



Strålsäkerhetsmyndigheten

Swedish Radiation Safety Authority

Tillsynsrapport

Datum: 2016-11-25
Diariernr: SSM2016-3279
Dokumentnr: SSM2016-3279-2
Förrättningsdatum: 2016-09-22

Verksamhetsbevakning Svensk Kärnbränslehantering AB

Ansvarig handläggare: Lars Axelsson
Arbetsgrupp: Elisabet Höge och Lars Axelsson
Samråd: Ove Nilsson
Godkänt av: Anne Edland

Verksamhetsbevakning säkerhetsledarskap SKB

Sammanfattning

Strålsäkerhetsmyndigheten (SSM) har i september 2016 genomfört en verksamhetsbevakning vid Svensk Kärnbränslehantering AB (SKB) med inriktning på hur chefer genom sitt ledarskap påverkar säkerhetsarbetet i organisationen. Tillsynsinsatsen är en del i myndighetens uppföljning av hur SKB arbetar för att nå effektmålen inom åtgärdsprogrammet Säkerhetslyftet som omfattar tre områden; *Kärnteknisk förståelse*, *Tydligt ledarskap* och *Förstärkt systematik*.

SSM anser att det i SKB:s ledningssystem finns riktlinjer som tillsammans utgör en ändamålsenlig beskrivning av SKB:s värdegrund, målsättningar för arbetet med strålsäkerheten och de förväntningar som ställs på chefer och medarbetare. Detta förutsätter dock att SKB:s chefer även i praktiken efterlever dessa riktlinjer, inklusive SKB:s riktlinjer för strålsäkerheten, och omsätter detta i sitt ledarskap.

Utifrån genomförda intervjuer med chefer och medarbetare ser SSM att det finns en brist i kommunikationen från ledningen om SKB:s strategier, utmaningar och riktning. Det som kommuniceras handlar främst om framdrift i säkerhetslyftet och att det ska göras besparingar, men det förklaras inte på ett trovärdigt sätt hur organisationen ska klara av att genomföra de förändringar som krävs. Detta leder till att medarbetare inte känner fullt förtroende för ledningen.

SSM anser att det finns tydliga tecken på att det finns brister i öppenhet inom organisationen. SKB:s chefer efterfrågar inte aktivt avvikande meningar och olika perspektiv. Ledningen har uppvisat beteenden som inte uppmuntrar öppna och raka diskussioner som stödjer oberoende åsikter. Signalerna från medarbetare är att det på senare tid har blivit ett förändrat klimat där medarbetare tystnat och inte i lika stor utsträckning väljer att föra fram frågor av betydelse för säkerheten.



SSM drar slutsatsen att det engagemang för säkerhetsfrågor som finns på medarbetarnivå inte alltid ses av chefer som en tillgång för organisationen. Det kan till och med ta sig uttryck i att medarbetare med starka åsikter ses som svåra att leda. Hanteringen av "kritiska röster" har inte alltid varit konstruktiv.

I samband med tillsynsinsatsen har det även framkommit att SKB har utmaningar vad gäller att ta sig an besparingskrav, att komma till rätta med omognad vad gäller projektstyrning samt att förbättra attityder till kvalitetsarbetet och resultat från internrevisioner.

Det finns en oro på medarbetarnivå om hur säkerhetsarbetet bedrivs på SKB som grundar sig i farhågor om ledningens bristande helhetssyn, förståelse för kravbilden och hur SKB:s utmaningar omsätts i företagets strategi. Medarbetare har svag tilltro till ledningens förmåga till att fatta nödvändiga beslut avseende förbättringsarbetet, det uppfattas i vissa fall finnas en handlingsförlamning.

Huvudägaren Vattenfalls styrning och påverkan på SKB sker på flera nivåer. Det finns flera exempel som pekar på att Vattenfalls inverkan inte alltid upplevs vara den bästa för verksamheten. SKB behöver värdera om Vattenfalls påverkan kan resultera i att SKB agerar mer utifrån huvudägarens önskningskrav än utifrån verksamhetens krav och behov samt de skyldigheter och egna ansvar som följer av tillståndshavarrollen.

SSM konstaterar att säkerhetsavdelningen på SKB inte tycks ha den tyngd och status som behövs. Det är inte naturligt att det är till säkerhetsavdelningen som medarbetare kan vända sig om denne inte får gehör hos sin närmsta chef. Det finns en attityd till säkerhetsavdelningens uppdrag och roll i organisationen som tar sig uttryck i att säkerhetsavdelningen ibland blir bortmotade av linjen. SSM anser att det är av stor vikt att en säkerhetsavdelning står stark, kompetent och fristående för att framföra egna ställningstaganden i sakfrågor och verka pådrivande om de brister och behov som finns i verksamheten.

Sammanfattningsvis anser SSM att det finns brister i SKB:s säkerhetsledarskap. Förmågan att skapa en kultur som möjliggör ifrågasättande och potential för nödvändig utveckling av verksamheten är avgörande för att SKB ska lyckas med att i förlängningen upprätthålla säkerheten avseende såväl befintliga som kommande anläggningar och denna förmåga måste förbättras på alla nivåer.

Bakgrund

SSM har i tidigare tillsynsinsatser sett att SKB har ett antal utmaningar vad gäller organisation, ledning och styrning i relation till det arbete med att upprätthålla strålsäkerheten vid driften de kärntekniska anläggningarna Clab och SFR. Se till exempel inspektion organisation, ledning och styrning [1], SSM:s samlade strålsäkerhetsvärdering av Clab och SFR för åren 2013-2014 [2] samt SSM:s uppföljning av SKB:s åtgärdsprogram [3]. SKB:s orsaksanalys [4] beskriver problematiken avseende styrning och ledning så som det såg ut hösten 2014. SKB:s åtgärdsprogram omfattar tre områden *Kärnteknisk förståelse*, *Tydligt ledarskap* och *Förstärkt systematik* [5].

Föreliggande tillsynsinsats, med inriktning på säkerhetsledarskap, är en del av myndighetens uppföljning av hur SKB arbetar för att nå effektmålen inom framförallt områdena *Tydligt ledarskap* och *Kärnteknisk förståelse* samt hur SKB arbetar med att stärka ledarskapet så att SKB kommer tillrätta med de bakomliggande orsakerna samt når de önskade effekterna med åtgärdsprogrammet:



- Att prioriteringar sker ur ett säkerhetsperspektiv och att en god säkerhetskultur upprätthålls.
- Att SKB har förmågan att kvalitetssäkra verksamheten, arbeta med ständiga förbättringar och att identifiera och åtgärda fel och brister.

I april 2016 redovisade SKB en första delredovisning av resultaten av åtgärdsprogrammet [6]. SSM bedömde att SKB:s format för redovisningen vid detta tillfälle inte gav förutsättningar för att kunna dra slutsatser om SKB:s förbättringsarbete och att SKB på ett mer transparent och underbyggt sätt behöver redogöra för åtgärdsprogrammets utveckling. SSM har även tagit del av den säkerhetskulturtävlingsplanering som genomfördes vid SKB hösten 2015 [7]. SKB har valt att benämna åtgärdsprogrammet för "Säkerhetslyftet"¹.

SKB har även utmaningar med tillståndsprövning och planering inför utbyggnad av både Clab (Clink) och SFR (Projekt SFR utbyggnad (PSU)) samt ett slutförvar för använt kärnbränsle.

Ett organisationsschema för SKB finns i bilaga 1².

Syfte

Det övergripande syftet med verksamhetsbevakningen var att inhämta information om hur medarbetare och chefer på alla nivåer ser på ledarskap för säkerhet samt hur SKB försörjer organisationen med nya chefer och utvecklar dessa avseende ett säkerhetsfrämjande ledarskap.

SSM har i samband med denna verksamhetsbevakning genomfört drygt tjugo intervjuer med medarbetare och chefer från hela organisationen samt en medlem i styrelsen. Några av dessa har varit ad-hoc intervjuer och några intervjuer har genomförts med personer som har slutat på SKB. SSM har även granskat viss dokumentation ur ledningssystemet [8] [9] [10] [11] samt på plats tagit del av säkerhetsavdelningens kvartalsvisa rapporter om säkerhetsläget för kvartal 1 och 2 år 2016.

Observationer

Ledningens engagemang

SKB har en historik av att det har varit svårt att få "ett gemensamt SKB" med "driftverksamheten" respektive "forskardelen". Skillnaderna har varit tydliga när SKB har försökt att sammanfoga och ensa arbetssätt, processer, attityder och kultur. Många av de intervjuade uttrycker att det under de senaste åren har blivit mer fokus på driften, till följd av att den ledningsgrupp som tillträdde 2013 i högre grad har uttalat att säker drift har högst prioritet inom SKB. SSM:s tillsyn och SKB:s första WANO³ Peer Review 2013 har också varit bidragande till detta.

¹ Begreppet Säkerhetslyftet använder SKB i en något bredare bemärkelse då det inkluderar ytterligare ett antal aktiviteter som SKB har ansett behöver ingå i den förstärkta uppföljningen, till exempel frågor som SSM följer i andra ärenden. SSM har i föreläggandet SSM2015-2864-1 använt begreppen åtgärdsprogrammet.

² Organisationsschemat är daterat 2016-10-01, men vid verksamhetsbevakningens genomförande i september 2016 var personalfunktionen en enhet under avdelning Finans och Affärsstöd (F), enheten FH.

³ WANO = World Association of Nuclear Operators. Ett branschorgan som bland annat genomför granskningar av medlemsorganisationernas säkerhetsarbete i så kallade Peer Reviews.



Vid övertagandet av driften av Clab, som fram till 2007 drevs på entreprenad av OKG, fick SKB med sig delar av den OKG-personal som arbetade på Clab. Därmed ärvdes även den kultur och de arbetsmetoder som fanns vid OKG, exempelvis att omhänderta brister, att ta ansvar för verksamheten och principer för driftledning och beslutsfattande. På motsvarande sätt präglas organisationen vid SFR av arvet från FKA då SKB övertog driften av SFR 2009. Resten av personalen som har betydelse för driften av anläggningarna fanns i Stockholm; så även VD, delar av säkerhetsledning och säkerhetsavdelning. Detta är bakgrunden till att arbetssätt, förhållningssätt och kultur skiljer sig åt inom olika delar av organisationen. Exempel som nämns är dokumenthanteringssystem, rutiner för hantering av anläggningsändringar, utformningen av blanketter samt hur bedömningar görs. Vid intervjuer påpekas det att när ledningssystem och det praktiska arbetssätten skiljer sig åt i de olika delarna av organisationen så blir det svårt att arbeta, exempelvis vid genomförande av anläggningsändringar inom IT-infrastruktur. En medarbetare anser att detta är ett tecken på att ledningen och styrningen av verksamheten inte fullt ut är tydlig och stringent.

En annan aspekt på de kulturskillnader som finns är att de Stockholmsbaserade medarbetarna i hög grad har en akademisk bakgrund utan praktisk erfarenhet av att driva kärntekniska anläggningar. Det kan medföra svårigheter li kommunikation och samarbete.

SKB har en historik av att ledningen, fram tills för tre till fyra år sedan, har styrt verksamheten så att driftverksamheten hamnade i skymundan av de stora tillståndsprövningsprojekten. Den säkerhetskulturkartläggningen som SKB genomförde hösten 2015 [7] visade på att medarbetare inom driftverksamheten nu ser mer positivt på ledningens fokus på driftverksamheten.

Några intervjuade upplever att VD och ledningen verkar ha insett vikten av att engagera sig mer i driften. Samtidigt ger intervjuerna en bild av att detta ändrade fokus verkar ha skett på bekostnad av att inte riktigt ha helhetssyn för hela SKB, särskilt med avseende på projektverksamheten. Många av de intervjuade uttrycker en oro om att detta påverkar långsiktigheten i utvecklingen av befintliga anläggningar och förberedelser för att uppföra kommande anläggningar.

Flera intervjuade tycker att införandet av veckans säkerhetsbudskap, med utvalda teman, har varit bra. Medarbetare och chefer får en påminnelse om förhållningssätt till olika aspekter av säkerhet. I vissa mötesforum där budskapen tas upp som en stående punkt på dagordningen blir det ibland diskussioner.

Vid chefsmöten som hålls två gånger per år har det genomförts ett antal teman så som; ledarskap och säkerhet, närvarande ledarskap, förändringsledarskap, hållbart och hälsofrämjande ledarskap. Vid intervjuer var det främst en gästföreläsning på temat ledarskap och säkerhet som chefer verkar ha tagit till sig. Enheten FH (Human Resources) uppfattar att närvarande ledarskap, exempelvis arbetsplatsobservationer, har den största nyttan i "på golvet verksamheter". När det tillämpas i kontorsmiljö kan nyttan variera beroende på tillämpning. Det har under de senaste åren blivit en ökad användning av Pre Job Briefing (PJB), Post Job Debriefing (PJD) och arbetsplats-observationer. Enheten driftledningsstab (DL) har tagit fram små kort med instruktioner för säkerhetshöjande metoder som många bär tillsammans med sitt passerkort.

Som en del av säkerhetslyftets aktiviteter har en så kallad *säkerhetsutbildning* tagits fram som utgör en obligatorisk utbildning för samtliga anställda inom SKB. Syftet är att deltagarna ska få en grundläggande kunskap om vad som menas med säkerhet, kvalitét och säkerhetskultur inom SKB. Detta ska skapa en förståelse för vad det innebär att arbeta inom ett företag som bedriver kärnteknisk verksamhet samt en gemensam plattform att



utgå från i det dagliga arbetet [12]. Kursmaterialet innehåller ett kort avsnitt om att ledarskapet har betydelse för säkerhetskulturen i en organisation [13].

Ledningens ökade fokus på driftverksamheten har dock avspeglat sig i säkerhetskulturkartläggningen i vilken det framgår att det finns negativa effekter inom projekten för kommande anläggningar där personalen upplever ett större missnöje.

Vid intervjuer framkommer en bild av att SKB:s högre chefer inte är så synliga i den dagliga verksamheten. Det nämns dock att SKB:s VD, efter varje styrelsemöte, åker runt till de olika anläggningarna och kontoren och förmedlar aktuella budskap och information om de beslut som fattats vid styrelsemötet. En medarbetare hade lagt på minnet att det vid det senaste mötet framfördes information om att tillståndsprövningen är en utmaning för SKB samt att det längre fram kommer att bli en utmaning att kunna rekrytera medarbetare till Forsmark. FH-chefen menar att de har fått återkoppling från medarbetare i organisationen om att VD syns i och med att VD håller dessa informationsmöten. En annan bild som framkommer vid intervjuer är det som någon uttrycker på följande vis; *"Utöver det som uttrycks vid VD:s informationsmöten som hålls efter att styrelsemöten så är det svårt att förstå och se vad VD står för. VD är en galjonsfigur, det är andra starka individer som formar SKB."*

Att många chefers underställda medarbetare ofta är utspridda på olika orter medför i praktiken ännu högre förväntningar på ett gott ledarskap. Chefer kan uttrycka det som att det är svårt att vara tillgänglig när det krävs mycket resor. På anläggningarna upplevs företagsledningen vara långt borta och det kommuniceras inte i tillräcklig grad om vilka beslut som fattas vilket medför att medarbetare på anläggningarna kan få en känsla av att "de sitter i Stockholm och fattar besluten".

Flera intervjuade anser att SKB:s ledning inte lyckas kommunicera sin strategi vilket ger ett glapp mellan medarbetare och chefer. *"Det som kommuniceras och premieras från ledningen handlar främst om tidplaner, framdrift och kostnader. I för liten grad styrs SKB utifrån vilka andra typer av värden som ska uppnås i verksamheten."* En chef ser att SKB i och med att högsta ledningen inte informerar tillräckligt om andra värden så skapar det ett tomrum som medarbetarna då fyller med något annat. Den intervjuade menar vidare att flera av ledningsgrupperna på avdelningsnivå inte har tillräcklig förmåga och förståelse för att arbeta med att kommunicera, stå upp för och förankra de förändringar man försöker driva igenom. *"Detta har lett till att medarbetarna sitter vid fikaborden och gnäller. Det kan ledningen uppleva som obehagligt"*.

En chef framhöll att det i sin avdelnings ledningsgrupp finns ett klimat där man inte vågar ta upp saker som inte redan har en lösning och det blir därför ingen dynamik eller konstruktiva diskussioner. *"Det blir mest informationspunkter. När ett problem tas upp kan det mötas med "skriv ett förbättringsförslag" vilket kan ta död på energin om att verkligen driva förbättringsarbetet i verksamheten"*.

Vid intervjuer är det flera som redogör för att det i nuläget finns ett stort glapp mellan chefer och medarbetare på SKB. En intervjuad säger att denne blir frustrerad över bristen på lyhördhet från chefer och att detta i praktiken gör att det skapas en kultur på SKB av att "om man inte är chef får man inte riktigt respekt/gehör". Vidare uttrycks det att: *"På SKB pratas det mycket om att saker måste gå linjevägen. Är man inte chef eller en stark informell ledare som besitter en viss status så tas man inte riktigt på allvar."*



Förståelse för strålsäkerheten

VD uttrycker att han anser att SKB:s företagsledning sett som ett kollektiv har en tillräcklig förståelse för verksamheten. *"Bland medlemmarna i företagsledningen finns det tillräckligt god förståelse för strålsäkerheten på de avdelningar där den behöver vara god. Till exempel behöver inte kommunikationsavdelningen vara lika insatt."* VD har själv arbetat med att öka sin kompetens eftersom detta med kärnteknisk verksamhet varit något nytt i och med denna tjänst. SKB:s säkerhetsavdelning har gjort en bedömning av VD:s kompetensutvecklingsplan.

VD uttrycker att denne får information om verksamheten från genomförda internrevisioner, säkerhetskulturkartläggningen samt från säkerhetsavdelningens kvartalsvisa värdering av säkerhetsläget. Det uttrycks även att den kvartalsvisa rapportering av säkerhetsläget inte är så vass som man skulle önska. VD tror inte att det finns någon påtryckning som hämmar säkerhetsavdelningen att i kvartalsrapporterna framföra synpunkter av betydelse för strålsäkerheten.

VD anser att omställningsarbetet för att förändra organisationen med tanke på förberedelser och projektering av nya anläggningar inte är så brådskande och att SKB, med beaktande av tidplanerna i domstolsprocesserna, har några år på sig. VD uttrycker att i nuläget är det "högst prioritet att lyckas svara på föreläggandet den 1 december" och "att återfå myndighetens förtroende".

På medarbetarnivå framkommer att det på flera håll finns en oro för att det snabbt kan gå åt fel håll vad gäller säker drift på SKB. Det uttrycks som att det största problemet i nuläget är att hålla ett tillräckligt fokus på projektverksamheten så att det finns förutsättningar för att konstruera och projektera de kommande anläggningarna så att de kan uppföras och drivas på ett säkert sätt i framtiden. En medarbetare uttrycker att SKB i nuläget inte har en balans mellan driftverksamheten och att skapa förutsättningar för att projektera kommande anläggningar samt att ledningen inte verkar kunna arbeta med båda problemområdena samtidigt.

I styrningen vad gäller slutförvarsprojekten är det tydligt att framtagande av PSAR redovisningar till myndigheten är prioriterat framför teknikutveckling. Inom SKB finns en inställning om att slutförvaret kommer att uppföras "oavsett vad". De som sitter i kärnbränsleprojektets organisation i Forsmark kan känna att de har svårt att nå fram till styrningen i Stockholm och att de har svårt att få någon återkoppling på de frågor som lyfts. Det finns även kvar ett visst revirtänkande bland olika individer till följd av den övergång som nu sker från tyngdpunkt på forskning och utveckling till projektering. Det upplevs som att vissa chefer inom avdelning T (Teknik) och avdelning B (Kärnbränsle) inte vill förändra sig och anpassa sig till nya arbetssätt.

Medarbetare beskriver att det är en stor omställning SKB står mitt uppe i. Det finns en känsla av att SKB har växt för fort, samtidigt som bemanningen tidigare har varit för liten i förhållande till det omställningsarbete som ska genomföras. Detta visar sig nu i att det finns en omognad vad gäller processer och arbetssätt. Några intervjuade pekar på att det främst är i tillämpningen av ledningssystemet som omognaden skiner igenom då det oftast inte är styrningen i ledningssystemet som är det största problemet. Vissa ser det som ett tecken på att SKB inte fullt ut förstår de krav som ställs på en organisation som driver kärntekniska anläggningar. Hur mottaglig verksamheten är till förändrade arbetssätt varierar mellan olika organisationsdelar.

Flera av de intervjuade anser att VD och företagsledning inte har full förståelse för vilket engagemang som krävs för att lyckas genomföra det nödvändiga förändringsarbetet som SKB står inför. En medarbetare uttrycker SKB:s utmaningar på följande vis: *"Med tanke*



med det de står inför, att SKB ska igenom tillståndsprövningarna... men samtidigt har massa problem redan som det är med kärnverksamheten med alla förelägganden. Det är väldigt tufft. SKB är svaga vad gäller strategiska frågor – vad vill vi?”

Medarbetare upplever att VD kommunicerar ett dubbeltydigt budskap; dels med prat om ledstjärnorna (säkerhet, effektivitet och lyhörddhet), dels med ett budskap om att det ska kostnadseffektiviseras och besparas. Det uppfattas som att det finns ett samband mellan att ledningen inte har förståelse för kärnteknisk verksamhet och att det leder till att resurser inte alltid tillförs där det behövs. SKB har ett policydokument med riktlinjer för strålsäkerheten [8]. En medarbetare uttrycker att SKB i alldeles för låg grad lever efter riktlinjerna för strålsäkerhet.

Samtidigt säger många av de intervjuade att de tycker att driften av anläggningarna Clab och SFR fungerar bra och att de inte är oroliga för säkerheten här och nu. Det pekas på att problemet snarare handlar om ledningens brist på engagemang för att förstå att det strategiska arbetet är av betydelse för hur SKB kan upprätthålla säkerheten på lång sikt för de befintliga anläggningarna samt skapa förutsättningar för strålsäkerhet för nya anläggningar.

Flera medarbetare upplever att högsta ledningen inte är tillräckligt lyhörd. Även i de fall när sakterter har fått till uppgift att bidra med förståelse för kravbilderna i samband med att principiella frågor är uppe till diskussion så upplevs det som att högre chefer inte riktigt lyssnar på argumenten. *”Man försöker slå håll på argumenten och hitta genvägar. Kan vi slippa? Går det att hitta en smidigare väg?”* När sakterter försöker fånga andemeningen i föreskrifterna så uppmuntras det inte, utan istället finns ett beteende av att ifrågasätta istället för att lyssna. Vissa medarbetare uppfattar att företagsledningen i detta avseende är naiva och att de har attityden *”kan vi spara resurser någonstans – de (sakterterna) har nog läst kravet fel”*. Det nämns ett exempel på projekt där en medarbetare upplever att *”antingen så förstår beställaren inte säkerhetsbetydelsen av frågor, eller så väljer beställaren ”att hyvla”, att fatta beslut utifrån ekonomiska grunder.”*

En avdelningschef uttrycker att VD är tydlig med att SKB är en kärnteknisk verksamhet.

Säkerhetskulturkartläggningen visar på att SKB har fått vissa resultat vad gäller riskstyrning (utveckling av styrande dokument), men att inga tydliga resultat kan påvisas avseende förståelse och beteenden. Det framkom vid intervjuer att SKB har en tendens att nöja sig med att stoppa in en rutin i ledningssystemet, men att SKB sedan inte klarar av att införa förändringarna i praktiken. En medarbetare pekar på en händelse som inträffat 2016 där utredningen visade på att flera av grundproblemen i organisationen kvarstår, bland annat bristande ansvarstagande hos chefer.

Den senast genomförda säkerhetskulturkartläggningen på SKB har visat att det inom ramen för säkerhetslyftet har blivit många aktiviteter som visserligen har genomförts men att det inte är säkert att det har varit rätt saker som har genomförts.

Kartläggningen visar dock på att det är svårt att se effekterna av säkerhetslyftets aktiviteter. Det finns aktiviteter i säkerhetslyftet som härrör från SKB:s säkerhetskulturprogram som, när de lyftes in i säkerhetslyftet, fick en delvis annan mening. Det var bara rubriken som fördes in och den uppföljning som sedan gjordes fångar inte det ursprungliga syftet med aktiviteten. Det är flera på medarbetarnivå som ställer sig frågande till om säkerhetslyftet fångar de kulturella aspekterna.



Någon uttrycker att den direkt till VD rapporterade uppföljningsfunktionen för säkerhetslyftets framdrift delvis kan ses som ett underkännande av organisationens egen förmåga att följa upp förändringsarbetet. En enhetschef anser att det kan ses positiva effekter av den förstärkta uppföljning som görs i säkerhetslyftet då det har ställt tydligare förväntningar på organisationen om att det är viktigt att leverera. Den tillfälliga uppföljningsfunktionen upplevs ha en pådrivande effekt vad gäller genomförandet av aktiviteter, inte utvärderingen av effekter. Det är samtidigt tydligt att det är linjecheferna som ansvarar för att göra korrigeringar och prioriteringar. Men samtidigt upplevs det som att uppföljningsfunktionens roll på SKB idag inte handlar om något annat än att titta på framdriften av "paperstigern" säkerhetslyftet.

Vid intervjuer framkommer en bild av att SKB:s säkerhetsavdelning i flera avseenden inte har den tyngd som krävs och inte heller lyssnas på. Det bottnar i en kultur och attitydfråga till säkerhetsavdelningens uppdrag och roll i organisationen. Medarbetare med insikt om vilken roll säkerhetsavdelningarna har i kärnkraftverkens organisation menar att *"på SKB är det inte självklart att det är säkerhetsavdelningens ord som gäller"*.

En medarbetare uttrycker att säkerhetschefen ibland verkar ha en inställning att "får jag inte med mig chefen för avdelning Drift (D) på företagsledningens möten så är det ingen idé att lyfta frågor". Samtidigt upplever några av de intervjuade att säkerhetschefen kan argumentera i vissa frågor i samband med föredragningar i företagsledningen.

Det förekommer att anläggningschefer argumenterar emot säkerhetsavdelningen. Ett exempel som nämndes var när strålskyddsövervakaren skrev en riskobservation om bemanningssituationen för strålskyddsorganisationen vid en av anläggningarna i samband med en ansträngd personalsituation. Linjen har motsatt sig denna riskobservation, börjat argumentera emot och valt att inte formellt godkänna riskobservationen. I samband med säkerhetsavdelningens värdering av säkerhetsläget inför den kvartalsvisa rapporteringen har detta förhållande varit uppe till diskussion, men det slutade med att det inte omnämns i kvartalsrapporten om säkerhetsläget.

Flera av de intervjuade har undrat över vilket mandat säkerhetschefen får från VD. För medarbetare är det heller inte tydligt hur de frågor som säkerhetschefen lyfter i företagsledningens forum hanteras eller beslutas om. En intervjuad upplever dock att återkopplingen har tagit allt för lång tid vilket ger en svårare arbetssituation för de som handlägger ärendena.

Det framförs att *"säkerhetschefen har inte tillräcklig tyngd i organisationen i bemärkelsen att en säkerhetschef ska kunna sätta ner foten vad gäller säkerhetsfrågor och inte behöva kompromissa"*. På SKB blir det numera mer av ett förhandlande. En medarbetare undrar om detta har lett till att säkerhetsavdelningen ibland behöver kompromissa med sina grundvärderingar. En medarbetare tror att det även kan bero på en historik där säkerhetsavdelningens agerande i vissa fall har varit delvis fel i sak, vilket har lett till att förtroendet till viss del har urholkats. En medarbetare uttrycker att det inom vissa grupperingar på säkerhetsavdelningen i någon mån diskuteras vad det innebär att ha integritet.

VD anser att det är mer naturligt att gå till sin närmaste chef eller till en visselblåsarfunktion än att vända sig till säkerhetsavdelningen när en medarbetare i organisationen vill lyfta en säkerhetsfråga. Det har även framkommit ett exempel där det inom säkerhetsavdelningen har upplevts att det är svårt att få gehör när en fråga med betydelse för strålsäkerheten lyfts.



Det framkommer även att det inom säkerhetsavdelningen finns mycket åsikter om hur arbetet ska bedrivas. Vissa pekar på att säkerhetsavdelningen hittills har haft svårt att skilja på stort och smått vad gäller säkerhetsfrågor. Det kan upplevas som att *"vi sitter och diskuterar obetydliga frågor samtidigt som att vissa andra frågor av större betydelse släpps igenom för lättvindigt utan att få den genomlysning som behövs"*. Det upplevs under de senaste tre-fyra åren ha funnits en ambition av att effektivisera den fristående säkerhetsgranskningen.

När det gäller hanteringen av ärenden som ska säkerhetsgranskas under tidspress så finns det på SKB ett mönster där det i tidspressade ärenden inte tas ett omtag i ett ärende till följd av aspekter som framkommit i säkerhetsgranskningen. Medarbetare på säkerhetsavdelningen kan då uppleva att de hamnar i gisslan och att chefer anser att den som framfört synpunkter är besvärliga. De kvartalsvisa rapporter som säkerhetsavdelningen tar fram i syfte att utvärdera säkerhetsläget på SKB upplevs *"som svajiga"* då vissa områden inte är lika genomarbetade och har mer tyngdpunkt på informationsåtergivning än analys och ställningstaganden från S. En medarbetare har ifrågasatt de betyg som sätts då denna upplever att de har varit mer personberoende istället för grundade på sakliga avvägningar och är orolig för att det inte speglar verksamheten som den ser ut. En medarbetare i linjen kan uppleva att rapporterna fokuserar för mycket på dokumentationen, så som kategori-2 händelserapporter, istället för att värdera hur verksamheten fungerar i verkligheten.

En intervjuad uppfattar att det vid SKB:s säkerhetsavdelning generellt sett finns en osäkerhet i att göra egna ställningstaganden och att den inte riktigt har erfarenheten att *"ta ut svängarna"* vad gäller att tolka och omsätta kravbilderna inom alla områden.

Organisation och styrning

En medarbetare uttrycker att det i praktiken finns en otydlighet kring gränsdragningen av vilka frågor som ska hanteras på vilken nivå och av vilka funktioner. Det nämns exempel på att det har förekommit att chefer har gått förbi underställda chefer och direkt styrt medarbetare. Det nämns exempel på när medarbetare på SFR blir överbelastade för att det kommer arbetsuppgifter som inte har stämts av linjevägen. Enheten driftledningsstab (DL) har till exempel lagt ut extra arbetsuppgifter (relaterat till WANO-åtgärder respektive kvalitetsuppföljning) till medarbetare på SFR utan att detta hade tagits via chefer. Det händer även att det kommer extra arbetsuppgifter från avdelning Avfall och rivning (A) som går direkt till medarbetare på SFR, detta leder till en otydlig styrning och ledning av verksamheten vid anläggningen.

En annan medarbetare tycker att verksamheten har blivit mindre stabil till följd av att SKB har *"gapat över mycket men inte haft förmågan att ta hand om allt"*. *Det har resulterat i att det just nu är väldigt rörigt överallt inom SKB. Någonstans så gör SKB inte de rätta prioriteringarna och det finns ingen tydlig väg utstakad för organisationen. Finns det en helhetssyn? Just nu så händer det ingenting vad gäller att förändra verksamheten, inga resultat syns. Förbättringsarbetet som ska göras inom ramen för säkerhetslyftet riskerar att endast resultera i en "papperstiger"*.

Medarbetare som har vana från andra branscher reflekterar över hur trögörligt arbetet på SKB är och att det finns mycket problem med effektiviteten i arbetsätt, processer och rutiner. Ytterligare en medarbetare upplever att det tar alldeles för lång tid för företagsledningen att våga fatta ett beslut. Det upplevs som att det råder handlingsförlamning i företagsledningen. Någon undrar om det bottnar i en rädsla för att ta tag i situationen. Dessutom upplevs det finnas ett hämmande *"silotänk"* samt att vissa chefer beter sig som *"mini-påvar"*. Tillsammans med att chefer inte klarar av att ta i



frågorna och fatta beslut har det inom vissa områden resulterat i för många ad-hoc lösningar, dåliga kompromisser och illa fattade beslut, vilket blir ineffektivt. Exempelvis kan det komma ett beslut uppifrån på en måndag kväll om att X antal miljoner ska plockas bort från budget innan onsdagen, vilket inte ger förutsättningarna för att genomdriva förändringen.

I verksamheterna på Clab och SFR finns det på vissa enheter mer stabilitet där arbetet fortskrider som vanligt, men när det krävs förändringar i arbetssätt så blir det dock svårare.

En medarbetare uttrycker *"SKB:s företagsledning arbetar som om de tror att de många utvecklingsbehov som finns på SKB kan betas av i sekvens, när omvärldens förväntningar och det uppdrag SKB har snarare ställer krav på att det ska ske på en gång"*.

Vad gäller projektstyrning så upplevs SKB:s chefer inte riktigt förstå vad som krävs alternativt att det är för jobbigt att genomföra de förändringar som krävs. Detta leder till en otydlighet i ledning och styrning. Det finns exempel på att ledningen har haft svårt att skilja på linjebeslut och projektbeslut. Det händer ofta att projekten hamnar i tidsnöd när det i ett sent skede identifieras att en linjeaktivitet ska in i projektstyrmodellen.

SKB:s nuvarande strategi är att vissa delar av organisationen ska arbeta enligt SKB:s projektstyrmodell som utgår från VPMM (Vattenfall Project Management Model). Men det gäller inte alla projekt inom SKB. Ett projektkontor har bildats på avdelning T. Det finns dock flera ytterligare "mini-projektkontor" inom organisationen till följd av att vissa projekt sköts inom samma avdelning, så som avdelning B och avdelning A. Det är inte tydligt när i tid de stora projekten inom avdelning B kommer att övergå till att arbeta enligt SKB:s projektstyrmodell. Konstruktionsprocessen är omogen på SKB, det finns en övergripande styrning, men inte underliggande rutiner för exempelvis konstruktion, verifiering och validering. Det uttrycks åsikter om att SKB behöver på ordning på sin projektverksamhet omgående. VD:s inställning är att SKB, med tanke på tidplanen i tillståndsprövningen, har några år på sig att ställa om organisationen och att det är ett bra "första steg" att ha infört Vattenfalls projektstyrmodell och att ha skapat ett projektkontor.

Det framförs åsikter om hur SKB driver projekt i dagsläget. Projekten följer inte fullt ut ledningssystemets styrning av projekt och det förekommer att det görs medvetna avsteg samt att omfattningen av projekt kan ändras. VD är medveten om att det på SKB finns en problematik med att projektbeslut råkar bli fattade i linjen, det vill säga att linjechefer inte fullt ut respekterar projektbesluten. VD ser att SKB inte är vana med att jobba efter en renodlad projektstyrning. Tidigare var det ofta en och samma avdelning som utgjorde både beställare, utförare, projektkontroll vilket gjorde det lättare att göra snabba ändringar i förhållande till fattade beslut. Nu när projektkontor och konstruktionskontor har flyttats utanför avdelning D så har SKB upptäckt att beställarsidan är för svag.

Det framförs även oro kring att SKB inte i tillräcklig grad skapat gränssnitt mellan driftorganisation och projektorganisationen för kommande anläggningar då det framöver kommer att behöva finnas ett kompetens- och erfarenhetsutbyte.

Medarbetare som har lyft frågor till högsta ledningen upplever att det till viss mån lyssnas, men sedan händer ingenting. Flera medarbetare säger att det finns en frustration till följd av att företagsledningen inte återkopplar, det kommuniceras inte ens när ett förslag har avfärdats. Det är vanligt att besked från företagsledningen drar ut på tiden. Vissa uppfattar det som ett "strutsbeteende". En medarbetare uttrycker: *"viktiga saker som man behöver få återkoppling på från företagsledningen för att kunna jobba vidare kan dra ut orimligt mycket i tid."* Det leder till en frustration över den ineffektivitet som detta medför.



Det finns exempel på att medarbetare som har lyft problem avseende styrningen på SKB har bemöts med en tillsägelse. Andra exempel nämns där medarbetare tycker att de blir avfärdade. Det upplevs som att SKB:s ledning bara vill höra de bra nyheterna och inte de dåliga.

Främjande av öppenhet

Det framkommer två bilder; en om att det på SKB är högt i tak och att man får ifrågasätta, en annan om att medarbetare kan hamna i "frysboxen" för att denne framför kritik eller ifrågasätter fel del av verksamheten eller vissa positioner. Särskilt känsligt är det att rikta kritik mot en annan avdelning. Klimatet upplevs vara sådant att medarbetare är dåliga på att framföra synpunkter på hur säkerheten kan förbättras, vilket även gäller chefer. Det menar man kan delvis bero på en rädsla av att hamna i den så kallade frysboxen.

Det finns flera uttryck från medarbetare som tyder på att SKB:s chefer är dåliga på att efterfråga säkerhetsfrågor från underställda medarbetare. En uttrycker det med orden: *"Det finns flera medarbetare som faktiskt vill och kan förbättra säkerhetsarbetet i organisationen, men som inte orkar jobba i motvind. Dessa ledsnar, går in i väggen eller säger upp sig. Det är en del som har försvunnit längs med åren på grund av att de inte orkar jobba emot. Det finns andra som väljer att sluta lyfta saker för att inte stöta sig med ledningen. Det finns således medarbetare som väljer att inte föra fram saker".* En annan medarbetare pekar på ett mönster av att hur väl chefer lyssnar på medarbetare "beror på vem man är", det vill säga om man har ett gott renommé så får man sitta med i "viktiga sammanhang". Det finns exempel då medarbetare som när de inte får gehör internt har känt sig tvungna att istället vända sig till SSM för att föra fram problem i verksamheten. Detta kan bestraffas eller ifrågasättas inom SKB när det kommer till chefers kännedom. *"Det finns flera medarbetare inom SKB som försöker driva säkerhetsarbetet men som känner att de inte kommer någon vart".*

Flera medarbetare vittnar om att chefer på SKB har en inställning om att de inte vill höra dåliga nyheter och problem, utan bara uppmuntrar att organisationen ska informera om det som går bra.

Medarbetare som har blivit inbjudna till företagsledningen för att presentera resultat från utredningar, revisioner, kartläggningar och utvecklingsprojekt som drivs i organisationen upplever att det finns en brist på lyhördhet och en oförmåga att ta till sig behov om utveckling i den egna verksamheten. Det kan till och med förekomma att delar av resultat kan avfärdas av ansvarig chef. Det har även framkommit att VD inte riktigt tar i dessa beteenden och att han är en del i att man tillåts vara negativ och ha en tråkig attityd. Det är några specifika personer i ledningsgruppen som är mest negativa och har sämst attityd och de blir också ganska dominerande.

Vissa medarbetare är bekymrade över att SKB har en generell kritisk negativ attityd, inte minst även från delar av ledningen. *"Det handlar om hur personer framför åsikter. Det tillåts att vara negativ och kritisk på ett tråkigt sätt. Chefer föregår inte med ett gott exempel."* Det förekommer till exempel att chefer är kritiska mot personer och personers arbetsresultat inför andra istället för att ta saker med personer enskilt.

En effekt av att SKB:s ledning helst vill höra de bra nyheterna och inte de dåliga är att det inte alltid är ok att ha invändningar på möten, till exempel att lyfta invändningar mot att nuvarande tidplan inte fungerar. Risken är att folk inte vågar lyfta problem. Det sprids hörsägner om att det har förekommit ett fall där en avdelningschef har sagt "my way or the high way" alternativt "passar inte galoscherna så behöver du inte vara kvar". Ett annat



exempel nämns när en enhetschef som sagt till sin underställda medarbetare att denne bör se sig om efter ett annat jobb. Flera menar att denna typ av beteende leder till att medarbetare i organisationen blir osäkra och tystnar. *"Folk vågar inte längre lyfta åsikter"*.

Det har förekommit att problem i organisationen som hanterats via facket och tagits upp och beskrivits vid ett möte med VD, bemöts av uttalanden som "vad gör ni för fel?" istället för att vara lyhörd för problematiken.

När SSM ställer frågan "hur hanteras kritiska personer på SKB?" så relaterar flertalet av de chefer som intervjuats direkt till de personalärenden som har förekommit på SKB den senaste tiden. Det reflekteras inte över att åsiktsskillnader kan vara en naturlig del i en säkerhetskritisk verksamhet.

De i företagsledningen som får frågan om vart medarbetare ska vända sig med en säkerhetsfråga om denne inte får gehör hos sin chef, svarar att det nog blir till Arbetsmiljökommittén, eller den visselblåsarfunktion som finns på Vattenfall. Det förklaras vidare att visselblåsarfunktionen dock i realiteten är tänkt att användas för lagöverträdelse och allvarliga oegentligheter. Det reflekteras inte över att säkerhetsavdelningen kan vara den funktion i organisationen dit medarbetare vänder sig till med brister i säkerheten eller i kulturen samt även att ha en viktig roll i organisationen vad gäller att vara den kritiska rösten.

Vidare ger ett par chefer uttryck för att medarbetare på säkerhetsavdelningen kan utgöra ett problem i och med att de har så starka åsikter och är svåra att leda. Flera medarbetare kan uppleva att cheferna har en attityd som gör att medarbetare på säkerhetsavdelningen *"får hålla sig till vad cheferna säger annars får man passa sig"*. En intervjuad tror att denna attityd hänger ihop med att den ändrade inriktningen på ledarskapsutvecklingen på SKB under de senaste åren har medfört att SKB inte längre i lika stor utsträckning efterfrågar och omhändertar "kritiska" synpunkter från medarbetare.

En hög chef uttrycker att *"på SKB är det viktigt att kunna uttrycka sina åsikter, men det handlar om hur man uttrycker sina åsikter"*. VD formulerar det som: *"Att framföra kritiska frågor och förbättringsbehov måste ske på rätt sätt! Man måste använda sig av den genomgång/kontrollfrågor som ställs inför projektbeslut och formulera de identifierade behoven på ett snyggt sätt. Man kommer inte långt inom en organisation om man inte klarar av att kommunicera på rätt sätt"*.

I de personalärenden där arbetsgivaren har bedömt att det rör sig om misskötsel så hanterar FH personalärendet i tre steg; att göra en åtgärdsplan för att ändra medarbetarens beteende, skriftlig erinran, förlorad anställning. Det har varit ett par exempel på personalärenden där ryktet säger att det har varit lågt i tak eller att det uttrycks som att *"x fick gå på grund av att den uttryckte sin åsikt"*. Det framkommer flera fall där SKB under senaste tiden valt att köpa ut, eller försöka köpa ut, medarbetare.

SKB har det senaste året haft en ökning av antalet medarbetare som har valt att sluta sin anställning på SKB. Vissa har valt att lämna SKB för andra arbetsgivare som erbjuder sämre löneläge och förmåner. Bilden av orsakerna till detta kan vara komplex, men det framkommer ändå att flera medarbetare anser att ett försämrat klimat i organisationen har bidragit till detta. Inom vissa delar av organisationen har det varit relativt nyanställda som snart efter sitt tillträde har valt att söka sig vidare, delvis på grund av hur de har blivit bemötta och behandlade. Medarbetare upplever att det *"det senaste året har varit lite för mycket stök vad gäller personalomsättning och personalärenden"*. En bidragande orsak



som nämns är att de ökade kraven på SKB:s verksamhet och de prioriteringar som ledningen gör inte går hand i hand.

FH håller avgångsintervjuer med medarbetare som säger upp sig. FH gör årligen en sammanställning av de kluster av skäl som framkommit i avgångsintervjuer av varför folk slutar på SKB. Resultaten presenteras dels för fackliga representanter dels för företagsledningen. Den högre personalomsättningen har inte diskuterats öppet i företagsledningen utan får hanteras av HR, VD och berörd avdelningschef.

Den senast genomförda medarbetarundersökningen har visat på ett sämre resultat än tidigare år vad gäller säkerhetsavdelningen. På avdelningen har delar av undersökningens resultat varit uppe till diskussion vid ett möte där det bland annat lyftes att medarbetare upplever att chefskapet ha försämrats. Det har inte gått ut någon information till medarbetarna om några eventuella åtgärder. Det nämns ett exempel när flera medarbetare på avdelningen har gått samman och fört fram de problem de ser inom verksamheten så upplever de att det inte ges någon återkoppling från ansvariga.

VD:s syn på My Opinion-undersökningen är att det ger en bra indikation på var man ska gräva djupare. VD säger att facket har lyft problemställningar relaterat till att det är lågt i tak på SKB. En medarbetare reflekterar över att SKB:s uppförandekod inte verkar gälla för chefer och att *"det sägs att det ska vara högt i tak, men det är lågt i tak"*. En annan medarbetare upplever att det generellt inom SKB:s organisation finns en utbredd konflikträdsla.

En medarbetare sätter ord på hur klimatet på SKB har förändrats över tid:
"Detta har förändrats med tiden. Förut, för drygt fem år sedan, upplevdes det som att SKB körde på lite amatörmässigt, men med glatt humör och att en tystnad bland medarbetarna på den tiden främst berodde på att man inte förstod bättre. Nu, år 2016, är det en annan sorts tystnad där medarbetare i högre grad förstår hur säkerhetsarbetet borde bedrivas, men att medarbetarna väljer att i vissa fall inte föra fram viktiga frågor. Vilket har lett till en ny sorts tystnad i organisationsklimatet."

Tillståndshavarrollen

Flera av de intervjuade säger att ägarnas ekonomiska förutsättningar på senaste tiden har medfört att SKB vid återkommande tillfällen måste värdera var det går att kostnadsbespara. Det upplevs vara knappa resurser. För anläggningarna upplevs budgeten vara mer begränsad än tidigare. *"Styrelsen är inte glad över att det kostar pengar"*. Samtidigt framhålls det att anläggningarna är gamla och att det finns ett behov av att modernisera Clab och SFR.

I VD:s direktiv inför höstens verksamhetsplanering har det aviserats besparingskrav på 5-7 % per avdelning under 2017 i förhållande till föregående års budgetramar. År 2015 kom det vid tre tillfällen besparingskrav från Vattenfall på ett par procent. På lägre nivå inom SKB är det resursnedskärningar till följd av Vattenfalls ansträngda ekonomi som är det stora orosmomentet och det som kan äventyra säkerheten på anläggningarna. När besparingar ska göras ger chefen för avdelning D anläggningarna i uppgift att se över vilka prioriteringar som går att göra i verksamheterna. Om det finns behov av att göra investeringar utöver det som ryms inom budgetramarna så krävs det *"en kraftfull argumentation från cD för att nå fram"*. cD upplevs dock vara lyhörd för behoven vid anläggningarna. SFR:s inställning till Vattenfalls besparingskrav på 7% är att försöka att inte dra ner på kostnaderna för drift och underhåll. Vill heller inte dra ner på kompetensutveckling, men i praktiken blir det enbart basutbudet av kurser och utbildningar som det finns utrymme att gå. Ett exempel som nämns är att det nyligen



kommit besked om att Vattenfall inte vill ta en investering på 18 miljoner kronor för att bygga ut kontorslokalerna på SFR. Vid SFR upplevs detta som bekymmersamt eftersom de är trångbodda. De intervjuade undrar hur verksamheten ska kunna bedrivas enligt gällande krav med de ekonomiska förutsättningar som nu gäller. Det upplevs som att det inte går att ha någon framförhållning i verksamheten vilket kommer att påverka säkerheten på lång sikt. Dessutom stryks det i stödfunktioner och lönerna hålls nere. Besparingsambitionerna kan yttra sig i fördröjningar vad gäller ersättningsrekryteringar (flera exempel nämns). Detta trots att det redan från början varit för få resurser. Medarbetare tror inte att den ekonomiska situationen kommer att förbättras och det finns därmed en oro om att detta på sikt kan få konsekvenser för strålsäkerheten.

VD:s perspektiv på de ekonomiska besparingarna är att SKB behöver utmana och se var det går att spara och var det inte går (dvs att testa att sätta 7% mot alla avdelningar och sedan få svar på var det går att spara mer och var det blir mindre besparingar). "SKB är fortfarande relativt omogna i att hålla i pengarna". Samtidigt uttrycker VD att organisationen ofta gnäller över de snävare ekonomiska ramarna i samband med verksamhetsplaneringen, men att när året sedan har startat så hinner verksamheterna oftast inte göra av med pengarna eftersom mantimmarna inte räcker till för att genomföra alla de anläggningsändringar och projekt som skulle behöva göras.

En avdelningschef menar att det är sällan förekommande att VD lyfter behov uppåt utöver de ramar som ställts upp. Budgetramarna på SKB överskrids sällan. I händelse av att det behövs utökade investeringar till följd av tillägg i ett projekt så sker det dock en omprövning av projektbudgeten. VD menade att besparingarna på 7% hanteras och riskvärderas och att det utifrån detta kan bli nedskärningar eller omfördelningar.

Flera ger uttryck för att SKB:s företagsledning främst styrs av ekonomiska intressen och att det inte finns tillräckligt med kompetens om kärnkraft på SKB. Ett uttryck är: "jag tycker att det är konstigt att Vattenfall har tagit sig så stort mandat." Ett annat uttryck är "leder SKB SKB?"

Vattenfalls styrning av SKB kan även ta sig andra uttryck. Det kommer propåer som gör det tydligt att medarbetare inom Vattenfalls organisation inte har förstått sakfrågorna inom ett område. Detta tar väldigt mycket tid och kraft för medarbetare på SKB att hantera vilket inte alltid passar SKB eller gynnar verksamheten. Det tar då mycket tid att försöka implementera krav från Vattenfall i SKB:s befintliga arbetssätt vilket ibland stökar till det i en redan väldigt pressad situation.

När det förekommer att Vattenfall agerar med påtryckningar direkt mot medarbetare på SKB utan att gå linjevägen, så blir det blir rörigt vilket skapar en oro i organisationen. Dessutom utövar Vattenfall påtryckningar mot linjecheferna på SKB. Inom IT har det flera gånger hänt att Vattenfall vill tränga sig in i SKB:s organisation och försöka få SKB att outsourca sin IT-verksamhet. Under 2013-14 fick det till följd att sju medarbetare sa upp sig. Det senaste året har Vattenfall IT vid tre tillfällen krävt att SKB ska räkna på business case för att införa SAP på SKB i syfte att "smeta ut Vattenfalls kostnader". VD är medveten om att Vattenfalls inverkan ibland ställer till reella problem för SKB. En chef anser att säkerhetsavdelningen borde stiga fram för att förhindra de typer av "smygoutsourcing" som inte är i linje med verksamhetens behov.

Vattenfalls agerande kan även ta sig uttryck i att en avdelningschef på SKB har blivit uppkallad till Vattenfalls ledning för att bli utfrågad när SKB har sagt nej till Vattenfalls förslag som skulle innebära att SKB får bära delar av Vattenfalls overhead-kostnader.



Medarbetare frågar sig om SKB:s företagsledning har kapaciteten och förmågan att stå emot dessa krafter. På medarbetarnivå reflekteras det över att många chefer på SKB i mer eller mindre grad är styrda av att de vill ha en karriär inom SKB och Vattenfall-koncernen. Flera framför att detta beroendeförhållande är olyckligt ur ett säkerhetsperspektiv. Någon uttrycker att Vattenfalls inverkan på SKB handlar mycket om politik och strategier.

Såväl medarbetare och höga chefer anser att de delar av Vattenfall som inte utgör "kärnkraftsstaben" (delar av Business Unit Generation) inte har förståelse för kärnteknisk verksamhet, principerna för fondfinansiering eller exempelvis de krav som ställs på IT- och informationssäkerhet i kärnteknisk verksamhet.

SKB är ett dotterbolag till Vattenfall som styrs av en styrelse med representanter från huvudägaren Vattenfall och minoritetsägaren Uniper (Fortum har en adjungerande representant i styrelsen). VD är anställd av Vattenfalls Business Unit Generation. I och med Business Unit Generation finns det en funktionell styrning inom Vattenfall som innebär att så länge Vattenfalls generella policys och riktlinjer inte strider mot lag och rätt eller minoritetsägarnas intressen så ska dotterbolagen följa dessa. I praktiken innebär det till exempel att SKB ska implementera de krav som finns i Vattenfalls ledningssystem i SKB:s ledningssystem. VD kallas varje månad till Vattenfall för uppföljningsmöten där några av uppföljningspunkterna handlar om tillgänglighet i anläggningarna, säkerhet, arbetsmiljö och resultaten av My Opinion-undersökningarna. I Vattenfalls styrning är det tydligt att den viktigaste prioriteten är att det finns framdrift i projekt.

På medarbetarnivå finns det en farhåga kring hur mycket integritet SKB kan ha i de beslut som fattas när den ekonomiska styrningen av SKB ser ut som den gör. Det uppfattas som att SKB behöver kompromissa i samband med det beslut som krävs utifrån kravbild och verksamhetens behov. Det krävs numera mer underbyggd argumentation för att få igenom ett beslut för att göra de investeringar som krävs. Ett exempel som nämndes som mindre lyckat var investeringsbeslut gällande utformningen av M/S Sigrid. Det kan ge felaktiga signaler i organisationen när ledningen säger att det ska sparas 7% utifrån förra årets budget samtidigt som SKB ska klara av projekteringen av kommande anläggningar. En farhåga är att det kan leda till "dumsnålhet" i samband med konstruktionen av de nya anläggningarna. *"Att spara en miljon i samband med konstruktionen kan komma att kosta mångdubbelt längre fram"*. Även på avdelningschefsnivå finns det en farhåga om att strategin för de långsiktiga investeringarna kommer i skymundan i förhållande till Vattenfalls kortsiktiga besparingskrav.

En medarbetare anser att investeringar och underhållet vid Clab och SFR är eftersatt vilket påverkar säkerheten. Det är för mycket som skjuts på framtiden av ekonomiska skäl och det blir vanskligt att agera på detta sätt i förlängningen.

En medarbetare uttrycker det som att *"SKB:s ledning betar sig som att de är uppmärksamma på varje uttalad och outtalad signal från Vattenfall"*. Det upplevs som att ledningen har en ovilja att stöta sig med huvudägaren.

Företagsledningen upplever att SKB:s styrelse visar ett stort intresse för hur det går för SKB med åtgärdsprogrammet säkerhetslyftet. Det visar sig genom att de ställer frågor om "SKB har koll?" och om det finns en plan inför nästa redovisning till SSM den 1 december. Företagsledningen upplever att Unipers representant i styrelsen är tydlig med att OKG kan vara SKB behjälpliga eftersom de har gått igenom samma resa. Chefer på SKB uttrycker dock att styrelsen även är tydligt med att det måste vara SKB själva som engagerar sig i det förändringsarbete som ska göras.



Vattenfalls olika aktiviteter utförda av CINSO-funktionen⁴ upplevs av flera inte ha någon betydelse och den bevakning de gör av SKB:s verksamhet ger inte några relevanta inspel till SKB:s organisation. Utöver CINSO har Vattenfall även Nuclear Safety Council som bland annat gör värderingar av SKB:s verksamhet och utgör ett rådgivande forum till Vattenfalls koncernchef.

Chef och ledare i SKB

Till följd av ett nytt krav från Vattenfall koncernen så har SKB i maj 2014 infört uppförandekoden *Vi definieras av våra handlingar* [11]. Det framgår att SKB:s ledstjärnor: *Säkerhet, Effektivitet, Lyhördhet* utgör SKB:s värdegrund och *”visar vägen i vår dagliga verksamhet och vårt agerande och de utgör stöd i förverkligandet av vår strategi”*. I uppförandekoden finns även ett avsnitt om de principer som ska gälla för säkerhet och säkerhetskultur på SKB. Dessa är i linje med SKB:s rutin *SD-048 Riktlinjer för strålsäkerheten* [8].

I ledningssystemet finns dessutom riktlinjer som uttrycker förväntningarna på chefer och medarbetare. I riktlinjen *SD-199 Riktlinje för medarbetarrollen på SKB* [10] tydliggörs hur SKB:s ledstjärnor ska omsättas i relationen till medarbetarens arbetsuppgifter, arbetsgivare och kollegor.

I januari 2015 infördes en riktlinje, *SD-045 Riktlinje för chefsrollen på SKB* [9], vars syfte är att tydliggöra arbetssätt, arbetsområden, förväntningar och krav på chefsrollen på SKB. Det framgår vilken kompetens som ska vara styrande vid rekrytering, ersättningsplanering och utveckling av chefer samt hur kompetens utvärderas. I ett avsnitt med rubriken *Förväntningar och krav på SKB:s chefer* framgår att: *”Chefer är viktiga förebilder och bärare av företagets kultur och värderingar. Chefsrollen har sin utgångspunkt i SKB:s värdegrund som finns uttryckt i SKB:s uppförandekod. Förväntningar på chefer uttrycks dels i ovanstående beskrivning av arbetsområden samt nedan i form av konkret beteende kopplat till SKB:s/Vattenfalls ledarkriterier”*.

SKB har i denna rutin implementerat de ledarkriterier som finns framtagna inom Vattenfall för hela koncernens verksamhet: *synlig, tydlig, och modig*, vilket beskrivs med orden *”Som ledare inom SKB gör jag skillnad. Jag påverkar människors vardagsliv. Jag har ansvar gentemot ägare, intressenter, medarbetare, samhället och miljön. Jag anger tonen och takten, definierar prioriteringar och målsättningar och visar genom att föregå med gott exempel vad jag förväntar mig av mig själv och andra. Jag bryr mig om medarbetarna och verksamheten, jag håller mina löften och jag tar konsekvenserna av mina beslut och prioriteringar.”* Riktlinjerna anger även förväntade beteenden kopplat till ledarkriterierna. För kriteriet *Jag är modig* ställs till exempel förväntningarna:

- Jag närmar mig problem med nyfikenhet och ett öppet sinne
- Jag uppmuntrar nya idéer och nya infallsvinklar
- Jag förbättrar kontinuerligt arbetsstrukturer, processer och arbetssätt
- Jag vidtar åtgärder och fattar beslut och griper in i besvärliga situationer
- Jag uppvisar en vilja och mottaglighet för att lära nytt och utvecklas
- Jag leder andra i genomförandet av uppgifter och initiativ

HR-chefens tolkning av *modig* är att det innebär att *”våga ta beslut, korrigera beteenden, mod att förändra, om man ser något olämpligt ska man ingripa”*. En chef reflekterar över att riktlinje för chefsrollen är skriven så att den inte färgas av fokus på säkerhet, utan att den behöver läsas tillsammans med riktlinjer för strålsäkerheten. En medarbetare

⁴ CINSO = Corporate Independent Nuclear Safety Oversight. Vattenfalls funktion för granskning av Vattenfallägda tillståndshavare för kärntekniska anläggningar.



reflekterar över att om cheferna inte förstår alla aspekter av verksamheten så blir det svårt att styra och leda utifrån dessa ledarkriterier då de inte omfattar säkerhetstänket. En medarbetare reflekterar över att SKB med *modig* missar poängen med att faktiskt våga vara ödmjuk, till exempel efterfråga mer information från experter om chefen inte själv förstår frågorna eller att våga erkänna felaktiga beslut.

Vid intervjuer framkom att ledarkriterierna *Tydlig, synlig, modig* är kända, framförallt på chefsnivå. Kopplingen till ledstjärnorna (säkerhet, effektivitet och lyhördhet) är svagare. FH-chef menar att "Ledstjärnor finns ju också och dessa gäller även för chefer".

Vattenfalls chefsutbildning ingår som en del av de utbildningar som SKB:s chefer förväntas gå. En chef anser att SKB är svaga på att arbeta med ledarskapsutveckling i praktiken då denne anser att det saknas en kultur av att aktivt jobba med ledarskapet och att företagsledningen saknar intresse av att arbeta med dessa frågor. En medarbetare upplever att chefsutbildningen på senare år har medfört att cheferna på SKB har blivit mer resultatinkriktade samt att kulturen har ändrats till att "nu bestämmer cheferna". Den tidigare SKB-andan som mer handlade om att lösa frågorna på medarbetarnivå utifrån de behov som identifierats av sakkunniga har som en följd av detta försvunnit.

I mallen för målsamtal finns det en komprimerad version av kriterierna för strålsäkerhet att utgå från vid utvärdering av chefernas prestationer.

Medarbetare på SKB beskriver att chefsleden ibland mer värnar sin egen verksamhet än se till helheten. En medarbetare menar att detta är en nedåtgående trend som började för några år sedan där en ökad press på SKB från flera håll har gjort att chefer lätt går i försvar istället för att peka på de förbättringar som behöver göras i processer och arbetssätt. På medarbetarnivå uttrycks det att det finns en svag tilltro till VD:s förmåga att hantera den komplexa situationen SKB befinner sig i. "VD har inte erfarenheten av att hantera den typ av uppdrag han nu har och det tycks leda till att det svaga ledarskapet sprider sig hela vägen ner i organisationen".

Det uttrycks även att SKB:s chefer skulle behöva stärka sitt ledarskap i att ta tillvara den kunskap om sakfrågor som finns bland medarbetarna i organisationen, som ofta har många års erfarenhet inom sitt område. Ledarskapet behöver då i högre grad visa på en tydlig riktning, vision som sedan omsätts i organisationen med ett ändamålsenligt ledarskap som även gynnar säkerhetsarbetet.

En medarbetares ord om hur chefsrollen på SKB har förändrats är att tidigare ställde chefen frågan till medarbetaren "hur kan jag hjälpa dig att må bättre?" och idag ställs snarare frågan "hur kan jag hjälpa dig att prestera mer?".

Medarbetarenkäter (My Opinion) genomförs regelbundet i syfte att utvärdera bland annat chefs- och ledarskap. Det är upp till varje organisationsdel att driva utvecklingen av de problemområden som kan ha identifierats av My Opinion-resultaten. I samband med mål- och utvecklingssamtal av chefer bör en handlingsplan tas fram. När resultaten från den senast genomförda My Opinion undersökningen diskuterades i företagsledningen var det framförallt ett område som identifierades som en negativ trend: medarbetarnas engagemang. En åtgärd från företagsledningen har varit att genomföra kommunikativa insatser om SKB:s övergripande mål. En intervjuad uppgav att SKB i den senast genomförda My Opinion avstod att ställa en fråga om medarbetarnas förtroende för ledningen.

Chefskriterierna enligt riktlinje för chefsrollen utgör även de förväntningar som används vid rekrytering av nya chefer. FH menar att det inte finns något kriterium som pekar just



på säkerhet, men det finns med indirekt i och med ledstjärnorna. Urvalsprocessen för chefer upplevs vara ambitiös. Den genomförs med två intervjuer och sedan en heldag med tester och djupintervjuer. Det uttrycks också att i och med att utvärderingsprocessen sker med stöd av ett externt företag, blir det ännu viktigare att SKB har genomtänkta kriterier för urvalsprocessen.

En del medarbetare anser att de av SKB:s chefer som är relativt nyanställda är stöpta i samma form vilket hämmar en dynamik i chefsleden. Det är tydligt att SKB:s chefer numera i hög grad agerar utifrån en agenda om att *”viktigt att se bra ut uppåt i organisationen, att rapportera uppåt budget, ekonomi, effektivisering, men att det saknas de mjukare sidorna hos chefer (coaching, återkoppling, främjande av delaktighet). Det finns en del bra chefer också, men det är oftast chefer som har varit länge på SKB.”*

Det framträder samtidigt en bild av att SKB i praktiken i hög grad styrs av ett antal starka individer. Ett antal av dessa utgörs av tongivande informella ledare som tillsammans med några avdelnings- och enhetschefer som har ett stort inflytande. Det är ofta dessa som leder utvecklingsarbetet på SKB, exempelvis driver organisationsförändringar, leder utvecklingsarbetet på SKB samt tycker till i viktiga frågor och därmed sätter agendan. Någon uttrycker att det är kloka medarbetare som gör ett bra jobb, men i och med att ”allt viktigt går igenom dessa individer” så har dessa i praktiken väldigt stor inverkan på verksamheten. Den intervjuade pekar dessutom på att det går att ifrågasätta om frågorna på SKB får en allsidig belysning när allting alltid går igenom samma personer. Detta utgör inte en medveten strategi av SKB utan snarare en kultur som är svår att förändra och att det sker med ledningens goda vilja.

Dessutom finns det en kultur av informellt ledarskap bland organisationsdelar där det finns många sakter experter som i viss mån tillåts ”göra som de vill”. Någon uppfattar det som att chefer inte i någon större grad försöker att stävja den typ av beteenden som medför att beslut inte följs. En annan aspekt är att SKB:s ledare har en utmaning i att försöka motivera och leda de sakter experter som i nuvarande omställningsarbete annars riskerar att tappa sugen.

VD:s syn på informella ledare är att de kan vara både av godo och av ondo på samma gång. Utgörs ofta av personer med lång erfarenhet och kunskap. En nackdel med informella ledare, menar VD, är att de kan överdriva betydelsen av sina egna frågor och det händer även att de inte i tillräcklig grad accepterar fattade beslut.

På medarbetarnivå upplever vissa att det ändå har skett en viss förändring där det på vissa håll i organisationen har skett en attitydförändring om att arbetet på SKB inte längre ”uppfattas som en fri vald verksamhet”. Någon anser att det i vissa avseenden fortfarande finns behov av tydligare uppföljning och målstyrning på SKB. Ett par andra medarbetare anser att det är för mycket prat om ”score-board” och ”dash-board” men att de har svårt att se vad det har för betydelse för styrningen av verksamheten.

Övriga notervärda omständigheter

Avvikelsehantering och internrevisioner

Relaterat till kvalitetsarbetet på SKB så har det i samband med denna verksamhetsbevakning framkommit observationer som ligger utanför syftet med denna tillsynsinsats. Medarbetare uttrycker att avvikelsehanteringen på SKB inte fungerar så som det borde för att få SKB att lyckas få de ständiga förbättringarna att ske i det dagliga arbetet. En medarbetare uttrycker att synen på avvikelser inom SKB är



felaktig. Det är vanligt att det missuppfattas vad en avvikelse är. *”Till exempel om dokumenthanterings-systemet inte fungerar så ska ju inte alla belasta systemet med att skriva en avvikelse”*. Avsaknaden för ett verktyg för avvikelsehantering och uppföljning medför att det istället används en massa Excel-ark och att folk i samband med uppföljningen ”springer på varandra”.

En medarbetare anser att den attityd som chefer uppvisar i samband med att resultat från internrevisioner presenteras inte är acceptabel. Det upplevs finnas en brist på respekt för internrevisionsresultaten och att det inte verkar se syftet med internrevisionsverksamheten. En annan medarbetare anser att några av de genomförda internrevisionerna gör det tydligt att det saknas kunskap och förståelse för vissa sakområden vilket får till följd att internrevisionsresultaten ibland ”skjuter bredvid målet” och ibland ”skjuter på fel saker”.

Öppenheten mot SSM

SSM konstaterar att det finns en benägenhet hos SKB att i stor utsträckning lyssna av SSM:s syn istället för att ha en klar egen ståndpunkt i sakfrågor.

SSM noterar att flera chefer och medarbetare på SKB det senaste halvåret har uppvisat en minskad öppenhet gentemot myndigheten. Detta tar sig uttryck i att det vid intervjuer och möten finns en utbredd osäkerhet eller ovilja att framföra sin bild av verksamheten. SSM kan inte fullt ut avgöra om det i vissa fall handlar om dålig insikt om de problem som finns inom SKB eller om det är en medveten strategi att inte vara öppen.

Slutsatser

SSM ser att det finns en brist i kommunikationen från ledningen om SKB:s strategier, utmaningar och riktning. Det som kommuniceras handlar främst om framdrift i säkerhetslyftet och att det ska göras besparingar, men det förklaras inte på ett trovärdigt sätt hur organisationen ska klara av att genomföra de förändringar som krävs. Detta leder till att medarbetare inte känner fullt förtroende för ledningen. SSM vill betona att en följd av att ledningen i sin kommunikation lämnar ett tomrum så gör det att medarbetarna fyller detta med något annat.

SKB:s chefer efterfrågar inte aktivt avvikande meningar och olika perspektiv. Ledningen har uppvisat beteenden som inte uppmuntrar öppna och raka diskussioner som stödjer oberoende åsikter. Den återkoppling ledningen ger till organisationen tolkas som att ledningen inte är mottagliga för att höra det negativa i budskapen. Signalerna från medarbetare är att det på senare tid har blivit ett förändrat klimat där medarbetare tystnat och inte i lika stor utsträckning väljer att föra fram frågor av betydelse för säkerheten. SSM anser att det här är tydliga tecken på att det finns brister i öppenhet inom SKB. Orsakerna till detta kan vara flera, men det är viktigt att SKB:s ledning tar detta på högsta allvar.

SSM drar vidare slutsatsen att det engagemang för säkerhetsfrågor som finns på medarbetarnivå inte alltid ses av chefer som en tillgång för organisationen. Det kan till och med ta sig uttryck i att medarbetare med starka åsikter ses som svåra att leda. Hantering av ”kritiska röster” har inte alltid varit konstruktiv.

SSM konstaterar att det finns ett glapp mellan medarbetare och chefer på SKB. Det finns en oro på medarbetarnivå om hur säkerhetsarbetet bedrivs på SKB som grundar sig i farhågor om ledningens bristande helhetssyn, förståelse för kravbild och hur SKB:s utmaningar omsätts i företagets strategi. Glappet avspeglas även i att medarbetare har svag



tilltro till ledningens förmåga till att fatta nödvändiga beslut avseende förbättringsarbetet, det uppfattas i vissa fall finnas en handlingsförklaring. SSM ser att det finns en diskrepans mellan det som medarbetare uppger kring säkerhetsläget och det som rapporteras till företagsledning och styrelse i form av säkerhetsavdelningens rapporter om säkerhetsläget.

SSM ser att säkerhetsavdelningen på SKB inte tycks ha den tyngd och status som behövs. Detta syns i att det inte är naturligt att vända sig till säkerhetsavdelningen med säkerhetsfrågor eller brister när medarbetaren inte har fått gehör hos sin närmsta chef. Det förekommer att säkerhetsavdelningen ibland blir bortmotade av linjen. SSM anser att det är av stor vikt att en säkerhetsavdelning står stark, kompetent och fristående för att framföra egna ställningstaganden i sakfrågor och verka pådrivande om de brister och behov som finns i verksamheten.

Det upplevs att cheferna på SKB nuförtiden i högre grad efterfrågar och följer upp att tidplaner, budget och framdrift i projekt följs, men att strålsäkerheten inte i lika hög grad är i fokus för uppföljningen. Den uppföljning som görs i säkerhetslyftet är också inriktad på framdrift i aktiviteter, men det kommuniceras inte lika tydligt vilka mål som ska uppnås. Detta kan i förlängningen leda till att SKB tappar ambitionen med att ha värderingar, attityder och beteenden som främjar en god säkerhetskultur.

Det finns en oro bland personalen om de besparingskrav på 7 % som ska gälla för alla delar av verksamheten och även hur företagsledningen praktiskt tar sig an besparingskraven. Samtidigt är företagsledningens syn att SKB kan argumentera för att få de pengar som behövs. Detta budskap har dock inte nått ner i organisationen. Både medarbetare och chefer upplever att situationen är mer pressad nu än tidigare och det finns en oro kring ledningens förmåga att hantera situationen och att leda verksamheten. SSM har en farhåga om att generella besparingskrav utan fördelning och prioritering kan medföra att organisationen "knaprar" på marginalerna och drar in på underhåll, kompetensutveckling eller motsvarande. Åtgärder som kortsiktigt inte har någon påverkan, kan på lång sikt vara förödande. Även här borde säkerhetsavdelningen ha en uppgift att utvärdera konsekvenser av genomförda och planerade besparingar.

Huvudägaren Vattenfalls styrning och påverkan på SKB sker på flera nivåer. Det finns flera exempel som pekar på att Vattenfalls inverkan inte alltid upplevs vara det bästa för verksamheten. SKB behöver värdera om Vattenfalls påverkan kan resultera i att SKB agerar mer utifrån huvudägarens önsknings än utifrån verksamhetens krav och behov samt de skyldigheter och egna ansvar som följer av tillståndshavarrollen.

SSM uppfattar signaler om att SKB som organisation har en omognad i att styra projekt. Det finns exempel på att chefer har haft svårt att skilja på linjebeslut och projektbeslut. Med tanke på kommande utmaningar så behöver SKB utvärdera hur projektstyrningen fungerar i organisationen, vilka åtgärder som behövs och när i tid dessa behöver genomföras.

SSM anser att det i SKB:s ledningssystem finns riktlinjer som tillsammans utgör en ändamålsenlig beskrivning av värdegrund, målsättningar för arbetet med strålsäkerheten och de förväntningar som ställs på chefer och medarbetare. Detta förutsätter dock att SKB:s chefer även i praktiken efterlever dessa riktlinjer, inklusive SKB:s riktlinjer för strålsäkerheten, och omsätter detta i sitt ledarskap. SSM kan konstatera efter en stor mängd intervjuer att detta inte efterlevs på det sätt som är nödvändigt för att leva upp till sitt egna ledningssystem.



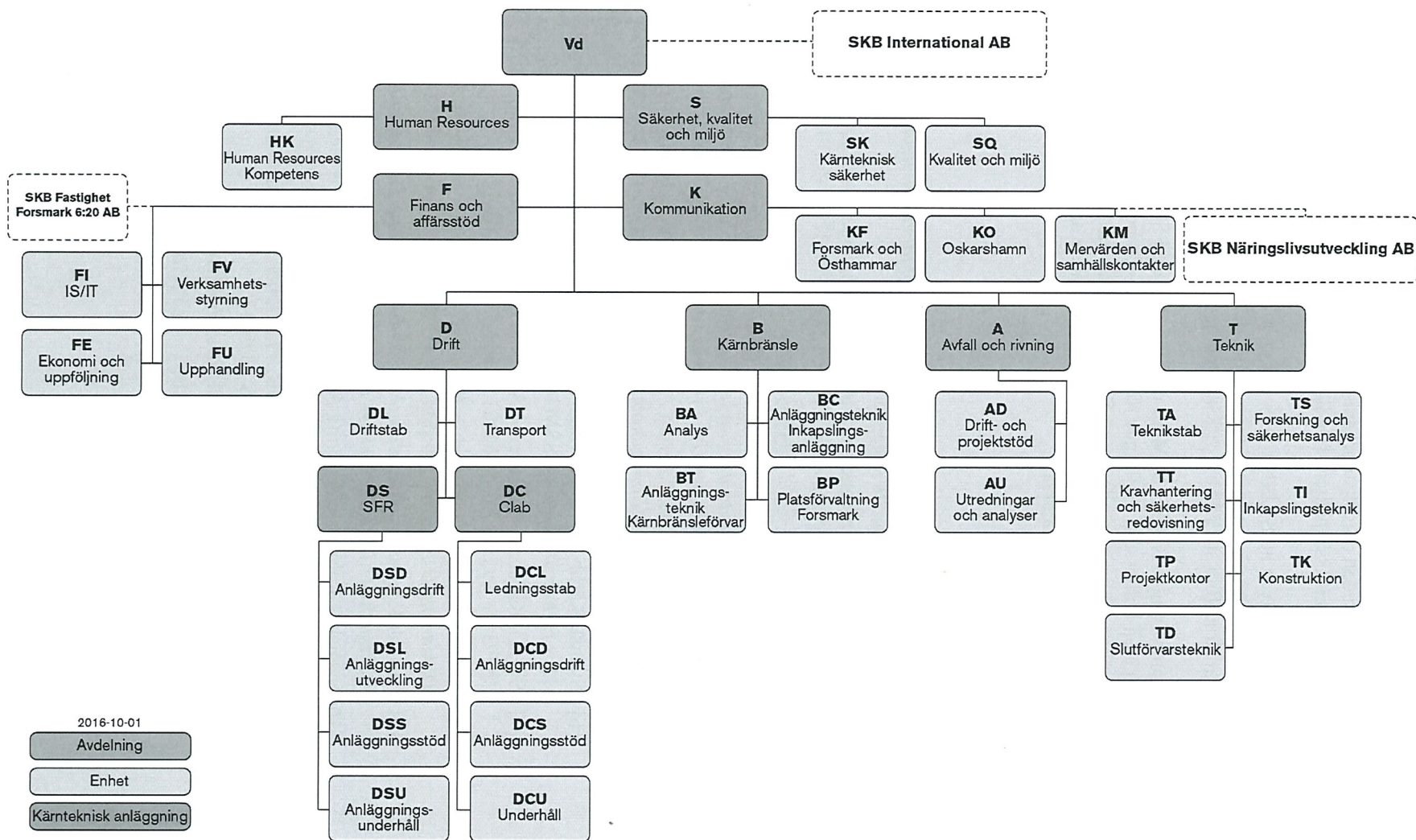
Utifrån det som medarbetarna beskriver så frågar sig SSM om inte SKB:s chefer fokuserar mer på chefskap än på ledarskap och därigenom missar vissa andra värden, såsom främjande av ifrågasättande, att säkerhetsfrågor lyfts och att prioriteringar i verksamheten görs utifrån säkerhetsbetydelse. Ledarskapet behöver i högre grad visa på en tydlig riktning som sedan omsätts i organisationen med ett ändamålsenligt ledarskap som även prioriterar säkerhetsaspekter i alla lägen.

SSM noterar även att SKB har uppvisat en minskad öppenhet gentemot myndigheten. Detta tar sig uttryck i att det vid intervjuer och möten finns en utbredd osäkerhet eller ovilja att framföra sin bild av verksamheten.

Sammanfattningsvis anser SSM att det finns brister i SKB:s säkerhetsledarskap. Förmågan att skapa en kultur som möjliggör ifrågasättande och potential för nödvändig utveckling av verksamheten är avgörande för att SKB ska lyckas med att i förlängningen upprätthålla säkerheten avseende såväl befintliga som kommande anläggningar och denna förmåga måste förbättras på alla nivåer.

Referenser

- [1] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Inspektion - Organisation, ledning och styrning SKB*, SSM2013-5903-6, 2014-03-27.
- [2] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Samlad strålsäkerhetsvärdering av Svensk Kärnbränslehantering AB (Clab och SFR)*, SSM2014-5770-2, 2015-05-27.
- [3] *Ärende SSM2015-2864 Uppföljning av SKB åtgärdsprogram*, 2015-06-05.
- [4] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Orsaksanalys för SSM:s föreläggande om genomförande av åtgärder avseende driften av SKB:s kärntekniska anläggningar Clab och SFR*, DokumentID 1447843 version 1.0, SSM2013-5903-27, 2014-10-01.
- [5] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Uppdaterad redovisning av åtgärdsprogram för SSM:s föreläggande om genomförande av åtgärder avseende driften av SKB:s kärntekniska anläggningar Clab och SFR*, SSM2013-5903-27, 2014-10-01.
- [6] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Redovisning av Svensk Kärnbränslehantering AB:s förbättringsarbete*, SSM2015-2864-8, 2016-04-01.
- [7] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Säkerhetskulturkartläggning 2015*, DokumentID 1529585, version 1.0, SSM2015-2864-13, 2016-03-22.
- [8] Svensk Kärnbränslehantering AB, *SD-048 Riktlinjer för strålsäkerheten inom SKB*, DokumentID 1050281, version 5.0, SSM2016-3279-4, 2014-12-21.
- [9] Svensk Kärnbränslehantering AB, *SD-045 Riktlinje för chefsrollen på SKB*, DokumentID 1465010 version 1.0, SSM2016-3279-6, 2015-01-15.
- [10] Svensk Kärnbränslehantering AB, *SD-199 Riktlinje för medarbetarrollen på SKB*, DokumentID 1496890, version 1.0, SSM2016-3279-4, 2015-11-09.
- [11] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Vi definieras av våra handlingar*, DokumentID 1417828, version 4.0, SSM2016-3279-4.
- [12] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Kursbeskrivning - Säkerhetsutbildning*.
- [13] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Presentation - Säkerhetsutbildning SKB del 1-4*, SSM2016-3279-4.



2016-10-01

- Avdelning
- Enhet
- Kärnteknisk anläggning

Handwritten signature and date: 2016-10-01