



## Anställda blev entreprenörer med en gemensam policy

**Arbetsplats:** Bycosin AB, Box 627, 651 14 Karlstad

**Kontaktperson:** Håkan Byström, VD, tel 054-856020

**Arbetslivsfondens  
handläggare:** Stefan Blomqvist, Värmlands län

**Skribent:** Karin Sundelin

**Sammanfattning:** Bycosin AB har genomfört ett omfattande arbetsplatsprogram för att skapa så stor delaktighet som möjligt bland de anställda på alla nivåer. Den tidigare avdelningsstyrda, vertikala organisationen ersattes av en horisontell där man arbetar i projekt. Detta åstadkoms genom individuell utbildning, ökat miljömedvetande, personliga utvecklingsplaner, väl definierade ansvarsområden, egna kontaktytor utåt och en egen jämställdhetsplan. Samtliga anställda har blivit entreprenörer som arbetar enligt en, gemensam policy.

### Bakgrund

Bycosin AB ingår i Bycosinkoncernen och har sitt huvudkontor i Karlstad samt ett nät av dotterbolag och försäljningsorganisationer runt om i världen. Företaget är en kemisk industri, huvudsakligen inriktad på export och specialicerad på tillverkning, produktutveckling och service inom tre produktområden: effektiv förbränning, industriell vattenbehandling och oförstörande kontroll och rengöring. Kunderna finns i en lång rad branscher som stål-, varvs-, sjöfarts-, flygmekanisk och elektronisk industri liksom olika energiproducerande företag. Vid huvudkontoret i Karlstad finns 26 anställda.

1989 inledde företaget, först på egen hand och senare med bidrag av Arbetslivsfonden, ett genomgripande förändringsarbete vad avsåg bland annat organisation och arbetssätt.

- Vi ville förändra oss själva till att bli mera mottagliga för förändringar, inte fastna i ett "det är bra som det är-

tänkande", förklarar Håkan Byström, VD. Det gällde att inte stå och stampa på samma fläck utan hitta vår profil. Det fanns också ett missnöje inom företaget som inte var direkt uttalat utan mera låg i luften.

Det arbetsplatsprogram som inleddes 1989 handlade om att utveckla en större delaktighet på alla nivåer i företaget. Ursprungligen avsåg man att avsluta detta i januari 1993. Men när man hunnit så långt i förändringsarbetet tyckte man på företaget att det fortfarande fanns mycket kvar att göra. Resultatet så långt var visserligen mycket gott och man ansåg sig ha lagt en god grund för fortsatt arbete. Men man ville nå längre. De kvinnliga anställda kände sig till exempel inte lika delaktiga i sin arbetssituation som männen. Sjukfrånvaron, som var låg innan projektet startade, hade ökat på grund av en långtidssjukskrivning. Rehabiliteringsarbetet hade alltså inte lyckats. Dessutom visade utvärderingen av förändringsarbetet att en fortsatt

kompetensutveckling var önskvärd för att undvika ett A- och B-lagstänkande inom företaget.

Eftersom Bycosin är en kemisk industri ville man också lägga stor vikt med miljöaspekter, såväl inom företaget som utåt. Man ville också inom ramen för vad man kallade en kemisk miljösjönsättning skapa kontaktytor för varje enskild anställd.

### Mål

Det främsta målet för det fortsatta arbetsmiljöprogrammet kan mycket kort sammanfattas i ett ord: delaktighet. Mera utförligt sammanfattades inriktningen i tre punkter:

- Skapa attityder av ansvar och omsorg för det totala miljöarbetet bland de anställda.
- Vidareutveckla det decentraliserade ansvaret och ytterligare tydliggöra befogenheterna.
- Göra miljöaktivitet till företagets kännemärke.

De effekter man därmed ville uppnå var dels effekter utåt, dels inom företaget. Utåt ville man till kunder, leverantörer och berörda myndigheter förmedla bilden av Bycosin som ett miljömässigt medvetet, kunnigt och trovärdigt företag. Leverantörerna skulle dessutom hållas informerade om företagets rutiner samt ha lika strikta rutiner själva.

Inom företaget var målet att

- upprätta en jämställdhetsplan.
- genomföra en riktad rehabilitering.
- spåra och undanröja risker för hälsa och miljö.
- höja säkerheten i processer och produktion.
- välja processer och produkter med minsta möjliga miljöpåverkan.
- maximera utnyttjandet av råvaror och energi.
- minimera störningar i produktions- och leveransprocessen.

För att öka delaktigheten var målet att varje anställd skulle ha

- väl definierat ansvarsområde med de befogenheter detta medförde.

- egna kontaktytor med kunder, leverantörer och myndigheter.
- helhetsbetonade arbetsuppgifter.
- en personlig plan för kompetensutveckling.

### Genomförande

Den totala kostnaden för arbetsmiljöprogrammet hos Bycosin beräknades till 1,6 miljoner kronor, uppdelat i två hälften. Till den första delen, avslutad i januari 1993, beviljade Arbetslivsfonden 340 000 kronor och till den senare, påbörjad i direkt anslutning till den första, 200 000 kronor. Den totala besparingen för företaget i form av bland annat ökad produktivitet, stabilare organisation, snabbare genomströmning av produkter och färre fel beräknades bli cirka 900 000 kronor. I försäkringssystemen beräknades besparingarna i form av lägre sjukfrånvaro (25 dagar lägre korttidsfrånvaro per år samt 75 dagar lägre långtidsfrånvaro) till 68 000 kronor.

En arbetsgrupp på fem personer som representerade olika avdelningar inom företaget, ALF-gruppen, bildades för att driva projektet men mycket stor vikt lades vid att göra alla anställda delaktiga genom ökad utbildning och skapande av egna kontaktytor för alla. Alla har hela tiden fått kontinuerlig information om arbetet och har medverkat i alla beslut.

Individuella utbildningsplaner utarbetades för alla anställda. Utvecklingssamtal genomförs nu två gånger om året och varje anställd har en egen utvecklingsplan. Kompetensutbildningen har bland annat omfattat kemi-, produkt- och processkunskap, arbetsmiljölagen och lagen om kemiska produkter, ansvar och omsorg, omvärldsundersökningar, data- och marknadsutbildning, intern miljörevision.

För att öka delaktigheten väljer nu varje anställd årligen ut vad han/hon anser vara de tre viktigaste målen för företaget under det kommande året. Utifrån de anställdas prioriteringar sätts sedan kvartals- och årsmål såväl avdelningsvis som för hela företaget.

För varje anställd infördes ett väl definierat ansvarsområde med tillhörande befogenheter. Varje anställd fick egna kontaktytor bland kunder, leverantörer och myndigheter. Stämpelkortet avskaffades.

För att skapa ökad inblick i och förståelse för varandras arbetsuppgifter fick varje anställd göra en rundvandring och följa en order från början till slut, dvs fakturering och inrapportering om betalning.

Att åstadkomma en jämställdhetsplan för företaget var en viktig del i arbetsplatsprogrammet. Efter en inventering avsattes våren 1994 en dag då alla deltog i utformandet av en jämställdhetsplan. En handlingsplan upprättades också för hur jämställdhetsplanen skulle genomföras. Men jämställdhet avsåg man här inte enbart jämställdhet mellan könen utan mellan samtliga individer på arbetsplatsen.

En rehabiliteringsplan utarbetades i samarbete med Tingvallhälsan och försäkringskassan.

För att finna och undanröja risker för miljö och hälsa byttes råvaror ut mot mindre hälsofarliga sådana, ventilationen förbättrades, utsläpp minskades, en hälsoprofil gjordes på samtliga anställda, riskanalys för verksamheten utarbetades och bättre belysning anskaffades vid arbetsplatserna. Dessutom infördes regelbunden kontakt med sjukskriven personal.

För att höja säkerheten i processer och produktion utarbetades nya, mera detaljerade processbeskrivningar. För varje ny process görs en riskanalys. Det påbörjade ISO-9001-arbetet fortsattes. Ett system med avvikelserapporter infördes där alla fel rapporteras, diskuteras och åtgärdas.

Månadsmöten infördes för bland annat helt öppen information om företagets ekonomi.

### Resultat

Som ett resultat av att varje anställd nu har helhetsbetonade arbetsuppgifter har också

företagets arbetssätt ändrats från att arbeta avdelningsvis, vertikalt, till att arbeta mera horisontellt, dvs i projekt. På Bycosin kallar man, skämtsamt men med positiv klang, sitt nya arbetssätt för "vår spagettiorganisation".

En undersökning har visat att delaktighetskänsla och engagemang har ökat inom företaget med den nya platta organisationen. Den inblick alla anställda fått i varandras arbete har ökat förståelsen. Det har bland annat också medfört att marknaden (säljarna) genom sin inblick i produktionen känner större säkerhet för produkternas kvalitet. Avvikelse rapporterna har lett till bättre kontroll i alla led.

- Vi har en gemensam policy. Alla är överens om vilka grundläggande värderingar som gäller inom företaget, säger Håkan Byström. Större ansvar och större befogenheter har gjort att varje projekt nu följs upp - alla vet att "det är på mig det hänger".

Sedan arbetsplatsprogrammet inleddes har Bycosin, med i stort sett oförändrad omsättning, dubblat sin vinst varje år, från 0 kronor 1990 till cirka 5 miljoner kronor 1994. Felkostnaderna har halverats från cirka 800 000 kronor per år till cirka 400 000 kronor nu. I båda fallen ser Håkan Byström en direkt koppling till arbetsplatsprogrammet.

- Den ökade delaktigheten och förståelsen för varandras arbete har inneburit att vi är mera beredda att acceptera varandra och därmed har vi fått ett öppnare klimat vilket i sin tur skapar automatik för framåtskridande.

Sjukfrånvaron minskade efter en tillfällig uppgång 1992 men ökade igen 1994, främst beroende på en långtids-sjukskrivning.

### Sjukfrånvaro

1988-1989	150-160 dagar
1990	ca 100 dagar
1991	168 dagar
1992	251 dagar
1993	76 dagar
1994	108 dagar

Den jämställdhetsplan som företaget antagit ska nu kompletteras med avseende på löneskillnaderna. En arbetsgrupp arbetar med detta liksom med att fort-löpande uppdatera planen.

Arbetet med att maximera utnyttjandet av råvaror och energi har resulterat i att företagets energiförbrukning, trots ökad produktion har sänkts kraftigt. Processvatten som tidigare ansetts vara avfallsvatten utnyttjas som råvara till en annan process. Genom att processerna optimerats kan råvarorna utnyttjas bättre.

### **Värdering**

- Arbetsplatsprogrammet har inneburit en väldig omvälvning här på Bycosin, ett helt annat sätt att arbeta, konstaterar Håkan Byström och den arbetsgrupp som lett förändringsarbetet. Det har tagit mycken tid och kraft att få alla engagerade, det har medfört en viss personalomsättning och vi har gjort många misstag innan vi lärde oss hur vi skulle jobba. Men det har varit värt all

kraft vi satsat och alla har verkligen blivit engagerade. Nu är vi inte längre 26 anställda, utan 30 entreprenörer som arbetar enligt en gemensam policy.

- Vad vi gjort är att vi släppt loss människorna på företaget och upptäckt att det finns hur stor potential som helst.

Nu är det viktigt att ta vara på allas engagemang och hålla det påbörjade förändringsarbetet vid liv, understryker arbetsgruppen.

- Vi måste ta oss den tid det kräver, fortsätta att bygga upp självkänslan, ordna olika temadagar till exempel.

- Det innebär bland annat att information är viktigt. Ju större delaktighet, desto större behov av information. Ska alla kunna vara med och påverka på alla nivåer måste också alla ha tillgång till information.

---

**ISSN 1104-6449**

**Februari 1995**