Rapport 2017:17
Avfall Sveriges utvecklingssatsning
ISSN 1103-4092

HANDBOK I ATT FÖREBYGGA AVFALL I KOMMUNEN. METOD OCH INSPIRATION.

AVFALL SVERIGE

FÖRORD

Avfall Sveriges vision, ”Det finns inget avfall”, pekar tydligt ut riktningen för vårt gemensamma arbete. Det är en rejäl utmaning och vi behöver många olika verktyg på vägen mot visionen. Avfall Sverige strävar efter att utveckla verktyg som kan fungera som hjälpmedel för såväl kommuner som andra organisationer och företag.

Metoden som presenteras i den här handboken är ett verktyg för att nå ett steg närmare vår vision. Metoden riktar sig främst till kommunal verksamhet men det är vår förhoppning att många andra också ska finna den intressant. Den kan användas i sin helhet eller genom att välja olika delar, utifrån egna förutsättningar. Ambitionen är att metoden ska ge inspiration och vägledning till ett aktivt arbete att förebygga avfall inom en verksamhet – och på köpet utveckla verksamheten på flera sätt.

Metoden är speciellt framtagen för att vara ett av Avfall Sveriges verktyg och den bygger på erfarenheter från tidigare genomförda utvecklings- och pilotprojekt. De projekt som främst inspirerat är:

- Förebygga avfall, test och utveckling av metod, 2016-2017. Ett pilotprojekt där en första version av metoden testades i tre kommunala verksamheter: Ystadbostäder, Nanny Palmkvistskolan i Helsingborg och Bysjöstrands äldreboende i Ockelbo.
- Från produktvalsprocessen till avfall, Metod och verktyg för att förebygga avfall, maj 2012. Ett samarbetsprojekt mellan Tyréns AB och Region Skåne.
- Pilotprojekt inom Hässleholm miljö ABs arbete med ny avfallsplan, Förebygga avfall inom omsorgen i Hässleholms kommun, oktober 2012.
- Att minska byggavfallet, En metod för att förebygga avfall vid byggande, mars 2012. Ett samarbetsprojekt mellan Tyréns AB, NKS-bygg inom Stockholms läns landsting och Skanska Healthcare.

Arbetet med att ta fram handboken har finansierats av Avfall Sveriges utvecklingssatsning. Handboken är skriven av Maria Larsson, Marla Miljödialog AB. Värdefulla synpunkter under arbetets gång har lämnats av arbetsgruppen för förebyggande.

Utöver Avfall Sveriges verktyg för att förebygga avfall vill vi hänvisa till Göteborgs stads verktyg för att förebygga avfall. De finns tillgängliga på www.goteborg.se.

Har ni synpunkter, frågor eller vill dela med er av erfarenheter från ert arbete med att förebygga avfall, kontakta gärna Avfall Sverige.

Trevlig läsning

Maria Sigroth
Ordförande Avfall Sveriges Utvecklingssatsning

Weine Wiqvist
VD Avfall Sverige

INNEHÅLL

LÄSANVISNING

För att få en övergripande bild av den här metoden för att förebygga avfall kan det räcka med att läsa de två första avsnitten Förebygga avfall och En metod för alla, plus första sidan av beskrivningen av de olika stegen i metoden. Beroende på vad du ska använda metoden till och hur långt din organisation har kommit i att förebygga avfall kan du sedan fördjupa dig i olika avsnitt. Metoden beskrivs också genom ett bildspel som ni hittar på www.avfallsverige.se. Mer att läsa finns också i rapport 2017:18 *Förebyggande av avfall, test och utveckling av metod* som beskriver resultatet av ett pilotprojekt där tre kommuner testat att arbeta efter metoden.

Metoden bygger mycket på delaktighet, så vissa steg är lämpliga att genomföra i workshopform. För dig som vill ha stöd i hur man kan genomföra en workshop på ett bra sätt finns ett avslutande kapitel med tips för en lyckad workshop.

VÄLKOMMEN TILL EN ROLIG OCH MENINGSFULL VERKSAMHETSUTVECKLING – ATT FÖREBYGGA AVFALL!

Att arbeta systematiskt med att förebygga avfall medför minskad miljöpåverkan och kan också medföra minskade kostnader, bättre arbetsmiljö och bättre kvalitet i verksamheten. Det borde vara svårt att låta bli! Å andra sidan kan det vara svårt att komma igång – hur gör man?

Den här metodbeskrivningen är till för att ge stöd åt er som vill förebygga avfallet i kommunal verksamhet. Den har fokus på metod och viktiga förutsättningar snarare än att ge argument för varför vi ska förebygga avfallet eller förklara vad det innebär. Den typen av stöd kan ni bland annat få via www.avfallsverige.se.

Innan du börjar

Det är några saker som är viktiga att tänka på för att lyckas med det långsiktiga arbetet med att förebygga avfall. I avsnittet *Skapa framgång* finns beskrivet några förutsättningar för att det arbete ni lägger ner inte ska bli en engångsföreteelse som är rolig för stunden men som inte ger långsiktiga resultat. Förutom de råd som ges där vill vi lyfta fram några punkter som är viktiga för att lyckas både kortsiktigt och långsiktigt.

Identifiera viktiga aktörer och förankra hos ledningen – att förebygga avfall hör ihop med verksamhetsutveckling och bör därför vara sanktionerat hos verksamhetsledningen för att bli så framgångsrikt som möjligt. Det kan också vara viktigt att förankra hos förtroendevalda och andra nyckelpersoner i verksamheten.

Ha inte bara fokus på miljö – att förebygga avfall kan ge förbättringar även för kvalitet och arbetsmiljö. Det finns också ekonomiska fördelar med att förebygga avfall som är bra att lyfta fram.

Involvera en bred grupp av medarbetare – det är förvånansvärt många som påverkar hur mycket avfall det blir av olika produkter.

Tänk ”Från behov till avfall” - det kan uppstå onödigt avfall på grund av beslut och handlingar i alla delar av en produkts väg genom verksamheten, från att ett behov identifieras till dess att det uppstår ett avfall.

Ta ett steg i taget – tänk på att vi alla är nybörjare i att förebygga avfall, så skynda långsamt och se arbetet som en läroprocess för alla inblandade.

Försök undvika att prata avfallshantering – det är lätt att diskussionerna glider in på hur avfallet tas omhand, men det är inte det som förebyggande av avfall handlar om. Att förebygga avfall är egentligen ingen avfallsfråga.

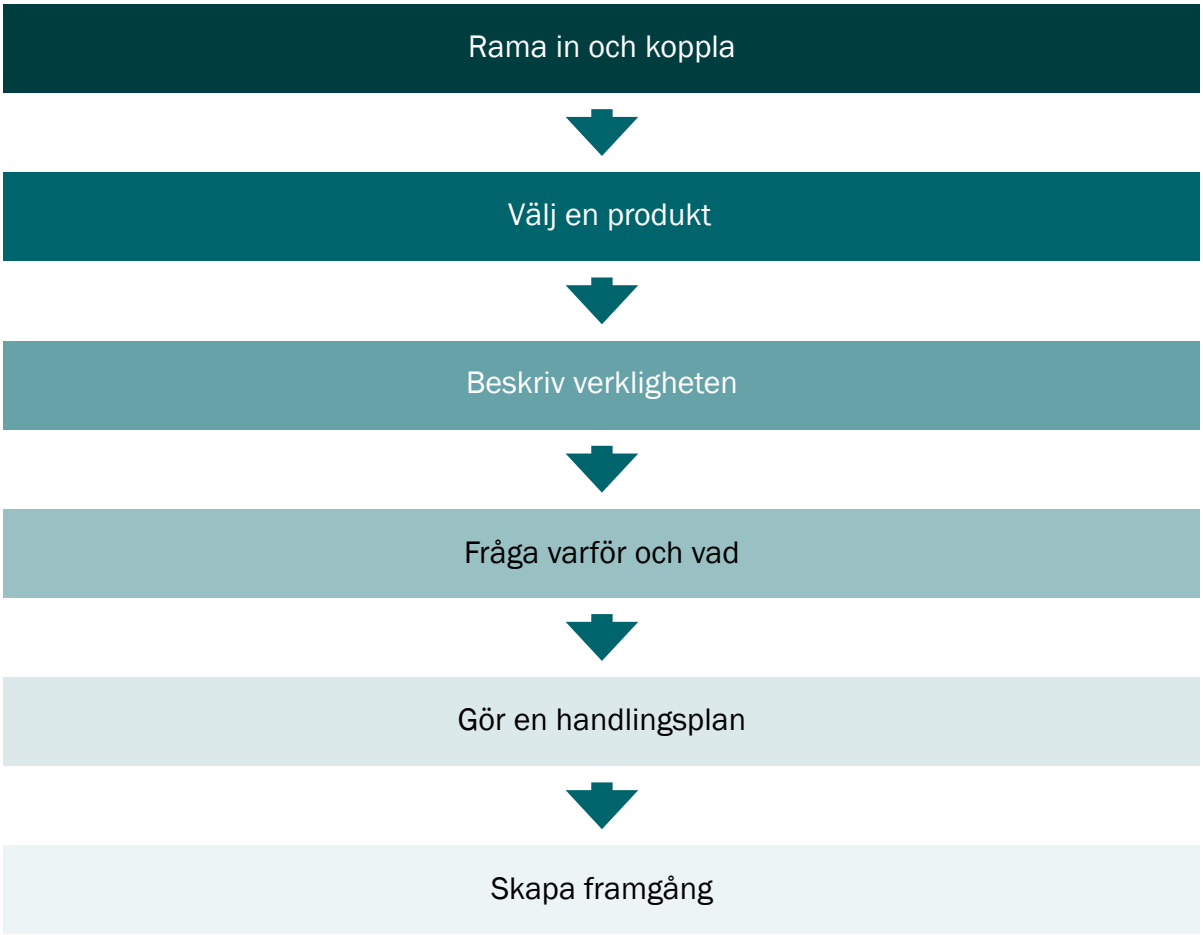
Dokumentera löpande – det blir ett bra stöd för arbetet och kan förenkla mycket när ni ska sätta ihop en handlingsplan. Då kan ett fotografi av ett blädderblock från en workshop säga mer än många ord.

EN METOD FÖR ALLA?

Nej, det är förstås omöjligt att beskriva en exakt metod för att förebygga avfall, som fungerar överallt, alltid. Det arbetssätt som beskrivs här bygger på erfarenheter från några projekt som har genomförts i Sverige. Vi föreslår att ni läser igenom metodbeskrivningen och funderar på hur ni kan anpassa den för er egen verksamhet. Beroende på hur komplex er verksamhet är, hur många som ska vara inblandade i att förebygga avfall, ambitionsnivå, befintlig verksamhetsutveckling med mera kan ni hoppa över eller lägga till moment efter behov. Ni kan också behöva hoppa fram och tillbaka mellan de moment som beskrivs. Se metoden som ett försök att på ett strukturerat sätt beskriva processer och aktiviteter som har fungerat i andra sammanhang och som ni förhoppningsvis kan inspireras av.

Det är en stor fördel om förebyggande av avfall är en del av verksamhetsutvecklingen. Då kan det bli konkreta resultat som bygger på en helhetssyn och ständiga förbättringar. För att nå dit är dialog, samverkan och gemensamt lärande framgångsfaktorer. Därför bygger metoden mycket på detta. Det finns några moment som är bra att genomföra i workshopform, framför allt övningen om varför det uppstår avfall. Även att beskriva händelsekedjan för produkten under *Beskriv verkligheten* passar bra som en workshopövning liksom att välja en produkt.

Metoden beskrivs i sex avsnitt:



Om arbetet med att förebygga avfall redan är etablerat i verksamheten kan vissa diskussioner och avstämningar göras på en vanlig arbetsplatsträff.

Om ni är nybörjare på att förebygga avfall, vilket de flesta är, behöver medarbetarna få en genomgång av vad det innebär och varför det är viktigt, innan de kan förväntas engagera sig. Den här metoden beskriver ingenting om hur ni skapar engagemang och intresse för att arbeta med att förebygga avfall. Goda exempel och argument hittar ni bland annat på www.avfallsverige.se. Där finns också ett bildspel som förklarar metoden. En framgångsfaktor är att betona att arbetet kan leda till förbättringar för verksamheten inom såväl kvalitet och arbetsmiljö som miljö och ekonomi. Olika människor engageras av olika argument – använd en så bred palett som möjligt!

Att arbeta i workshopform

En workshop är så mycket mer än ett möte. I en lyckad workshop sker ett gemensamt lärande mellan de närvarande, en samsyn växer fram och positionerna flyttas mot ett önskat mål.

Att vara processledare för en workshop eller för en längre förändringsprocess är något annat än att vara *projektledare*. Som projektledare har du ansvar för att nå uppsatta mål inom givna resurs- och tidsmässiga ramar. Du kan ta hjälp av andra och du kan delegera ansvar. En processledares ansvar är att arbeta tillsammans med de personer som finns i den organisation som berörs och förflytta dem och organisationen till en högre nivå av insikt, delaktighet och engagemang. Deltagarna i processen formar resultatet och utvecklar ny kunskap tillsammans.

Processledning är som vilken annan kompetens som helst, man behöver en viss nivå av kunskap och erfarenhet för att det ska bli bra. Ju mer man testar och lär sig desto tryggare blir man. Våga prova! I avsnittet *Tips för en lyckad workshop* presenterar vi några grundläggande tips på hur man kan skapa bra förutsättningar för en workshop. Vi hoppas att det kan inspirera och stötta i att processleda arbetet med att förebygga avfall. Vi har också lagt in tips i metodbeskrivningen i separata rutor.

RAMA IN OCH KOPPLA

Arbetet med att förebygga avfall blir bäst om det är en del av verksamhetsutvecklingen. Därför bör ni skaffa er en bild av vilka mål som finns och vilken övrig verksamhets-utveckling som pågår inom framför allt kvalitet, arbetsmiljö och miljö.

Dessutom kan ni behöva veta mer om det avfall som produceras. Samla ihop den statistik som finns och komplettera med ny om det behövs. Det kan också vara bra med statistik om de produkter som används.

Checklista:

- ✓ Beskriv vilka mål som finns som handlar om avfall, miljö, kvalitet, arbetsmiljö och ekonomi
- ✓ Koppla till annan verksamhetsutveckling
- ✓ Ta fram statistik

VAD BEHÖVER MAN VETA?

Det här inledande arbetet bör utgå ifrån er ambitionsnivå och hur ni vill arbeta med att förebygga avfall. Se nedanstående förslag som ett smörgåsbord att plocka ifrån beroende på vad ni tror kan vara ett stöd i ert arbete.

Befintliga mål

Det kan finnas mål på olika nivåer som är intressanta för er. Mål för er egen kommun är alltid mest intressanta, men det kan även vara bra att känna till regionala och nationella mål. Här är några tips på var ni kan hitta relevanta mål.

Avfall

- Kommunal avfallsplan
- Sveriges program för att förebygga avfall
- Sveriges avfallsplan

Miljö

- Kommunala miljömål
- Regionala miljömål
- Sveriges miljömål (preciseringar av miljökvalitetsmålen God bebyggd miljö och Giftfri miljö)

Kvalitet och arbetsmiljö

- Kommunala planer och policys för kvalitet och arbetsmiljö

Ekonomi

- Budgetmål
- Effektivitetsmål

Pågående verksamhetsutveckling

Det finns många fördelar med att integrera det avfallsförebyggande arbetet med annan verksamhetsutveckling. På det sättet kan man säkerställa att arbetet blir långsiktigt, att rätt personer involveras, att arbetet genererar så många positiva konsekvenser som möjligt och att negativa konsekvenser undviks.

Det finns många olika metoder och filosofier för verksamhetsutveckling. Intressant för det här arbetet är på vilket sätt er kommun arbetar strategiskt med frågor kring miljö, kvalitet och arbetsmiljö.

Statistik

Bra underlag i arbetet är statistik om det avfall som uppkommer. Det är till exempel bra att veta:

- Vilka sorters avfall uppstår?
- Hur stora mängder avfall uppstår?
- Vilken miljöpåverkan har olika sorters avfall?
- Vad kostar avfallshanteringen?

En del statistik finns säkert redan men ni kan också behöva göra egna mätningar så att ni får statistik som gör det möjligt för er att dels göra relevanta val och prioriteringar och dels följa upp hur arbetet går.

Det kan också vara intressant med statistik från inköpssidan – hur mycket köps in av olika produkter? Är det stor skillnad mellan olika, likartade verksamheter? Vad kostar inköp av olika produkter?

Mer om miljöbelastning

I de allra flesta fall räcker det med att konstatera att det blir en minskad miljöbelastning om man kan undvika produktion, konsumtion och avfall av onödiga produkter. Om man vill veta mer om till exempel hur mycket klimatpåverkan minskar när avfallet från en viss produkt minskar så kan livscykelanalyser användas.

Det kan löna sig att söka efter nyckeltal och livscykelanalyser som andra har tagit fram. IVL har tagit fram en rapport som heter Miljöpåverkan från avfall (2010), som beskriver klimatpåverkan med mera från olika avfallsslag. Det kan också finnas nyckeltal i olika pilotprojekt som har genomförts, som till exempel i Göteborgs stads rapporter från pilotprojekt för att förebygga avfall på äldreboende och kontor, se www.goteborg.se.

Mer om ekonomi

Tänk på att den ekonomiska vinsten i att minska materialanvändningen inte bara handlar om inköp. Avfallshanteringen kostar också, liksom personalens tid för att beställa, hantera och slänga produkten.

Ett exempel på minskade kostnader är äldreboendet Kaptensgården i Hässleholm. Där lyckades de minska kostnaden för blöjor med 25 procent, vilket motsvarar en kostnadsbesparing för inköp av blöjor på cirka 44 000 kr per år. Utöver det sparades kostnader för tvätt och avfallshantering. Läs mer om projektet i nästa avsnitt!

På äldreboendet Sekelbo i Göteborg beräknas inköpskostnaderna ha minskat med sammanlagt drygt 140 000 kronor per år, tack vare ett systematiskt arbete för att minska avfallet. Inköpskostnaderna för mat reducerades med nästan 66 000 kronor (varav större delen hos tillagningsköket). Inköpskostnaderna för inkontinensskydd beräknas minska med cirka 50 000 kronor per år och för övriga engångsprodukter med cirka 25 000 kronor per år. Mindre avfall betyder också lägre kostnader för hämtning av avfall. Sekelbo sänkte sina avfallsavgifter med 3 200 kronor per år.

Det finns också exempel från landstingsvärlden. På sjukhuset i Sundsvall lyckades man nästan halvera matsvinnet på två år, vilket minskar kostnaderna med cirka 3,8 miljoner kronor per år.

Alla tre exemplen innebar dessutom positiva konsekvenser för vårdkvalitet och arbetsmiljö!

VÄLJ EN PRODUKT

Det är bra att göra arbetet med att förebygga avfall så konkret som möjligt, så att man inte landar i för generella åtgärdsformuleringar av typen ”vi ska ställa krav i upphandlingar”. Ett sätt är att fokusera arbetet på en produkt eller en viss typ av vara, eller möjligen ett fåtal. På det sättet vinner ni många fördelar framför att försöka arbeta brett med många olika produkter eller material. Ni kommer att kunna mäta framgångar och lära er ett sätt att arbeta som kan fungera på andra produkter.

Dessutom – om er verksamhet inte är väldigt olik de flesta andra – så finns det medarbetare som irriterar sig på att det uppstår onödigt avfall från olika produkter. Det kan skapa mycket engagemang att äntligen få diskutera varför blöjorna ofta läcker, att saxarna bara håller i ett halvår, att det alltid slängs mycket av en viss maträtt och så vidare. Räkna med att det finns många idéer om hur det avfallet skulle kunna minska!

Checklista:

- ✓ Välj en produkt som redan engagerar, eller
- ✓ Välj en produkt utifrån vad som ger mest effekt på kvalitet, arbetsmiljö, miljö och ekonomi

HUR VÄLJER MAN EN PRODUKT?

Det kanske är självklart redan från början vilken produkt ni ska välja att börja arbeta med – ni är så väl förankrade i verksamhetens vardag att ni vet vilken produkt som skulle få ett stort engagemang. Valet kan då till exempel bygga på irritation hos medarbetarna över en produkt som inte fungerar som den ska eller skapar onödigt jobb och avfall, eller det kanske är en viss produkt som dominerar avfallsmängderna. Då är det bara att gå vidare till nästa steg!

En liten brasklapp bara – försäkra er om att ni inte bara tror att ni vet vilken produkt som vore bra att arbeta med, stäm av med andra i verksamheten om det behövs.

För er som är mer tveksamma rekommenderar vi att ni väljer produkt utifrån någon eller några av följande parametrar, gärna en produkt som skulle innebära vinster inom flera områden:

- Engagemang och vilja
- Kvalitet
- Arbetsmiljö
- Miljöbelastning
- Ekonomi

Om ni har samlat in statistik på till exempel avfallsmängder, kostnader och miljöpåverkan så kan den användas som fakta i diskussionen.

Val av ord

Begreppet ”förebygga avfall” är inte helt lätt – vad betyder det? För det första gör ordet avfall att de flesta direkt tänker på avfallshantering, och då krävs en liten insats för att få dem med på tåget. Ordet förebygga är inget man använder till vardags och det kan kännas lite abstrakt.

Fundera på om ni kan använda något annat begrepp än att förebygga avfall för att beskriva vad arbetet går ut på. Några exempel: Minska matsvinn, Effektivisera materialanvändningen, Materialoptimering, Förbättra hälsan hos de äldre, Minska arbetsbelastningen och miljöpåverkan, Minska onödigt avfall. Vilka ord passar att använda i er verksamhet?

Ha en brainstorm...

Ett bra sätt att komma fram till vilken eller vilka produkter ni ska arbeta med är att ha en brainstorm på ett personalmöte. Låt alla komma med förslag som ni ska jobba med och skriv upp förslagen på en tavla. När förslagen sinar kan ni göra en prioritering av den eller de produkter som personalen helst vill jobba med, utifrån de ovan nämnda vinstområdena. På det här sättet får ni både fram bra idéer och skapar en förankring och ett engagemang för arbetet.

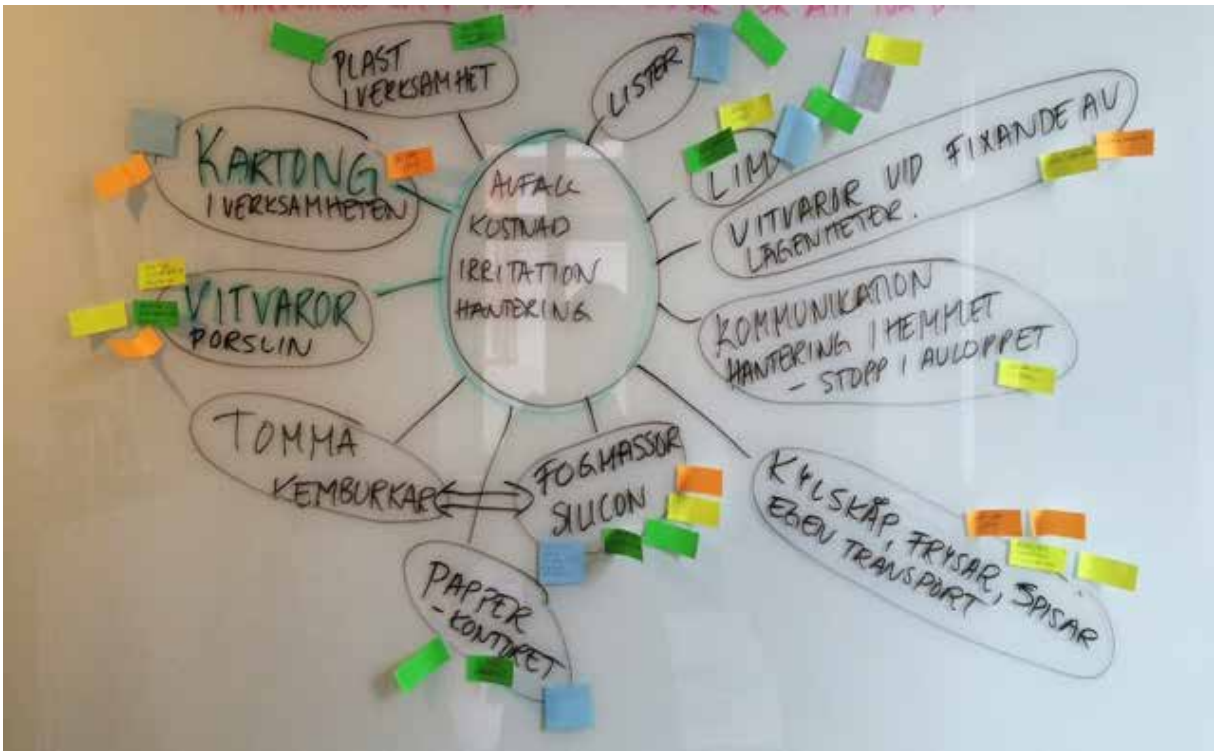
Tips för en bra brainstorm

Den viktigaste regeln för brainstorm är att alla idéer är välkomna. Ju färre mentala spärrar deltagarna har och ju tryggare de känner sig i att säga precis vad de tänker desto större chans att ni får fram allt viktigt och hittar nyskapande vinklingar. Börja övningen två och två i ett par minuter och öppna sedan upp i helgrupp, så ökar modet att våga prata.

Alla idéer antecknas så att alla kan se dem. Innan ni väljer vilka idéer ni ska gå vidare med kan det ibland vara lämpligt att gruppera dem så att liknande idéer bildar en grupp. Låt sedan deltagarna sätta poäng på de idéer som de tycker är mest stimulerande och relevanta att arbeta vidare med.

Exempel – så här gjorde Ystadbostäder

Efter en genomgång av varför Ystadbostäder skulle arbeta med att minska sitt avfall hade personalen en brainstorm om vilka olika produkter de skulle kunna jobba med. Därefter fick de fundera på vad de skulle vinna på att minska avfallet av de olika produkterna. Med hjälp av färgade etiketter fick de markera om de skulle uppnå fördelar inom ekonomi, miljö, arbetsmiljö, utrymme, inköpsprocessen eller något annat. Efter det fick deltagarna prioritera vilken produkt de brann mest för. Processledaren sorterade om de olika produkterna i grupper och då blev det tydligt att gruppen kemprodukter hade fått högst prioritet; speciellt lim och fogmassor engagerade många. Gruppen hade valt en produkt!



Exempel – att minska avfallet kan ge många fördelar

Äldreboendet Kaptensgården i Hässleholm är ett exempel på att det går att få flera fördelar av att förebygga avfall! Där valde man att förebygga blöjavfall, vilket ledde till höjd vårdkvalitet. Bland annat har de infört personliga blöjkort för att varje person ska få en blöja som passar så bra som möjligt. Då minskar läckaget vilket ger större trygghet och komfort för vårdtagarna. Mängden blöjbyten och tvätt minskar, vilket också minskar arbetsbelastningen för personalen. Som nämndes under Rama in och koppla har kostnaderna för inköp av blöjor minskat med 25 procent efter två år. Kostnaden för avfallshantering och tvätt har också minskat.

Att förebygga avfall på det här sättet ger också en miljövinst, både i att de blöjor som inte längre används inte behöver produceras, förpackas, transporteras och lagras, och för att det blir mindre avfall som orsakar utsläpp i avfallshanteringen.

Att valet föll på just blöjavfall berodde på att det var den produkt som gav upphov till störst mängd avfall.

Din roll som processledare

Ni är i början av arbetet med att förebygga avfall. Tyngdpunkten i din roll som processledare är just nu att skapa struktur för arbetet, förståelse för uppgiften och få de inblandade att bli intresserade och engagerade i att bidra. Var lyhörd för vad som engagerar och vad som inte gör det.

Om du ska hålla i en workshop, planera den noga! Läs mer under Tips för en lyckad workshop. Varje workshop behöver en tydlig början och ett tydligt slut. Vad som är lämpligt däremellan styrs utifrån syftet med workshopen.

Det viktigaste rådet för dig som processledare är att du ska vara dig själv! Tro på det du gör, var närvarande i stunden och öppna din nyfikenhet för deltagarna.

BESKRIV VERKLIGHETEN

Att beskriva verkligheten handlar om att lära sig mer om just den produkt ni har valt att arbeta med.

Rita upp en bild av hur produktens väg genom verksamheten ser ut, från att den upphandlas och beställs tills den blir ett avfall. Det ger er en bild av sammanhang och vilka som påverkar vilken produkt som väljs, hur den hanteras samt hur mycket av produkten som används och blir avfall.

Samla in statistik som berör produkten ifråga så att ni kan följa upp hur det går. Viktiga frågor att ställa sig är vilket behov som produkten tillgodoser och vilken funktion den ska ha. Det behövs dels för att inte tappa bort kvalitetsaspekten och dels för att öppna upp tanken inför att det kanske finns andra sätt att tillgodose behovet, som innebär mindre avfall.

Checklista:

- ✓ Rita händelsekedjan för den produkt ni har valt
- ✓ Ta fram statistik för vald produkt
- ✓ Beskriv behov och kvalitet

BLI ÖVERENS OM EN VERKLIGHETSBESKRIVNING

Det är ofta många personer inblandade i produktens väg genom verksamheten. Produkten kan vara upphandlad av en upphandlingsavdelning utifrån formulerade behov, sedan inköpt av någon på avdelningen, den är transporterad och lagrad, uppackad och använd innan den till slut helt eller delvis blir avfall. Alla har förmodligen inte koll på hela kedjan – kanske inte ens någon har det om det är en stor, komplex verksamhet – och för att kunna diskutera problem och förbättringsmöjligheter underlättar det att ha en bild av verkligheten som ni är överens om. En gemensam bild av vad som händer kopplat till er produkts väg genom verksamheten ger ofta aha-upplevelser – och idéer till förbättringar.

Beskriv händelsekedjan

En händelsekedja kan vara väldigt olika komplext. Om ni är en liten verksamhet med få personer inblandade i beställning, logistik, förvaring och användning så kommer det att gå fort att rita upp vad som händer. Ju fler inblandade eller berörda det är, desto viktigare är det att beskriva flödet av händelser noga så att alla förstår hur verkligheten ser ut.

Gör analysen av händelsekedjan tillsammans med de inblandade, eller gör den själv och stäm av med de andra tills ni är överens om hur flödena ser ut. Utgå gärna från rutinbeskrivningar om det finns, men stäm av dem med verksamheten – det är inte alltid som rutinbeskrivningar stämmer överens med verkligheten! Att involvera dem som är inblandade i händelsekedjan ger en mer heltäckande bild av verksamheten och ökar den gemensamma förståelsen för helheten.

Hur går det till?

Formulera en fråga utifrån den produkt ni har valt att arbeta med, som ska stimulera till att ta reda på vad som har hänt innan produkten blir ett avfall. Exempel:

- Hur går det till att barnen får mat på tallriken?
- Vad händer innan min laptop blir ett avfall?
- Vad händer innan limtuben ska kastas?

Det här schematiska flödet kan vara en bra utgångspunkt för diskussionen:

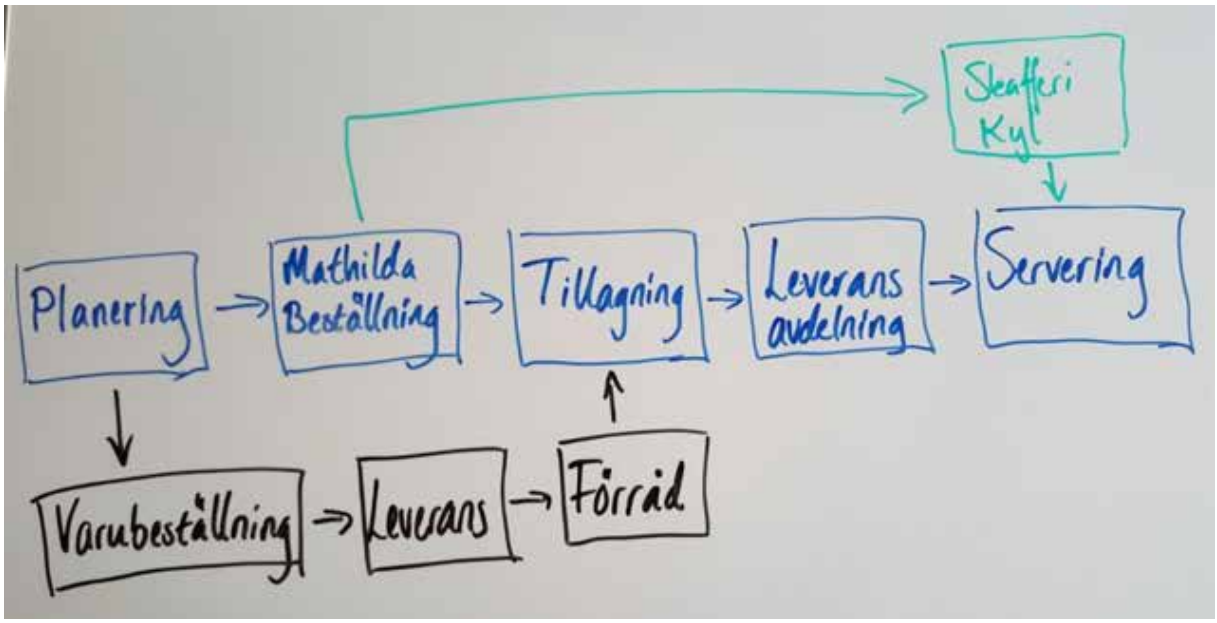
Börja gärna bakifrån, och beskriv vad som händer när ni använder, förvarar, levererar och så vidare. Det kan finnas många sidospår, transporter och mellanlagringar. När ni är överens om en händelsekedja, fördjupa diskussionen med frågorna

- Vem gör vad?
- När görs det?
- Var görs det?
- Varför görs det?

Alla frågorna är inte relevanta i alla steg, se dem som stöd för diskussionen, så att ni inte missar någon viktig aspekt av beskrivningen.

Ett förslag är att fokusera kartläggningen på de fyra sista pilarna, som är det som händer i vardagen. Analys av krav och behov samt upphandling kan påverka mängden avfall på många sätt, men det kan lyftas in i ett senare skede om ni konstaterar att det är viktig för att kunna förebygga det avfall ni jobbar med. Då behöver ni bjuda in personer från upphandlingsavdelningen. Det är viktigt att i nästa steg i metoden vara observant på om avfall uppstår på grund av bristande kommunikation mellan upphandlare och verksamhet. Det kan till exempel handla om att det saknas enkla system för att framföra klagomål och synpunkter som kan tas tillvara i nästa upphandling eller bör kommuniceras direkt med leverantören.

Det är sällan en händelsekedja är så enkelt så att det går att rita upp olika händelser i en rad efter varandra. Ofta finns det sidospår och olika varianter till exempel av hur beställningar görs och hur produkterna används. Det är inte säkert att allt är relevant för att minska avfallet, men det kan vara bra att göra en så heltäckande bild som möjligt innan man begränsar vad man vill fokusera på. Så här ser händelsekedjan ut för mat på äldreboendet Bysjöstrand i Ockelbo:

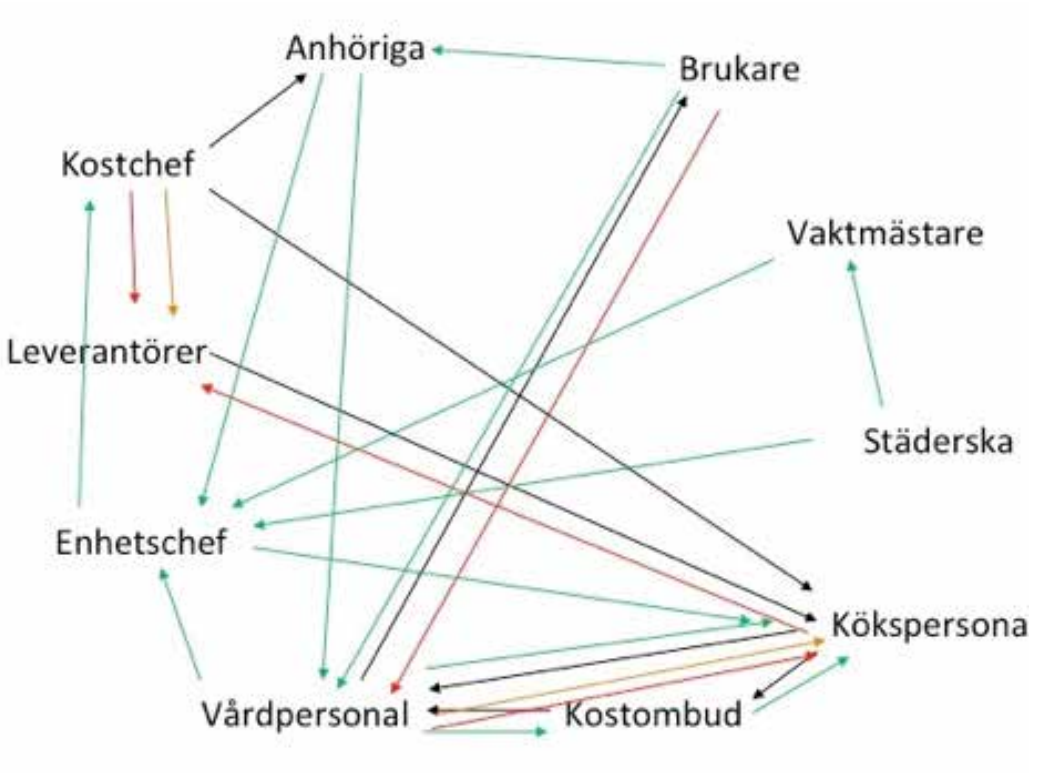


Tänk hela tiden utifrån den produkt ni har valt att jobba med för att få arbetet så konkret som möjligt, så att ni inte börjar prata utifrån generella materialflöden. Var så tydliga som möjligt så att alla förstår hur till exempel en beställning går till.

Såhär kan ett annat flöde se ut:

När ni är överens om händelsekedjan, diskutera var i kedjan det uppstår avfall och vilken typ av avfall det är, till exempel transportskadade produkter, förpackningar, varor med utgånget datum, en använd vara, en restprodukt eller något annat. Det kan vara en ögonöppnare för att avfall uppkommer under flera delar av en produkts flöde.

Den kommunikation som finns kan vara värd att dokumentera noga, ibland är det bäst att göra det i en egen flödesbild. På Bysjöstrand i Ockelbo gjorde de en egen flödesanalys för kommunikationen kopplad till mat. Så här såg den ut:



Sätt arbetet i sitt sammanhang

Nu har du börjat involvera flera medarbetar i processen, kanske ganska många. Första gången ni samlas för att diskutera förebyggande bör någon i ledande ställning i organisationen hälsa välkomna och förklara varför hen tycker att det är viktigt att arbeta med att förebygga avfall (eller hur ni nu uttrycker vad arbetet går ut på). Sätt förebyggandearbetet i sitt sammanhang – finns det antagna mål eller andra typer av drivkrafter som är relevanta och angelägna? Workshopen som ni har samlats för bör också sättas i sitt sammanhang. Hur ser processen ut i ett större perspektiv och vad är syftet med just den här workshopen? Det kan antingen ledningen eller processledaren gå igenom.

Statistik

Gå tillbaka till avsnittet om statistik under Rama in och koppla och arbeta er igenom frågorna igen utifrån den produkt som ni har valt.

Om behov och kvalitet

Att förebygga avfall handlar om att uppfylla de behov som finns med minimal resursåtgång. Det handlar absolut inte om att tumma på kvaliteten i verksamheten, tvärtom kan rätt produkter som hanteras på rätt sätt tillfredsställa behoven på ett bättre sätt än halvbra produkter som hanteras felaktigt eller slösaktigt. Behovs- och kvalitetsaspekten bör hållas levande i arbetet med att förebygga avfall, så att man upptäcker fördelar och undviker fallgropar.

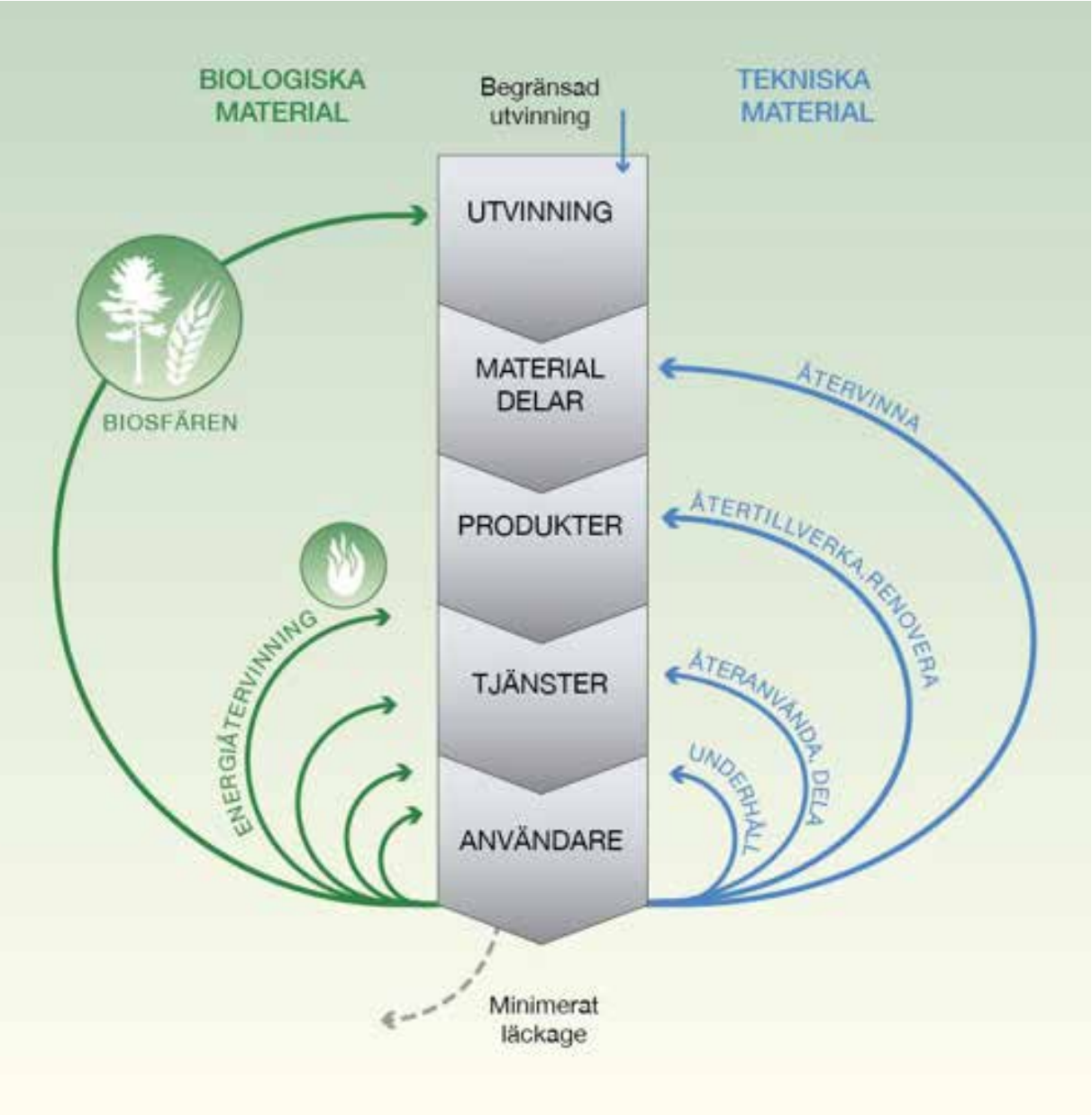
Vilket eller vilka behov ska er produkt uppfylla? Vilken funktion behöver den ha? Den mest uppenbara funktionen hos en produkt kan ofta vem som helst formulera, till exempel att handskarna ska skydda händerna, maten ska mätta och saxen ska klippa. Men om ni frågar dem som använder handskarna eller saxen, vilka kvaliteter och funktioner är det mer som ska uppfyllas? Hur ser det ut när det fungerar riktigt bra? Något att diskutera på personalmötet kanske? Eller är det vårdtagarna eller skolbarnen som ni behöver intervjua?

Cirkulär ekonomi

Att minska mängden avfall leder till att de linjära resursflödena från råvara till avfall minskar. I bygget av ett hållbart samhälle är den utvecklingen en nödvändighet. För att komma dit krävs det att vi skapar förutsättningar för en cirkulär ekonomi, där ett företags framgång inte bestäms av hur många varor det lyckas sälja. I en cirkulär ekonomi fortsätter företagen till en större del att äga de produkter som de tillverkar eller distribuerar, och tjänar istället pengar på att hyra ut dem och ta ett större ansvar för att produkten fungerar som den ska. Då blir det lönsamt att maximera produktens livslängd och minimera slitage.

Offentlig sektor kan stimulera utvecklingen mot en cirkulär ekonomi genom att tidigt i en upphandlingsprocess fundera på om det finns alternativa sätt att uppfylla det behov som finns, istället för att köpa in produkter.

När ni väl har beskrivit behoven kan det vara relevant att fundera på om ni ska tänka helt nytt – kan ni istället för att köpa in en produkt leasa den? Då kan ni få era behov tillgodosedda samtidigt som företaget ni leasar från stimuleras att utveckla en produkt som håller längre och kanske går att uppdatera. Om ni landar i att det kan vara värt att titta närmare på för den produkt ni har valt så bör ni lägga den här metoden åt sidan för tillfället. Då har ni verkligen börjat i rätt ände i ert arbete för att förebygga avfallet från produkten och ni bidrar till övergången till en mer cirkulär ekonomi!



Källa: Ellen MacArthur Foundation/Mc Kinsey

FRÅGA VARFÖR OCH VAD

Nu är ni redo att analysera var det finns förbättringsmöjligheter, vad som ska prioriteras och hur ni kan gå vidare.

En väldigt grundläggande fråga är varför det uppstår avfall från den valda produkten. Och som följdfråga: Vilket avfall är onödigt? Det är det onödiga avfallet som ska bort i första hand, det material som vi köper in och som bara slängs utan att användas. Det tillför ingenting till verksamheten utan skapar mest extra jobb och irritation – och kostar pengar.

De problem och orsaker som ni identifierar kan vara allt från bristfälliga rutiner, dåliga produkter och dålig information till systemfel av mer organisatorisk karaktär.

När orsakerna är kända är nästa steg att prioritera dem och därefter ska åtgärdsförslag arbetas fram – vad kan göras för att göra materialanvändningen mer resurssmart?

Checklista:

- ✓ Ta reda på varför det uppstår avfall
- ✓ Prioritera vad ni ska arbeta vidare med
- ✓ Ta fram åtgärdsförslag

VARFÖR UPPSTÅR AVFALL OCH VAD KAN VI GÖRA ÅT DET?

Det här steget är nödvändigt att göra tillsammans med berörda medarbetare. Det är bara de som vet vilka problem det finns i deras vardag och det är förmodligen de som har de bästa idéerna för hur problemen ska lösas. Med hjälp av medarbetarna kommer ni att hitta grundorsakerna till problemen så att ni kan lösa dem på rätt nivå.

Börja med att gå igenom behovsbeskrivningen och händelsekedjorna för material och information. Se till så att ni är överens om hur verkligheten ser ut, komplettera bilderna och justera om det behövs.

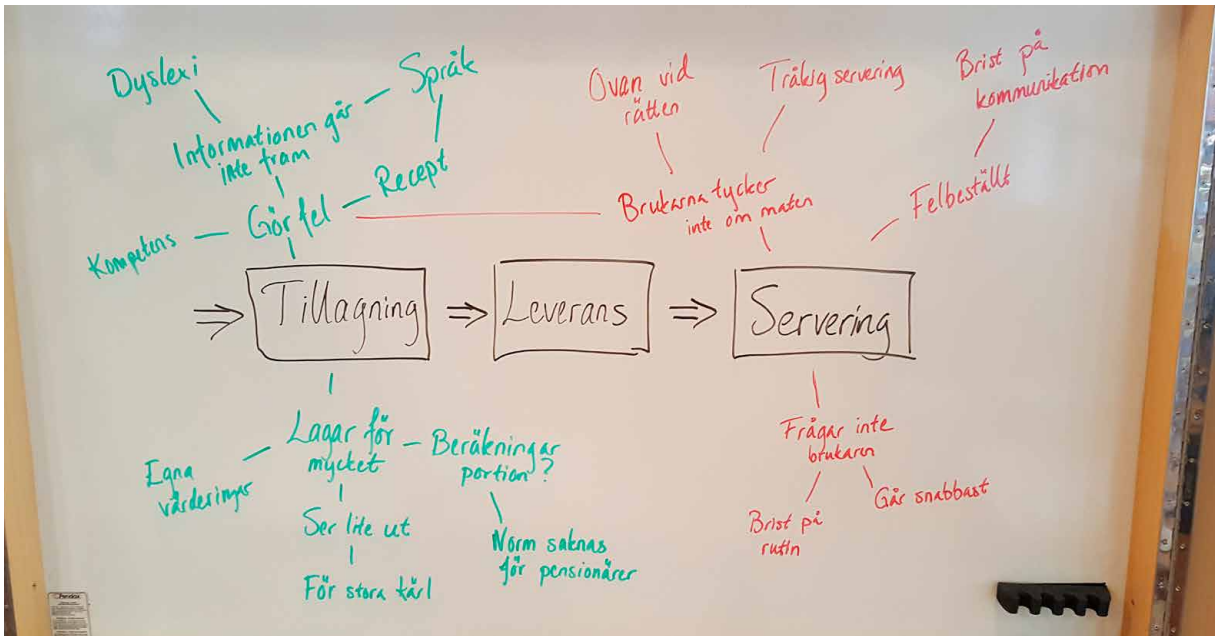
Varför uppstår avfall?

Utgå ifrån bilden av händelsekedjan eller skriv bara upp på en tavla eller stort papper: Varför uppstår xx-avfall? (Till exempel blöjavfall, matsvinn etcetera.)

Nu börjar det roliga! Släpp ordet fritt och brainstorma. Anteckna alla idéer på tavlan. Om ni är många kan ni arbeta i flera smågrupper och sen sammanställa det på den gemensamma tavlan. När ni har skrivit upp en anledning till att det uppstår avfall, ställ frågan Varför? igen och igen tills ni har ringat in grundorsaken. Tänk på att inte börja diskutera lösningar i detta skede, det kommer senare.

Exempel: Varför uppstår matsvinn? Vi lagar för mycket mat. Varför? Det ser lite ut i karotterna. Varför? Karotterna är för stora.

Det kan se ut så här på tavlan:



Som ni ser blir det snabbt ”rörigt” – se till att det finns gott om plats att skriva på!

Om ni har gjort en separat analys för kommunikationen, ta fram den också och se om ni kan komma på ännu fler anledningar till att det uppstår avfall.

Varför uppstår avfall?

En del avfall uppstår utan att någon gjort något fel eller att det är något fel i system eller processer. Man kan kalla det för planerat avfall. Exempel:

- Visst spill
- Uttjänta produkter
- Engångsprodukter
- Förpackningar

Att avfallet är planerat betyder inte att det inte går att förebygga!

Annat avfall uppstår helt i onödan på grund av dåliga rutiner, dåliga produkter etcetera. Detta är det mest tacksamma avfallet att förebygga – att avfallet uppstår orsakar ofta onödiga kostnader, dålig arbetsmiljö och dålig kvalitet i arbetet, vilket ingen vill ha. Exempel på orsaker till den här sortens avfall är:

- Överbeställningar
- Överleverans
- Skadat material
- Felbeställning
- Felproduktion - omarbetning
- Icke ändamålsenliga produkter
- Fel användning av produkter
- Sampackade produkter
- Flerpack som enda alternativ
- Passerat bäst-före-datum
- Onödiga eller dåliga förpackningar

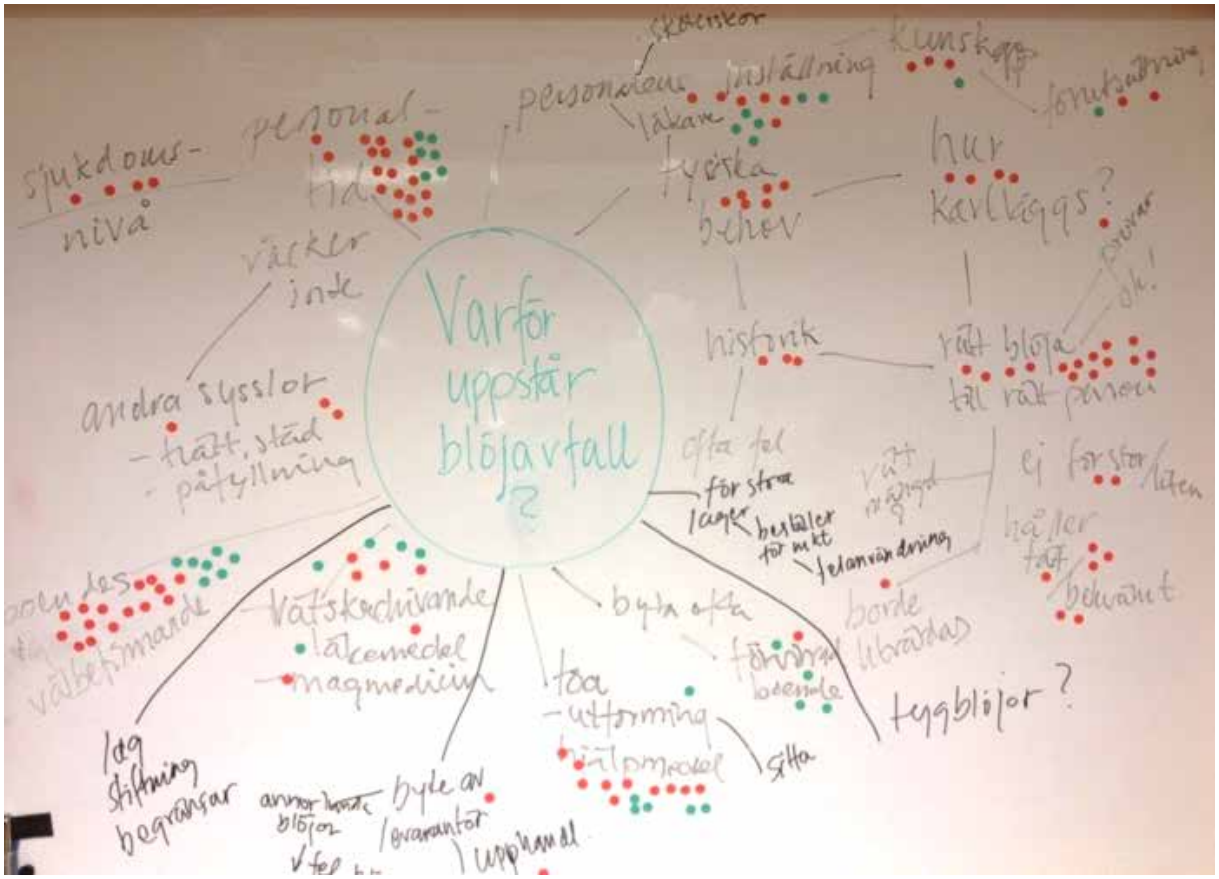
Vad ska vi jobba vidare med?

En del av det som har kommit upp på tavlan kan vara frågor som inte går att hantera på den nivå som ni arbetar på, till exempel avdelningsnivå. Ansvaret kanske ligger på en annan avdelning eller högre upp i organisationen. Börja med att ringa in dem och lämna dem utanför den fortsatta prioriteringen.

Be alla deltagare att sätta till exempel sju streck på det som de tycker är viktigt att arbeta vidare med. Man får sätta alla sju på en fråga eller ett streck på sju frågor eller dela upp dem precis som man vill.

Innan ni börjar prioritera kan det vara bra att prata igenom vad ni ska prioritera utifrån. En viktig utgångspunkt är behovsbeskrivningen – är det något av det som tagits upp som gör att produkten faktiskt fungerar sämre än den borde och alltså inte riktigt uppfyller era behov? Andra utgångspunkter är arbetsmiljö, miljö och ekonomi. Finns det några problem som sticker ut som extra viktiga ur de aspekterna? Ta några minuter till att diskutera utgångspunkter för prioritering, skriv gärna upp stödorden kvalitet, arbetsmiljö, miljö och ekonomi i ett hörn av tavlan som stöd för tanken.

Så här såg det ut på Kaptensgården i Hässleholm när de hade gjort sin prioritering:



När ni väl har prioriterat det ni råder över kan ni gå tillbaka till det ni inte råder över. Är det något av det som är så viktigt att ni på något sätt måste föra frågan vidare i organisationen?

Vad kan vi göra åt det?

Nu är det dags att bli kreativa igen – det är dags att börja komma med förbättringsförslag! Utifrån den prioritering ni har gjort kan ni troligen ganska enkelt se vad ni ska fokusera på.

Brainstorma och diskutera i helgrupp eller smågrupper beroende på hur många ni är. Vad kan vi göra annorlunda? Finns det problem som hänger ihop med varandra? Finns det andra sätt att tillfredsställa behovet än så som vi brukar, som kan ge mindre avfall?

Inte så sällan uppstår problem för att det är brister i kommunikationen. Kan ni se något mönster i att det är många problem som handlar om bristande kommunikation? Är det några av de inblandade aktörerna som har speciellt svårt att få kommunikationen att fungera mellan varandra?

Det finns en del exempel på åtgärder som andra kommunala verksamheter har genomfört, som ni kan inspireras av eller kanske till och med kopiera rakt av. Göteborgs kommun har tagit fram stödmaterial, där det finns gott om åtgärder beskrivna. Allt deras material finns på deras hemsida. Avfall Sverige har exempel på handlingsplaner från Ockelbo och Helsingborgs kommuner (matsvinn) samt Ystadbostäder (lim och fogmassor) och Gästrike återvinnare (bygg- och rivningsavfall).

När ni ändå är igång, diskutera gärna vilka drivkrafter som finns eller saknas för att åstadkomma förändringarna. Utan vilja händer det inte mycket. Behövs några åtgärder för att stärka incitamenten? Läs mer om detta i avsnittet Skapa framgång.

Processledningstips

I workshopen om varför det uppstår avfall ska deltagarna stimuleras att vara så nyfikna som möjligt. Varför, varför, varför... Som processledare behöver du troligen hjälpa till med att fråga varför, både inledningsvis innan de kommit in i sättet att arbeta och om de börjar diskutera lösningar innan de har hittat grundproblemet. Sträva efter att alla ska få komma till tals.

Att hitta lösningar på utmaningarna är en kreativ fas. Processledaren fångar upp idéer, strukturerar dem och fördjupar diskussionen kring dem om det behövs. Delta aktivt i diskussionerna och bidra med ditt eget utforskande. Utmana deltagarna i att tänka nytt – vad skulle hända om... ?

I slutet av varför-workshopen är det extra viktigt att sammanfatta, göra det tydligt vad som händer sen och var ansvaret ligger för det fortsatta arbetet. Hur ska alla goda idéer tas omhand?

GÖR EN HANDLINGSPLAN

Samla ny kunskap, beskrivningen av händelsekedjor, statistik, mål, analys och idéer i en lagom ambitiös handlingsplan. Sätt upp mål för arbetet och bestäm vilka åtgärder ni vill genomföra för att nå målen.

Det finns tyvärr gott om dammiga handlingsplaner som någon gång togs fram i ett anfall av entusiasm eller av tvång. Ni kanske har dåliga erfarenheter av att handlingsplaner inte blir genomförda. Förhoppningsvis kan förslagen på struktur samt goda råd i nästa avsnitt om hur ni kan få saker att hända, minska risken för att inget händer.

Att förebygga avfall är en form av förändringsarbete. Förändringsarbete kräver envishet och långsiktigt tänkande. Ha i åtanke när ni gör handlingsplanen att detta är första steget i det långsiktiga arbetet. Det är bättre att ni lyckas med att ta ett litet steg än att det första steget blir för stort så att ni inte kommer vidare.

Fler tips kring förändringsarbete finns i avsnittet Skapa framgång.

Checklista:

- ✓ Ta med tillräckligt med information men inte för mycket! Beskriv syfte, mål, bakgrund, analys etcetera. utifrån vilken information som behövs för hur handlingsplanen ska användas
- ✓ Beskriv åtgärder med vad som ska göras, vem som ska göra det och till när
- ✓ Stäm av mål och åtgärder mot varandra
- ✓ Beskriv hur handlingsplanen ska följas upp

HUR GÖR MAN EN BRA HANDLINGSPLAN?

Nu har ni er beskrivning av verkligheten, problembeskrivning och en lista på åtgärder som skulle kunna genomföras. Ni har prioriterat vilka områden som personalen tycker är viktigt att arbeta med. Ni har också satt ert arbete med förebyggande av avfall i ett sammanhang, till exempel vilka mål organisationen har. Utifrån detta bör ni göra en handlingsplan som leder mot målen, med de prioriteringar som har gjorts. En handlingsplan kan se ut på olika sätt, ni kan exempelvis göra den utifrån rubrikerna:

- Syfte
- Mål
- Bakgrund
- Nulägesbeskrivning
- Varför uppstår avfall?
- Åtgärder
- Uppföljning

Det generella rådet är att skriva så kortfattat som möjligt. Det är ofta svårare att skriva kort än att breda ut texten, men handlingsplanen blir bättre och lättare att ta till sig om ni lägger lite tid på att skriva kort och kärnfullt. Den viktigaste delen i det praktiska arbetet kommer att vara beskrivningen av åtgärderna, medan det andra är till för att sätta arbetet i sitt sammanhang, för den som behöver det.

I sin enklaste form, om ni bara skriver för den egna personalens skull, kan det räcka att sätta ihop dokumentation från de workshops ni har haft och lyfta fram åtgärdslistan som handlingsplan.

Syfte och mål

Syftet svarar på frågan ”Varför finns den här handlingsplanen?”. Det kan räcka med en mening.

Om det inte redan finns mål så kan det vara bra, men inte nödvändigt, att formulera det. Inom verksamhetsutveckling brukar man prata om att mål ska vara SMARTA, det vill säga Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta och Attraktiva. Det skulle kunna vara mål som till exempel ”Xx-avfallet ska minska med 10 procent till 2017 jämfört med 2014”, men de skulle också kunna handla om nöjdhet, arbetsmiljö eller annat som har dykt upp under analysen som är relaterat till den produkt ni valt att arbeta med.

Det kan vara svårt att få alla mål att vara super-SMARTA. Om ni tycker att ett mål som ni vill ha är lite väl ”osmart”, fundera på om det går att följa upp på något sätt som kan ge er indikationer på om det går åt rätt håll och som kan tala om när ni har nått målet.

Bakgrund, nulägesbeskrivning och varför uppstår avfall?

Bakgrunden bör beskriva varför frågan om att förebygga avfall har blivit aktuell och varför just er verksamhet har valt att arbeta med det. Beskriv även vilken produkt ni har valt att arbeta med och varför. Nulägesbeskrivningen ska vara en kort sammanfattning av mål, statistik, händelsekedjor och annat som ni tycker är relevant. Använd gärna tabeller, diagram, bilder etcetera. För att beskriva varför det uppstår avfall kan bilder från workshopen inklusive prioriteringar säga mer än många ord. Se till att problemens grundorsaker och sammanhang klart framgår.

Åtgärder

Åtgärderna ska beskrivas så att det är tydligt vad som ska göras, vem som är ansvarig och till när det ska vara gjort. Det gör man enklast i en tabell:

Åtgärd - VAD	Ansvarig - VEM	Klart till - NÄR

Tabellen blir ert främsta redskap i det vardagliga arbetet!

Hur ni ska prioritera ert arbete kan till exempel avgöras av hur enkelt det är att genomföra åtgärderna, hur mycket det kostar att genomföra dem och hur stor vinsten blir i form av minskat avfall, arbetsmiljö, kvalitet och ekonomi. Börja med det enkla – ni kanske ganska snabbt kan identifiera några enkla åtgärder som ni kan börja med och som sporrar till fortsatt arbete. Inspireras gärna av andra och testa åtgärder som har fungerat i andra verksamheter.

Tänk gärna i termer av pilotprojekt, så att ni testar åtgärder i liten skala för att sedan utveckla dem utifrån de erfarenheter ni gör. Om en åtgärd minskar avfall på en arbetsplats kanske den fungerar även på en annan arbetsplats.

Om ni har fått fram många åtgärdsförslag som behöver prioriteras kan man till exempel använda en Viktigt/Bråttom-matris. Rangordna varje förslag i om de är viktiga eller mindre viktiga samt om det är bråttom eller mindre bråttom att genomföra dem och placera in dem i matrisen:

	VIKTIGT	MINDRE VIKTIGT
BRÅTTOM		
MINDRE BRÅTTOM		

Det som är viktigt och bråttom blir då högst prioriterat. Det som är mindre viktigt och mindre bråttom kanske inte ens ska med i en första handlingsplan?

Det som ni inte själva råder över men som ni vill skicka vidare i organisationen bör också redovisas i handlingsplanen, med vem som ansvarar för att skicka vidare och när det ska vara klart.

Stäm av mål och åtgärder

Innan ni fastställer vilka mål och åtgärder som handlingsplanen ska innehålla, stäm av dem mot varandra. Verkar det rimligt att ni når målen med hjälp av de föreslagna åtgärderna? Sänk hellre målen än att ha med för många åtgärder som ni inte kommer att mäkta med att genomföra. Ni kanske kan dela upp målen i etapper och säga att handlingsplanen gäller för den första etappen? Ni kan också välja att tydliggöra att åtgärderna bara är första steget mot målen och att fler åtgärder kommer att behövas längre fram.

Uppföljning

Bestäm vilka mått ni ska ha vid uppföljningen. Hur ska ni mäta målen? Hur vet ni om åtgärderna är genomförda? Mer om uppföljning kan läsas under Skapa framgång.

Inspireras av...

... Göteborgs stad som arbetar för att minska avfall på många sätt. www.goteborg.se

... Ockelbo kommun, Ystadbostäder och Helsingborgs stad som minskade sitt avfall genom att testa den här metoden i ett pilotprojekt.

Många goda exempel att bli inspirerad av finns också i Avfall Sveriges rapport 2015:03, Goda exempel på avfallsförebyggande, till exempel:

... Gällivare och Laholms kommuner som köper begagnade, rekonditionerade datorer istället för nya.

... Sundsvalls sjukhus som nästan halverade matsvinnet på två år genom fokus på rätt mat för rätt patient och förbättrad kommunikation mellan olika aktörer i matkedjan.

... äldreboendet Kaptensgården i Hässleholm som minskade kostnaderna för blöjorna med 25 procent genom att införa blöjkort.


Nu skrotar vi skräpet
Göteborgs Stad
FÖREBYGG AVFALL PÅ ÄLDREBOENDET
Vägledning
www.goteborg.se

SKAPA FRAMGÅNG

Slutligen kommer här några tips för hur ni lyckas genomföra handlingsplanen och hålla engagemanget vid liv. Det är tips som gäller för all systematisk verksamhetsutveckling. Det handlar mycket om att synliggöra hur arbetet går och uppmärksamma framgångarna. Att förstärka incitamenten att gå vidare.

Checklista:

- ✓ Tydliggör ansvar och resurser
- ✓ Följ upp och utvärdera
- ✓ Samla och hantera idéer och problem
- ✓ Återkoppla hur det går
- ✓ Kommunicera till era utvalda målgrupper
- ✓ Fira framgångarna
- ✓ Arbeta långsiktigt och uthålligt

HUR LYCKAS MAN NÅ RESULTAT?

Vardagen pockar på och den första entusiasmen över allt bra som skulle kunna göras för att förebygga avfall har mattats av. Då gäller det att ha systematik i arbetet och hitta sätt att hålla lågan vid liv.

Tydliggör ansvar och resurser

I handlingsplanen har ni redovisat vem som är ansvarig för olika åtgärder. Ni bör också tydliggöra vem eller vilka som har ansvar för det som vi här tar upp som framgångsfaktorer. Vem samordnar och driver på arbetet? Vem ansvarar för uppföljning och utvärdering? Vem arbetar med kommunikation? Är det chefen som har ansvar för att vi firar framgångar och arbetar med ständiga förbättringar, eller är det någon annan?

Om de utpekade personerna ska kunna ta ansvar måste de få utrymme att genomföra det de ska. Se till att det är tydligt för dem på vilket sätt de ska få det utrymmet och hur stort det får vara.

Följ upp och utvärdera

Uppföljningen ska svara på frågan ”Hur går det?” och utvärderingen på ”Varför går det som det går?”. Det som ska följas upp är dels om ni gör det som står i handlingsplanen och dels om ni rör er mot era mål. Bestäm från början hur ofta målen ska följas upp. Räcker det med en gång om året? Vad är rimligt i relation till resurserna?

Uppföljningen av handlingsplanen bör göras så ofta att ni inte riskerar att upptäcka i efterhand att saker och ting inte blev gjorda.

På samma sätt bör utvärderingen göras av både mål och handlingsplan. I det löpande arbetet kan man till exempel stämma av vad som är lätt och svårt, framgångsfaktorer och hinder. Det ger er en möjlighet att ta vara på goda erfarenheter och i tid fånga upp sådant som hindrar arbetet.

Utvärderingen av måluppfyllelsen ska ge er lärdomar för er fortsatta verksamhetsutveckling. Varför nådde vi målen? Varför nådde vi dem inte? Vad kan vi lära av det?

Samla och hantera idéer och problem

En nyckel till att faktiskt nå ständiga och varaktiga förbättringar är att skapa en kultur av och systematik för ett gemensamt lärande. Uppmuntra medarbetarna till att lyfta fram sådant som inte fungerar och till att försöka hitta grundorsaken – fråga varför, varför tills ni tror att ni har nått pudelns kärna. Annars finns det risk att man löser problemen för stunden, men de återkommer för grundorsaken finns kvar. Se också till att ni på ett organiserat sätt fångar upp idéer och förbättringsförslag. Skapa en rutin för att regelbundet diskutera problem och möjligheter och sortera ut vad ni vill ta tag i den närmsta tiden och vad som kan vänta.

Återkoppla

En snabb, visuell återkoppling i vardagen ger en påminnelse om dels att göra det man har kommit överens om och dels att inte falla in i gamla vanor.

Ett par tips om hur det kan gå till:

- Ha att-göra-listan uppsatt i personalrummet och bocka för efterhand som saker blir gjorda.
- Visa med en graf, en stapel med klossar, en hög med ”avfall” eller vad som passar på er arbetsplats hur mycket avfall från er valda produkt det var vid senaste mätningen, jämfört med hur det var från början och med ett eventuellt mål.

Kommunicera

Visualiseringen är en typ av kommunikation, men det finns troligen personer som inte nås av den och som har intresse av att veta vad ni gör och hur det går. Vilka är dessa personer? Personal på den egna förvaltningen är alltid en viktig målgrupp och oftast även förtroendevalda och förvaltningsledningen. Vad vill de veta? Vad vill vi att de ska veta? Hur kan vi nå dem med information? Hur kan vi få feedback från dem?

Finns det målgrupper utanför förvaltningen som bör veta att projektet pågår och hur det går? Vill ni rent av berätta för massmedia? Skryt och var stolt över uppnådda resultat! Diskutera gärna med kommunens kommunikatör om målgrupper och vilka informationskanaler som är lämpliga.

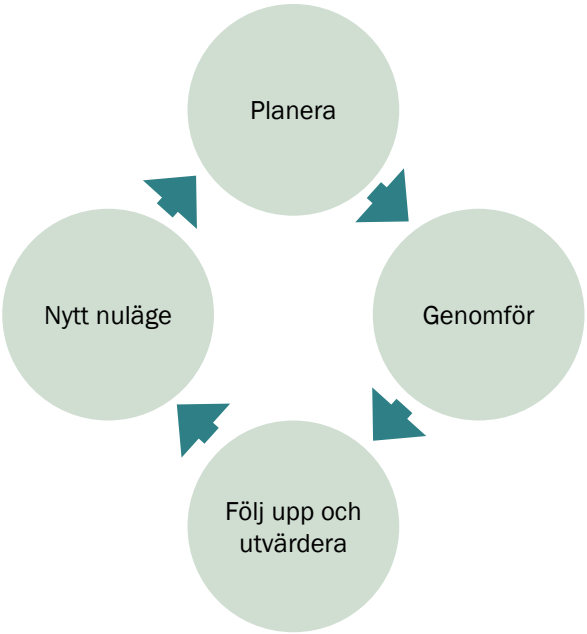
Att förebygga avfall är ett nytt område och många är nyfikna och vill veta mer om vad som pågår, vilka erfarenheter som görs och vad som uppnås. Var inte rädda för att berätta både vad som går bra och vad som går mindre bra, det har andra glädje av! Sprid information i era nätverk, till exempel genom Avfall Sverige.

Fira framgångarna

Ni har genomfört förbättringsåtgärder – check! Era mål är uppnådda – fantastiskt! Glöm inte att fira! Tårta till fikat? En spännande föreläsare? Ett studiebesök? Vad uppskattas hos er och vad finns det utrymme för?

Arbeta långsiktigt och uthålligt

Att förebygga avfall kommer ni aldrig att bli färdiga med. Det måste ingå i ett mycket långsiktigt förbättringsarbete där ni genomför, drar slutsatser och går vidare. Det ni genomför skapar ett nytt nuläge som ni kan planera och agera vidare utifrån. Ni följer upp och utvärderar, beskriver ett nytt nuläge och så vidare.



TIPS FÖR EN LYCKAD WORKSHOP

Den här metoden för att förebygga avfall bygger mycket på att skapa delaktighet och engagemang, och att ta vara på och fylla på medarbetarnas kunskap om verksamheten. Att arbeta i workshopform är ofta väldigt effektivt.
En workshop är så mycket mer än ett möte. I en lyckad workshop sker ett gemensamt lärande mellan de närvarande, en samsyn växer fram och positionerna flyttas mot ett önskat mål. Det kan kännas som magi ibland, men det är helt enkelt ett resultat av ett väl genomtänkt upplägg, en bra processledare och engagerade deltagare.

Checklista:

- ✓ Beskriv ett tydligt syfte med workshopen
- ✓ Gör noggranna förberedelser men var flexibel
- ✓ Uppmuntra till dialog och nyfikenhet
- ✓ Alla deltagare är viktiga för resultatet
- ✓ Varva ny kunskap och reflektion
- ✓ Var dig själv!

PROCESSLEDNING

En bra workshop kräver en bra processledare. Processledning är som vilken annan kompetens som helst, man behöver en viss nivå av kunskap och erfarenhet för att det ska bli bra. Ju mer man testar och lär sig desto tryggare blir man. Vi presenterar här några grundläggande tips på hur man kan skapa bra förutsättningar för en workshop och hoppas att det kan inspirera och stötta i att processleda arbetet med att förebygga avfall.

Det viktigaste rådet för dig som processledare är att du ska vara dig själv! Tro på det du gör, var närvarande i stunden och öppna din nyfikenhet för deltagarna. Var inte rädd för att sätta ord på vad du ser, hur du känner och vad du tänker. Det kan hjälpa deltagarna att själva engagera sig och vara öppna.

Processledarens roll

Processledarens övergripande roll är att underlätta för deltagarna att nå fram till ett resultat. Det är viktigt att ha i åtanke att du varken kan eller ska leverera lösningar eller förklaringar. Det är deltagarna som ska leverera det och du ska stötta processen för att nå dit. Det innebär bland annat att det är du som planerar och leder workshopen, att du ska skapa förutsättningar för dialog och att du sätter ner foten när så behövs.

Din roll som processledare förändras genom processens gång. I ett första skede behöver du vara en ledare och ordförande, som skapar tydlighet kring uppgiften och en trygghet för deltagarna att kliva in aktivt i processen.

När verksamhetens utmaningar synliggörs kan det visa sig att deltagarna har olika bilder av hur verksamheten fungerar eller inte fungerar, och det kan uppstå ett behov av att försvara den egna delen verksamheten. Då blir processledarens roll att visa på värdet av att olika aspekter lyfts fram, och göra deltagarna nyfikna på varandras referensramar. Be om förtydliganden, specificeringar och exempel, om det är otydligt vad som menas. Det ger en djupare och bredare förståelse för verksamhetens helhet och delar.

Nästa fas är kreativ och lösningsfokuserad. Processledaren ska här fånga upp idéer, strukturera dem och vid behov fördjupa diskussionen kring dem. Deltagarna behöver också stöd för att göra prioriteringar. Delta aktivt i diskussionerna och bidra med ditt eget utforskande. Utmana deltagarna i att tänka nytt – vad skulle hända om... ?

Slutligen är det din uppgift som processledare att göra organisationen och deltagarna stärkta i att gå vidare på egna ben. Du tar en sammanfattande och överlämnande roll, och gör det tydligt vad som händer sen och var ansvaret ligger för det fortsatta arbetet.

Dessa olika ledarroller i processens olika faser gäller både för en enskild workshop och för en längre process med flera olika workshopar kombinerat med annan sorts arbete. Varje workshop behöver en tydlig början och ett tydligt slut samt stöd i att beskriva nuläget, utmaningar och lösningar, utifrån syftet med workshopen och med ett nyfiket utforskande. Syftet styr var fokus ligger för den enskilda workshopen.

Viktiga förutsättningar

Syfte och förväntat resultat

Syftet med workshopen behöver formuleras tydligt tillsammans med den som äger processen inom organisationen. Det kan till exempel vara en verksamhetschef. Ni behöver också vara överens om vad som ska ha hänt när workshopen är klar – hur långt i processen bör organisationen och deltagarna ha förflyttat sig? Är det förväntade resultatet en idélista, en vision, en kartläggning eller något annat?

Metoden för att förebygga avfall föreslår 1-3 workshops. Här är några exempel på hur man kan formulera syfte och förväntat resultat:

Workshop	Syfte	Förväntat resultat
Välj en produkt	Att bestämma vilken produkt eller vilken produktgrupp som arbetet med att förebygga avfall (effektivisera materialanvändningen, minska arbetsbelastningen...) ska fokusera på.	En vald produkt eller produktgrupp
Beskriv verkligheten	Att skapa en gemensam bild av vad som händer från beställning till användning för den valda produkten.	En tydlig bild av händelsekedjorna för material och information, med markeringar av var det uppstår avfall och vilken typ av avfall det blir.
Fråga varför och vad	Att hitta orsaker till varför det uppstår avfall och åtgärder för att minska det onödiga avfallet.	Ett antal prioriterade grundproblem för varför det uppstår avfall, med tillhörande åtgärdsförslag.

Lokal
Lokalen bör tillåta möblering i grupper om det är många som deltar i workshopen. Utöver det är det bra med blädderblock, stor whiteboard och en projektor. Om det inte finns en stor whiteboard så går det lika bra att sätta upp ett stort papper längs någon vägg, eller använd blädderblock om det passar till upplägget för workshopen. En lokal som bara tillåter biosittning är inte alls lämplig.

Deltagare
En grundregel för vilka som ska delta i workshopen är att de som kan bidra till att lyfta det gemensamma lärandet och till att workshopens resultat landar i praktisk verklighet ska vara med. I en önskvärd grupp för att förebygga avfall finns alla händelser som har att göra med den produkt ni ska arbeta med representerade, liksom viktiga ledar- eller resurspersoner. Det kan till exempel vara bra med någon som beställer, någon som ansvarar för transporter och förvaring och någon som använder produkten i fråga. Om viktiga personer inte är med på workshopen kan man behöva stämma av och komplettera resultatet med deras perspektiv efteråt.

Inbjudan
Deltagarna bjuds in till workshopen av processägaren. I inbjudan bör det tydligt framgå vad syftet är och vad som förväntas av deltagarna. Det kan också vara bra att kort beskriva vad som är syftet med att träffas.

Du som processledare bör be att få en kopia av inbjudan, så att du vet vilken information deltagarna har fått. Om något viktigt har missats kan det finnas möjlighet att komplettera informationen.

Mind-set

Processledarens mind-set, alltså mentala inställning till deltagarna och situationen, är avgörande för hur bra processen blir. Det kan man öva sig på, precis som annan kompetens.

Lita på processen
I en process finns det ingen enskild person som sitter på alla svar. Inte deltagarna och inte processledaren. Som processledare är det viktigt att inte ha en förutfattad bild av vad som ska komma fram ur processen. Din roll är inte att servera ett resultat utan att underlätta för deltagarna att bygga ett resultat tillsammans. Det kan kännas obekvämt och otryggt om man är en oerfaren processledare – men våga lita på att deltagarna kommer att bidra om du ger dem utrymme och bra förutsättningar för dialog.

Resultatet i fokus

Under workshopen väcks deltagarnas kreativitet och lust att delge tankar och åsikter. Det är nästan oundvikligt att diskussionen glider in på frågor som inte leder till det förväntade resultatet. Det betyder inte att det är oviktiga frågor, men de hör inte hemma i den här workshopen. I arbetet med att förebygga avfall är det till exempel nästan garanterat att frågor om sortering och avfallshantering dyker upp. Det är processledarens ansvar att på ett snyggt sätt ”parkera” diskussioner som inte har att göra med det som är syftet med workshopen. Med ett tydligt syfte som beskrivs i inledningen till workshopen blir det oftast inte något problem. Ha gärna ett blädderblockspapper som parkeringsplats. Då kan deltagarna känna att deras viktiga fråga inte tappas bort utan hanteras i ett annat sammanhang.

Man kan till exempel säga: ”Jag hör att det finns ett stort intresse för att förbättra avfallshanteringen. Den är ju väldigt viktigt för att minska miljöpåverkan och kanske också för arbetsmiljön. Men vi skulle behöva återgå till vårt fokus för den här workshopen, som är att analysera varför det uppstår avfall och hitta åtgärder för att minska det onödiga avfallet. Jag tänker därför parkera frågan om avfallshanteringen genom att skriva upp den på det här blädderblocket, så kan ledningsgruppen ta hand om den efteråt på något lämpligt sätt. Kan vi göra så?”

Det fungerar i de allra flesta fall och för de allra flesta frågor. Skulle engagemanget för den väckta frågan vara väldigt stort kan man till exempel komma överens med deltagarna om att ta 5-10 minuter för att vädra olika tankar och åsikter, anteckna dem och sedan fortsätta med dagens tema.

Respektera och ta vara på varandras olikheter

Människor är olika, det är förstås ingen nyhet men det är extra viktigt för processledaren att hålla det i minnet och dra nytta av det. Vissa människor är analytiska, några fattar beslut på fakta medan andra går på känsla. Det finns personer som i grunden är kritiska till allt nytt och andra som glatt kastar sig över det. Några är idésprutor, andra mer eftertänksamma. Och så vidare. Vår personlighet, våra referensramar och våra tankemönster spelar roll för hur vi möter och tolkar omvärlden. Det fina är att alla har något att bidra med. Andras tolkningar och erfarenheter är värdefulla för att få en heltäckande nulägesbild, analysera problem och hitta möjligheter. Även om det kan kännas jobbigt med någon som ifrågasätter så kan det vara guld värt, precis som med någon som sitter tyst och avvaktande innan hen säger något.

Som processledare bör du ha grundinställningen att alla deltagare är viktiga för resultatet. Respektera både dem pratar för mycket och dem som inte bidrar alls, samtidigt som du har ansvar för att se till att alla både lyssnar och pratar i rimlig omfattning. Det är en fin balansgång mellan att bejaka, dämpa och bjuda in. Ta hjälp av gruppens vilja att åstadkomma ett bra resultat, för det vill de flesta. Exempel på vad du kan säga:

Om några pratar för mycket och andra för lite: ”Det är roligt att vi har fått fram så många tankar och åsikter redan. Nu skulle jag vilja höra mer om vad ni som ännu inte har sagt så mycket sitter och tänker. Är ni mogna för att delge oss era reflektioner?”

Om någon ifrågasätter onödigt mycket, eller envisas med att prata om ovidkommande saker: ”Det jag hör att du säger är… (berätta hur du har uppfattat det som har sagts) … Är det fler som tycker att det är en viktig fråga just nu?” Om resten av gruppen inte tycker att det är viktigt så dämpar sig personen som ifrågasätter förhoppningsvis. Om stora delar av gruppen tycker att det är viktigt så får ni komma överens om ifall det går att parkera frågan eller om det är något som måste diskuteras innan ni kan gå vidare.

Uppmuntra till dialog

Ditt eget förhållningssätt till det som andra säger är mycket viktigt för hur trygg gruppen känner sig att prata. Nyfikenhet är ett bra ledord. Var nyfiken på andras tankar och idéer, fråga om du inte förstår, be om förtydliganden och exempel. Bra repliker: ”Det där var en ny tanke för mig, kan du berätta mer om hur du menar?” ”Det du säger tolkar jag som att du menar… är det rätt uppfattat?”

Dialog innebär att både lyssna och prata. Hög dialogkompetens innebär att både ta ansvar för att lyssna aktivt och bidra med sina egna kunskaper och åsikter. Vi har två öron och en mun – det kan användas som påminnelse för att det ofta är bra att lyssna lite mer än man pratar.

Upplägg

Så hur gör man då rent konkret? I metoden för att förebygga avfall beskrivs huvudaktiviteten för respektive workshop. Utöver det behöver man rama in workshopen med en bra början och ett bra slut, skapa trygghet och engagemang, hålla gnistan vid liv och se till att kunskap presenteras, tas tillvara och byggs på. Det finns böcker och hemsidor om olika verktyg och metoder som passar för olika syften. Här presenteras några viktiga principer.

Planera workshopen väl och tidsätt olika moment, men var samtidigt lyhörd och flexibel. Diskussioner kan ta både kortare och längre tid än man tror. Ett moment kan plötsligt kännas överflödigt eller fel och då är det bättre att hoppa över det. En fråga kan väckas som kräver en icke planerad diskussion. Det är väldigt sällan planeringen håller till 100 procent!

I metoden för att förebygga avfall finns några övningar beskrivna. Innan du tar dig an dem, fundera på hur du kan använda dem och om du tycker att de fungerar för dig att använda som de är beskrivna, eller om du vill justera dem efter eget huvud. Tänk igenom steg för steg – vad behöver deltagarna veta innan vi börjar, hur förklarar jag övningen, hur dokumenterar vi vad som sägs, hur gör vi prioriteringar etcetera.

Början och slutet

Början och slutet av workshopen ger förutsättningar både för workshopen och för det som händer efter workshopen. I början anger du tonen, skapar trygghet och odlar en känsla av att det är meningsfullt att delta i workshopen. Du behöver utstråla att du tycker att det är roligt att vara där och att du är nyfiken på deltagarna och vad de kan bidra med. Ögonkontakt och leende är viktiga ingredienser! Om du kan locka fram ett skratt eller få deltagarna att haja till över någon oväntad som en intresseväckande inledning på workshopen så är mycket vunnet.

Börja och sluta i tid. Försenade personer ska inte premieras och man ska ha respekt för att det kan finnas tider att passa efter mötet.

Någon i ledande ställning i organisationen bör hälsa välkomna och förklara varför hen tycker att det är viktigt att arbeta med att förebygga avfall (eller hur ni nu uttrycker vad arbetet går ut på). Hen kan gärna sätta förebyggandearbetet i sitt sammanhang – finns det antagna mål eller andra typer av drivkrafter som är relevanta och angelägna? Workshopen bör också sättas i sitt sammanhang. Hur ser processen ut i ett större perspektiv och vad är syftet med just den här workshopen? Det kan antingen ledningen eller processledaren gå igenom. Berätta hur långt processen har kommit – om det inte är första gången ni träffas, repetera resultatet från tidigare workshops och möten.

Beroende på hur många deltagare det är kan de presentera sig för varandra på olika sätt. Om det inte är för många kan alla presentera sig kort. Om det tar för lång tid så kan man till exempel presentera sig för dem som sitter närmast, eller så kan man skapa en känsla för vilka som är där genom att presentera dem gruppvis genom att be dem resa sig: ”Vilka jobbar i vaktmästeriet? Vilka är undersköterskor?” etcetera.

I slutet av workshopen ska du som processledare knyta ihop säcken och se till att det är tydligt för deltagarna vad som händer i nästa steg i processen. Sammanfatta workshopens resultat. Det är också bra om deltagarna får möjlighet att reflektera över workshopen, till exempel genom att gå laget runt eller genom diskussion två och två kombinerat med att de som vill får ge en kommentar inför alla. En bra fråga är: ”Vad tar ni med er härifrån?”

Att skapa engagemang

Ett bra resultat av workshopen förutsätter att deltagarna inspireras till att bidra och vara aktiva. Det är bra om man kan få in något som aktiverar dem tidigt i programmet. Det behöver inte vara någon stor övning, men något som signalerar att de inte är här för att lyssna passivt. Ett sätt kan vara att ta en diskussion med deltagarna kring spelregler för workshopen. Hur hanteras mobiltelefoner? Hur agerar vi mot varandra? Finns det annat som är viktigt för att det ska bli högt i tak och bra dialoger? Tydliga spelregler skapar trygghet och ger bra förutsättningar för dialog.

Ett annat sätt att skapa tidig aktivitet hos deltagarna är att be dem diskutera syftet med workshopen två och två i ett par minuter och sedan berätta vilka tankar som väckts. Det får syftet att landa hos var och en, och ger möjlighet att ställa frågor och diskutera. Då blir det lättare att ta ett mentalt steg in i processen och bli delaktig. Det kan dessutom minska risken för att diskussionen i ett senare skede glider in på till exempel avfallshantering.

Viktigt för en bra dialog är att deltagarna känner sig trygga. Ju mer ”högt i tak” det är desto större chans är det att problem identifieras och bra lösningar kommer fram. En aspekt för att känna sig trygg är storleken på gruppen. Det går att ha en workshop med 100 deltagare, men då måste diskussionerna delas upp i mindre grupper. 4-8 personer per grupp är lagom, helst 5-6. Man kan också ha mindre grupper i olika övningar. Ett bra sätt att få folk att prata inför större grupper är att först låta dem prata två och två i ett par minuter, en så kallad bikupa. Då har de fått prova att uttrycka en tanke eller känsla och då är det lättare att sen säga den högt inför alla.

Hur processledaren tar emot och agerar på det som sägs har stor betydelse för hur högt i tak det blir. Om alla bemöts med respekt och som om det de säger är värdefullt så ökar tryggheten i gruppen. Det ökar i sin tur möjligheten för att problem inte göms undan och för att idéer får flöda.

Variation

För att undvika svackor i engagemanget behöver programmet varieras både till form och tempo. Föreläsning varvas med diskussion (se nedan under Ny kunskap och reflektion), diskussion två och två varvas med diskussion i större grupper. Resultatet av diskussionerna kan redovisas på olika sätt eller inte alls, beroende på syftet med diskussionen. Värderingsövningar, reflektionsövningar och prioriteringsövningar är exempel på möjliga sorters verktyg. För konkreta övningstips, se till exempel www.friametoder.se, eller läs exempelvis Verktygsboken av Ragnhild Morrissey och Nils-Anders Olander. Glöm inte pauser och fika! Det ger energi och ibland föds de bästa idéerna över en kopp kaffe.

Vilka övningar du än väljer, se till att du har klart för dig varför du har valt dem – vad är syftet? Hur förklarar du övningen? Ska något resultat visas upp och i så fall hur?

Ny kunskap och reflektion

Deltagarna behöver både få sig till livs ny kunskap och få sätta den nya kunskapen i relation till den gamla. Den nya kunskapen kan komma från dig som processledare, från en extern föreläsare eller från någon av de andra deltagarna. Man kan också använda sig av olika media som till exempel film. En typ av ny kunskap är när deltagarna berättar för varandra om sin del av verksamheten – det kan ibland vara den viktigaste nya kunskapen.

Att förebygga avfall är nytt för de flesta och räkna med att det inledningsvis behöver förklaras för att alla ska förstå vad det handlar om. Att ordet avfall ingår i begreppet gör att många tänker avfallshantering, se Val av ord. Förklara vad arbetet går ut på, ge exempel och lyft fram vilka fördelar som kan nås.

Ny kunskap ska kombineras med deltagarnas egen kunskap och erfarenhet. Det är då både den nya kunskapen och den gamla blir värdefull och kan resultera i aha-upplevelser, fördjupad förståelse och nya idéer. Utan att kombineras med deltagarnas kunskap om och erfarenhet av verksamheten får den nya kunskapen inget värde för att utveckla verksamheten. Här är dialogen det viktigaste verktyget, men även olika former av värderingsövningar kan användas, för att utforska den nya kunskapen utifrån deltagarna och organisationen.

Deltagarna behöver stimuleras både till att delge de andra sin egen kunskap och erfarenhet och aktivt lyssna och vara nyfikna på andras. Se Uppmuntra till dialog.

KONTAKT

Vill ni ha mer information om att förebygga avfall, eller har kommentarer eller frågor om den här metodbeskrivningen, kontakta
Åsa Lindskog på Avfall Sverige,
tel 070 – 553 15 45,
asa.lindskog@avfallsverige.se

RAPPORTER FRÅN AVFALL SVERIGE 2017

2017:01	Underlag för renhållningsordningens avfallsföreskrifter
2017:02	Vem är förorenare? Allokering av utsläpp från energiåtervinning
2017:03	Stabilisering av bly i flygaska från avfallsförbränning genom åldring och karbonatisering i kontakt med fukt och luft
2017:04	Beslutsstöd för återvinning av slaggrus i specifika asfalttäckta anläggningskonstruktioner
2017:05	Benchmarking för effektivare biogasproduktion
2017:06	Branschgemensam överenskommelse för kvalitetssäkring av avfallsbränsle
2017:07	Partiklar i lakvatten från deponier och förorenade vatten från avfallsupplag - betydelse och avskiljning
2017:08	Kvartersnära insamling. En utredning om ett framtida insamlingssystem
2017:09	Livscykelanalys av mekanisk sortering av restavfall – Energi- och växthusgasprestanda
2017:10	Användning och modifiering av metallseparerat slaggrus – potential och matchning, AMOD
2017:11	Säkerhet på återvinningscentraler
2017:12	Förprojekt inför systemstudie avseende mekanisk sortering och källsortering
2017:13	Sorteringsförsök med svenskt restavfall i ROAF:s sorteringsanläggning
2017:14	Översiktlig information om och erfarenheter från kommunernas återbruk
2017:15	Hållbarhetskriterier för biogas. En översyn av data och metoder
2017:17	Handbok i att förebygga avfall i kommunen. Metod och inspiration

Avfall Sverige är expertorganisationen inom avfallshantering och återvinning. Det är Avfall Sveriges medlemmar som ser till att avfall tas om hand och återvinns i alla landets kommuner. Vi gör det på samhällets uppdrag: miljösäkert, hållbart och långsiktigt. Vår vision är "Det finns inget avfall". Vi verkar för att förebygga att avfall uppstår och att mer återanvänds. Kommunerna och deras bolag är motorn och garanten för denna omställning.

AVFALL SVERIGE
utveckling

Avfall Sverige Utveckling 2017:17
ISSN 1103-4092

Adress Baltzarsgatan 25, 211 25 Malmö
Telefon 040-35 66 00
Fax 040-35 66 26
E-post info@avfallsverige.se
Hemsida www.avfallsverige.se