



# Strålsäkerhetsmyndigheten

Swedish Radiation Safety Authority

## Tillsynsrapport

Datum: 2018-07-10

Er referens: 1616412

Diariernr: SSM2015-2864

Dokumentnr: SSM2015-2864-38

### Granska Svensk Kärnbränslehantering AB

Ansvarig handläggare: Anders Viklund

Arbetsgrupp: Ove Nilsson, Anders Viklund

Samråd: Yvonne Johansson, Lars Axelsson

Godkänt av: Ove Nilsson

---

## Granskning av SKB:s fjärde redovisning av företagets förbättringsarbete

### Sammanfattning

Strålsäkerhetsmyndigheten (SSM) har granskat den fjärde redovisningen som Svensk Kärnbränslehantering AB (SKB) har lämnat in som svar på myndighetens föreläggande [1] om återkommande redovisning av bolagets förbättringsarbete.

Övergripande konstaterar SSM att SKB nu har en större egen medvetenhet om tillståndet i organisationen och de brister som finns i verksamheten. Det finns en tydlighet i ledning och styrning av företaget vilket resulterat i att SKB åtgärdat flera brister och att det finns en tydlig plan för det fortsatta förbättringsarbetet.

SSM bedömer att SKB:s företagsledning har ett tydligt ägarskap över företagets förbättringsarbete, utveckling och prioriteringar, inklusive uppföljning och effektutvärdering av genomförda åtgärder.

SSM konstaterar att det återstår fortsatt förbättringsarbete inom flera områden för att uppnå långsiktiga och varaktiga effekter inom samtliga delar av företaget. SSM anser att SKB:s satsning på ledarskap och medarbetarskap inom området ”Ett SKB” är en nyckelfaktor för att förändra företaget och dess kultur inför kommande utmaningar.

SSM bedömer att SKB med nuvarande inriktning och omfattning av sitt förbättringsarbete har förutsättningar att uppnå det övergripande effektmålet för hela företaget.

SSM konstaterar slutligen att företagsledningen har skapat förutsättningar för att hantera företagets nuvarande och framtida utmaningar på ett strålsäkert sätt.

SSM bedömer att föreläggandet SSM 2015-2864-26 [1] därmed har uppnått sitt syfte och ärendet kommer att avslutas. SSM kommer att följa SKB:s fortsatta förbättringsarbete via ordinarie tillsyn.



## Bakgrund

Med anledning av resultaten från genomförd tillsyn beslutade SSM i april 2014 om att förelägga [2] SKB att redovisa ett åtgärdsprogram för identifierade brister med syfte att få SKB att ta ett helhetsgrepp på de brister som fanns i verksamheten och utreda sambandet mellan dessa och verksamhetens organisation, ledning och styrning.

SKB har i första redovisningen redovisat ett åtgärdsprogram [3] [4] vilket SSM granskade [5] [6]. Baserat på de bakomliggande orsakerna som SKB identifierade i en orsaksanalys [7] delades åtgärdsprogrammet in i tre områden:

1. Ökad kärnteknisk förståelse
2. Tydligt ledarskap
3. Förstärkt systematik

I åtgärdsprogrammet definierade SKB mål och önskad effekt med åtgärdsprogrammet som helhet och inom de tre delområdena. För varje område definierades effektmål och uppgifter om hur och när SKB avsåg att mäta och följa upp åtgärdernas effekter. Till varje område definierades och tidsattes delaktiviteter vilka beskrevs i en aktivitetslista [8].

SKB redovisade att målsättningen med programmet som helhet är att komma tillrätta med de bakomliggande orsakerna. För det uppdaterade åtgärdsprogrammet formulerade SKB de övergripande önskade effekterna:

- 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 syfte att under de kommande åren följa upp resultaten av SKB:s arbete med åtgärdsprogrammet, initierade SSM i juni 2015 ett nytt granskningsärende (SSM2015-2864) med ett förläggande [9] om återkommande redovisning av hur SKB utvärderat effekter av genomförda åtgärder mot de mål som satts upp på de tre områdena i åtgärdsprogrammet.

SKB:s redovisning den 1 april 2016 [10] granskades av SSM [11]. Med anledning av att SKB vid denna tidpunkt inte hade utvärderat resultaten av förbättringsarbetet var det för SSM inte möjligt att dra några slutsatser om hur SKB under de senaste åren utvecklats som tillståndshavare. SSM ansåg att det utifrån SKB:s redovisning var svårt att avgöra om de förändringar som skett med åtgärdsprogrammets inriktning är i överrensstämmelse med de orsaker och problem som pekades ut i SKB:s orsaksanalys.

Som en del i myndighetens uppföljning av SKB:s åtgärdsprogram genomförde SSM i september 2016 en verksamhetsbevakning med inriktning säkerhetsledarskap [12]. Tillsynsrapporten delgavs SKB fyra dagar före redovisningstillfället den 1 december 2016, vilket innebar att SKB inte hade möjlighet att omhänderta resultatet från verksamhetsbevakningen

Efter SSM:s granskning [13] av SKB:s andra redovisning som inkom den 1 december 2016, beslutade SSM i ett nytt föreläggande, [1], att justera föreläggandets punkter så att SKB ges möjlighet att frångå strukturen med de tre områdena i åtgärdsprogrammet. Samtidigt tillkom krav om att redovisa effekternas varaktighet. Med anledning av att SSM i maj 2017 bedömde att SKB, för att nå målen med åtgärdsprogrammet, behöver fortsätta arbetet med att genomföra åtgärder och mäta effekter, beslutade SSM att [1] förlänga antalet redovisningstillfällen till att omfatta återkommande rapportering till var åttonde



månad till dess att myndigheten meddelar annat. Detta föreläggande ersatte det tidigare föreläggandet [14] och innehåller följande krav på redovisning:

1. arbetet med åtgärdsprogrammet, aktiviteternas framdrift, ställningstagande om genomförda åtgärder har givit de effekter som önskas och vilka effekter som ännu inte kan påvisas,
2. hur effekterna verifierats och en bedömning av effekternas varaktighet,
3. hur åtgärdsprogrammet eventuellt har korrigerats och kompletterats och motiven till detta, samt
4. en utvärdering av hur de påvisade samlade effekterna står i relation till de uppsatta målen och önskade effekterna med åtgärdsprogrammet som helhet.

Under 2017 genomförde SSM två uppföljande verksamhetsbevakningar, en med inriktning på avdelning S roll i organisationen [15] och en med inriktning på hantering av säkerhetsfrågor i projekt [16].

SKB:s tredje redovisning [17] [18] inkom i juli 2017 och granskades av SSM [19]. Vid möte den 16 augusti 2017 presenterade SKB [20] innehållet i deras redovisning. Redovisningen innehöll SKB:s arbete och framdrift med åtgärdsprogrammet och även den samlade värdering som företagsledningen genomförde i maj 2017 samt omfattning och struktur på det fortsatta förändringsarbetet.

För att förtydliga SKB:s ambition har SKB i denna redovisning och för fortsättningen uttryckt det övergripande effektmålet som att:

- prioriteringar sker ur ett säkerhetsperspektiv och att en god säkerhetskultur ständigt eftersträvas samt att SKB har förmåga att kvalitetssäkra verksamheten, arbeta med ständiga förbättringar och att identifiera och åtgärda fel och brister.

SKB:s fjärde redovisning inkom i april 2018 [21]. Redovisningen presenterades vid möte på SSM den 4 maj 2018 [22] där SSM fick möjlighet att ställa kompletterande frågor.

### **Syfte med granskningen**

Syftet med granskningen är att bedöma om SKB har förutsättningar att uppnå det omformulerade övergripande effektmålet. Syftet är även att bedöma om SKB uppfyller kravet på redovisning enligt föreläggande SSM2015-2864-26.

Resultaten från denna granskning, tillsammans med information från SSM:s övriga tillsynsinsatser, kommer att utgöra underlag för SSM:s framtida tillsynsinsatser för att följa SKB:s fortsatta förbättringsarbete.

### **Granskningens genomförande**

Granskningen har genomförts med SKB:s fjärde redovisning [21] som underlag. I granskningen har även historiken i ärendet, senast genomförda granskning [19] och SSM:s övriga tillsyn beaktats.

Granskningen har gjorts utifrån kravbilderna i föreläggandet och på en övergripande nivå där bedömning har gjorts av SKB:s möjligheter att uppnå de övergripande önskade effekterna.



## Krav

### Krav på redovisning enligt föreläggande SSM2015-2864-26

Strålsäkerhetsmyndigheten (SSM) förelägger Svensk Kärnbränslehantering AB (SKB) att redovisa:

1. arbetet med åtgärdsprogrammet, aktiviteternas framdrift, ställningstagande om genomförda åtgärder har givit de effekter som önskas och vilka effekter som ännu inte kan påvisas,
2. hur effekterna verifierats och en bedömning av effekternas varaktighet,
3. hur åtgärdsprogrammet eventuellt har korrigerats och kompletterats och motiven till detta, samt
4. en utvärdering av hur de påvisade samlade effekterna står i relation till de uppsatta målen och önskade effekterna med åtgärdsprogrammet som helhet.

## Analys

SKB har den 22 mars 2018 besvarat föreläggande SSM2015-2864-26 genom att den 1 april 2018 inkomma med en redovisning [21] som svarar mot punkterna i föreläggandet.

Den fjärde redovisningen har en annan struktur än tidigare redovisningar och är delvis upplagd efter SSMs förväntningar på SKB:s fortsatta förbättringsarbete. SKB gör i avsnitt två en helhetsbedömning av hur SKB uppfyller den övergripande målsättningen med förändringsarbetet: *"prioriteringar sker ur ett säkerhetsperspektiv och att en god säkerhetskultur ständigt eftersträvas samt att SKB har förmåga att kvalitetssäkra verksamheten, arbeta med ständiga förbättringar och att identifiera och åtgärda fel och brister"*. I avsnitt tre och fyra redovisas arbetet med och framdriften inom de sju utvecklingsområden som SKB arbetade med vid redovisningstillfället.

**Punkt 1: Arbetet med åtgärdsprogrammet, aktiviteternas framdrift, ställningstagande om genomförda åtgärder har givit de effekter som önskas och vilka effekter som ännu inte kan påvisas,**

SKB beskriver hur arbetet i företagsledningens genomgång (FLG), vilka genomförs kvartalsvis, har utvecklats det senaste året. Till de strategiska målen har ett indikatorpaket tagits fram där indikatorerna används för att mäta verksamhetens funktion och bedöma om mål kommer att uppnås. Vid FLG följs indikatorerna upp, vilka åtgärder som har eller ska genomföras samt när effekten av åtgärder beräknas ses. På FLG hanteras även olika återkommande uppföljningsområden enligt SKB:s nya arbetsstruktur, som t ex säkerhetsprogram, säkerhetskulturprogram och arbetsmiljö samt även sjupunktslistan (se punkt 3 nedan). Indikatorer och områden med brister och där framdriften inte är tillfredsställande följs även upp månadsvis i företagsledningen.

Arbetsätt och strukturer för arbetet i FLG fortsätter att utvecklas för att förbättra och effektivisera arbetet med ständiga förbättringar, bland annat ska ett nytt systemstöd införas.

SKB bedömer att man uppfyller den övergripande målsättningen då SKB aktivt arbetar med att följa upp verksamheten, identifiera åtgärdsbehov, agera och följa upp åtgärderna och deras effekt.



**SSMs bedömning:**

SKB beskriver i den fjärde redovisningen ett utvecklat och förbättrat arbetssätt för arbetet i FLG och även i företagsledningen. SSM konstaterar att SKB:s ledningsgrupp har tagit ett tydligt ägarskap över företagets förbättringsarbete, utveckling och prioriteringar.

SSM bedömer att arbetet i företagsledning och i FLG idag är ändamålsenligt och där en av framgångsfaktorerna är en strukturerad uppföljning av indikatorer och åtgärders effekt. En annan är arbetet med ständiga förbättringar och utveckling av FLGs arbetssätt för att effektivisera och utveckla verksamheten efter dess behov.

SSM konstaterar att det fortfarande återstår arbete med att verifiera långsiktiga och varaktiga effekter av de åtgärder som vidtagits. SSM konstaterar att företagsledningen har skapat förutsättningar för att hantera nuvarande och framtida utmaningar på ett strålsäkert sätt.

**Punkt 2: Hur effekterna verifierats och en bedömning av effekternas varaktighet,**

För att värdera om förändringar och åtgärder har fått varaktiga och önskade effekter, arbetar SKB inom tre olika områden och metoder; 1) indikatorer och lägesanalyser, 2) rutiner och 3) kompetens.

Uppföljning av indikatorer och lägesanalyser görs kontinuerligt i FLG, med fokus på det övergripande effektmålet och reflektioner från deltagarna om SKB gör rätt åtgärder för att uppnå målet. För att värdera om effekter blir varaktiga, genomför SKB även medarbetarenkäter, internrevisioner och andra undersökningar t ex säkerhetskulturkartläggningar. Genom att koppla förändringsarbeten till dessa får SKB en kontinuitet och helhet i uppföljningen av effekter.

SKB har även använt resultat från den återkommande medarbetarenkäten MyOpinion som underlag för förbättringar. Varje chef har diskuterat resultatet med sina medarbetare och tagit fram handlingsplaner för verksamheten men även för att utveckla sin individuella ledarskapsförmåga.

Uppdaterade och ändamålsenliga rutiner och instruktioner är ett sätt att säkerställa att förändringar i arbetssätt och rutiner blir varaktiga och ändamålsenliga. Uppföljning och utvärdering av rutiner och instruktioners ändamålsenlighet görs via internrevisioner och FLGs utvärdering av ledningssystemets effektivitet.

Den tredje delen för att skapa varaktiga förändringar och effekter är genom kompetensutveckling vilket för SKB omfattar utbildning, rekrytering och förståelse hos medarbetarna för förändringar i verksamheten och organisationen.

**SSMs bedömning:**

SKB beskriver i sin redovisning en helhetssyn där åtgärder och förbättringar kopplas till olika typer av medarbetarundersökningar och kulturkartläggningar. SSM är medveten om svårigheten att mäta och kvantifiera effekter av genomförda åtgärder, särskilt inom områden som säkerhetskultur och attityder. SSM bedömer att SKB genom utveckling av arbetssätt för företagsledningen och FLG, tillsammans med ett holistiskt synsätt på organisationsförändringar, har skapat möjligheter för att göra värderingar av effekter av åtgärder och även av deras varaktighet.



SSM har via tillsyn konstaterat att internrevisionsverksamheten på SKB har utvecklats på ett positivt sätt och att denna blir ett viktigt inslag i uppföljning och verifiering av förändringar i verksamheten.

### Punkt 3: Hur åtgärdsprogrammet eventuellt har korrigerats och kompletterats och motiven till detta

Företagsledningen genomförde i maj 2017 en samlad värdering med syfte att skapa en helhetsbild av SKB:s förbättringsarbete och att identifiera fortsatta prioriterade utvecklingsområden. Värderingen resulterade i sju utvecklingsområden (Sjupunktlistan) för det fortsatta förbättringsarbetet.

1. Ett SKB, ledarskap och medarbetarskap
2. Anpassning av SKB inför de stora byggprojekten
3. Kärnteknisk förståelse
4. Avdelning S roll
5. Struktur för ständiga förbättringar
6. Effektivvärderingar av fattade beslut
7. Utveckling av helheten kring kravhantering

SKB använder den ursprungliga "Sjupunktlistan" som verktyg för att åtgärda och följa upp större utvecklingsområden inom företaget och listan kommer därför att förändras utifrån behov.

Sedan maj 2017 har SKB identifierat två ytterligare utvecklingsområden, *Kränkande särbehandling* och *Effektivare arbetsätt* men dessa är inte med i redovisningen då åtgärder för dessa två områden ännu inte har beslutats. Vid möte på SSM den 4 maj 2018, meddelade SKB att område nr 5, 6 och 7 nu är avslutade, dvs de är borttagna som utvecklingsområde och överförda i ordinarie linjeverksamhet.

För området "*Ett SKB, ledarskap och medarbetarskap*" är syftet att stärka samverkan och samarbetet, få ökad förståelse för vart SKB är på väg och hur varje medarbetare själv bidrar till helheten samt förståelse och respekt för varandras roller. För att skapa en ny kultur behövs förändringar inom både ledarskap och medarbetarskap.

Inom området genomför SKB en rad åtgärder, bland annat att öka företagsledningens närvaro, ledningsinformation, kommunikationsstöd till chefer och SKB-dagar. Ledarskapet utvecklades bland annat genom att alla chefer utvärderades i MyOpinion vilket sedan omsattes till individuella åtgärder. Utvärdering av effekter ska göras under slutet av 2018.

Målet med området "*Anpassning av SKB inför de stora byggprojekten*" är att etablera strukturer som ger förutsättningar att uppföra nya anläggningar säkert och effektivt samtidigt som befintliga anläggningar drivs och utvecklas. Därtill ska säkerhetsredovisningar för nya anläggningar tas fram, resterande delar av avfallsprogrammet utvecklas och forskning bedrivs i den omfattning som behövs för att stötta avfallsprogrammet i sin helhet.

SKB har etablerat ett program som omfattar tre områden med aktiviteter för att förbereda verksamheten och organisationen inför utbyggnaden av SFR, kärnbränsleförvaret och inkapslingsanläggningen.



Det första området omfattar strategiska, strukturella och organisatoriska frågor, det andra bolagets verktyg och processer för genomförande av projekten och det tredje SKB:s kompetens- och resursplanering.

Området *"Kärnteknisk förståelse"* omfattar främst utbildningar till medarbetare inom kärnteknik och vad krav på säkerhet innebär. Därtill har rekrytering av personal som har kärnteknisk kompetens ökat de senaste åren.

Att förändra och utveckla *"Avdelnings S roll"* är viktigt för att SKB ska få en funktion som kan agera fristående i säkerhetsfrågor och även vara drivande i företagets säkerhetsarbete. Arbetet har resulterat i att avdelning S nu upplevs som mera aktiv och synlig i organisationen. Effekttvärdering ska genomföras i början av 2019.

Området *"Struktur för ständiga förbättringar"* har syftat till att utveckla system och strukturer för arbete i FLG och även företagets indikatorsystem. Utvärderingen i februari 2018 visar på att syftet är uppnått med vissa kvarstående förbättringar. Området avslutas och fortsatt uppföljning görs i linjeverksamheten.

För området *"Effekttvärderingar av fattade beslut"* har det fattats principbeslut om att effektmålet alltid bör definieras vid beslut. Detta för att öka fokus på vad besluten ska leda till och även att verifiera att önskade effekter uppnås. Företagsledningen begär i allt större utsträckning att beslut som fattas av dem ska innehålla effektmål och beskrivning av hur effekttvärdering ska göras. Effekttvärdering av detta område görs via internrevisioner och avslutas som område för FLG.

Det sista området som avslutas i FLG är *"Utveckling av helheten kring kravhantering"*. Syftet har varit att skapa en helhetsbild över kravhantering inom SKB, detta genom att utveckla en sammanhållande process för kravhantering. Utvärdering av området sker via internrevisioner.

#### **SSMs bedömning:**

Sedan den tredje redovisningen har SKB avslutat tre utvecklingsområden och identifierat två nya områden. SSM bedömer att företagsledningen nu har ett tydligt ägarskap över förbättringsarbetet för hela företaget, vilket skapar förutsättningar för en företagsgemensam syn på SKB:s långsiktiga behov, prioriteringar och att nödvändiga åtgärder genomförs för att nå effektmålen. SSM ser det som positivt att avslutade utvecklingsområden i FLG, flyttas ut i linjeorganisationen och att det i linjen skapas rutiner och strukturer för att hantera området vidare i den i ordinarie linjeverksamhets, bland annat genom internrevisioner. SSM vill dock betona vikten av att bevaka och följa upp att linjeverksamheten fortsatt hanterar området som förväntat.

SSM bedömer att SKB:s satsning på ledarskap och medarbetarskap inom området "Ett SKB" är en nyckelfaktor för att förändra företaget och dess kultur inför kommande utmaningar, inte minst för de kommande stora byggprojekten, vilka hanteras inom ett eget utvecklingsområde. SSM vill poängtera vikten av att SKB även i framtiden har stort fokus på att utveckla och utvärdera säkerhetskulturen i företaget.

**Punkt 4: En utvärdering av hur de påvisade samlade effekterna står i relation till de uppsatta målen och önskade effekterna med åtgärdsprogrammet som helhet.**

SKB bedömde i mitten av 2017 att prioriteringar sker ur ett säkerhetsperspektiv men att identifiering av säkerhetsfrågor sker sent i verksamheten utanför driften. En rad åtgärder



vidtogs varefter SKB ser att en förbättring skett i hela företaget, till exempel att fler frågor lyfts till säkerhetsledningen. En faktor som SKB anser har bidragit till detta är att säkerhetsledningsmötet (SLM) förstärkts med fler avdelningschefer och att även beställarna för de stora anläggningsprojekten deltar. För att ytterligare stärka säkerhetsledningen har SKB beslutat att göra en översyn av säkerhetskommittén och säkerhetsledningsmötet och deras koppling till FLG och företagsledningen. Syftet är att alla säkerhetsfrågor ska få en ändamålsenlig beredning och beslut. Effektvärdering kommer att göras i ordinarie internrevisioner.

SKB har intensifierat arbetet med att stärka säkerhetskulturen i organisationen genom arbetet med *"Ett SKB, ledarskap och medarbetarskap"*, vilket fokuserar på att utveckla kulturen på SKB. SKB har kommunicerat den nya övergripande strategin för SKB inklusive nya beteende- och värderingsprinciper. Olika säkerhetsbudskap har tagits fram som regelbundet diskuteras för att öka förståelsen för säkerhet. Ledarskap kopplat till säkerhet har varit fokusområden på chefsmöten. SKB har även infört krav på att chefer ska genomföra arbetsplatscoachning. SKB:s uppföljning visar en positiv trend i hur medarbetare uppfattar företaget och dess ledning. En markant förbättring har skett avseende synen på företagsledningen vad gäller tydlighet, synlighet och även att tydliggöra företagets vision, mål och strategier samt motiv för beslut.

Sedan förra redovisningen har SKB genomfört två externa analyser av företagets säkerhetskultur. En generell slutsats är att framsteg har gjorts men att fortsatt utveckling är nödvändig. I en av de externa analyserna bedöms status på prioriteringar ur säkerhetsperspektiv och säkerhetskulturen som: *"Bedömningen är att driften har uppfyllt effektmålet men att det återstår arbete specifikt inom ledarskapet för att säkerställa att effekten blir varaktig. Övriga organisationen har inte gjort liknande framsteg och utvecklingen har inte varit lika positiv. Förbättringsarbetet tycks inte ha haft en tydlig och varaktig effekt på säkerhetsprioritering och säkerhetskultur inom övriga organisationen."*

Bedömningen, i samma externa analys, av SKB:s förmåga att kvalitetssäkra verksamheten, arbeta med ständiga förbättringar och att åtgärder fel och brister: *"Bedömningen är att driften har uppfyllt effektmålet och att effekten bedöms som varaktig. Bedömningen är att övriga organisationen har delvis uppfyllt effektmålet men att det återstår arbete med implementering och tillämpning för att säkerställa att effekten blir varaktig."*

SKB följer även statistik för rapporterade observationer, avvikelser, tillbud, etc. Antalet rapporter har ökat de senaste åren och har överskridit målvärdena vilket SKB ser som en ökad rapporteringsvilja och riskmedvetenhet.

SKB bedriver sitt säkerhetskulturarbete utifrån ett företagsövergripande säkerhetskulturprogram som gäller över en treårsperiod där nästa program ska gälla 2019-2021.

#### **SSMs bedömning:**

SSM bedömer att företagsledningen har ett tydligt ägarskap över förbättringsarbetet för hela företaget, inklusive uppföljning och effektvärdering av genomförda åtgärder. SSM bedömer också att SKB behöver fortsätta arbetet med utvärdering för att säkerställa varaktiga och önskade effekter uppnås inom alla delar i företaget. SSM ser positiv på att SKB utvecklar mätmetoder och ökar omfattning på mätningen, t ex genom fler indikatorer för att följa utveckling i verksamheten. SSM ser även positivt på att SKB fortsatt genomför externa analyser inom säkerhetskultur.





## **Samlad bedömning**

SKB har inkommit med en redovisning i enlighet med föreläggande SSM2015-2864-26 då redovisningen har inkommit i tid och omfattar information avseende föreläggandets fyra punkter.

Övergripande konstaterar SSM att SKB nu har en större egen medvetenhet om tillståndet i organisationen och de brister som finns i verksamheten. Det finns en tydlighet i ledning och styrning av företaget vilket resulterat i att SKB åtgärdat flera brister och att det finns en tydlig plan för det fortsatta förbättringsarbetet.

SSM bedömer att SKB:s företagsledningen har ett tydligt ägarskap över företagets förbättringsarbete, utveckling och prioriteringar, inklusive uppföljning och effektutvärdering av genomförda åtgärder.

SSM konstaterar att det återstår fortsatt förbättringsarbete inom flera områden för att uppnå långsiktiga och varaktiga effekter inom samtliga delar av företaget. SSM anser att SKB:s satsning på ledarskap och medarbetarskap inom området "Ett SKB" är en nyckelfaktor för att förändra företaget och dess kultur inför kommande utmaningar.

SSM bedömer att SKB med nuvarande inriktning och omfattning av sitt förbättringsarbete har förutsättningar att uppnå det övergripande effektmålet för hela företaget.

SSM konstaterar slutligen att företagsledningen har skapat förutsättningar för att hantera företagets nuvarande och framtida utmaningar på ett strålsäkert sätt.



## Referenser

- [1] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Förlängning av återkommande redovisning av SKB:s förbättringsarbete*, SSM2015-2864-26, 2017-05-17.
- [2] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Föreläggande om genomförande av åtgärder avseende driften av SKB:s kärntekniska anläggningar Clab och SFR*, SSM2013-5903-12, 2014-04-06.
- [3] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Redovisning av åtgärdsprogram för SSM:s föreläggande om genomförande av åtgärder avseende driften av SKB:s kärntekniska anläggningar Clab och SFR, DokumentID 1437780 version 1.0*, SSM2013-5903-19, 2014-06-01.
- [4] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Uppdaterad redovisning av åtgärdsprogram för SSM:s föreläggande om genomförande av åtgärder avseende driften av SKB:s kärntekniska anläggningar, DokumentID 1448711, version 1.0*, SSM2013-5903-27, 2014-10-01.
- [5] *Granskning av SKB:s redovisning av åtgärdsprogram (del 1) enligt föreläggande SSM2013-5903-12*, 2014-07-04.
- [6] *Granskning av SKB:s redovisning av åtgärdsprogram del 2 (orsaksanalys och ytterligare åtgärder enligt föreläggande SSM2013-5903-12)*, 2014-10-28.
- [7] 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.
- [8] *Aktivitetslista Åtgärdsprogram för SSM:s föreläggande om genomförande av åtgärder avseende driften av SKB:s kärntekniska anläggningar Clab och SFR, DokumentID 1449530 version 1.0*, 2014-10-01.
- [9] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Föreläggande om redovisning av Svensk Kärnbränslehantering AB:s förbättringsarbete*, SSM2015-2864-1, 2015-06-15.
- [10] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Redovisning av Svensk Kärnbränslehantering AB:s förbättringsarbete*, SSM2015-2864-8, 2016-04-01.
- [11] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Granskning av SKB:s redovisning av förbättringsarbete - april 2016*, SSM2015-2864-7, 2016-06-22.
- [12] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Verksamhetsbevakning säkerhetsledarskap SKB*, SSM2016-3279-2, 2016-11-25.
- [13] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Granskning av SKB:s andra redovisning av åtgärdsprogrammet*, SSM2015-2864-21, 2017-05-11.
- [14] *Föreläggande om redovisning av Svensk Kärnbränslehantering AB:s förbättringsarbete*, SSM2015-2864-1, 2015-06-15.
- [15] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Verksamhetsbevakning avdelning S roll i organisationen*, SSM2017-304-2, 2017-03-21.
- [16] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Hantering av säkerhetsfrågor i projekt*, SSM2017-2053-1.
- [17] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Redovisning av SKB:s förbättringsarbete, augusti 2017. Dokumentnr 1586755 version 1.0*, SSM2015-2864-30, 2017-07-07.
- [18] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Aktivitetslista Åtgärdsprogram för SSM:s föreläggande om genomförande av åtgärder avseende driften av SKB:s kärntekniska anläggningar Clab och SFR, DokumentID 1449530 version 5.0*, SSM2015-2864-30, 2017-07-07.
- [19] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Granskning av SKB:s tredje redovisning av åtgärdsprogrammet*, SSM2015-2864-32, 2018-01-26.



- [20] Svensk Kärnbränslehantering AB, *SKBs redovisning förbättringsarbetet augusti 2017*, SSM-2015-2864-35.
- [21] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Fjärde redovisning av SKB:s förbättringsarbete april 2018*, DokumentID 1616412, SSM2015-2864-37, 2018-03-22.
- [22] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Presentation av SKBs förbättringsarbete*, SSM2018-79-10, 2018-05-04.
- [23] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Redovisning av Svensk Kärnbränslehantering AB:s förbättringsarbete, december 2016*. DokumentID 1561619, version 1.0, SSM2015-2864-17, 2016-12-01.
- [24] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Aktivitetslista Åtgärdsprogram för SSM:s föreläggande om genomförande av åtgärder avseende driften av SKB:s kärntekniska anläggningar Clab och SFR*, DokumentID 1449530, SSM2015-2864-17, 2016-11-30.
- [25] Svensk Kärnbränslehantering AB, *Vi definieras av våra handlingar Uppförandekod SKB 1417828, version 5.0*, SSM2015-2864-34, 2017.
- [26] Svensk Kärnbränslehantering AB, *SD-045 Riktlinje för chefsrollen på SKB*, Dokument ID 1465010 version 2.0, SSM2015-2864-34, 2017-03-07.
- [27] Svensk Kärnbränslehantering AB, *SD-199 Riktlinje för medarbetarrollen på SKB*, DokumentID 1496890 version 1.0, SSM2015-2864-34, 2015-11-09.
- [28] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Möte om SKB:s tredje redovisning av åtgärdsprogrammet den 16 augusti 2017*, SSM2015-2864-31, 2017-08-17.
- [29] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Hantering av säkerhetsfrågor i projekt*, SSM2017-2053-1, 2017-09-29.
- [30] Strålsäkerhetsmyndigheten, *Inspektion av internrevisionsverksamheten vid SKB 2017*, SSM2016-5592-8, 2017-07-05.