FR2000 VERKSAMHETSLEDNING

FR2000:2017

Fastställd av Rådet 2017-03-01

© FR2000 i Sverige ekonomisk förening

FR2000 VERKSAMHETSLEDNING

FR2000 Verksamhetsledning innehåller krav på ett integrerat ledningssystem för kvalitet, miljö, arbetsmiljö, brandskydd, kompetensförsörjning och socialt ansvarstagande.

INNEHÅLL

0. INLEDNING 4
- 0.1 Inledning 4
- 0.2 Principer för verksamhetsledning 5
- 0.3 Processinriktning 5
- 0.4 Planera-Genomför-Följ upp-Förbättra 6
- 0.5 Risker och möjligheter 6
- 0.6 Uppbyggnad av standarden 6
- 0.7 Övergångsregler 6
- 0.8 FR2000 6
- 0.9 Omfattning 6

1. LEDNING 7
- 1.1 Affärsidé 7
- 1.2 Policy 7
- 1.3 Mål 8
- 1.4 Ledningssystemet och dess processer 9
- 1.4.1 Dokumenterad information 10
- 1.5 Hantering av risker och möjligheter 10
- 1.6 Lagar och andra krav 11
- 1.7 Organisation, ansvar och befogenheter 12
- 1.8 Kompetens 12
- 1.9 Kommunikation 13
- 1.10 Arbetsmiljö 13
- 1.11 Miljö 14
- 1.12 Brandskydd 15
- 1.13 Beredskap och agerande vid nödläge 16
- 1.14 Säkerhet 17
- 1.15 Förbättring 17
  - 1.15.1 Förbättringsarbete 17
  - 1.15.2 Avvikelser och korrigerande åtgärder 18
- 1.16 Internrevisioner 19
- 1.17 Ledningens genomgån – strategisk uppföljning och utvärdering 20

2. MARKNADSFÖRING OCH FÖRSÄLJNING 21
- 2.1 Styrning av marknadsföring 21
- 2.2 Förfrågningar och offerter 21
- 2.3 Order och ordererkännande 22
- 2.4 Kundtillfredsställelse 22

3. UTVECKLING AV VAROR OCH TJÄNSTER 23
- 3.1 Krav på varor och tjänster 23
- 3.2 Styrning av utveckling av varor och tjänster 23

4. INKÖP AV VAROR OCH TJÄNSTER 24
- 4.1 Styrning och kontroll av inköp 24
- 4.2 Bedömning och värdering av leverantörer 24
- 4.3 Mottagningskontroll 25
- 4.4 Lagerhantering 25
- 4.5 Kunders egendom 25

5. PRODUKTION OCH LEVERANS AV VAROR OCH TJÄNSTER 26

6. ARBETE PÅ EXTERN PLATS 27

0. INLEDNING

0.1 INLEDNING

FR2000 Verksamhetsledning innehåller krav på ett integrerat ledningssystem för kvalitet, miljö, arbetsmiljö, brandskydd och kompetens.

Ett företag som uppfyller kraven i FR2000 Verksamhetsledning har möjlighet att, efter granskning av en revisor vid en certifieringsrevision, erhålla ett certifikat på detta. Respektive certifieringsorgan har, på delegation av Rådet för FR2000, rätt att utfärda ett FR2000-certifikat. För att upprätthålla certifikatet fordras årliga revisioner.

Allmänna bestämmelser för FR2000-certifiering kan hämtas på www.fr2000.se.

0.2 PRINCIPER FÖR VERKSAMHETSLEDNING

Denna standard bygger följande ledningsprinciper:

- **Kundfokus**
  Mätning av kundnytta, ex vis genom enkätundersökning, uppföljning via telefon, mail, etc. Analysera resultatet och genomför ev. förbättringar.
- **Affärsmässighet**
  Verksamheten ska genomsyras av etik, moral och socialt ansvarstagande.
- **Faktabaserade beslut**
  Se till att beslut fattas baserat på korrekt och tillgänglig information.
- **Riskbaserat tänkande**
  Bedöm och vidta åtgärder för att hantera risker och möjligheter som verksamheten berörs av.
- **Ledarskap**
  Visa engagemang och ledarskap vid införande och användning av ledningssystemet.
- **Processorienterat angreppssätt**
  Beskriv verksamhetens olika aktiviteter, ex vis försäljning, planering, produktion/genomförande, leverans, och överlämningar mellan de olika aktiviteterna.
- **Kompetens**
  Säkerställ att rätt kompetens alltid finns, genom att ständigt arbeta med kompetensutveckling.
- **Organisatorisk arbetsmiljö**
  Skapa delaktighet och engagemang samt handlingsutrymme för medarbetare.
- **Kommunikation**
  Genomarbetade sätt att kommunicera ska finnas både internt och externt.
- **Förbättring**
  Se till att ständiga förbättringar sker av verksamheten, samt visa detta både internt och externt.
- **Infrastruktur**
  Säkerställa att byggnader och utrustning uppfyller tillämpliga krav.

0.3 PROCESSINRIKTNING

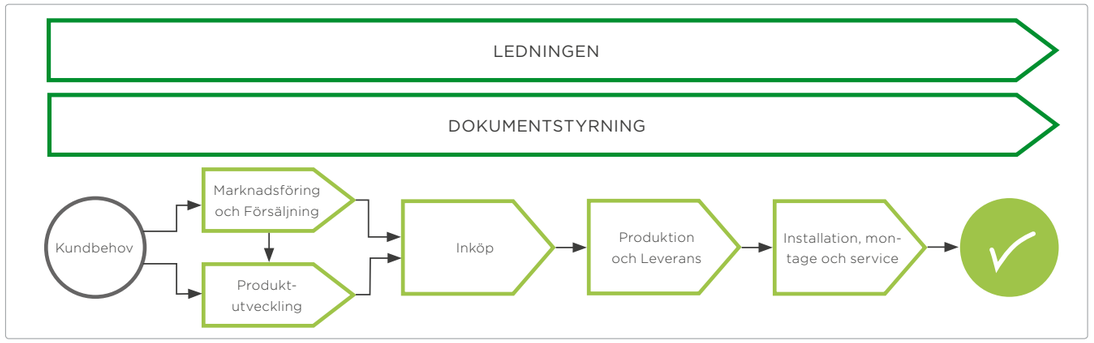
Denna standard förordar tillämpning av processinriktning när ett ledningssystem utvecklas och implementeras. Tillämpningen av ett processinriktat ledningssystem bidrar till att företaget:

- förstår och ständigt uppfyller krav,
- betraktar processer med avseende på skapat mervärde,
- uppnår verkningsfulla processer,
- förbättrar processerna baserat på utvärdering av data och information.

När du som företagare ska bygga ditt ledningssystem bör du tänka på ett uppbyggnadssätt i processer. Detta gör att du enklare kan se ditt företags struktur och lättare ser var du behöver sätta in resurser för att kunna förändra, förbättra och effektivisera dina processer.

Nedan finns ett exempel på ett processflöde med huvudprocesser som är strukturen i hela företaget från marknad till leverans med sina processer Ledningen och Dokumentstyrning som gäller under hela processflödet.

Figur 0.1 Exempel på processflöde



Under processen "Ledningen" kan det finnas mer detaljerade stödprocesser som exempelvis lagkrav, arbetsmiljö, miljö, brandsäkerhet, förbättringar, avvikelsehantering och riskhantering.

Företaget ska säkerställa att externt tillhandahållna processer, varor och tjänster är beskrivna, styrda och uppfyller ställda krav. Exempel är ytbehandling, montering, installation, transporter, svets, produktutveckling, redovisningstjänster, försäljning, kalibrering, kundmottagning, bemanning, etc.

0.4 PLANERA – GENOMFÖR – FÖLJ UPP – FÖRBÄTTRA

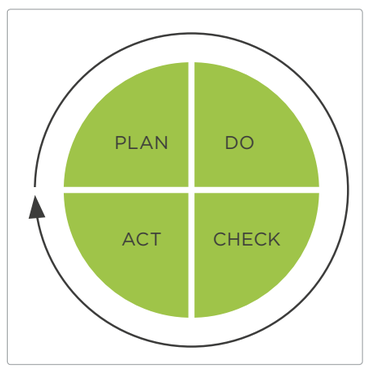
Planera, genomför, följ upp och förbättra, det s.k. "förbättringshjulet" som ursprungligen kommer från PDCA principen, Plan, Do, Check, Act. Kan tillämpas på alla processer och alla typer av verksamheter och på hela ledningssystemet.

Planera (Plan) – upprätta mål för ledningssystemet och dess processer. Vilka resurser krävs för att uppfylla kundens behov och förväntningar samt företagets policy. Identifiera risker och möjligheter.

Genomför (Do) – gör det som planerats.

Följ upp (Check) – övervaka och mät processer med utgångspunkt från policy, mål och krav samt rapportera resultaten.

Förbättra (Act) – att ständigt sträva att förbättra alla processer och att vidta åtgärder.



Figur 0.2 "Förbättringshjulet" enligt PDCA-principen

0.5 RISKER OCH MÖJLIGHETER

Hantering av risker och möjligheter är grunden och avgörande för ett verkningsfullt ledningssystem.

För att uppfylla kraven behöver ett företag genomföra en analys av hela verksamheten och utifrån denna planera och vidta åtgärder för att hantera risker och möjligheter.

0.6 UPPBYGGNAD AV STANDARDEN

Standarden är uppbyggd på följande sätt:

- Kraven som företaget ska leva upp till finns i kapitel 1-6.
- Figurerna i denna standard ska betraktas som vägledning och exempel.

- Förklarande text, av vad kraven kan innebära, finns i en grå faktaruta efter kravtexten.

0.7 ÖVERGÅNGSREGLER

Företag som blivit certifierade före den 2018-03-01 skall senast 2019-02-28 uppfylla kraven i denna utgåva av FR2000.

För företag som certifierats efter den 2018-03-01 gäller denna utgåva.

Certifikat enligt FR2000 daterad 2013-01-01 utgåva 2 upphör att gälla 2019-02-28.

Övergång till FR2000:2017 kan genomföras i samband med uppföljande revision eller vid förnyelse revision. Genomförs övergången vid en uppföljande revision tillämpas omfattning som vid en förnyelse revision.

0.8 FR2000

FR2000 innehåller krav på ett integrerat ledningssystem som kan användas av alla typer av företag.

Standarden utgår från tolkningar av kraven i:

- SS-EN ISO 9001:2015 Ledningssystem för kvalitet,
- SS-EN ISO 14001:2015 Ledningssystem för miljö,
- SS-ISO 26000:2010 Vägledning för socialt ansvarstagande,
- SS 62 40 70: 2009 Ledningssystem för kompetensförsörjning,
- OHSAS 18001:2007 Ledningssystem för arbetsmiljö,
- AFS 2001:1 Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete,
- AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö,
- SRVFS 2004:3 Räddningsverkets allmänna råd om systematiskt brandskyddsarbete.

0.9 OMFATTNING

Kraven i FR2000 är generella och avsedda att kunna tillämpas av alla företag, oberoende av bransch, storlek och vilken produkt eller tjänst som tillhandahålls.

Företag i branscher där det finns giltiga tilläggskrav **ska** använda dessa under förutsättning att det är tillämpligt på företagets verksamhet.

Företaget **ska** uppfylla alla krav i denna standard

- Om de är tillämpliga inom ledningssystemets fastställda omfattning.
- Om ett eller flera krav i denna standard inte är tillämpliga inom ledningssystemets omfattning, ska detta motiveras i beskrivningen. Ej tillämpliga krav får inte påverka efterlevnad av lagstiftning, produkter, tjänster och kundtillfredsställelse negativt.
- Krav utöver vad som anges i denna standard (ägarkrav, kundkrav, myndighetskrav, försäkringskrav, branschkrav) ska alltid beaktas och i tillämpliga fall efterlevas.

1. LEDNING

1.1 AFFÄRSIDÉ

Ledningen **ska** klargöra och dokumentera företagets affärsidé. Affärsidén **ska** hållas aktuell och anpassas till förändringar.

Affärsidén **ska** förstås av alla medarbetare.

- Affärsidén speglar vad ett företag har som idé och hur man tillfredsställer kundens krav och varför de skiljer sig från andra på marknaden.
- Affärsidén bör innehålla vilka kundbehov som tillfredsställs, vilka problem löser man åt kunden?
- Vilka är kunderna – vilken marknad befinner vi oss på, vilka är företagets strategiska kundsegment?
- Vad är våra unika egenskaper och specialitet, vilka särskilda egenskaper är det som skiljer ut företaget från andra konkurrenter? Exempel på detta kan vara patent, licenser, varumärken och äganderätt till teknologi.
- Ledningens ansvar för att klargöra och dokumentera affärsidén är avgörande för hur väl alla arbetar för samma sak.
- När ledningen kommunicerar och förankrar affärsidén till medarbetarna ska ledningen ta hänsyn till olika människors förmåga att ta till sig informationen och vilken roll den enskilde medarbetaren har i förhållande till affärsidén.
- Minst en gång per år vid t ex ledningens genomgång eller annan framtidsplanering, är det viktigt att se hur företag förändrats och hur detta påverkar affärsidén - vad har påverkats och varför.
- Minst en gång per år vid t ex ledningens genomgång eller annan framtidsplanering, är det viktigt att se hur företag förändrats och hur detta påverkar affärsidén - vad har påverkats och varför.

1.2 POLICY

Ledningen **ska** fastställa och dokumentera en eller flera policyer som minst ska innehålla kvalitet, miljö, arbetsmiljö, brandskydd, kompetens och socialt ansvarstagande. Policyer **ska** innehålla ett tydligt åtagande att uppfylla alla tillämpliga krav och åtaganden samt att regelbundet förbättra verksamheten. Ledningen **ska** säkerställa att policyer är förstådda och tillämpade i verksamheten. Policyer **ska** granskas minst årligen, hållas aktuella och anpassas till förändringar samt hållas externt tillgänglig.

- En policy är en avsiktsförklaring och riktlinje för att styra beslut och uppnå önskade mål.
- Policyer bygger på viljeinriktning och ambitioner som väljs för att uppnå affärsidén.
- Policyer ska vara enkla och relevanta för verksamheten och innehålla åtaganden om bl. a ständiga förbättringar, uppfylla externa och interna krav, att förebygga föroreningar, kränkande särbehandling, brandskydd, kompetensutveckling.
- Policyer ska kommuniceras internt och externt och kunna användas i marknadsföringssyfte, bl. a via hemsida, broschyrer och kunna lämnas ut på förfrågan.
- När ledningen kommunicerar och förankrar policyer till medarbetarna ska ledningen ta hänsyn till olika människors förmåga att ta till sig informationen och vilken roll den enskilde medarbetaren har i förhållande till policyer.

1.3 MÅL

Ledningen **ska** fastställa och hålla mätbara mål uppdaterade. Målen **ska** stå i överensstämmelse med fastställda policyer, betydande aspekter och som leder till förbättring.

Företaget **ska** ha dokumenterade handlingsplaner för att nå fastställda mål.

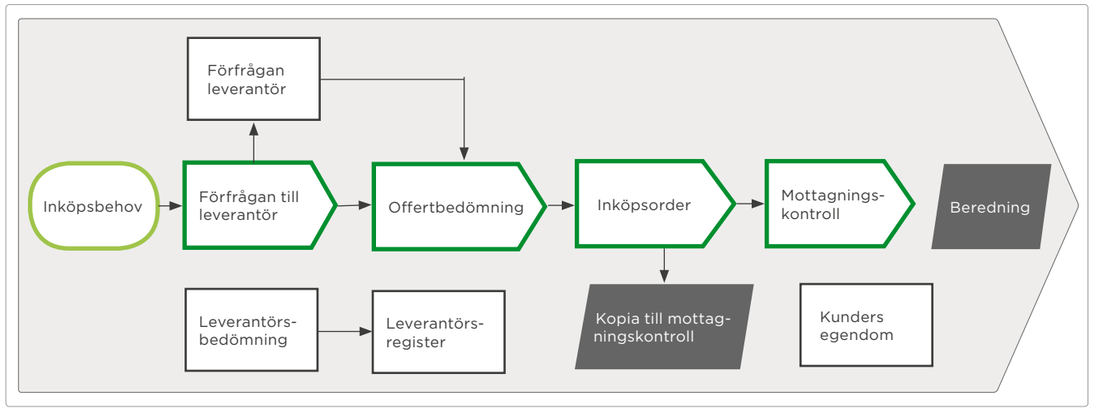
Minst ett förbättringsmål **ska** finnas för vart och ett av områdena kvalitet, miljö och arbetsmiljö.

Företaget **ska** säkerställa att måluppfyllelsen mäts minst årligen och att mätresultaten används som underlag för ständiga förbättringar.

Ledningen **ska** säkerställa att målen är kända i verksamheten.

- Med aspekt menas: kvalitetsfaktorer (till exempel kvalitetsbrister, leveranssäkerhet, reklamationer, kompetens), miljöpåverkan (till exempel energiförbrukning, kemikalieanvändning, transporter, utsläpp till mark/vatten/luft) arbetsmiljöområden (till exempel exponering av kemikalier, ergonomi, kränkande särbehandling, truckkörning, skaderisker, risk för brand och explosion).
- Med betydande aspekt menas: de aspekter som företaget har identifierat, bedömt och värderat som mest betydande.
- Handlingsplanen bör innehålla de aktiviteter (resurser, inköp, ändrade arbetsmetoder, utbildning, organisatoriska förändringar) som ska genomföras för att målen ska uppnås.
- Av handlingsplanen bör det också framgå vem som ansvarar för beslutad aktivitet, tidplan och hur det ska följas upp och rapporteras.
- När ledningen kommunicerar och förankrar målen till medarbetarna bör ledningen ta hänsyn till olika människors förmåga att ta till sig informationen och vilken roll den enskilde medarbetaren har i förhållande till målen.
- Målen som används måste vara konkreta och mätbara. När man tar fram sina mål kan **SMARTA**-principens sex kriterier vara ett hjälpmedel:
- **Specifika** - målen bör vara baserade på policyer och situationsanpassade, samt konkreta och enkla.
- **Mätbara** - så att måluppfyllelsen eller resultatet kan fastställas, följas upp, redovisas och helst jämföras över tiden.
- **Accepterade/attraktiva** - vilket innebär att målen väl speglar de åtagande som företaget har.
- **Realistiska** - målen bör vara möjliga att nå. Det bör finnas beprövade metoder att tillämpa för att nå målen och reella förutsättningar, för att nå målen.
- **Tidsatta** - en på förhand fastställd tidsperiod.
- **Ansvar** - för att det blir genomfört.

Figur 1. Exempel på Inköpsprocessen



1.4 LEDNINGSSYSTEMET OCH DESS PROCESSER

Ledningen **ska** upprätta och dokumentera ett ledningssystem som säkerställer att produkter och processer uppfyller ställda krav.

Ledningssystemet inklusive nödvändiga processer och dess samverkan **ska** byggas upp och ständigt förbättras med hänsyn till interna och externa förutsättningar som kan påverka företagets strategiska inriktning och/eller affärsidé samt med hänsyn till kunder och andra intressenters krav och förväntningar.

Ledningen **ska** beskriva sin verksamhet som processer och dessa ska brytas ner i delprocesser i lämplig omfattning i ledningssystemet. Ordningsföljden och sambandet mellan delprocesserna **ska** anges. Ledningen **ska** styra och mäta sina processer.

Samtliga medarbetare **ska** ha kännedom om och ha tillgång till ledningssystemet.

Övriga intressenter **ska** ha tillgång till ledningssystemet i de delar som de berörs av. Företagets ledningssystem **ska** vara anpassat och relevant för dess verksamhet och beakta analysen som görs enligt 1.5 Hantering av risker och möjligheter.

- Företaget måste förstå och hantera sina samverkande processer som ett system, vilket bidrar till att det blir effektivt och verkningsfullt. Detta angreppssätt gör att företaget lättare kan styra processerna i ledningssystemet så att företagets övergripande prestanda kan förbättras och att avsedda resultat i enlighet med företagets policyer och strategiska inriktning uppnås.
- Tillämpning av ett processinriktat ledningssystem möjliggör att företaget:
  - förstår och ständigt uppfyller krav,
  - betraktar processer med avseende på skapat mervärde,
  - uppnår verkningsfulla processer,
  - förbättrar företagets processer baserat på utvärderingar av data och information.
- Figur 1 är ett exempel på hur en schematisk beskrivning av en inköpsprocess kan se ut och visar hur processens olika delar samverkar. I vissa fall kan det vara lämpligt att komplettera processbilden med underliggande rutiner.
- De kontrollpunkter för övervakning och mätning som är nödvändiga för styrning är specifika för varje process och varierar beroende på tillhörande risker.
- Hur detaljerat processerna bör beskrivas styrs ytterst av hur komplex en verksamhet är och vilka aktiviteter som ingår i processen.
- För komplicerade processer fordras mer ingående förklaringar för att medarbetarna ska förstå sambanden mellan aktiviteter och arbetsuppgifter samt hur dessa hänger ihop.
- Processer bör beskrivas så enkelt som möjligt. Den beskriver vägen från kundbehov till kundtillfredsställelse i en verksamhet med erforderliga kontrollpunkter.
- För att veta att verksamheten tillhandahåller varor/tjänster som uppfyller kraven måste kritiska och relevanta processer mätas. Detta kan göras på många olika sätt. Viktigt är dock att det finns mätetal som speglar vad som är viktigt att processen presterar för att kundkrav och interna krav uppnås. Exempel på mätetal är bristkostnader, ledtid, ställtid och kapitalbindning.
- Dokumentationskravet på ledningssystemet bör vara på en sådan nivå att den direkt är relaterad till kund-, leverantörs- och myndighetskrav samt andra intressenters behov. Ledningssystemet ska ge en tydlig bild av hur verksamheten bedrivs.
- Det finns inga krav på hur ledningssystemet byggs upp. Det behöver inte följa standardens indelning och numrering.
- Ledningen måste också besluta vilka delar av ledningssystemet som är tillgängligt för olika intressenter.Det finns inga krav på i vilket media ledningssystemet finns. Det kan vara pappersbaserat, finnas i en programvara eller som ett intranät.

1.4.1 DOKUMENTERAD INFORMATION

Företagets ledningssystem **ska** omfatta dokumenterad information som krävs enligt denna standard samt som företaget har bestämt är nödvändig för ett väl fungerande ledningssystem.

Företaget **ska** säkerställa att dokumenterad information identifieras och styrs enligt nedan:

a. Identifiering och beskrivning till exempel rubrik, datum och författare.
b. I vilken form den dokumenterade informationen upprättas i till exempel papper, elektroniskt.
c. Granskning och godkännande av den dokumenterade informationen.
d. Hålla den dokumenterade informationen uppdaterad.

Företaget **ska** säkerställa att dokumenterad information som krävs av ledningssystemet och av denna standard styrs enligt följande:

a. Att den är tillgänglig och lämplig för användning där den behövs och när den behövs.
b. Att den är tillräckligt skyddad mot obehörig användning.
c. Att dokumentationen arkiveras och gallras enligt tillämpliga krav.
d. Att ändringar av dokumentationen styrs.
e. Extern dokumenterad information ska i lämplig utsträckning identifieras, styras och arkiveras.

- Dokumenterad information handlar främst om att säkerställa att den dokumenterade informationen som används är korrekt, att den är godkänd, dvs. är aktuell för det arbete som ska utföras.
- Med extern dokumentation menas till exempel kund- och leverantörsdokument, lagar och andra krav, standarder, normer och branschpraxis, ritningar.

1.5 HANTERING AV RISKER OCH MÖJLIGHETER

Företaget **ska** inventera, analysera, värdera och besluta om åtgärder baserat på de risker och möjligheter som finns inom hela företagets verksamhet kopplat till kvalitet, miljö, arbetsmiljö, brandskydd, kompetens och socialt ansvarstagande samt det som kan påverka företaget utifrån. Informationen **ska** hållas aktuell.

Resultatet **ska** dokumenteras och bevaras.

- Alla typer av verksamheter har risker/möjligheter. Dessa kan uppstå inom alla områden, exempel på olika typer av risker/möjligheter som kan vara väsentliga för ett företag och kan vara:
  - kundtillfredsställelse (kundmätningar och kundklagomål),
  - lagar och andra krav (myndighetstillsyn, förteckning/laglista),
  - affärsutveckling (affärsplan, konkurrenter, omvärld, produktmix, teknikutveckling, säkerhet),
  - effektivitet (beläggning och nyttjandegrad, avvikelser),
  - kompetens (kompetensbehov, utbildningsplan, kompetensmatriser, resursplaner),
  - förankring/Engagemang/Delaktighet (kommunikationsrutiner, medarbetarsamtal, enkäter),
  - fysisk och psykosocial arbetsmiljö (tillbuds- och incidentrapport, skyddsronder, enkäter, företagshälsovård, frånvarostatistik),
  - miljö (miljöutredning, tillbuds- och incidentrapport, myndighetstillsyner, nödläge, produktutveckling),
  - brandrisker,
  - ekonomi (budget, kund- och leverantörers ekonomiska stabilitet, reklamationer, valutaförändringar, lagstiftning).

FORTS. NÄSTA SIDA >

> FORTS. FRÅN FÖREGÅENDE SIDA

- Analysen bör bygga på att först beskriva risken/möjligheten och vad konsekvensen är för verksamheten. Utifrån detta är det sedan viktigt att pröva och prioritera vilka åtgärder som ger minst risk/störst möjlighet i framtiden som man dokumenterar i en handlingsplan, se figur 2.
- Hantering av risker kan vara att undvika risk, ta risk i syfte att utnyttja möjligheten, eliminera risk källa, ändra sannolikheten för eller konsekvenserna av en risk, dela risker eller acceptera risker baserat på välgrundade beslut.
- Förebyggande skydd, försäkringar och beredskapsplanering är exempel på åtgärder, som hjälper till att förhindra eller minska konsekvenserna av en skada.
- Möjligheter kan leda till att företaget inför nya arbetssätt, lanserar nya produkter, öppnar nya marknader, hanterar nya kunder, bygger upp partnerskap, använder ny teknik och tillämpar andra önskvärda och möjliga sätt för att tillgodose sitt eget eller sina kunders behov.
- Figur 2 kan tjäna som vägledning för hantering av risker och möjligheter.

Figur 2. Exempel på identifiering av risker och möjligheter

1.6 LAGAR OCH ANDRA KRAV

Företaget **ska** identifiera, ha tillgång till och uppfylla de krav i lagar, förordningar och föreskrifter samt andra krav som berör företagets verksamhet. Dessa **ska** finnas i en dokumenterad förteckning som uppdateras minst en gång per år.

Ur förteckningen/laglistan **ska** man även kunna utläsa hur företaget berörs och hur man säkerställer att man uppfyller ställda krav.

Företaget **ska** ha dokumenterade rutiner för minst årlig utvärdering av att gällande lagstiftning och legala krav efterlevs. Resultatet av utvärderingen **ska** dokumenteras och vara ett underlag för ledningens genomgång.

- Företaget ska dokumentera i förteckning/laglistan vilka lagar och andra legala krav som man är berörd av, exempel på områden är miljö- och arbetsmiljökrav på produkten/verksamheten, kompetenskrav, brandskydd, säkerhet, nödläge. Det är också viktigt att ta reda på de lokala föreskrifterna och EU direktiv.
- Andra krav kan vara branschpraxis och standarder (exempelvis Svanen, Krav, Svenskt Sigill, försäkringskrav, krav i offentliga upphandlingar, avtal).
- Utvärderingen av lagefterlevnaden ska kunna visa vad man har kontrollerat och granskat för att säkerställa att man uppfyllt ställda krav

1.7 ORGANISATION, ANSVAR OCH BEFOGENHETER

Ledningen **ska** klargöra och dokumentera ansvar, arbetsuppgifter och befogenheter för alla medarbetare.

Ledningen **ska** ta hänsyn till organisatoriska förutsättningar vid införande och förändringar av sitt ledningssystem.

- Ledningen för företaget måste säkerställa att varje medarbetare vet vad han/hon förväntas utföra (arbetsuppgift/ansvar), vad de har rätt att göra (befogenheter). Medarbetarna behöver också en insikt i hur arbetsuppgift/ansvar och befogenheter hänger samman.
- Exempel på organisatoriska förutsättningar är bl. a ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter och krav, resurser och ansvar.

1.8 KOMPETENS

Företaget **ska** ha dokumenterade rutiner för kompetensutveckling som bygger på verksamhetens policyer och mål, samt beaktar identifierade risker och möjligheter.

Företaget **ska**:

a) årligen göra en kompetensanalys av den samlade kompetensen på kort och lång sikt,

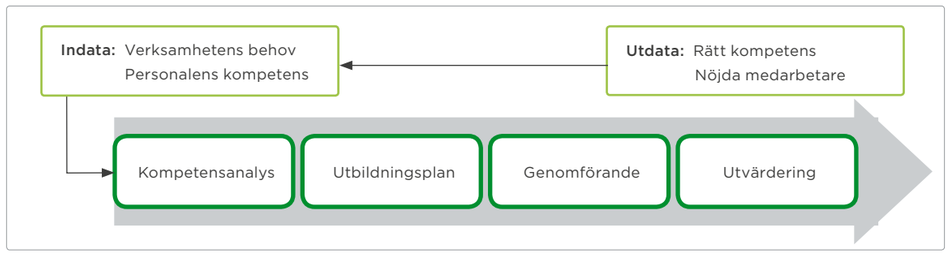
b) upprätta en utbildningsplan för att säkerställa kompetensen i företaget,

c) upprätta och underhålla rutiner för utvärdering av genomförd kompetensutveckling som ska dokumenteras,

d) bevara utbildningsbevis.

- Kompetens är förmågan och viljan att utföra sin uppgift genom använda sina kunskaper och utföra saker i praktiken.
- Kompetensanalys innebär att analysera företagets nuläge och jämföra detta med företagets nuvarande och kommande behov av kompetens. Analysen kan då resultera i att utveckla befintlig personal, hyra in kompetens, nyrekrytering eller omorganisera.
- Med hjälp av identifierat kompetensbehov och tillgänglig kompetens kan en kompetensmatris vara ett enkelt sätt att få en överblick av behovet.
- Utbildningsplanering innebär att man upprättar detaljerade utbildningsaktiviteter (t.ex. intern/extern utbildning, handledning, egna studier) för det närmaste året.
- Vid upprättandet av utbildningsplanen är det viktigt att se över vilka specialistkompetenser som behöver utvecklas. Det kan vara allt från behörighet för att utföra visst arbete till nytt behov av spetskompetens samt behov av kunskap kopplade till betydande aspekter (exempelvis svetslicens, heta arbeten, truck- och traverskörning, provtagning, ställningsbyggande, legitimationer, brandskyddsansvarig).
- Efter genomförda utbildningsaktiviteter utvärderas dessa avseende uppnådd effekt/verkan – blev utfallet som vi tänkt oss? Utvärderingen ska vara dokumenterad.
- Figur 3 kan tjäna som en modell för utvärdering av kompetensprocessen

Figur 3. Exempel på modell för utvärdering av kompetens



1.9 KOMMUNIKATION

Ledningen **ska** tydliggöra och dokumentera hur informations-, kommunikations- och rapportvägar fungerar internt och externt.

- Ledningen bör skapa rutiner för kommunikation och klargöra hur information-, kommunikation- och rapportvägarna fungerar exempelvis för orderhantering, personalmöten, avvikelser, arbetsmiljö, nödläge, kundsynpunkter, miljö, myndigheter och entreprenörer. Dialog är a och o i all kommunikation, därför ska varje medarbetare veta till vem han/hon ska rapportera till. Medarbetarna bör också känna till vilka som är företagets kunder och leverantörer och hur information hanteras.
- Internt bör ledningen kommunicera sina mål, arbetsmiljörisker, miljörisker, kvalitetsrisker, etc. för alla medarbetare och se till att informationen är förstådd.
- Ledningen bör utse vem som kommunicerar externt med exempelvis media, myndigheter, kunder, certifieringsorgan.

1.10 ARBETSMILJÖ

Arbetsmiljöarbetet **ska** omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön och omfatta anställda, de som arbetar åt företaget och de som kan utsättas för de risker som företaget orsakar i lämplig omfattning.

Företaget **ska** ha dokumenterade rutiner för att planera, genomföra och följa upp verksamheten så att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

Företaget **ska** kontinuerligt bedöma risker och möjligheter som har betydelse för arbetsmiljön, se 1.5 Hantering av risker och möjligheter.

För betydande arbetsmiljöaspekter **ska** mål och handlingsplaner upprättas, styras och övervakas.

Ansvar och uppgiftsfördelning gällande arbetsmiljö **ska** vara dokumenterad, kommunicerad och accepterad. Alla som har arbetsmiljöuppgifter eller arbetsmiljöansvar **ska** ha tillräcklig kompetens och erforderliga resurser. När företaget inte har tillräcklig kompetens **ska** externa resurser användas, till exempel företagshälsovård.

Alla anställda **ska** rapportera risker, tillbud och olyckor till ledningen, se kapitel 1.15.2 Avvikelser och korrigerande åtgärder.

Skyddsombud och arbetstagare **ska** ges möjlighet att medverka i arbetsmiljöarbetet.

I förarbetena till Arbetsmiljölagen, finner man följande formulering som tydligt avspeglar lagstiftarnas synsätt. ”Arbetsmiljölagen tar inte bara sikte på att förebygga olycksfall och ohälsa i arbetet utan också på arbetets innehåll. Strävan är att arbetsmiljön skall ge ett positivt utbyte i form av ett rikt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse, gemenskap och personlig utveckling. Arbetet skall utgöra en positiv och berikande del av tillvaron.”

- Vad omfattas:
  - Fysiska risker, till exempel fallrisker, klämrisker, ergonomiska risker, kemisk exponering.
  - Psykologiska risker, till exempel stress, nattarbete, hanterande av krissituationer, arbetsbelastning mm.
  - Sociala förhållanden, till exempel kränkande särbehandling, mobbing, ensamarbete, organisatoriska förhållanden.
- Vem omfattas:
  - Utöver de risker (och möjligheter) som anställda kan utsättas för bör man också beakta risker som de som arbetar åt företaget kan utsättas för och/eller orsaka. Detta gäller till exempel praktikanter, entreprenörer, inhyrd service och underhållspersonal, konsulter med flera.

FORTS. NÄSTA SIDA >

> FORTS. FRÅN FÖREGÅENDE SIDA

  - Arbetsmiljöarbetet bör också ta hänsyn till vilka risker som tredje man kan utsättas för eller orsaka. Detta kan gälla till exempel kunder i butik, personer som kan befinna sig i ett byggområde som inte spärrats av, fotgängare under arbete på hög höjd.
- Vilka platser omfattas:
  - Alla platser där personer som arbetar på/åt företaget där arbete utförs antingen externt eller internt.
- Arbetsmiljörutiner för att:
  - **Planera** - kan till exempel vara en rutin om när och hur riskbedömningar upprättas och uppdateras, hälsokontroller, när och hur skyddsrond görs, hur den psykosociala miljön undersöks.
  - **Genomföra** - rutiner för hur verksamheten planeras och hur den bedrivs på ett säkert sätt och kan vara t.ex. säkerhetsinstruktioner för riskfyllda arbeten, rutiner gällande kränkande särbehandling, rutiner för rehabilitering, rutiner för att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. Vilken styrning som behövs beror av vilka risker/möjligheter som identifierats.
  - **Följa upp** – innefattar till exempel interna revisioner för att säkerställa att säkerhetsinstruktioner efterlevs, kontroller, uppföljningar från skyddsronder och riskbedömningar, sjukfrånvaro och olyckor. Detta är ett viktigt underlag inför ledningens genomgång.
- Riskbedömningar:
  - Alla betydande risker bör styras och övervakas på ett sätt så att man arbeta säkert detta kan vara till exempel åtgärder som tar bort risker, åtgärder som förhindrar att personer kommer i kontakt med risken, tydliga varningar och säkerhetsinstruktioner, utbildning och särskild kompetens.
  - Flera arbetsmiljöföreskrifter (AFS:ar), kräver riskbedömning, se 1.6 Lagar och andra krav.

1.11 MILJÖ

Företaget **ska** inventera och dokumentera sina miljöaspekter samt bedöma vilka som kan ge upphov till betydande miljöpåverkan.

Företaget **ska** fastställa miljöaspekterna för sådana aktiviteter, varor och tjänster som den kan styra och sådana som den kan påverka, samt deras miljöpåverkan, under beaktande av ett livscykelperspektiv.

Vid fastställande av miljöaspekter **ska** företaget även ta hänsyn till:

a. nya eller ändrade aktiviteter, varor och tjänster,

b. onormala förhållanden och rimligt förutsägbara nödlägen,

c. lagar och andra krav.

För betydande miljöaspekter **ska** mål och handlingsplaner upprättas, styras och övervakas.

Företaget **ska** i lämplig omfattning kommunicera sina betydande miljöaspekter internt och externt, se 1.9 Kommunikation.

Företaget **ska** hålla miljöaspektförteckningen aktuell genom att uppdatera den minst en gång per år eller vid behov.

- Betydande miljöaspekter kan medföra risker och möjligheter som kan betyda antingen negativ miljöpåverkan (hot) eller positiv miljöpåverkan (möjlighet). Se avsnitt 1.5 Hantering av risker och möjligheter.
- Företaget bör kartlägga och inventera hur företaget påverkar miljön och kan sammanställas i en miljöutredning eller miljöaspektsförteckning. Efter att förteckningen är framtagen, kan en prioritering göras för att sortera ut de betydande miljöaspekterna.
- Exempel på frågor att beakta vid inventering:
  - Vilka krav finns i aktuell miljölagstiftning, förordningar och lokala regelverk som berör företaget?
  - Vilka aktiviteter, varor och tjänster av företagets verksamhet påverkar den yttre miljön?
  - Vilka interna riktlinjer och rutiner finns för till exempel inköp?

FORTS. NÄSTA SIDA >

> FORTS. FRÅN FÖREGÅENDE SIDA

  - Vilka tidigare incidenter, nödsituationer och olyckor har inträffat?
  - Vilka synpunkter eller krav finns från olika intressenter som kunder, myndigheter, ägare, medarbetare och leverantörer?
- Exempel på områden som kan beaktas vid inventeringen:
  - inköp av råvaror, produkter och tjänster,
  - kemikalier,
  - vatten/avlopp,
  - ventilation,
  - energi (transporter, uppvärmning av olika lokaler, förnybar energi),
  - lokalisering,
  - buller,
  - vibrationer,
  - mark- och grundvattenförhållande,
  - avfall (farligt avfall, återvinning, återbruk),
  - nödläge, spillberedskap, skadeförebyggande arbete,
  - lukt,
  - utsläpp till luft,
  - genomgång av dokumentation (till exempel historisk miljöbelastning, beslut, tillstånd, ritningar, processbeskrivningar, hantering av dokument kring avfall, kemikalier, oljeavskiljare),
  - intervjuer med egen personal, myndigheter, grannar såväl privatpersoner som företag,
  - miljöaspekter som kan uppstå i tidigare och senare led och som kan påverka livscykelperspektivet.
- Ett stöd vid framtagandet att miljöaspekterna kan vara anpassade frågor eller checklistor.

1.12 BRANDSKYDD

Företag som äger eller nyttjar byggnader eller andra anläggningar **ska** ha dokumenterade rutiner för brandskydd. Brandskyddet **ska** bedrivas såväl med avseende på förebyggande åtgärder såväl de åtgärder som planeras i händelse av inträffad brand. Företaget **ska** fortlöpande vidta de åtgärder som behövs för att eliminera, eller minska risken för brand. Resultatet av brandskyddsarbetet **ska** dokumenteras och bevaras.

- I lagen om skydd mot olyckor 2 kap. 2§ fastställs skyldigheten för alla som äger eller är nyttjanderättshavare av en byggnad eller anläggning att vidta och bekosta åtgärder för att skydda sig mot brand Det allmänna rådet (SRVFS 2004:3) innebär att alla, oavsett verksamhet eller företag, bör arbeta systematiskt med sitt brandskydd.
- Att ha kunskap om brands uppkomst, att identifiera brandrisker samt att undanröja dessa, och att kunna hantera avsedd släckutrustning är av största vikt för att uppnå en säker miljö. Företaget behöver regelbundet underhålla och kontrollera att utrustning och teknik fungerar, och kunna agera vid tillbud och olyckshändelser.
- Ansvarsfördelning av brandskyddet mellan ägare och nyttjare bör tydligt framgå av gällande hyresavtal, till exempel i en gränsdragningslista, där det ska framgå vem som utför kontroll, vem som bekostar och vem som åtgärdar brister av brandskyddsinstallationer.
- Beskrivning av tekniska brandskyddsåtgärder. Byggnaders och installationers utformning och funktion och hur de förväntas hanteras vid en eventuell brand bör redovisas.
- De vanligaste byggnadstekniska brandskyddsåtgärderna är följande:

FORTS. NÄSTA SIDA >

> FORTS. FRÅN FÖREGÅENDE SIDA

- utrymningsvägar,
- brandceller,
- nödbelysning,
- dörrar i brandcellsgräns,
- dörrar i utrymningsvägar,
- brand- och utrymningslarm,
- sprinkler och andra släcksystem,
- brandgasventilation,
- kydd mot brand- och brandgasspridning via ventilationssystem,
- räddningsvägar,
- stigarledningar i höga byggnader,
- brandskydd av bärande stomme,
- skydd mot brandspridning till närliggande byggnad,
- brandtätningar,
- ytskikts brandklass.

1.13 BEREDSKAP OCH AGERANDE VID NÖDLÄGE

Företaget **ska**:

a. vidta åtgärder för att förhindra eller mildra konsekvenserna vid ett nödläge,

b. upprätta dokumenterade rutiner för hur personalen skall agera då ett tillbud eller en olycka inträffar,

c. upprätta dokumenterade planer för hur verksamheten skall fortgå i händelse av olycka,

d. planera, genomföra och utvärdera regelbundna övningar för att kontrollera nödlägesberedskapen,

e. upprätta en förteckning över hälso-, miljö- och brandfarliga kemiska produkter som ska hållas aktuell och tillgänglig för medarbetarna. Säkerhetsdatablad ska hållas tillgängliga och aktuella för samtliga kemikalier på förteckningen,

f. upprätta dokumenterade rutiner för första hjälpen och krisstöd,

g. ha tillgång till personer som kan ge första hjälpen.

- Alla företag behöver ha beredskap för om någon allvarlig olycka skulle inträffa beroende på verksamhetens art, komplexitet och identifierade risker.
- Rutinerna bör beskriva hur företaget ska agera före/under/efter händelse.

1.14 SÄKERHET

Företaget **ska** ha dokumenterade rutiner som säkerställer att verksamheten och information skyddas så att den inte förloras, skadas, kommer i orätta händer eller kan ändras av annan än den som är behörig.

- Med säkerhet menas att skydda både materiella och immateriella tillgångar.
- Säkerhetsarbetet utgår från identifierade risker, se 1.5 Hantering av risker och möjligheter.
- Säkerhetsarbetet bör ta hänsyn till:
  - tillgångar,
  - sekretessbelagd information,
  - IT- och mobilanvändning, nyttjande av sociala medier,
  - back-up rutiner,
  - skalskydd (tillträde och passersystem),
  - larmnivåer,
  - behörigheter (under och efter anställning),
  - nyckelhantering,
  - i tillämpliga fall bakgrundskontroll.

1.15 FÖRBÄTTRING

1.15.1 FÖRBÄTTRINGSARBETE

Företaget **ska** ständigt förbättra och utveckla sin verksamhet för att säkerställa att produkter och tjänster uppfyller ställda krav, framtida behov och förväntningar.

- Ständiga förbättringar är nyckelbegrepp inom kvalitet, miljö, arbetsmiljö, brandskydd, kompetens och socialt ansvarstagande som omfattas av FR2000.
- Ett verkningsfullt sätt att jobba med ständiga förbättringar är tillämpningen av ”förbättringshjulet”. Detta verktyg har fyra områden som för arbetet framåt med att införa gjorda förbättringar. De fyra områdena är Planera, Genomföra, Följa upp och Förbättra, se kapitel 0.4.
- Planera;
  - identifiera möjliga förbättringsområden,
  - analysera och motivera kostnad/nytta med att genomföra förbättringen
  - att resurser finns tillgängliga
  - beslut om att genomföra förbättring
- Genomföra
  - genomför förbättringen
  - Följa upp
  - verifiera inverkan av förbättringen
  - om resultatet inte är tillfredsställande gå tillbaka till planera
- Förbättra
  - följ upp varaktighet och utvärdera resultatet
  - ska förbättringen generaliseras eller standardiseras
  - kommunicera förbättringen

1.15.2 AVVIKELSER OCH KORRIGERANDE ÅTGÄRDER

Företaget **ska** ha dokumenterade rutiner för att hantera avvikelser på alla nivåer och i hela verksamheten och därefter utreda och åtgärda orsakerna för att undvika upprepning, samt eliminera orsakerna till tänkbara avvikelser på alla nivåer och i hela verksamheten.

Företaget **ska** bevara dokumenterad information som visar:

a. typen och allvarlighetsgraden av avvikelser och åtgärder som vidtagits;

b. resultaten av genomförda åtgärder.

Beslutade åtgärder **ska** stå i proportion till konsekvenserna av de påträffade avvikelserna.

- Med avvikelse avseende kvalitet, miljö, arbetsmiljö, brandskydd, kompetens och socialt ansvarstagande, menas till exempel:
  - kundreklamationer,
  - kundklagomål,
  - leverantörsreklamationer,
  - tillbud, incidenter och olyckor,
  - revisionsavvikelser,
  - avvikande produkter och tjänster,
  - produktionsavvikelse,
  - allvarliga risker som inte behandlats,
  - avvikelser från egenkontroller (skyddsrond, brandrond, miljörond, etc.).
- När alla typer av avvikelse inträffar bör företaget:
  - reagera och dokumentera avvikelsen,
  - utreda grundorsaken,
  - vidta åtgärder för att hantera och korrigera den samt hantera eventuella konsekvenser,
  - utvärdera behovet av åtgärder för att eliminera orsakerna till avvikelsen, så att den inte inträffar på nytt och undersöka om liknande avvikelser finns eller skulle kunna inträffa,
  - granska resultatet av genomförda åtgärder,
  - eventuellt uppdatera rutiner, instruktioner och checklistor.

1.16 INTERNREVISIONER

Företaget **ska** upprätta dokumenterade rutiner för internrevision av verksamheten för att verifiera att ledningssystemet är relevant dokumenterat, fungerar i praktiken och uppfyller standardens samtliga krav.

Internrevisioner av hela verksamheten som omfattas av ledningssystemet **ska** genomföras så ofta det behövs, dock minst en gång per år.

Företaget **ska**:

a. planera, upprätta, införa och underhålla en övergripande revisionsplan, vilket innefattar frekvens, metoder, ansvar, planeringskrav och rapportering. Revisionsplanen ska ta hänsyn till betydelsen av berörda processer, ändringar som påverkar företaget och resultaten från tidigare revisioner,

b. säkerställa revisionens objektivitet och opartiskhet,

c. säkerställa att revisionsresultatet rapporteras och diskuteras på ledningens genomgång,

d. upprätta en handlingsplan för de brister och förbättringsförslag som inte åtgärdas omedelbart,

e. bevara dokumenterad information från revisionen.

- Internrevision innebär att både granskning av dokumentation, samt att man genom stickprov och intervjuer verifierar hur tillämpningen sker i praktiken.
- En internrevision bör utföras utifrån ett helikopterperspektiv och ge en objektiv överblick av ledningssystemets funktion.
- Rapporten från internrevisionen bör minst innehålla vad som granskats, när revisionen genomförts (datum och tidsåtgång), vem som gjort revisionen, vilka som deltagit, avvikelser, förbättringsförslag och positiva iakttagelser.
- Internrevisionen bör göras av en person som på ett objektivt sätt kan granska området, har nödvändig kunskap i revisionsteknik och kunskap i aktuell standard.
- Revisionsprotokollen bör bevaras på ett sådant sätt att den kan vara ett underlag för ledningens genomgång.

1.17 LEDNINGENS GENOMGÅNG – STRATEGISK UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

Ledningen **ska** gå igenom ledningssystemet minst en gång per år för att säkerställa att det fungerar som avsett. Protokoll från genomgången **ska** bevaras.

Ledningens genomgång ska minst behandla:

a. status för åtgärder som beslutats vid ledningens tidigare genomgångar,

b. förändringar i externa och interna frågor kopplat till kvalitet, miljö, arbetsmiljö, brandskydd, kompetens och socialt ansvarstagande som är relevanta för ledningssystemet:

- intressenters behov och förväntningar, inklusive lagar och andra krav,
- betydande aspekter,
- risker och möjligheter,

c. utvärdering av hur företaget uppfyller tillämpliga och relevanta lagar och andra krav som den berörs av,

d. analys av uppnådda resultat och trender kopplat till:

- mål och handlingsplaner,
- avvikelser och korrigerande åtgärder,
- resultat från övervakning och mätning,
- revisionsresultat (interna och externa) och planering för framtida revisioner,
- externa leverantörers prestanda,
- Processduglighet,
- Kundnöjdhet,

e. att policy ifrågasätts och att nya mål och handlingsplaner fastställs,

f. att det finns tillräckliga resurser och kompetens,

g. relevant kommunikation från intressenter, inklusive klagomål,

h. att verksamhetsförbättringar av ledningssystemets rutiner och processer genomförs på ett systematiskt sätt,

i. förändringar som kan påverka ledningssystemet.

- Förekomsten av problem som är relaterade till kvalitet, miljö, kompetensförsörjning, hälsa och säkerhet och vidtagna åtgärder.
- Genomgång och översyn av affärsidén, policy, lagar och andra krav, betydande miljö-, kvalitet-, arbets-, säkerhet- och kompetensaspekter.
- Erfarenheter från kunder och andra intressenter om varor/tjänster bör beaktas.
- Finns det tillräcklig kompetens i företaget för att utveckla densamma.
- Upprätta förbättringsprogram.
- Resultatet av ledningens genomgång och de punkter som behandlats bör dokumenteras i ett protokoll tillsammans med varje beslutad åtgärd, tidsplan och ansvarig i planerna för förbättringar.
- Syftet med att följa upp och utvärdera är att se de systematiska problemen återkommer och hittar ett mönster i varför det gör det. De dagliga problemen som uppstår ska lösas när de uppträder men glöm inte att dokumentera dem.
- Det kan vara praktiskt att samla alla resultat från utvärderingarna på ett ställe.
- Försök att göra en översikt över de olika problemtyperna för att därigenom underlätta arbetet med förbättringar

2. MARKNADSFÖRING OCH FÖRSÄLJNING

2.1 STYRNING AV MARKNADSFÖRING

Företaget **ska** beskriva sina marknadsaktiviteter i en marknadsplan.

- Vid utarbetande av företagets marknadsplan är det viktigt att utgå från den affärsidé och de olika policyer företaget har, samt ta hänsyn till risker och möjligheter som identifierats, se kapitel 1.5 Risker och möjligheter när beslut fattas om vilka marknadsaktiviteter som ska genomföras.
- Dessutom bör hänsyn exempelvis tas till:
  - var är företaget lokaliserat, aktuell storlek, tillväxtmöjligheter och särskilda egenskaper,
  - marknadsandel och målgrupp,
  - företagets strategiska kundsegment.
- Exempel på marknadsaktiviteter kan vara:
  - mässdeltagande,
  - annonsering,
  - utskick,
  - kundbesök,
  - broschyrer.

2.2 FÖRFRÅGNINGAR OCH OFFERTER

Företaget **ska** säkerställa att alla kundkrav och behov samt legala krav identifieras på inkommande förfrågningar och att de besvaras i rätt tid, oavsett om de godtas eller avböjs.

Företaget **ska** beskriva hur offertgranskning (kontraktsgenomgång) genomförs.

Resultatet **ska** dokumenteras och bevaras.

Företaget **ska** dokumentera sina leveransbestämmelser, garantier och betalningsvillkor så att de är tydliga för kunderna.

- Vid förfrågan bör även en analys göras om den potentiella kunden ingår i företagets strategiska kundsegment.
- Förfrågan och offerter är ett av de viktiga momenten i anbudsgivning. Då är det viktigt att kontrollera att hela organisationen klarar att genomföra nödvändiga aktiviteter för en aktuell förfrågan. Här är det viktigt att skapa enkla checklistor för att till exempel på ett tidigt stadium se om det är värt pengarna att lämna anbud eller offerter. Checklistan bör till exempel innehålla punkter om resurser, teknik, miljö, kvalitet, specificerade krav, tidplaner.
- För vissa branscher finns det även krav från lagar, förordningar, normer, standarder och EU-direktiv ur säkerhetssynpunkt att beakta. Oklarheter i offerter bör utredas med kunden.
- Vidare är det viktigt att säkra att leverantör till ditt anbud kan leverera på utsatt tid till rätt kvalitet och pris.
- Det är viktigt att skapa offertmallar och checklistor som klart anger vad som ska finnas med i anbudet.

2.3 ORDER OCH ORDERERKÄNNANDE

Företaget **ska** beskriva hur en order tas emot, registreras, granskas och vid behov ändras samt bevaras. Vid granskningen **ska** företaget, tillsammans med kunden när så är möjligt, säkerställa att orderns innehåll är acceptabel och att det finns tillräcklig kapacitet för att uppfylla kraven.

Företaget **ska** beskriva hur ordererkännande utformas och delges kunden.

- Order kan i vissa branscher också benämnas beställning.
- Oavsett om det finns formella avtal eller inte bör alltid en order bekräftas. En muntlig order kan förekomma men bör bekräftas skriftligt till exempel via e-mail.

2.4 KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE

Företaget **ska** inhämta information om kunders uppfattning i vilken utsträckning deras behov och förväntningar har uppfyllts.

Företaget **ska** fastställa metoder för att inhämta och analysera sådan information i syfte att förbättra kundtillfredsställelsen.

Informationen från kunders uppfattning och metodiken för inhämtande av sådan information **ska** dokumenteras och bevaras.

- Informationen om kundens uppfattning kan bestå av:
  - enkäter,
  - intervjuer,
  - återkoppling från kunder,
  - kundmöten,
  - analys av marknader,
  - klagomål.

3. UTVECKLING AV VAROR OCH TJÄNSTER

3.1 KRAV PÅ VAROR OCH TJÄNSTER

Krav som utgör underlag för utveckling av varor och tjänster **ska** identifieras och dokumenteras.

- Med tjänst menas att företaget levererar ett utförande av något till exempel montering, service, installation och bemanning. Företaget ansvarar då för utförandet av tjänsten som skulle kunna utföras på olika sätt, vilket gör att tjänsten kan förändras utifrån hur den ska utföras. Hur denna utveckling/förändring av tjänsten bör ske, ska beskrivas.
- När man ska utveckla eller förändra sina varor och tjänster är det viktigt att man tar hänsyn till både befintliga och nya krav, till exempel:
  - myndighets- och branschkrav,
  - standarder,
  - kundkrav,
  - specifikationer,
  - kompetenskrav,
  - tidplan,
  - erfarenhetsåterföring från avvikelser/reklamationer, service och kundsynpunkter,
  - livscykelperspektivet, till exempel vid materialval, återvinningsmöjligheter, nyttjande av varor och tjänster.

3.2 STYRNING AV UTVECKLING AV VAROR OCH TJÄNSTER

Företaget **ska** beskriva sitt utvecklingsarbete med avseende på genomgångar, utprovningar, avstämningar, resultat och ändringar av varor och tjänster. Resultatet **ska** i tillämpliga delar dokumenteras och bevaras.

- Med styrning av utveckling av varor och tjänster menas följande:
  - **Genomgång** - kan vara att företaget behöver göra en analys med berörda inom organisationen och även kunden, exempelvis genom erfarenhetsåterföring.
  - **Utprovning** - kan vara att varor och tjänster behöver testas innan den levereras till kunden.
  - **Avstämningar** - kan vara att man har ett antal avstämningar både internt och i vissa fall externt med kund som syftar till att verifiera att varan och tjänsten uppfyller alla krav.
  - **Ändringar** - kan vara att man ändrar en metod, ingående artikel, kemikalier, maskin/verktyg som i sin tur påverkar varor och tjänster.
  - **Resultat** - är det samlade slutresultatet av genomförd ändring eller utveckling.

© FR2000 I SVERIGE EKONOMISK FÖRENING

4. INKÖP AV VAROR OCH TJÄNSTER

4.1 STYRNING OCH KONTROLL AV INKÖP

Företaget **ska** upprätta dokumenterade rutiner för styrning och kontroll av inköp gällande varor och tjänster för att uppfylla ställda krav.

- I begreppet tjänster ingår även utlagda processer, till exempel:
  - ytbehandling,
  - montering,
  - service och underhåll,
  - provning.
- Vid inköp bör företaget beakta:
  - arbetsmiljö- och miljöpåverkan ur ett livscykelperspektiv,
  - kvalitetskrav,
  - leveranssäkerhet,
  - lagar och andra krav,
  - samverkan med leverantörer,
  - direktleveranser till kund från leverantör.

4.2 BEDÖMNING OCH VÄRDERING AV LEVERANTÖRER

Företaget **ska** bedöma och välja leverantörer baserat på deras förmåga att uppfylla tillämpliga krav. Det **ska** framgå efter vilka kriterier valet görs.

Företaget **ska** årligen utvärdera leverantörers förmåga att uppfylla tillämpliga krav. Företaget ska upprätta en förteckning över bedömda och godkända leverantörer och hålla det aktuellt.

- Exempel på kriterier som man kan beakta är:
  - kvalitet,
  - miljö,
  - ekonomisk stabilitet,
  - tillgänglighet,
  - kundrekommendation,
  - leveranssäkerhet.
- Avrapportering av utfall av genomförd bedömning och värdering av företagets leverantörer bör ske i samband med ledningens genomgång.

4.3 MOTTAGNINGSKONTROLL

Företaget **ska** säkerställa att inköpta varor och tjänster uppfyller samtliga krav.

- Mottagningskontrollen bör definieras utifrån hur den ska utföras och vem som ska göra vad.
- Man bör beakta följande i kontrollen:
  - kritiska mått,
  - leveransintyg,
  - märkning,
  - säkerhetsdatablad,
  - packordning,
  - hur en tjänst utförts,
  - transportskador.

4.4 LAGERHANTERING

Företaget **ska** säkerställa att lagerhållning, märkning och interna transporter genomförs på ett tillfredsställande sätt.

- Det är viktigt att tänka på att:
  - lagring sker så att det går enkelt och säkert att plocka ut varor,
  - kasserade varor finns åtskilda,
  - kemikalier finns lagrade så de inte kan förväxlas och är lagrade på ett säkert sätt,
  - varorna är märkta på ett sätt att de lätt kan identifieras,
  - använd principen ”först in först ut” för att minska risken för åldrande av varor,
  - lagring sker under styrda förhållande avseende temperatur, luftfuktighet och ljus.

4.5 KUNDERS EGENDOM

Företaget **ska** säkerställa att kunders materiella och immateriella egendom hanteras på ett tillfredsställande sätt.

- I de fall då kunden tillhandahåller material, utrustning eller information som ska användas för framställning av varor och tjänster är det viktigt att bestämma hur man hanterar kundens egendom i order/beställning på ett säkert sätt.

© FR2000 I SVERIGE EKONOMISK FÖRENING

5. PRODUKTION OCH LEVERANS AV VAROR OCH TJÄNSTER

Företaget **ska** fastställa och dokumentera de rutiner som krävs för att uppfylla krav på varor och tjänster vilket inkluderar:

a) produktionsstyrning,
b) kontroll och provning,
c) underhåll av utrustning och fordon,
d) hantering av avvikande varor och tjänster,
e) hantering av mätutrustningar,
f) produktidentifikation och spårbarhet,
g) leverans.

Dokumenterad information **ska** finnas över mätutrustningars kalibreringsstatus, kontroll och provning, produktidentifikation och i tillämpliga fall även för spårbarhet och underhåll.

- Produktionsstyrning

  Alla inblandade i framtagning av en vara och tjänst har ansvar för att kraven uppfylls avseende kvalitet, arbetsmiljö, miljö och brandskydd. Samtliga medarbetare ska följa de instruktioner och anvisningar som fastställts. För att nå rätt produktionsresultat är det avgörande att tillräckliga resurser finns och att medarbetarna har rätt utbildning och kompetens för att utföra sina uppgifter. När så krävs kan man upprätta en plan för olika aktiviteter kopplat till aktuell produkt eller tjänst exempelvis kontrollplan, monteringsplan, svetsplan, styrplan.

- Kontroll och provning

  Ett överskådligt sätt att beskriva sin verksamhet är att via flödesschema beskriva vilka aktiviteter och beslutspunkter som finns, exempelvis kontrollplan, mätningar, korrektur av manuskript, avstämningsmöten.

- Underhåll av utrustning och fordon

  Underhåll av utrustning och fordon innebär att det bör finnas till exempel underhållsplaner, ansvar och befogenheter, målet med underhållet, underhållsinstruktioner, underhållsjournal.

- Hantering av avvikande varor och tjänster

  För hantering av avvikelser av varor och tjänster, se kapitel 1.15.2 Avvikelser och korrigerande åtgärder.

  Sammanblandning av icke godkända varor och tjänster och godkända varor och tjänster måste förhindras.

- Hantering av mätutrustningar

  Utrustning som används för mätning bör finnas registrerade i ett mätdonsregister och regelbundet kalibreras/kontrolleras. Alla mätdon som används för verifierande mätning bör kalibreras/kontrolleras samt märkas med kalibrerings/kontrollstatus.

- Produktidentifikation och spårbarhet

  Statusen på varor och tjänster i en produktionskedja bör kunna identifieras. Viktigt är att märkningen entydigt urskiljer statusen, är varan eller tjänsten godkänd, avvikande eller kasserad?

  Det är också viktigt att det framgår vilken order/beställning eller projekt som varan och tjänsten tillhör. Spårbarhet innebär att i efterhand kunna följa en vara och tjänst och detta bör i så fall regleras i speciellt avtal.

- Leverans

  Med leverans menas bevarande av varan och tjänsten till kund, leveransgenomgång, emballering/märkning/skydd, säker transport och överlämnande.

6. ARBETE PÅ EXTERN PLATS

Företaget **ska** säkerställa rutiner för planering och arbete på extern plats.

Rutinerna **ska** upprättas och dokumenteras utifrån vilken typ av vara och tjänst som ska levereras med avseende på:

a) kompetens och behörigheter,
b) säkerhet, miljö, arbetsmiljö, brand,
c) lagar och andra krav,
d) planering och utförande,
e) godsmottagning och förvaring hos kund,
f) arbete hos kund, till exempel installation, montage, service och leverans av tjänst,
g) behov av kund och användarinformation,
h) service,
i) garantiåtagande,
j) slutkontroll/slutbesiktning.

Dokumenterad information **ska** bevaras från slutkontroll/slutbesiktning, service och garantiåtagande.

- Service

  Service kan vara tillhandahållande av reservdelar se kapitel 3.1 Krav på varor och tjänster.

- Garantiåtagande

  Garantiåtaganden måste vara kända och kommunicerade.

- Slutkontroll/slutbesiktning

  Slutkontroll/slutbesiktning kan vara egen/intern kontroll eller extern besiktning, regleras i vissa fall enligt avtal och allmänna föreskrifter.

- Kompetens och behörigheter

  Kompetens och behörigheter, kan gälla till exempel BAS-P/U, legitimation, certifikat och licens, ID06, godkännande från Kammarkollegiet.

- Säkerhet, miljö, arbetsmiljö, brand

  Säkerhet, miljö, arbetsmiljö, brand, kan gälla att informera medarbetarna om vilka förutsättningar som gäller i det aktuella uppdraget till exempel föreskrifter, arbetsmiljörisker inkl. riskbedömningar och hantering av kemikalier och farligt avfall.

- Lagar och andra krav

  Lagar och andra krav som berör den externa arbetsplatsen ska vara kända och efterlevas, se även kapitel 1.6 Lagar och andra krav.

- Planering och utförande

  Planering och utförande, kan vara att en kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöplan upprättas.

- Godsmottagning och förvaring hos kund

  Godsmottagning och förvaring hos kund, kan vara att upprätta regler för hur varor och tjänster hanteras så att de skyddas på ett tillfredsställande sätt.

- Arbete hos kund

  Arbete hos kund till exempel installation, montage, service och leverans av tjänst, kan vara hur man ska agera hos kund, klädkod, säkerhetsföreskrifter, sekretess, mm.

- Behov av kund och användarinformation

  Behov av kund och användarinformation, kan vara skötsel och installationsinstruktioner, relationsritningar, användarmanual, sekretesskoder/behörighet, efterjustering.

© FR2000 I SVERIGE EKONOMISK FÖRENING

KVALITET | MILJÖ | ARBETSMILJÖ | BRANDSKYDD | KOMPETENS

CERTIFIERAD VERKSAMHET

FR2000 • c/o Qvalify • Klubbhusgatan 13 • 553 03 Jönköping
Tel: 036 336 00 50 • E-post: info@fr2000.se • www.fr2000.se