja använda säkerhetsanalysen, vilket de anser borde förstärka det förebyggande arbetet som incident- och skaderapporteringsmodulen bidrar till. Han anser att säkerhetsanalysen borde vara mycket intressant för verksamhetsansvariga.

Kommunen har även fått signaler från brandförsvaret som gärna vill ha tillgång till SBA-modulen för att ex. kunna hålla koll på om verksamheterna har utfört sina ronder etc. Intervjupersonen tycker det är bra om brandförbundet kan få tillgång till systemet.

## 1.2 Sammanställning – Intervju med användare på Rönninge skola 16/10-07

### 1.2.1 Allmänt

Den undersökta skolan är en F-9 skola med c:a 570 elever. I skolans rektorsområde ingår även två förskolor med sammanlagt c:a 145 elever.

Intervjupersonen har arbetat på skolan sedan mars 2004 och är intendent. Detta har han varit sedan januari 2006. Innan dess var han biträdande rektor.

Som intendent hjälper intervjupersonen rektorn bl.a. med brandsyn, intranätet för personalen, arbetsmiljöskyddsarbetet, inköp av material och har hand om skolans PR som exempelvis att ta emot gästföreläsare.

#### **Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus**

Innan den intervjuade skolan började använda Marsh Plus fanns det redan ett incident- och skaderapporteringssystem baserat på pappersblanketter. Dessa blanketter arkiverades i en pärm och var sorterade i en områdesuppdelning på skolan. Exempelvis var områdena uppdelade i kök, skolgård och klassrum etc. Det fanns c:a 12-15 flikar i pärmen för de olika områdesindelningarna. Incidenterna som arkiverades kunde sedan analyseras på så vis att man gick igenom område för område. Därefter kunde de se om det var något som behövde åtgärdas i något specifikt område. Om det hade skett en skada på fastigheten skickades en felanmälan till fastighetskontoret (MSB-förvaltningen) som vidarebefordrade anmälan till fastighetskötare.

Skolan har/hade dessutom skyddsronder varje år, där bland annat brandsyn, elektriskt betingade risker, åtgärdande av blinkande lysrör och andra typer av förebyggande åtgärder kunde diskuteras. Under ronderna upptäcktes ofta saker som kunde åtgärdas direkt, exempelvis objekt som stod på fel ställen och som därmed kunde utgöra någon form av risk. De som deltog i skydds ronderna var en representant från MSB (miljöskyddsförvaltningen), rektor, biträdande rektor för ansvarsområdet samt personalens skyddsombud.

Innan systemet började användas i skolan var intervjupersonen biträdande rektor, och då hade han bl.a. hand om två stycken elevskyddsombud som fortfarande finns på skolan. Elevskyddsombuden får gå på utbildning en gång per år för att lära sig bl.a. hur blanketterna ska fyllas i och vilken typ av incidenter som ska rapporteras. Det finns även två stycken lärarskyddsombud som har rapporteringsansvar. De resterande lärarna kan också rapportera incidenter via blankettsystemet och sedan lämna in det till intervjupersonen för arkivering.

### 1.2.2 Marsh Plus

#### **Intervjupersonens förväntningar av systemet före användning**

En förväntning som intervjupersonen hade på Marsh Plus var att det skulle vara lättare att finna olika riskzoner. Intervjupersonen ville väldigt gärna kunna sortera incidenter efter område, yrkesgrupp och olycksfall.

Vidare var intervjupersonen positiv till införandet av systemet. Detta då intervjupersonen själv *pushat* för att ett system som Marsh Plus skulle införas i verksamheten. Han ville alltså få bättre koll på de olika områdena i verksamheten och trodde att ett system för incident- och skaderapportering skulle kunna hjälpa med det.

Intervjupersonen anser dessutom att han fick inflytande i implementeringsprocessen. Och detta genom att han gav tips till MSB om hur ett sådant datasystem skulle kunna vara utformat.

### **Hur länge har systemet varit i bruk/tid som användare**

Den intervjuade skolan har använt systemet sedan ett år tillbaka, alltså sedan våren 2006. Intervjupersonen påpekar att han var en av de första som loggades in i hela kommunen. Intervjupersonen har använt systemet sedan början av implementeringen.

### **Antal användare**

Det är bara intervjupersonen och rektorn som har tillgång till systemet.

### **Intervjupersonens och skolans nuvarande arbetsprocess – Marsh Plus och annat säkerhetsrelaterat**

De tekniska förvaltarna i kommunen (MSB-förvaltningen) som sköter det operativa säkerhetsarbetet, har meddelat intervjupersonen att det är han som har ansvaret för inrapporteringen av tillbud incidenter och skador som sker på skolan i Marsh Plus.

Skolan använder fortfarande det pappersbaserade blankettsystemet som ett komplement till Marsh Plus. All personal och elevskyddsombuden får i ansvar att rapportera skador, tillbud och andra incidenter via blanketterna och sedan lämna in dem till intervjupersonen. Därefter rapporterar intervjupersonen det som kommit in i Marsh Plus. Ibland är en del blankettrapporter som kommer in från lärarna eller elevskyddsombuden, inte tillräckliga för att betraktas som tillbud eller incidenter, och då tas en diskussion upp med den som rapporterade det för att förklara att just den typen av händelse inte behöver rapporteras. Intervjupersonen har dessutom ansvaret för inrapportering av tillbud/incidenter vid två stycken tillhörande förskolor.

När intervjupersonen ska skriva in en rapport utifrån en blankett som kommit in från någon personal, skriver han först rapporten i MS Word då det inte finns något rättstavningsprogram i Marsh Plus. Därefter klistrar han in det i Marsh Plus.

I medeltal brukar intervjupersonen rapportera tillbud eller händelser c:a en gång per månad. Han gör det oftast löpande, d.v.s. när en blankettrapport har kommit in, men ibland så sker inrapporteringen i klump p.g.a. tidsbrist.

Skolan separerar rapportering för skador på själva fastigheten. I de fall som det sker skador på fastigheten så skickas en felanmälan till MSB-förvaltningen. Detta görs med e-post genom den automatiska felanmälan som finns i Marsh Plus.

Ibland skickar även intervjupersonen en kopia på rapporter till den nuvarande biträdande rektorn. Detta gör han via e-post direkt ifrån Marsh Plus.

Sedan brandsynansvaret har lagts över på verksamheten, gör intervjupersonen en brandskyddsronnd varje månad.

#### *Systemrättigheter – rapportering och statistik*

Intervjupersonen har rättighet att se incidentarkivet för den egna verksamheten. Han har ej tillgång till statistikdelen. Rektorn på skolan har samma rättigheter.

#### *Typ av incidenter som rapporteras*

Det som ska rapporteras in i systemet menar intervjupersonen är allting som kan resultera i en olycka. Exempelvis om någon halkar eller fastnar. Han påpekar att det är viktigt att hellre rapportera för mycket än för lite. Om det nu är så att en rapport inte anses vara ett tillbud eller en incident, så kan det diskuteras senare.

#### *Utbildning*

Intervjupersonen fick sin utbildning av den ena tekniska förvaltaren på plats hos MSB-förvaltningen.

#### *Uppföljning/feedback av rapporterade incidenter*

Intervjupersonen har mycket nära kontakt med de tekniska förvaltarna på MSB-förvaltningen. Denna kontakt sker genom dialog både via telefon och e-post. Intervjupersonen känner att MSB-förvaltningen alltid är öppna och ärliga, och detta är något som han uppskattar mycket. Exempelvis om intervjupersonen anser att något behöver åtgärdas och därmed påtalar det för de tekniska förvaltarna, så talar de om för honom om det går eller inte samt när det kan genomföras, utan att dölja något för honom.

De lärare som ger blankettrapporter till intervjupersonen får feedback genom en e-postkopia. På detta vis vet den som rapporterat att rapporten är mottagen.

Intervjupersonen anser att feedback om att det som rapporterats i Marsh Plus analyseras, är viktigt. Dock påpekar han att han ej behöver feedback på varenda rapport. Igen så understryker han att det skulle vara intressant att få kommunöverblick.

Vad gäller konkret uppföljning på brister är ett exempel då skolans golv på ett ställe började få bucklor. Intervjupersonen felanmälde detta via telefon till en av de tekniska förvaltarna som sedan skickade hantverkare att åtgärda problemet. Problemet fixades väldigt fort.

#### **Systemets påverkan på verksamhetens förebyggande arbete (skador & olyckor)**

Intervjupersonen har inte sett några direkta förändringar av det förebyggande arbetet sedan systemet sattes i bruk. Han anser att de var alerta redan innan. Dock känner han sig tryggare, då han vet att det lagras och är lätt att komma åt, samt lättare att sortera på områden.

En annan sak som intervjupersonen kan nämna är att i och med att han har börjat med att skicka ut kopior till de som rapporterar via blanketterna, har det blivit bättre kvalitet på rapporterna i jämförelse med förut. Detta då lärarna ofta återkommer till intervjupersonen och klargör om det kommit upp nya uppgifter eller om vissa saker i den ursprungliga rapporten inte stämmer. Detta har enligt intervjupersonen inneburit att rapporterna blivit mer sanna och bättre utformade.

## Utveckling av systemet

Intervjupersonen anser att tillbud/incidentrapporteringsmodulen inte alltid stämmer överens med skolmiljön. Exempelvis saknas *vandalisering* som skadetyper. Han anser också att det borde gå att kategorisera olika platser/områden. Det vill säga det ska gå att markera vilka platser som är farliga etc. Det finns även önskemål om att det ska gå att spara de icke-obligatoriska e-postadresserna så att man enkelt kan lägga till dem när man ska skicka en kopia på rapporterna. Det vill säga att det ska finnas någon typ av förval på personer som man vill skicka till och att det ska vara enkelt att lägga till och ta bort dessa personer.

Det som intervjupersonen också kan sakna är den kommunövergripande statistiken. Han skulle gärna vilja få ta del av den. Detta skulle vara av intresse för honom så att han kan samla ihop lärarna och visa upp statistiken för dem, så att de får en inblick i vad som sker. Intervjupersonen menar att om han hade tillgång till statistiken så skulle han kunna se andra verksamheters problem och förhoppningsvis kunna lära utav dem.

### 1.3 Sammanställning – Intervju med användare på Rönninge Gymnasium 17/10-07

#### 1.3.1 Allmänt

Personen är gruppchef delar ansvar för huset/fastigheten och ser till så att verksamheten flyter på i skolan.

#### Arbetet med incidenter och skador före implementering av Marsh Plus

Innan den intervjuade skolan började använda Marsh Plus gjorde de endast anmälan om det hade skett inbrott eller glaskross. Denna anmälan registrerades inte på något vis, utan när en händelse hade skett så åtgärdades det i samband med den.

Hade det skett ett inbrott så anmäldes det till polisen men om det bara hade skett något sabotage och utan stöld så polisanmäldes det inte. Det är alltid rektorn som gör polisanmälan på elever som av olika anledningar misstänktes för brott.

Felanmälan på fastighet gjordes till kommunen precis som idag. Intervjupersonen nämner att det yttersta ansvaret låg på rektorn men att det var intervjupersonen som såg till att saker och ting blev utfört.

#### 1.3.2 Marsh Plus

##### Intervjupersonens förväntningar av systemet före användning

Intervjupersonen var positiv till införandet av Marsh Plus då hon hade en känsla av att de inte gjorde tillräckligt på skolan. Vid utbildningen förstärktes denna känsla och intervjupersonen kände på sig att det i och med systemet, skulle bli mer ordning och reda på saker och ting i verksamheten.



Intervjupersonen kände inte att hon hade något inflytande över beslutet att införa systemet. Inte heller kände hon något inflytande över implementeringsprocessen. Eftersom systemet var så nytt kunde hon inte hitta några fel att anmärka på i det stadiet.

### **Hur länge har systemet varit i bruk samt tid som användare**

Efter utbildningen våren eller hösten 2006 blev skolan aktiv i användandet av Marsh Plus. Intervjupersonen nämner att det tog ett tag innan hon rapporterade sin första incident. Detta då hon hade tappat bort sitt lösenord. I detta sammanhang menar hon att det var lite krångligt eftersom hon först fick ett lösenord som skulle användas vid utbildningen och ett annat när hon skulle använda systemet i verksamheten. Hon ringde då den ansvarige tekniska förvaltaren på kommunen, som gav henne lösenordet.

### **Antal användare**

Intervjupersonen är enligt vad hon själv vet, den enda som har tillgång till Marsh Plus på skolan. Hon är osäker på huruvida rektorn också har det.

### **Intervjupersonens och skolans nuvarande arbetsprocess – Marsh Plus och annat säkerhetsrelaterat**

Intervjupersonen anser att de är förskonade från inbrott och skadegörelse. Under den tid som den intervjuade skolan har haft tillgång till systemet har intervjupersonen gjort c:a 6-7 inrapporteringar totalt. Detta anser hon beror på att inte så mycket incidenter sker. En annan anledning är att hon bara rapporterar inbrott och när det krävs en felanmälan som vid fall av glaskross (se nedan för typ av inrapporterade händelser).

När det krävs en felanmälan exempelvis när det skett någon typ av skadegörelse som glaskross, ringer hon till kommunen om detta och så skickar de hantverkare till skolan för att åtgärda problemet. Själva skadegörelsen rapporterar hon i Marsh Plus men hon skickar inte felanmälan via den automatiska e-postfunktionen i systemet. I det avseendet tycker hon att det känns lite onödigt att både ringa in och rapportera en felanmälan och samtidigt skicka in den via systemet.

#### *Systemrättigheter – rapportering och statistik*

Angående intervjupersonens rättigheter så vet hon att hon har tillgång till att se de rapporter som hon själv har rapporterat. Hon vet inte om hon har tillgång till statistik eller incidentarkivet för andra verksamheter i kommunen.

#### *Typ av incidenter som rapporteras*

Intervjupersonen anser inte att hon helt själv bestämmer vad som ska rapporteras, dock är verkar det som hon har ganska stort inflytande över det. Direktiven från kommunen var dock att *allt* ska rapporteras. Intervjupersonen koncentrerar sig dock på att rapportera inbrott som sker utifrån, samt även skadegörelse som glaskross. Hon rapporterar inte klotter eftersom hon anser att hon då skulle få sitta hela dagarna med systemet. Hon anser alltså att det råder tidsbrist och att hon har andra viktiga saker att göra.

Hon anser att hon borde göra polisanmälan på allt hon rapporterar men så har dock inte skett.

De har inte haft några allvarliga olyckor på skolan och därför har hon inte rapporterat in några sådana. Men om det sker olyckor (då någon skadar sig) så har hon tänkt göra det. Eftersom skolsköterskan skriver rapporter om sådana olyckor tycker hon det kan finnas risk för dubbelarbete.

När det skett skadegörelse eller inbrott som kräver en felanmälan till fastighetsskötaren skriver hon till kommunen (e-post) eller ringer in en anmälan till den tekniska förvaltaren på kommunen. Varför hon inte skickar felanmälan via den automatiska e-postfunktionen är för att hon anser att det blir tre steg för att göra en och samma sak. Det vill säga det känns onödigt att först skriva och ringa och sedan göra en anmälan via systemet.

#### *Utbildning*

Utbildningen fick hon av de tekniska förvaltarna på MSB-förvaltningen på kommunhuset. Hon har ingen kännedom om hennes verksamhetsansvarige/rektorn har fått utbildningen också, men hon tror inte det iallafall.

#### *Uppföljning/feedback av rapporterade incidenter*

Intervjupersonen känner inte att hon får någon feedback från kommunen på att det hon rapporterar analyseras. Hon vet dessutom inte vem eller vilken förvaltning som tar hand om dem.

Den enda feedback hon känner att hon får från kommunen är när hon gör en felanmälan (som ovan beskrivits) för då kommer det hantverkare och åtgärdar det anmälda.

Eftersom rektorn på skolan inte är inblandad i användandet av Marsh Plus, så har intervjupersonen direktkontakt med de tekniska förvaltarna på MSB-förvaltningen. Hon anser att den kontakten är bra, men påpekar också att de kommer ju inte alltid att finnas kvar. Intervjupersonen skulle dock vilja ha mer information från de tekniska förvaltarna, ex. *om det är någon stor grej* så vill hon gärna att hon får information om det från dem.

Hon påpekar att det är klart att hon skulle vilja veta vad de gör med rapporterna. Hon tycker att de på kommunen bör göra någon form av sammanställning varje månad eller kvartalsvis. Detta för att hon ska få reda på vad som är på gång i kommunen.

Hon är inte riktigt nöjd med återkopplingen från polisen när en anmälan gjorts till dem. Först talar hon om för kommunen om polisanmälan, och efter att hon har rapporterat i Marsh Plus fyller hon även i blanketten för polisanmälan från systemet. Hon drar sedan ut blanketten för att sedan faxa in den till polisen. När hon gör på detta vis brukar hon inte få svar från polisen, utan det brukar fungera bättre när hon ringer dem och de kommer till skolan för då kan hon anmäla direkt.

Eftersom hon inte vet om hennes chef har tillgång till systemet så har de ingen kommunikation om rapporteringen. Hon vill heller inte att chefen ska involveras i det arbetet. Exempelvis beror det på att hon inte vill att flera ska rapportera, för då kan det enligt henne bli förvirring och kanske dubbelarbete. Intervjupersonen framhåller att hon och chefen ändå är öppna mot varandra i andra frågor. Är det något så kan hon prata med chefen.

#### **Systemets påverkan på verksamhetens förebyggande arbete (skador & olyckor)**

Intervjupersonen kan inte peka på några konkreta förändringar i arbetet med säkerheten på skolan i och med användningen av Marsh Plus. Hon tillägger dock att det kan bero på att hon inte varit så bra på att använda systemet.

### **Utveckling av systemet**

Intervjupersonen är väldigt negativ mot systemet i det avseendet att det ofta krävs dubbelarbeten. Hon anser att om man rapporterar en skada som kräver en felanmälan till fastighetsskötaren, så ska hon inte behöva fylla i en till blankett för att sedan skicka iväg den med. Detsamma gäller för polisanmälan. Hon tycker det är onödigt att först rapportera i Marsh Plus, för att sedan skriva en polisanmälnansblankett och sedan skriva ut den och därefter faxa in till polisen.

Dessutom vill hon känna trygghet när hon använder systemet så att hon inte riskerar att klicka bort något av misstag. Hon känner ibland att hon är osäker på om hon gör rätt, och därför skulle hon gärna ta emot lite mer hjälp i form av anvisningar för hur man ska arbeta med systemet. Hon anser att hon behöver tid på sig för att komma in i det.

Intervjupersonen känner ofta lättnad när hon har skickat iväg en rapport eller anmälan, men påpekar att hon tycker är för krångligt och att det därmed kräver mycket arbete.

# Bilaga E

---

## Bilaga E – intervjufrågor till systemägarna (kommunnivå)

### *Organisationsstrukturfrågor*

1. Hur är kommunen och dess säkerhetsorganisation uppbyggd, och hur är den relaterad till de olika verksamheterna som ingår i kommunen? Ex. förvaltningar samt verksamheter som tillhör förvaltningarna.
2. Hur arbetade ni med riskhantering i kommunen innan ni skaffade Marsh Plus?
  - Använde ni någon speciell systematik, och i så fall hur såg den ut?

### *Marsh Plus-relaterade frågor*

1. Vad hade du och/eller kommunen för förväntningar av systemet innan ni började använda det?
2. Hur länge har ni använt systemet?
3. Hur länge har du varit administratör respektive säkerhetsansvarig?
4. Hur många använder Marsh Plus i kommunen?
5. Hur arbetar ni med Marsh Plus i er organisation?
  - Vilken roll har du i användandet av Marsh Plus?
  - Vilka har rättigheter till att rapportera in skador och incidenter, och vilka bestämmer detta, och baserat på vad?
  - Vilken typ av incidenter ska rapporteras in i systemet, d.v.s. vilken verkan måste incidenten ha för att den ska vara värd att rapporteras? Hur har detta värderats?
  - Vilka har rättigheter till att analysera statistik, och varför?
  - Hur sker utbildningen av nya användare samt fortbildning av gamla?
6. Hur fungerar uppföljningen av rapporterade incidenter (rapporterade i Marsh Plus)?
  - Har ni något utarbetat system?
  - Vem har ansvaret för att åtgärda brister som framkommit genom rapporteringen?
  - Hur ser kommunikationen ut mellan användare och ansvariga? Ex. hur går information om att åtgärder vidtagits, ner i organisationskedjan till användarnivå, d.v.s. hur får användarna veta om deras rapportering analyseras?
  - Är rapportering av incidenter den enda kommunikationsvägen mellan användare och ansvariga vad gäller att framföra risker/brister och dylikt? Om inte, hur fungerar det då?
  - Hur anser du att uppföljningen har fungerat under de år som ni använt systemet?
  - Finns det något du skulle vilja förbättra i det avseendet?
7. Hur anser du att modulen incident- och skaderapportering, har påverkat er organisation vad gäller förebyggandet av olyckor och skador?

- Har era förväntningar av systemet införlivats? Varför, varför inte?
  - Har du uppmärksammat konkreta förändringar efter införandet av systemet, vilka då i så fall? Och när började ni uppleva dessa förändringar?
  - Finns det några uppenbara problem med systemet?
  - Anser du att de som använder systemet ser nyttan med systemet? D.v.s. vad tror du att användarna anser om systemet?
8. Hur har du upplevt Marsh AB:s hjälp vad gäller att komma igång med systemet? Ex. utbildning och information. Hur gick det till? Finns det saker som borde förbättras?
  9. Hur har användningen av systemet påverkat er kommunikation med försäkringsbolagen?
  10. Hur ser du att systemet borde utvecklas för att bättre passa in på er organisations risk- och säkerhetsarbete? Finns det något som du tycker är extra viktigt?

# Bilaga F

---

## Bilaga F – intervjufrågor till användarna (verksamhetsnivå)

### *Allmänna frågor*

1. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?
2. Vad har du för roll i verksamheten, d.v.s. vad har du för arbetsuppgifter?
3. Hur såg riskhanteringsarbetet ut i verksamheten innan systemet infördes? Vem hade ansvar för vad?

### *Marsh Plus-relaterade frågor*

1. Vad hade du för förväntningar innan ni började använda systemet?
  - Var du positiv eller negativ till att ni skulle börja använda det? Varför?
  - Upplever du att du fick något inflytande i beslutet om att införa systemet?
  - Tycker du att du hade inflytande över implementeringsprocessen? D.v.s. utbildning etc.
2. Hur länge har du använt systemet?
3. Vilka rättigheter har du?
4. Hur ofta (ungefär) rapporterar du in incidenter?
5. Vilka typer av incidenter rapporterar du in, och varför? Känner du att du haft något inflytande i besluten om vilka incidenter som är av vikt att rapportera?
6. Hur får du som användare feedback på om det som rapporterats har analyserats eller inte?
  - Hur ser kommunikationen ut?
  - Är du nöjd med den kommunikationen?
  - Skulle du vilja att den såg ut på ett annat vis?
  - Hur viktigt är det för dig att du som användare får feedback på det som rapporteras in? Varför?
7. Anser du att systemet har förändrat verksamhetens riskhantering?
  - Har du sett några konkreta resultat? Vad då?
8. Om du fick ändra på något i användningen av systemet samt dess utformning, vad skulle det vara då? Varför?

# Bilaga G

---

## Bilaga G – Intervjufrågor till Marshanställda som arbetar med Marsh Plus

### *Bakgrund till systemet*

Vad är anledningen till systemets uppkomst? Syftet?

- Lagar?
- Försäkringsbolagens krav?
- Övrigt?

### *Omfattning*

Hur många kommuner och verksamheter använder systemet?

- Hur många administratörer?
- Hur många användare?
- Administratörer och användare per kommun/verksamhet?

### *Implementering och arbetsprocess*

Hur implementeras systemet i en kommun eller verksamhet?

- Hur ser utbildningen ut?
- Vilka blir utbildade? Vem/vilka avgör det?
- Sker det någon fortbildning från Marsh AB:s sida när systemet vidareutvecklats, eller får verksamheterna uppdatera sig själva?

Hur är det tänkt att systemet ska användas?

- Har Marsh några specifika rekommendationer på hur systemet bör användas? Hur ser dessa ut? Vad baseras de på?
- Vilka problem finns vid implementeringen?
- Hur kan verksamheterna veta om systemet fungerar och/eller används på ett ”korrekt” sätt?
- Hur följer Marsh upp om systemet används på ett ”korrekt” sätt?

### *Resultat av användning*

Vad anser ni om systemet?

- Tycker ni att det ger resultat? Vad för resultat i så fall? Förändringar?
- Vilken respons får ni från kommuner som använt systemet ett tag?
- Tror ni att kunderna är nöjda? Om ja, varför? Om nej, varför inte?

- Vilka är de vanligaste problemen som ni tror kommunerna anser sig ha i användandet av systemet? Hur tror ni att man kan råda bot på dessa problem?

### *Vidareutveckling av systemet*

Hur fungerar Marsh informationsträffen?

- Hur värderas de synpunkter som tas upp av kunderna på forumen? Vad avgör och vem/vilka bestämmer om en förändring eller förnyelse i systemet ska göras?