

Potential



SANDHOLM
ASSOCIATES

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet

Januari 2012

Använd ledningssystemet som ett dynamiskt stöd

Sid 4

.....



Satsa på ett lönsamt kunskapslyft 2012

UTBILDNINGSPROGRAM

.....

Black Belt-utbildning

En verkligt lönsam utbildning och träning. Du lär dig använda effektiva förbättringsmetoder enligt Sex Sigma och axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett verkligt projekt som betalar kursen direkt!

22 dagar fördelat på 8 block och en uppföljande workshop.

Kursstart 30 januari 2012.

Extrainsatt kursstart 18 april 2012.

Master Black Belt-utbildning

Du är redan Black Belt och får här kunskaper för en ledande roll i förbättringsarbete enligt Sex Sigma. Vi erbjuder två inriktningar:

1. Analytisk Master Black Belt, som ger goda kunskaper inom avancerad analys- och problemlösning.

20 dagar i 9 block. Kontakta oss.

2. Strategisk Master Black Belt, som innebär en påbyggnad av strategisk kvalitetsledarutbildning i form av vår Kvalitetschefskurs (se här intill).

Kursstart 12 mars 2012.

Praktisk statistik

En utbildning om bättre och effektivare beslut genom begriplig statistik. Du lär dig använda moderna statistiska metoder som ger mer faktabaserade och rättvisande beslutsunderlag i förbättringsarbetet. Praktiskt inriktat med verkliga exempel.

20 dagar i 9 block. Kursstart 21 mars 2012.

Leanledarutbildning

Ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete.

20 dagar i 8 block. Kursstart 2 februari 2012.

Kvalitetschefskurs

En gedigen ledarutbildning i resultatnriktad verksamhetsutveckling. Du får omfattande kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder.

22 dagar fördelat på 8 block och ett uppföljningsseminarium.

Kursstart 12 mars 2012.

Design For Six Sigma (DFSS)

En utbildning om hur ett kundorienterat utvecklingsarbete kan bedrivas. Du lär dig verktyg och metoder för identifiering av kundbehov, kravhantering, konceptframtagning, produkt-optimering, tillförlitlighetsteknik, verifiering och hantering av utvecklingsprojekt.

8 dagar i 3 block. Kursstart 16 februari 2012.

Miljöledarutbildning

Ett utbildningsprogram som ger kunskaper och förståelse för hur man kan driva och utveckla ett effektivt och integrerat miljöarbete. Du får gedigen inblick i miljöledning, regelverk, miljörevision, kommunikation och förbättringar.

8 dagar i 4 block. Kursstart 23 februari 2012.

KORTARE UTBILDNINGAR

Analys av nyckeltal 21-22 maj 2012
Arbetsmiljö 16-17 apr 2012
Black Belt Workshop 1-2 mars 2012
Design of Experiment 14-16 mars 2012
Fem S – ordning och reda i verksamheten 8 mars 2012
Fokus på kvalitet – handledarutbildning * 3 dagar
Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block, 20-22 feb + 21-23 mars 2012
Hypotestest 21-23 mars 2012
Informationssäkerhet och riskhantering * 2 dagar
Intervjuteknik vid revisioner 24 maj 2012
Introduktion till miljöledning 23-24 feb 2012
Introduktion till Minitab * 1 dag
Introduktion till verksamhetsutveckling och kvalitet 12-14 mars 2012
ISO 9000 – i praktiken 29 feb-1 mars 2012
Kundklagomål som förbättringsmöjlighet 13 juni 2012
Kundtillfredsställelse och kundmätningar 11 maj 2012
Kvalitetsbristkostnader 10 maj 2012
Kvalitetsrevision – grundkurs (möjlighet till diplomering) 21-23 maj 2012
Kvalitetsrevision – fördjupningskurs 3 dagar i 2 block, kursstart 17 apr 2012
Kvalitetssäkring i produktionen 5-7 mars 2012
Lagar och förordningar om informationssäkerhet * 1 dag
Lagar och förordningar om miljö och miljöarbete 26-27 mars 2012
Lean Accounting – synliggör vinsterna med Leanarbetet 21-22 maj 2012
Leancertifiering 25-27 apr 2012
Lean Introduktion med Leanspel 31 jan-1 feb 2012
Leansamordnarutbildning 6 dagar i 3 block, kursstart 31 jan 2012
Leanspel * 1/2-2 dagar
Ledningssystem för informationssäkerhet * 2 dagar
Leverantörskvalitet 14-15 juni 2012
Makro i Minitab 30-31 maj 2012
Miljörevision 19-20 apr 2012
Multivariat dataanalys 8-9 feb 2012
Mätsystemanalys, Gage R&R 27 mars 2012
Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt) 20-22 feb 2012
Processkartläggning 10 maj 2012
Processorientering och processledning 7-9 maj 2012
Regressionsanalys 19-20 apr 2012
Sponsorutbildning och introduktion till ständiga förbättringar 13-14 feb 2012
Statistisk processanalys 21-23 mars 2012
Tillförlitlighet 15-16 mars 2012
USKs möjligheter * 3 dagar
Utveckling av Grupp och Ledare (UGL) 7-11 maj 2012
Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge 2 dagar 9 + 23 mars 2012

* Kontakta oss för intern utbildning

Välkommen till **kostnadsfria seminarier** om Business Excellence på 11 orter **30 januari – 10 februari**

Se separat bilaga i detta nummer av Potential eller gå in på www.sandholm.se.

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates AB



Ledningssystem ska utgå från de verkliga behoven

Ett välfungerande och effektivt ledningssystem har en avgörande betydelse för en verksamhets framgång. Det lägger grunden för ett systematiskt arbete och säkerställer att viktiga arbetsmoment utförs på bästa möjliga sätt. Utan detta ligger ofta kaos nära.

I många verksamheter har ISO 9001 legat som grund för utveckling av ledningssystem. I standarden finns en hel del matnyttigt om hur ett bra ledningssystem bör utformas, men tyvärr har fokusen väldigt ofta blivit fel. För många har det primära målet blivit att certifieras, inte att skapa ett effektivt ledningssystem. Det gör att många ledningssystem idag är byråkratiska, överdokumenterade och verkningslösa.

Detta är inte ISO-standardens fel. Här framgår tydligt att ledningssystemet ska utformas utifrån det behov som finns i organisationen och att avsikten är att skapa förutsättningar för att möta kundernas krav och öka kundtillfredsställelsen. I standarden finns f.ö. endast ett fåtal skalkrav om dokumentation, och de handlar om sådant som är nödvändigt för att ett system ska fungera. Exempelvis saker som dokumentstyrning, interna revisioner, upprättande av en manual, mål, policy etc. Att det så ofta gått snett beror på fel tillämpning av ISO 9001, vilket i sin tur mest beror på bristande kunskaper och missuppfattningar.

Ett bra ledningssystem ger många fördelar. Väldokumenterade arbetsflöden skapar förutsättningar för ett effektivt arbete i verksamheten och har stor betydelse för uppföljning, förbättringar och nytänkande. I ett välfungerande ledningssystem kan man också på ett genomtänkt sätt knyta samman kvalitetsarbetets olika komponenter, såsom processer, förbättringsarbete, ledningsaktiviteter, verksamhetsuppföljning etc. Idag blir det också allt vanligare att man integrerar arbetet med områden som kvalitet, miljö, informationssäkerhet och arbetsmiljö i ett sammanhållet ledningssystem, vilket ger flera konkreta samordningsfördelar.

I många fall går det att vitalisera och effektivisera verksamhetens ledningssystem betydligt. Det finns ofta mycket att vinna på det. Så länge man utgår ifrån verksamhetens verkliga behov är det ganska enkelt att lyckas!

Använd ledningssystemet som ett **dynamiskt stöd**

Att använda standarden ISO 9001 som del i ett ledningssystem är egentligen att anamma en grund för best practice som genom åren har utvecklats av tusentals företag och experter. Tyvärr är det många som missuppfattar både syftet, möjligheterna och kraven i standarden och fokuserar på dokumentation istället för utveckling. Standarden ska användas som ett dynamiskt stöd, inte som ett nödvändigt ont.

Alla verksamheter har någon form av ledningssystem, vare sig man kallar det för ledningssystem eller inte. En del är välstrukturerade, andra är mindre strukturerade. Ett ledningssystem kan bestå av delar från olika koncept och inte minst sådant som verksamheten själv har utvecklat över tid. En fördel med ISO 9001 är att det är en standard som går utmärkt att kombinera med andra koncept och verktyg. Den blir också allt lättare att integrera med andra standarder som exempelvis miljö (ISO 14001) och arbetsmiljö (OHSAS 18001).

Struktur som ska anpassas till verksamheten

– ISO 9001 och andra ledningssystem-standarder ger en struktur och bra

förutsättningar för ordning och reda i det man har i verksamheten. Sedan gäller det förstås att inte bara kopiera strukturen, utan istället anpassa den till sin egen verksamhet och dess kultur. Annars fungerar det inte bra och då blir det lätt så att man skyller på själva systemet om det kärvar i maskineriet.

Det säger *Peter Hartzell*, projektledare för SIS tekniska kommitté och ansvarig för att samordna svenska synpunkter i det internationella arbetet med att utveckla standarden.

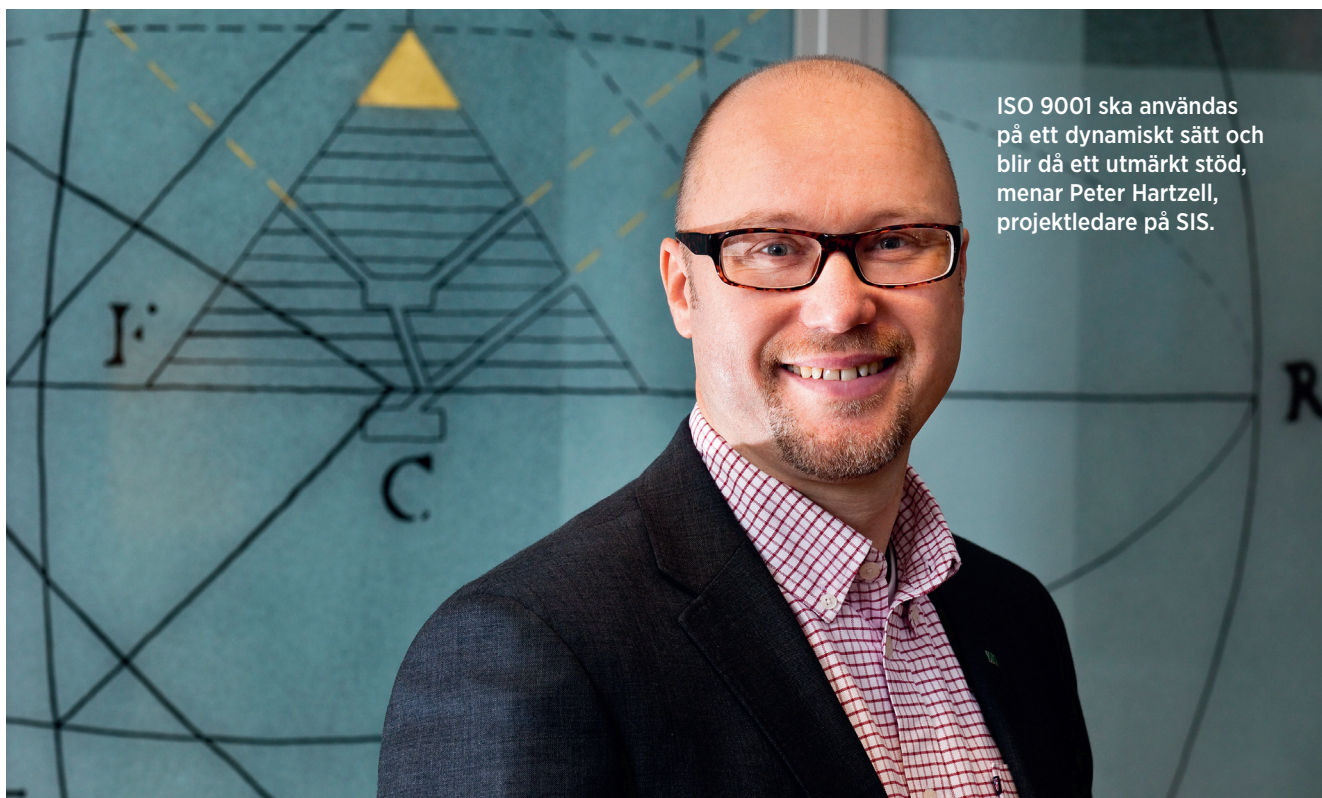
Arbetet med ledningssystem ska vara en integrerad del av verksamheten och inte drivas som något separat där man fokuserar på certifikat, poängterar han. Det är avgörande att se nyttan med standarden. Först då kan den verkligen

användas för att utveckla verksamheten.

Peter Hartzell anser att allt i ISO 9001 egentligen är enkelt och att det är ganska logiskt att ställa upp på grundprinciperna, oavsett storlek på verksamheten. Det svåra, menar han, är var man ska börja, vem som ska göra vad osv, och det har med ledarkultur att göra.

– Det är förstås viktigt att ha ett aktivt ledarskap kring det här arbetet. Det finns ledare som inte tycker sig ha tid med ledningssystem därför att de har fullt upp med kunder, produkter, personal med mera. Men i just allt detta har man ju god hjälp av ett bra ledningssystem.

– För att få rätt intresse i ledningen kan det vara bra att integrera ledningssystemarbetet mer med business



ISO 9001 ska användas på ett dynamiskt sätt och blir då ett utmärkt stöd, menar Peter Hartzell, projektledare på SIS.

Foto: Thomas Henriksson

controlling och det strategiska mål-
arbetet. Då hamnar det högre upp på
agendan och ägarna och ledningen blir
mer intresserade. Vi ser till exempel att
stora revisionsbyråer går in på det här
området, säger Peter Hartzell.

Bygger på best practice

Ett framgångsrikt ledningssystem bygger
på de åtta kvalitetsledningsprinciperna
i ISO 9000, som är centrala för hur en
verksamhet lyckas:

- Kundfokus
- Ledarskap
- Medarbetarnas engagemang
- Processinriktning
- Systemangreppssätt för ledning
- Ständig förbättring
- Faktabaserade beslut
- Ömsidigt fördelaktiga relationer
till leverantörer.

Det ger en basstruktur och en grund-
förståelse för vad man behöver ha med i
ett ledningssystem i syfte att kunna leda
en verksamhet på ett effektivt och syste-
matiskt sätt, menar *Kenneth Larsson*,
som är VD för Bureau Veritas i Sverige.

– Standarden bygger på vad man
genom åren sett vara best practice från
företag som är framgångsrika. Det hand-
lar i grunden om att förbättra och hålla
en hög prestanda i sina processer och få
dem att samverka på ett lönsamt sätt. Då
måste man ha koll på vad processerna
består av och vad de ingår i.

Ledningen måste förstå poängen

– Förutsättningen för att ett lednings-
system utifrån ISO 9001 ska vara ett

verkligt stöd är att ledningen är påläst,
delaktig och engagerad. Annars fungerar
det inte. Ledningen, med VD i spetsen,
måste då förstå att ISO 9001 är ett
hjälpmedel att leda företaget. Det här är
inte något som man ska dumpa i knät på
kvalitetschefen, säger Kenneth Larsson.

– Om man inte använder standarden
som ett medel i styrningen av verksam-
heten anser jag att man heller inte borde
certifiera sig enligt standarden.

Ett vanligt missförstånd är, enligt
Kenneth Larsson, att det egna lednings-
systemet kan byggas upp helt efter
standardens uppbyggnad. Då anpassar
man sin verksamhet efter en felaktig
tolkning av standarden. Det är kata-
strofalt, menar han. Det ska vara precis
tvärt om.

– Vanligt är också att man dokumen-
terar ihjäl sig i onödan. Om man fokuse-
rar fel på det här sättet resulterar det i
två olika system, ett som man arbetar i
och ett som man är påtvingad. Då tappar
man de stora möjligheterna som finns i
standarden.

Enligt uppskattningar hos Bureau
Veritas är det runt 10–20 procent av de
företag som använder standarden som
verkligen förstår hur den bör användas.
Många av dem är världsledande på sina
områden. En betydande andel av de
övrige företagen tycker att standarden
är ett stöd och jobbar på att använda
den bättre. Men en alltför stor andel ser
standarden som ett måste.

– I vår rådgivning i samband med
revisioner lägger vi idag generellt mer
fokus på ledningens engagemang och

förståelse för standarden. Det är kritiskt
för hur man tolkar och använder den,
säger Kenneth Larsson.

Dokumentera det som är viktigt

Om man använder ISO 9001 i sitt led-
ningssystem ska man göra det för att
man tjänar på det. Då kan det bli ett
dynamiskt hjälpmedel kopplat till
affärerna, betonar Peter Hartzell på
SIS.

Om man tycker att arbetet kring led-
ningssystem, standarder och revisioner
är byråkratiskt och krångligt med för
mycket dokumentation, så beror det på
hur man själv har lagt upp det arbetet,
menar han.

– Det står ingenstans i standarden
att man ska lassa upp en massa doku-
ment.

Det som måste finnas dokumenterat
är kvalitetspolicy, kvalitetsmål, kvalitets-
manual samt rutiner och redovisande
dokument i den omfattning och inom de
områden som verksamheten själv tycker
är viktiga att ha kontroll över.

Enligt *Lars Sörqvist*, VD på Sand-
holm Associates, uppmuntrar ISO
9001-standardens till att utgå från den
egna verksamhetens verkliga behov. Det
är i hög grad verksamheten själv som
ska komma fram till vad som är viktigt
att dokumentera.

– Standarden och revisionerna
handlar inte om att kontrollera, utan om
att se till att det finns ett bra lednings-
system. Det är ett sätt att skapa best
practice i vardagen, att hitta och låsa vid
det bästa.



Processprestanda och lönsamhet,
det är var ISO 9001-standardens
egentligen handlar om, anser
Kenneth Larsson, VD för Bureau
Veritas i Sverige.

Foto: Håkan Ivarsson

Ledningssystemet viktigt för konkurrenskraften

Hos Suzuki i Garphyttan ser man både ledningssystem och revisioner som en mycket vital del i arbetet med att nå de egna och kundernas mål. En ledningsgrupp bör ha kunskaper och förståelse kring det här, och ett viktigt råd är att inte bygga upp olika subsystem som gör det svårt att leda verksamheten, menar platschef Daniel Rydén.



Vårt ledningssystem handlar om att nå våra och kundernas mål, säger Daniel Rydén.

Foto: Christer Pöhner

Suzuki i Garphyttan är tillsammans med fabrikerna utanför Chicago och i Shanghai klart världsledande på tillverkning av fjädertråd för fordonsindustrin. Marknadsandelen ligger på cirka 30 procent. De olika trådarna man tillverkar används främst för ventilfjädrar och fjädrar som sitter i kopplings- och transmissionssystem. Där utsätts de för oerhörda påfrestningar och stora skiftningar i belastning. Det ställer mycket höga krav på materialet och på ytorna. Krav som få tillverkare i världen klarar av.

Bra verktyg för förbättringar

Inom fordonsindustrin gäller även generellt tuffa krav. Den amerikanska

fordonsindustrin tog tidigare fram en standard, QS 9000, som bestod av sex manualer på totalt ca 840 sidor. Den ledde sedan till ISO/TS 16949. Suzuki Garphyttan är certifierat enligt denna standard och får besök av externa revisorer två gånger per år.

– Standarden är egentligen en stor generell kundkravspecifikation som handlar om kvalitet i både produkter och sättet att arbeta, berättar Daniel Rydén.

– Vi använder oss av krav och verktyg i ISO/TS 16949 i vår vardag. Det kan exempelvis handla om ledningsprinciper, arbetsinstruktioner, tester, nyckeltal, riskanalys, förbättringsverktyg och mycket annat för att driva verksamheten

framåt. Ledningssystemet är en naturlig del av allt vi gör och syftet med det är att vi ska leverera bra produkter och nå våra och kundernas mål.

Daniel Rydén menar att ledningssystemet är ett bra verktyg för ständiga förbättringar och att det absolut bidrar till ökad konkurrenskraft för Suzuki Garphyttan.

Viktigt med ett enda integrerat system

Hos Suzuki Garphyttan arbetar man med ett integrerat ledningssystem. Lean ingår här som en naturlig del tillsammans med ISO/TS 16949 och man använder även Sex Sigma som verktyg för problemlösning. Det finns inget motsägelsefullt

mellan de här koncepten och verktygen, värt om finns tydliga kopplingar.

Det är mycket viktigt att ha ett enda integrerat ledningssystem och att man inte skapar subsystem, anser Daniel Rydén.

– Det går inte att styra en verksamhet med två agendor. Sådant riskerar splittra verksamheten, det blir motsägelsefullt och skapar konflikter osv. Vi arbetar mycket med målstyrning, och då är det viktigt att alla ser helheten och en väg till målen, inte olika vägar.

Ökad förståelse hos ledningen

– Det är också avgörande att ledningen har kunskaper och förståelse kring vad ledningssystemet och ISO/TS 16949 verkligen innebär. Det handlar om att säkerställa ledningen kring detta. Annars finns en uppenbar risk att det växer fram separata system. Vi har därför satsat på utbildningar för ledningen för att ytterligare öka den förståelsen, bland annat kring hur vi bäst integrerar standarden med vårt förbättringsarbete.

ISO/TS 16949 lägger stor vikt vid ledningsprinciper och när de externa revisorerna är på besök börjar man med att prata med ledningen om bland annat detta. De åtta ledningsprinciperna i standarden handlar lite förenklat om:

Kundfokus; Ledarskapet; Medarbetarnas engagemang; Arbete i processer; Arbete med ständiga förbättringar; Faktabase-rade beslut; Bra relationer till leverantörer; Systemangreppssätt för att arbeta systematiskt.

Förklara nyttan internt

Hur väl ett sådan här ledningssystem sedan fungerar beror, enligt Daniel Rydén, också mycket på hur man skapar förståelse för det i organisationen. Det gäller att förmedla kunskaperna vidare och utbilda övriga nivåer i företaget. Man har bland annat utbildat och skapat en grupp av interna revisorer. De fungerar inte minst som ambassadörer och är ute i verksamheten och pratar om det här.

– Det är viktigt att redan från början kommunicera nyttan och varför vi har det här ledningssystemet, in i organisationen. Har man rätt kultur är det inget problem, men om man inte säljer in det rätt från början får man ett motstånd.

Dokumentera bara det som behövs

En klassisk fråga när det gäller certifieringar och standarder som ISO/TS 16949 och andra standarder, är att avgöra hur mycket som ska dokumenteras. Det gäller att inte göra dokumentationen i

ledningssystemet till en belastning för verksamheten.

– Det är en utmaning att hitta rätt balans i dokumentationen. Enligt standarden ska man exempelvis ha de dokumenterade instruktioner som verksamheten själv anser vara nödvändiga. Det gäller att ta ställning till vad som behövs och vad som inte behövs, och även varför, säger Daniel Rydén.

– Det finns verksamheter som missar på den punkten och egentligen bygger upp ett dokumenthanteringssystem, snarare än ett ledningssystem. Då har man skapat en koloss som inte fyller sin funktion.

.....

I Suzuki Garphyttans arbete med kvalitet och verksamhetsutveckling har Sandholm Associates bidragit med seminarier för ledningen, Black Belt-utbildningar, Sponsorutbildning, Kvalitetschefskurs samt kurser i Statistisk processanalys, Leverantörskvalitet med mera.

LEDNINGSSYSTEM OCH REVISION – AKTUELLA KURSER

ISO 9000 – i praktiken • 29 februari–1 mars 2012

Du lär dig hur kraven i ISO 9000 ska tillämpas i praktiken och du får förståelse för hur ett ledningssystem för kvalitet kan utformas så att det blir ett verkligt stöd för verksamheten.

Kvalitetsrevision – grundkurs • 21–23 maj 2012

Du får kunskaper om hur professionell kvalitetsrevision ska gå till med fokus på förbättringar, och hur man skapar engagemang och affärsfokus i interna revisioner. Möjlighet till diplomering.

Kvalitetsrevision – fördjupningskurs

• 17–18 april + 1 oktober

Du får fördjupade kunskaper och erfarenheter kring hur din organisations interna revisioner kan utvecklas och vitaliseras så att de blir värdeskapande och dynamiska.

Intervjuteknik vid revisioner • 24 maj 2012

Du får teoretiska och praktiska kunskaper i effektiva dialog- och intervjutekniker samt utvecklar din förmåga att hos andra öka intresset för verksamhetsstyrning och revision.

Miljörevision • 19–20 april 2012

Du lär dig planera och genomföra effektiva miljörevisioner på ett sätt som lägger grund för fortsatta förbättringar och som kan kopplas till kvalitets- och arbetsmiljörevision.

.....

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se



Fokus ska ligga på att allt vi gör skapar värde för dem vi är till för, anser Tomas Staxäng.

Foto: Håkan Ivarsson

Sveriges kvalitetskommun vill **involvera kunderna** mer

Kungsbacka kommun har kommit långt när det gäller kundnöjdhet och effektiva styrsystem. Nästa steg är att bli riktigt bra på att identifiera kundens förväntningar och uttalade behov. Det är en viss skillnad mellan att ha kundfokus i vanlig mening och att verkligen se den egna verksamheten med kundens ögon, menar kvalitetsstrateg Tomas Staxäng.

Kungsbacka kommun blev utsedd till *Sveriges kvalitetskommun 2011*. Man fick utmärkelsen för sitt arbete med att skapa ett tydligt styrsystem, bra samspel mellan politiker och tjänstemän samt för sitt effektiviseringsarbete som gett lägre kostnader med bibehållen god kvalitet i verksamheterna.

– Det är ett flerårigt arbete som ligger bakom, där inte minst min företrä-

dare *Leif Eriksson* varit en nyckelperson, säger *Tomas Staxäng*.

– Sådant här går inte att rita och föreläsa fram, poängterar han. Vårt styrsystem och vårt förbättringsarbete bygger mycket på att politikerna, kommundirektören och andra i ledande ställning förstår och drivs av det här i sina respektive roller. Och att det finns en medvetenhet bland medarbetarna

kring de här frågorna. Idag finns det inbyggt i kommunens kultur att fokusera på värdeskapande för kunderna.

Utbildning i kvalitet för mängder av chefer och medarbetare har, enligt Tomas Staxäng, varit en stark drivkraft med varaktig effekt (man använde sig här bland annat av *Sandholm Associates* utbildning och utbildningsmaterial *Fokus på kvalitet*,

först som chefsutbildningar och sedan i egna breddutbildningar).

Styrsystem ger tydlighet

Befattningen kvalitetschef finns inte i Kungsbacka kommun. Här kallas det istället kvalitetsstrateg och är en övergripande expert- och stabsroll inom kommunstyrelsens förvaltning.

– Centralt arbetar vi med saker som kundnöjdhet, metodik, ledarskap, övergripande prioritering, styrning utifrån en värdegrund med mera. Arbetet med förbättringar och effektiviseringar av processer och flöden ligger ute på respektive verksamhet, berättar Tomas Staxäng.

Kommunens styrsystem bygger i grunden på en vision. Man har identifierat de strategiska frågorna och utifrån det kan politikerna ta fram mål, inriktning och direktiv. Det ger en tydlig rollfördelning och ett bra samspel mellan politiker och tjänstemän. Sedan kopplas allt detta till olika utvärderingar där kunderna, dvs kommuninvånarna, bedömer det som kommunen levererar.

Hög kundnöjdhet

Kungsbacka kommun har kommit långt när det gäller kundnöjdhet. Enligt medborgarenkäter kan 90 procent av invånarna rekommendera vänner att flytta till kommunen. Av dessa är det 75 procent som starkt kan rekommendera det.

– Det är mycket höga siffror. Vi mäter också kundnöjdhet på flera andra sätt, bland annat genom Nöjd-medborgarindex, brukarenkäter och jämförelser med andra kommuner. Även där får vi bra värden.

– Vi använder 121 nyckeltal som vi mäter över tid och sedan följer upp i kommunfullmäktige. Merparten är mått på effekt av vårt arbete, och till stor del utifrån kundernas upplevelser. Många av nyckeltalen är också jämförbara med andra kommuner.

Ska involvera kunderna mer

Framöver tar kommunen nya steg för att driva på förbättringsarbetet ytterligare. Här sätter Tomas Staxäng fingret på något han vill beteckna som *framtidens kvalitetsutveckling för den offentliga sektorn: Att involvera dem som vi är till för*.

– När vi exempelvis ska utveckla en tjänst så har vi idag blivit duktiga på att involvera medarbetarna. Framöver blir det allt viktigare att även involvera dem vi är till för – i utveckling, genomförande, implementering, utvärdering med mera. Våra kunder är ju i hög grad en del av produktionen.

Outtalade behov ska fram

Det här angränsar till en annan ökad ambition och utmaning i kommunens kvalitetsarbete.

– Vi har idag uppnått en hög kundnöjdhet. Framöver gäller det att även bli bättre på att identifiera både kundens förväntningar och uttalade behov. Detta är viktigt i alla typer av verksamheter, inte minst i ren myndighetsutövning där ordet kundnöjdhet ibland uppfattas som för ytligt. Men inom dessa verksamheter finns ofta föregångarna när det gäller att identifiera kundernas uttalade behov. Här är min bild att privata aktörer skulle ha enormt mycket att lära av oss.

Allt det här handlar om kundfokus, vilket Tomas Staxäng tycker är det svåraste i hans arbete. Ambitionen är att hela organisationen varje dag utmanar sig i att ha kunden i fokus. Här finns också, menar han, en skillnad mellan att ha *kundfokus* och att ha *kundens fokus*.

» Vi har idag uppnått en hög kundnöjdhet. Framöver gäller det att även bli bättre på att identifiera både kundens förväntningar och uttalade behov.

– Idag har respektive verksamhet i kommunen en god medvetenhet om att det finns en kund som vi ska tillfredsställa. Men att ha kundens fokus innebär också att vi i högre grad tittar på oss själva utifrån, med kundens ögon. Att förflytta sig från kvalitetssäkring till att arbeta med hur väl vi tillfredsställer kundernas uttalade och uttalade behov kräver just att vi har kundens fokus och perspektiv.

Prioritering är en konstform

En mycket viktig faktor i kommunens styrning är att kunna och våga prioritera. Det är en konstform, menar Tomas Staxäng och ger ett exempel.

– Kommunens budgetberedning skulle ta ställning till 144 strategiska

frågor. Vi bedömde då att man inte kan lägga in så mycket i styrningen. Det skulle bli för mycket och det kunde leda till att organisationen inte orkar göra någonting. Prioriteringar är något som Kungsbacka kommun är bra på. Det här gör också att berörda inom kommunen vet att de strategiska mål vi väljer verkligen gäller.

– För nästa år har vi 19 mål och det betyder att ganska många är bortprioriterade. Det ligger ett politiskt mod i att hålla de här delarna på en hanterbar nivå.

När är det tillräckligt bra?

Tomas Staxäng pekar också på en annan intressant avvägning i kvalitetsarbetet: När blir man för bra? Eller annorlunda uttryckt: När är man så bra inom ett område att varje ytterligare förbättring har en avtagande marginalnytta?

– Någonstans kommer man till en punkt där man blivit så bra på något att det kostar för mycket att bli ännu bättre på just det. Då bygger man bara för mycket "fett". Men det är svårt att ge sig och säga att det inte behöver bli bättre nu.

– Det här resonemanget fungerar kanske inte alltid för exempelvis avvikelser inom äldreomsorgen. Men på andra områden kan man ibland behöva lägga ytterligare förbättringar åt sidan. Exempelvis när det gäller hur snabbt vi svarar i telefon så kanske vi inte behöver besvara 100 procent av samtalen inom den tidsfrist vi satt som mål.

– Ytterligare ett exempel på en sådan avvägning är hur långt vi ska förfina analyserna av våra mätetal och underlag innan detta har alltför marginell påverkan på hur medarbetare agerar. Syftet med att vi mäter och jämför är ju att vi vill påverka handlandet i relation till dem vi är till för, dvs kunderna.

.....

I Kungsbacka kommuns kvalitetsarbete har Sandholm Associates bland annat bidragit med ett flertal utbildningar i Fokus på kvalitet för chefer och handledare, som sedan utbildade ett stort antal medarbetare internt med samma utbildningsmaterial.



Foto: Håkan Ivarsson

Det ska vara proaktivt, positivt och lönsamt att arbeta med miljö och hållbarhet, tycker Sim Tee Lam.

Så blir hållbarhet **en god affär**

Den största potentialen att minska sitt miljömässiga fotavtryck ligger för SKF i att, med hjälp av innovativa lösningar, hjälpa kunderna att minska sin miljöpåverkan. Det arbetar man idag mycket aktivt med i programmet BeyondZero, där goda affärer på ett tydligt sätt går hand i hand med miljöarbetet. Det är också ett bra exempel på att kvalitets- och förbättringsarbete hänger nära ihop med miljö och hållbarhet.

SKF-koncernen har länge arbetat med hållbarhetsfrågor. Redan 1989 hade man en ambitiös miljöpolicy och företaget var tidigt ute med att redovisa miljöarbetet i miljörapporter, med början 1994. Idag är hållbarhetsredovisningen en omfattande del av koncernens årsredovisning, vilket speglar hur man ser på det här arbetet.

Skapar affärsmöjligheter

Hållbarhet betraktar SKF dels som ett sätt att arbeta i företaget, dels som en grundläggande drivkraft som är nödvändig för långsiktig tillväxt. SKF:s hållbarhetsarbete bygger på fyra hörnstenar. Dessa är omsorg om affärer, miljö, medarbetare och samhälle.

– Generellt handlar miljöarbete ofta om riskhantering och krav. Vi arbetar mer proaktivt och djupare med detta och skapar samtidigt affärsmöjligheter. Bland annat genom tekniska innovationer som både vi och kunderna tjänar pengar på. Den delen av hållbarhetsarbetet tar sig nu uttryck i BeyondZero, berättar *Sim Tee Lam* på SKF. Hon är kommunika-

tionsansvarig för enheten Corporate Sustainability och även för SKF:s industridivision.

Innovativa lösningar har störst miljöpotential

Det finns flera aspekter av den affärs-mässiga delen i SKF:s hållbarhetsarbete. Det handlar bland annat om hur SKF sköter affärerna på ett etiskt sätt, hur man arbetar med leverantörer och distributörer och hur man hanterar korruption. SKF:s koncernchef *Tom Johnstone* brukar tala om *A decent profit in a decent way*.

Genom BeyondZero fokuserar SKF sedan 2006 också på innovation inom miljöteknik, vilket hänger ihop med två av hörnstenarna – affärsomsorg och miljöomsorg, berättar Sim Tee Lam.

– Vi arbetar med 40 olika industri-segment, där våra kunder verkar. Här finns den absolut största potentialen att effektivisera och bidra till minskad miljöpåverkan. Det har visat sig i livs-cykelanalyser vi gjort. Samtidigt arbetar

vi förstås mycket aktivt med att minska miljöpåverkan från våra egna anläggningar.

Sparar pengar och miljö

BeyondZero innebär bland annat att SKF utvecklar och driver nya tekniska lösningar som minskar kundernas energiförbrukning, koldioxidutsläpp, vattenförbrukning med mera. Framför allt genom nya eller förbättrade produkter, men även inom service och underhåll.

Ett exempel är SKF:s energieffektiva lager (SKF E2-lager). Här har man med hjälp av ny design och val av material förbättrat energieffektiviteten i de nya kullagren genom att minska friktionen med 30 procent eller mer. Ett annat exempel är system för fordonsindustrin som kan reducera fordonens utsläpp av koldioxid med upp till 8 gram per kilometer. Ytterligare exempel finns inom förnyelsebar energi, som idag står för cirka 5 procent av SKF:s försäljning. Här arbetar SKF med lösningar för vindkraft, vågkraft och solenergi.

I designen av nya produkter bygger man också in flera miljöaspekter. Bland annat när det gäller material, återanvändning, miljöförbrukning och teknik i tillverkningen etc.

En stor del av SKF:s affärer är också service, som underhåll av maskiner och system. Även det ingår i BeyondZero-arbetet och rymmer stora möjligheter att effektivisera och att minska kundernas miljöpåverkan.

Stark koppling mellan kvalitet och miljö

Generellt finns det tydliga kopplingar mellan kvalitetsarbete och miljöarbete. Minskade resursslöserier leder i många fall till minskad miljöpåverkan. Förbättrings- och utvecklingsarbete ger också ofta bättre arbetsmiljö för medarbetarna.

– Kvalitet är inte bara produktkvalitet i traditionell betydelse. Det är absolut så att kvalitet hänger ihop med miljö, och framöver blir det nog ännu mer så. Marknaden kommer att titta mer på de här aspekterna, säger Sim Tee Lam.

Minskar koldioxid med 5 procent per år

SKF har sedan länge ett omfattande miljöarbete kring sina idag 98 egna fabriker, som finns i 29 länder världen över. Alla är certifierade enligt ISO 14001 och man har valt att certifiera samtliga fabriker under ett enda certifikat.

– Vi sätter upp mål enligt standarden som vi sedan mäter och följer upp. När det gäller exempelvis utsläppen av koldioxid har vi tuffa mål. De ska vi minska med totalt 5 procent per år. Det målet gäller dessutom oavsett om produktionsvolymerna ökar, vilket är ett ovanligt tufft sätt att räkna.

Inom SKF finns förstås fler fastställda miljömål som handlar om andra utsläpp, användning av kemikalier, organiska lösningsmedel, vattenförbrukning med mera.

SKF arbetar också med att minska miljöpåverkan redan när man bygger nya fabriker. Sedan 2010 har koncernen anammat LEED-standard (Leadership in Energy and Environmental Design) för att integrera hållbara bygg- och konstruktionsmetoder i samtliga nya fabriker. SKF:s första LEED-certifierade fabrik står idag klar i Ryssland och har uppnått certifieringens Guld-nivå. Ett konkret resultat av att använda standarden är att byggnadens belysning, värme och ventilation använder 40 procent mindre energi jämfört med en konventionell byggnad.

Respekt för medarbetarna

Den tredje hörnstenen i SKF:s hållbarhetsarbete är medarbetaromsorg. Här ställs samma krav genom hela koncernen och detta granskas och följs löpande upp internt. Det handlar bland annat om säker arbetsmiljö, mänskliga rättigheter, respekt för medarbetarna och även om medarbetarnas rätt till utveckling och utbildning. Koncernen är certifierad enligt standarden för arbetsmiljöledning OHSAS 18001.

– Vi har bland annat en nollvision för arbetsolyckor. Det här följs upp varje kvartal och alla enheter måste arbeta proaktivt med riskbedömningar och åtgärder. Olycksfrekvensen har reducerats kraftigt genom åren och var 2010 nere på 1,18 per 100 anställda, vilket kan jämföras med en frekvens på 14 som vi hade 1994, berättar Sim Tee Lam.

Lokala samhällsprojekt

Samhällsomsorg är den fjärde hållbarhetshörnstenen inom SKF.

– Det arbetet är viktigt eftersom vi har verksamheter i 130 länder och finns där under lång tid. Vi uppmuntrar på olika sätt våra enheter att engagera sig i lokalsamhället genom ideellt arbete. Idag



SKF:s nya E2-lager använder minst 30 procent mindre energi än SKF:s standardlager och är ett bra exempel på när en innovativ lösning både skapar affärsmöjligheter och får stor miljömässig utväxling.

Foto: SKF

har vi omkring 200 lokalt styrda program på gång. I exempelvis Kenya samarbetar vi med organisationer kring HIV-utbildning. I Kina sponsrar vi skolor. I Pakistan var vi nyligen engagerade i en SKF-by vid en översvämningkatastrof.

Kommunikation och ledningens stöd är A och O

För att lyckas med hållbarhetsarbete är det, enligt Sim Tee Lam, nödvändigt att ha väldigt tydliga mål. Annars vet man inte var man befinner sig.

– I en global koncern som SKF måste man också förstå hur viktig kommunikationen kring de här frågorna är. Det handlar om många länder med olika nivåer av förståelse för hållbarhet. Därför måste vi kommunicera tydligt om vad det innebär.

– Om miljö och hållbarhet verkligen ska tas på allvar är det också avgörande att ha ordentligt stöd för det från högsta ledningen.

NÄSTA KURSSTART 23 FEBRUARI 2012 • ANMÄL DIG NU!

Miljöledarutbildning

Miljöledarutbildningen är ett program som ger kunskaper och förståelse för hur man kan driva och utveckla ett effektivt och integrerat miljöarbete. Du får gedigen inblick i miljöledning, regelverk, miljörevision, kommunikation och förbättringar. Efter utbildningen kan du driva eller delta i arbetet med att utarbeta och genomföra program för miljöarbete och koppla det till övrig verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar. Utbildningsprogrammet omfattar åtta utbildningsdagar i fyra block, med hemuppgifter däremellan.

Kortare miljökurser:

Introduktion till miljöledning 23–24 februari 2012

Lagar och förordningar om miljö och miljöarbete 26–27 mars 2012

Miljörevision 19–20 april 2012

.....

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se

Effektivare flöden på sjukhus kräver en **ledning i aktion**

Om man ska lyckas skapa effektiva patientflöden på ett sjukhus måste ledningen lägga mycket tid och kraft på det. Annars lyfter det inte. Lösningarna är egentligen ofta ganska enkla. Det svåra är att internt skapa förståelse för varför flödena behöver förbättras och hur det kan gå till. Det menar *Bo Herrlin* som har haft ledande roller i framgångsrika förbättringsarbeten på Karolinska Universitetssjukhuset och S:t Görans Sjukhus.

Bo Herrlins arbete med kvalitetsförbättringar och effektiva flöden är en resa som började för 19 år sedan på Huddinge Universitetssjukhus. Han var då överläkare på hjärtkliniken och började genomföra förbättringar i den egna verksamheten. Patientflödena genom hjärtmottagningen effektiviserades. Väntetiden för nybesök och tiden för utredningar blev påtagligt kortare.

– Jag lärde mig att förbättringspotentialen var väldigt stor och att det krävs ett systematiskt och uthålligt förbättringsarbete för att lyckas, säger Bo Herrlin.

I mitten av 90-talet gav sjukhusledningen Bo Herrlin i uppdrag att leda arbetet med att ta fram ett system för processledning. Syftet var att öka sjukhusets förmåga att ständigt förbättra och utveckla patientprocesserna.

Förbättringsarbetet tog form

Sjukhusets modell för processledning innebar att medarbetare i tvärfunktionella och tvärprofessionella förbättringsgrupper fick i uppdrag av berörda chefer att lösa viktiga problem i patientprocesserna. Cheferna följde regelbundet upp förbättringsarbetet.

– Vi var väldigt influerade av TQM och tillämpade PDSA-modellen. Varje arbetsmöte leddes av en facilitator för att säkra ett strukturerat arbetssätt.

Under de första åren löste man mest lokala processproblem. Resultaten var goda och förbättrades allteftersom man lärde sig mer om Sex Sigma och statistisk processstyrning (SPS).

– Med Sex Sigma fick vi en större verktygslåda och vi blev kompetenta att lösa fler typer av problem.

Efter mer än 100 förbättringsprojekt

började man i början av 2000-talet experimentera med att förbättra hela patientflöden, exempelvis, från remiss till avslutad behandling. Resultaten var mycket lovande.

– Vi visade att medarbetarna mycket väl kan genomföra radikala förbättringar av tvärfunktionella patientflöden och att principer, metoder och verktyg från Lean kan fungera i sjukvården. Vi såg också nyttan med att berörda chefer gemensamt analyserar nuläget och tar fram en strategisk plan för förbättringsarbetet innan de ger medarbetarna i uppdrag att lösa problem och förbättra patientflödet.

– Vi har på det här sättet, bit för bit, breddat vår förbättringskompetens och anpassat olika modeller till problemen som ska lösas, istället för att kasta oss från det ena förbättringskonceptet till det andra.

NÄSTA KURSSTART 2 FEBRUARI 2012 • ANMÄL DIG NU!

Leanledarutbildning

Vår Leanledarutbildning är ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete. Utbildningen omfattar 20 dagar uppdelade i 8 block som varvas med hemuppgifter. Det finns också möjlighet att delta i enstaka kursblock.

Kortare Leankurser

Fem S – ordning och reda i verksamheten 8 mars 2012

Lean Accounting – synliggör vinsterna med Leanarbetet 21–22 maj 2012

Leancertifiering 25–27 apr 2012

Lean Introduktion med Leanspel 31 jan–1 feb 2012

Leansamordnarutbildning 6 dagar i 3 block, kursstart 31 jan 2012

Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge 9 + 23 mars 2012

.....

Läs mer om innehållet och anmäl dig på www.sandholm.se



Att högsta chefen är med på tåget har hela tiden haft avgörande betydelse för förbättringsarbetet, säger Bo Herrlin.

Ledningens engagemang avgörande

Bo Herrlin var under några år med och införde processledningsmodellen även på S:t Görans Sjukhus, på uppdrag av Birgir Jakobsson som då var VD där och som han samarbetat med på Huddinge Universitetssjukhus.

– På två år lyckades vi effektivisera patientflödena genom akutmottagningen och vårdavdelningar. Väntan på läkare på akuten mer än halverades, vårdtiderna blev kortare och arbetsmiljön förbättrades.

När Birgir Jakobsson senare blev sjukhusdirektör på Karolinska Universitetssjukhuset fick Bo Herrlin i uppdrag att införa processledning även där.

Sjukhusledningen beslutade efter en nulägesanalys att effektivisera patientflödena i de akuta processerna. De identifierade och prioriterade viktiga problem, tog fram strategier för förbättringsarbetet, identifierade lämpliga övergripande mätetal och möjliga mål på lång sikt. Först därefter startade förbättringsarbetet.

Efter två år var förbättringarna på Karolinska Universitetssjukhuset i nivå med vad S:t Görans Sjukhus hade klarat på samma tid. En av de viktigaste framgångsfaktorerna var att högsta ledningarna vid dessa sjukhus varit direkt engagerade i förbättringsarbetet, anser Bo Herrlin.

– Dessutom har jag haft förmånen att sitta i sjukhusledningen och haft nära kommunikation med en engagerad högsta chef och övriga i ledningen. Jag tror inte de förbättringsarbeten som jag varit delaktig i hade varit möjliga om jag suttit en bit ifrån ledningen.

– Med den erfarenhet jag har idag skulle jag ha lagt ännu mer energi på att

arbeta med ledningsgruppen innan förbättringsarbetets början. Det är mycket viktigt att man där har en gemensam bild av nuläget och vilken strategi som behövs för att förbättra patientflödena. Och att man känner sig trygg i det. Då klarar man bättre de utmaningar som kommer att dyka upp under resans gång.

Viktiga utmaningar

En av de största utmaningarna i det här arbetet är, enligt Bo Herrlin, att skapa förståelse internt för behovet av förbättringar i flöden och för möjliga angreppssätt att förbättra dessa.

– Lösningarna är ofta ganska enkla, men att införa nya arbetssätt är svårt när medarbetare inte ser nyttan med förändringen. Vill vi ändra beteenden måste vi skapa förutsättningar för var och en att förnya sin egen förståelse. Det är svårt och vi behöver lägga ned mycket kraft på att utveckla metoder som verkligen främjar ny förståelse.

En annan viktig utmaning är att anpassa ledarskapet till att coacha medarbetarna att ständigt identifiera avvikelser och genomföra förbättringar. Cheferna behöver vara mer ute i verksamheten, se problemen med egna ögon och vara tillgängliga för medarbetarna.

– Den här förändringen förutsätter inte bara ändrade synsätt utan också att chefen inte har för många underställda om det skall bli hanterbart. Den senare förutsättningen saknar vi ofta i sjukvården, menar Bo Herrlin.

Starka ledningsgrupper ansvarar för flödena

Hur kan man hantera det organisatoriska dilemma att ekonomin på sjukhus ofta styrs i "stuprör" avdelningsvis

medan patientflödena går på tvären genom flera avdelningar?

– Vi valde att inte omorganisera utan lät linjeorganisationen var intakt. För att skapa en balans till den vertikala styrningen inrättade vi en tvärfunktionell flödesledningsgrupp för var och en av de 16 akuta patientflödena. Här ingår cheferna för de funktioner som har direkt kontakt med patienterna i flödet.

– Det här har fungerat bra. Grupperna följer i möten regelbundet upp förbättringsarbetet i sitt patientflöde. På varje sådant möte finns också sjukhusdirektören med och det har en stabiliserande effekt. Det här betyder i praktiken att varje beslut som fattas är ett sjukhusledningsbeslut. Det ger tyngd åt förbättringsarbetet.

Ledningen i aktion från start

Idag är Bo Herrlin fristående konsult och hans första råd till en nyutträd sjukhuschef är:

– Sätt av ordentligt med tid i sjukhusets ledningsgrupp för att ta fram en gemensam plan för hur patientflödena ska förbättras och hur ledningsgruppen förbereder sig. Det är nödvändigt för att få fart på förbättringsarbetet. De som sitter i ledningsgruppen ska inte bara vara engagerade, de ska vara i aktion redan från start.

Bo Herrlin medverkar i Sandholm Associates Leanledarutbildning.



Som kvalitetschef måste man ha ledningens mandat att vara deras representant, säger Peter Cederqvist.

Foto: Torbjörn Bergkvist

Kvalitetschefen måste ha **ledningens mandat**

Det måste finnas givna målsättningar för kvalitetsarbetet genom hela verksamheten. Och som kvalitetsledare behöver man vara något av en försäljare som kan övertyga andra. Det är två av flera viktiga förutsättningar för att lyckas i kvalitetsarbetet, menar Peter Cederqvist, som är kvalitetschef för den svenska delen av Emhart Glass.

Emhart Glass är ett schweiziskt, internationellt företag som utvecklar och tillverkar glasformningsmaskiner och är världsledande på det. Det är stora och avancerade maskiner. Koncernen tillverkar uppemot 100 maskiner årligen. Verksamheten finns i Schweiz, Sverige, Malaysia och USA. Snart även i Kina där man nyligen förvärvat ett företag som tillverkar dubbelt så många maskiner

per år. Här i Sverige finns tillverkningen i Sundsvall och Örebro.

Många små projekt

Kvalitets- och förbättringsarbetet hos Emhart Glass har idag Lean-karaktär. Man arbetar också med större förbättringsprojekt ungefär enligt Sex Sigmas principer.

– Fokus i vårt förbättringsarbete lig-

ger idag på mindre förbättringsprojekt i linjernas förbättringsgrupper. Större förslag delar vi upp i mindre förbättringar så de går att genomföra på ett bra sätt. Ibland tillsätter vi särskilda projektgrupper. Varje avdelning ska ha en timmes förbättringstid per vecka. Målsättningen är att genomföra i genomsnitt fem förslag per medarbetare och år, berättar Peter Cederqvist.

– Förbättringsförslagen blir poängsatta, med betoning på sådant som ger värde för kunderna. Det är viktigt, annars kan det bli fel fokus på förbättringsarbetet.

Framgångsfaktorer

Avgörande för att lyckas med kvalitets- och förbättringsarbete är, enligt Peter Cederqvist, att det finns kvalitetsmål genom hela verksamheten, inte bara inom kvalitetsfunktionen. Det ska finnas en efterfrågan på det i hela företaget. Ledningens engagemang är förstås också avgörande.

– De sätter ribban för vad vi ska åstadkomma och anger hur vi ska prioritera. Målen måste vara realistiska att klara med de resurser som ges. Ledarskapet handlar inte minst om att vara närvarande och tydlig. Man ska kunna prata med alla i verksamheten. Walk the talk. Det gäller både top management och mig som kvalitetschef.

Det som är viktigast för att kunna lyckas i rollen som kvalitetschef är att man har ledningens mandat att vara deras representant, menar Peter Cederqvist.

– Sedan måste man själv våga ta beslut och vara tydlig i diskussioner. Man ska också vara något av en säljare för att kunna övertyga människor, och få förtroende i hela verksamheten för det man gör. Det här arbetet sker ofta i många olika led, så det krävs också en hel del enträget arbete och tålamod.

Just nu handlar det svenska kvalitetsarbetet mycket om att stötta verksamheten i Malaysia, som tagit över en del montagearbete. Det rör sig bland annat om att föra över kunskaper och arbetssätt kring kvalitet, rätt material, problemlösning, inflöden, leverantörsutveckling, korrigering och förebyggande åtgärder med mera.

Ett annat fokusområde just nu är att snabba upp processen kring avvikelshantering kopplad direkt till leverantörer. På så sätt kan man se till



Glasformningsmaskin i action hos en av Emhart Glass kunder.

Foto: Torbjörn Bergkvist

att fel inte hinner upprepas där, och att leverantören även arbetar mer förebyggande.

Utvecklar leverantörer

Emhart Glass satsar sedan länge även på mycket nära kvalitetssamarbete och långsiktiga mål med leverantörer. Exempelvis med Roslagsgjuteriet. För något år sedan lyckades man halvera leddiderna från 40 till 20 dagar. Här var man inne i leverantörens verksamhet med bland annat Lean-workshops, värdeflödesanalys och man tittade tillsammans på leddider och värdeskapande. Tidigare har också Roslagsgjuteriet satsat på Black Belt-utbildningar efter förslag från Emhart Glass. När det gäller själva åtgärdsplanerna kommer leverantören och dess medarbetare själva med idéerna.

– Det handlar om att utmana normalt läget och det gäller att övertyga sina leverantörer om att det verkligen är möjligt så de vågar tro på det, säger Peter Cederqvist.

Revisioner som ger förbättringar

Emhart Glass är certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001. Man arbetar med integrerade revisioner och ledningssystemet styr både kvalitet och miljö. Revisionerna är en del av förbättringsarbetet.

– De ger konkret input om saker som behöver förbättras. Sedan gäller det också att få processägarna att förstå sitt ansvar för det. Det är en av mina utmaningar.

.....

Peter Cederqvist har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates, som även har bidragit med rådgivning och en rad utbildningar för kvalitetsarbetet hos Emhart Glass, bland annat: företagsintern internationell Black Belt-utbildning, Kvalitetsrevision, Processkartläggning, Värdeflödesanalys, Leverantörskvalitet, med mera.

NÄSTA KURSSTART 12 MARS 2012 • ANMÄL DIG NU!

Kvalitetschefskurs

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatnriktad verksamhetsutveckling. Du får gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen omfattar 22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.

.....

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se

Mix av **upplevelser och teori** utvecklar ledarskap och gruppdynamik

Upplevelsebaserad träning tillsammans med människor man inte känner, kombinerad med vetenskaplig teori om grupper och ledarskap. Det är kärnan i UGL – en av landets mest framgångsrika ledarskaps- och grupputvecklingsutbildningar.



Foto: Dan Lindberg

Kombinationen upplevelser, teori och reflektion är mycket utvecklande för både ledare och gruppmemmar, anser ledarskapskonsulterna Lena Schagerström och Per Lindström.

UGL står för Utveckling av Grupp och Ledare. Konceptet är utvecklat inom Försvarmakten och har fått stor spridning i både näringsliv och offentliga verksamheter. Det är Försvarshögskolan som utbildar, certifierar och vidareutbildar externa UGL-handledare.

Utbildningen bygger på David A. Kolbs teorier om lärandet och på den amerikanska psykologen Susan A. Wheelans omfattande forskning kring gruppens utveckling kopplat till ledarskap.

Upplevelse, teori och reflektion

Det man gör i den fem dagar långa internatutbildningen är främst upplevelsebaserat, men det handlar också om att lära sig själva teorierna.

– Det är sättet att kombinera upplevelser, teori och reflektioner som är så utvecklade och tämligen unikt bland ledarskapsutbildningar, säger ledarskapskonsulten Lena Schagerström, som är certifierad UGL-handledare och knuten till Sandholm Associates.

UGL är, som namnet utlovar, inte bara en ledarskapsutbildning för chefer utan kretsar även mycket kring grupputveckling, oavsett vilken roll man själv har. Och det handlar egentligen ganska mycket om att ta ledningen över sig själv, menar Lena Schagerström.

Deltagarna ska helst ha så olika bakgrunder och yrken som möjligt och man får inte känna varandra. Under en UGL-vecka får man tillsammans hantera och lösa ett antal olika uppgifter. Det man upplever genererar gruppprocesser som man sedan undersöker och reflekterar kring gemensamt. Här använder man vedertagna vetenskapligt grundade teoribildningar för att belysa upplevelserna. Det är genom handling och reflektion som deltagaren skapar nya sätt att tänka och förhålla sig i relation till andra.

Mycket som slirar är mellanmänniskt Uppgifterna som deltagarna får göra är inriktade på att träna upp ett antal

färdigheter och insikter som är viktiga för att fungera effektivt både i rollen som ledare och som medlem av en grupp. Bland annat ökad självkännedom, förmåga att kommunicera direkt, ge och ta feedback, bearbeta konflikter, samt förståelse för olika stadier i en grupps utveckling och gruppdynamiska situationer med mera.

– Det handlar mycket om det mellanmänniska. När något slirar i en verksamhet är det ofta något mellanmänniskt som inte fungerar, och det kan kosta mycket. Om man inte hanterar det på ett bra sätt kommer det att fortsätta slira, även om man jobbar hur mycket som helst med att skapa rutiner, säger Lena Schagerström.

.....
Sandholm Associates UGL-kurs leds av Lena Schagerström och Per Lindström, båda certifierade UGL-handledare.

NÄSTA KURSTILLFÄLLE 7-11 MAJ 2012 • ANMÄL DIG NU!

Utveckling av Grupp och Ledare (UGL)

UGL är en 5-dagars upplevelsebaserad internatutbildning som utvecklar dig som ledare och medarbetare. UGL är en av de mest kända och framgångsrika metoderna för att utveckla människors ledarskap och skapa förståelse för sin roll på arbetsplatsen. Du får bland annat kunskaper och insikter om självkännedom, gruppens utveckling, feedback, kommunikation, människors olika inlärning, konflikthantering, gruppdynamik, med mera.

.....

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se

Systematiska förbättringsprojekt avslöjar grundorsakerna

ORDENTLIGA ANALYSER är avgörande för att kunna hitta de grundorsaker som påverkar resultaten mest i en process. Här visar sig ofta oväntade orsakssamband som man inte sett tidigare, och här avslöjas både underskattningar och överskattningar av orsaker som man har funderat på. Först därefter bör man genomföra själva förbättringsåtgärderna – då baserade på fakta istället för på kunniga gissningar. Men allra först behöver man noga definiera vad det är som ska förbättras och samla in de data som behövs för att göra en faktabaserad och rättvisande analys. Allt detta är nyckeln i systematiska problemlösningar och förbättringsprojekt enligt Sex Sigma-modellen. Här ingår också att sedan införa styrrutiner som ser till att förbättringarna håller i sig även efter projektets slut.

På följande två sidor kan du läsa om två färskare exempel på sådana systematiska förbättringsprojekt som givit goda resultat. Projekten har genomförts i samband med Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

I broschyren *Sex Sigma lönar sig direkt* kan du läsa mer om Sex Sigma och ett 30-tal andra lyckade förbättringsprojekt i olika branscher. Ladda ner den eller beställ den kostnadsfritt på www.sandholm.se.



Black Belt-utbildning

Lönsamma och effektiva förbättringsmetoder

Anmäl dig nu! Två kursstarter under vintern/våren:

- Nästa kursstart 30 januari 2012
- Extra kursstart pga stort intresse: 18 april 2012

Black Belt-utbildningen är en verkligt lönsam och resultatinriktad utbildning och träning. Du lär dig verktygen och förbättringsarbetet i Sex Sigma och lär dig axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett skarpt förbättringsprojekt i den egna verksamheten, som vanligen betalar utbildningen flera gånger om. Black Belt-utbildningen omfattar 22 dagar fördelat på 8 block och en uppföljande workshop.

Läs mer om detaljerat innehåll, tider etc och anmäl dig på www.sandholm.se



Bättre rutiner aktiverade material för tre miljoner

En närmare analys av flödet och rutinerna kring ett materiallager visade både oväntade resultat och stora besparingsmöjligheter. Det ledde till åtgärder som inom ett produktområde minskar kapitalbindningen med tre miljoner kronor. Åtgärder som även har god potential inom andra områden.



David Lussi

Bakgrund till projektet

På Kockums i Karlskrona arbetar man med tillverkning och underhåll av U-båtar och ytfartyg. Det är omfattande tillverkningsprojekt med underhålls- och garantiåtaganden etc som ställer krav på betydande materiallager under ganska lång tid. Det handlar om stora lagervärden och Kockums ägare har satt fokus på att minska det bundna kapitalet i företaget. I Karlskrona anade man goda möjligheter att förbättra materiallagerhanteringen. Därför tillsattes ett förbättringsprojekt enligt principerna i Sex Sigma. Projektet genomfördes i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

DE FEM FASERNA

1. DEFINIERA

För att avgränsa projektet bestämde sig projektgruppen för att nu bara titta på materiallager för ytfartyg. Man studerade processerna och flödena kring materialhanteringen och såg att det fanns oklarheter här. Projektets mål i pengar räknat var inte fastställt, men man enades om en rimlig lagringstid på upp till tre år.

2. MÄTA

En mycket stor mängd data samlades in och man intervjuade även projektledarna. Bland annat tittade man på hur länge material låg stilla på lagret och

kom fram till ett genomsnitt av fem år. Det som låg längre tid motsvarade ett materialvärde på 8,5 miljoner kronor och tog upp 15 procent av lagerytan.

3. ANALYSERA

Tillsammans med medarbetare från olika områden gjorde projektgruppen fiskbensdiagram och en rad analyser kring grundorsakerna till att material ligger så länge på lager. Särskilt de orsaker som man kunde påverka. Dessa testades och verifierades. En viktig orsak var brister i beslutsgången kring vad i lagret som är knutet till ett visst projekt och vad som är gemensamt lager för olika projekt. Det skapade en ineffektivitet i materialhanteringen. Det fanns heller ingen tydlig rutin för skrotning eller försäljning av överblivet material. Projektgruppen hade också en teori om att det köptes för mycket nytt material i projekten istället för att använda det gemensamma lagret. Men det antagandet visade sig i analysen vara fel.

4. FÖRBÄTTRA

En viktig åtgärd var att mäta och att i rapporter synliggöra hur de olika projekten ligger till materialmässigt, inklusive kostnaderna att lagrföra material. Det finns nu även tydligare krav och processer kring vad man ska göra med material när ett fartygsprojekt är klart. En viktig åtgärd är också att skapa en grupp som beslutar om vad

som är direkt material i respektive projekt och vad som ska finnas i gemensamt lager.

5. STYRA

De förbättrade rutinerna styrs, följs upp och åtgärdas nu av lagerchefen, bland annat med hjälp av ett antal olika rapporter.

Resultaten

Förbättringarna har lett till att befintligt material till ett värde av två miljoner kronor kan utnyttjas i nya projekt, och att ytterligare material för en miljon kronor frigörs för användning i andra projekt. De genomförda förbättringarna har även betydande potential i andra delar av produktionen.

Vad var avgörande för resultaten?

– Avgörande var att projektgruppen, från att ha haft olika syn på saken, fick en god samsyn kring de här frågorna. Det var också viktigt att testa alla hypoteser, förstå insamlade data och att synliggöra sambanden för berörda medarbetare, säger processutvecklare *David Lussi*, som ledde projektet.



Projekt med **tydligt mål** förbättrade viktig process

Med hjälp av noggrann analys av befintliga data kunde Astra Tech sätta in rätt åtgärd för att få en stabilare process kring en av produkterna. Det handlade om en produkt som tillverkas i stora volymer och utan den här förbättringen fanns risk för betydande kostnadsökningar i tillverkningen.



Bakgrund till projektet

Astra Tech i Mölndal tillverkar medicintekniska produkter inom två affärsområden: Dental och Health Care. En av många produkter är en instillationskateter som tillverkas i olika storlekar och i relativt stora volymer. Katetern består av en s.k. konnektor som formsprutas av plast och en slang som limmas ihop. I sammanfogningen av dessa är det viktigt med optimalt diamettermått i konnektorn, men i formsprutningen hade man lite för stora variationer. Det ledde till ökade cykeltider, ökad limmängd, ökat behov av kvalitetskontroll, vilket sammantaget ledde mot ökade tillverkningskostnader. Därför genomfördes ett förbättringsprojekt enligt Sex Sigma-modell i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

DE FEM FASERNA

1. DEFINIERA

Projektgruppen ritade upp tillverkningsflödet för att få en överblick och gjorde en SIPOC-analys (Suppliers, Input, Processes, Output, Customers) för den del av tillverkningsprocessen som berördes. Projektet avgränsades för att få en mycket tydlig målbeskrivning. Målen handlade om att uppnå specifika målvärden och toleranser för diamettermåttet och att därigenom få en stabilare process.

2. MÄTA

Man hade god tillgång till historiska data att studera och behövde inte göra nya mätningar. Men för att säkerställa att den mätmetod man hade använt i processen

var tillräckligt bra för det här ändamålet gjorde man en mätsäkerhetsanalys.

3. ANALYSERA

Projektgruppen analyserade sina befintliga data för att få fram nuläget och hitta spridningar. Det visade sig att man låg ganska långt från målvärdena som projektet hade satt upp. Gruppen gjorde en grundorsaksanalys där man fick fram flera möjliga orsaker och valde sedan att gå vidare med den mest troliga: själva designen av konnektorn gav ojämn godstjocklek, vilket kan vara problematiskt vid formsprutning av detaljer.

4. FÖRBÄTTRA

Det togs fram en ny design som innebar mindre olikheter i godstjocklek i den formsprutade detaljen. Designen testades i ett simuleringsprogram för att bekräfta att den gav en jämnare detalj och därmed en bättre tillverkningsprocess. Det visade sig stämma. När sedan även verktyget var modifierat gjordes ett s.k. fullfaktorförsök för att hitta de optimala processparametrarna för tillverkning med den nya designen. Efter det genomfördes en validering som visade att man nått de uppsatta diametermåtten med god marginal. Projektgruppen beräknade också ett duglighetsindex som visade att man hade fått en väldigt stabil tillverkningsprocess.

5. STYRA

Projektet är nu avslutat. För att säkerställa att utfallet med den nya designen håller i sig ska linjeorganisationen kontinuerligt mäta diametermåttet i produktionen.

Resultaten

Förbättringarna ledde till att man fick en stabilare och dugligare process, att cykeltiden kortades ner och att kvalitetskontrollen kunde återgå till normal nivå. Det förhindrade därmed en ökning av tillverkningskostnaderna.

Vad var avgörande för resultaten?

– Det var viktigt att tidigt sätta upp en tydlig målbild och göra avgränsningar. Annars blir det lätt så att man försöker lösa alla möjliga saker i ett och samma projekt. En bra kommunikation mellan beställare och projektet har också underlättat. Viktigt var även att vi lade tid på att analysera data innan vi gjorde kostsamma förändringar, säger *Anna Börjesson* som ledde projektet och är en av de tekniskt produktansvariga på Astra Tech.



Anna Börjesson

Första Leancertifieringen i Sverige

Idag finns möjlighet att certifiera sina kunskaper och erfarenheter inom Lean, enligt internationellt gångbara standardnivåer. Certifieringen etablerades i USA för några år sedan och nu genomförs den för första gången i Sverige, genom Sandholm Associates.

– **Certifikatet visar** att man har förmåga att praktisera Lean. Det är inte bara ett teoretiskt test, utan man visar också upp en portfolio av arbeten man faktiskt har gjort, säger *Patricia Wardwell*, utbildare och konsult från USA som nyligen var med och genomförde en förberedande kurs och ett teoriprov i Stockholm.

– Det här växer i USA. För de certifierade personerna är det en bra merit och för företag som satsar på detta är det en investering, eftersom Leancertifierade medarbetare får mer kunskap och kan göra mer. Generellt bidrar certifieringen också till en stabil kunskapsbas kring koncept, verktyg och språkbruk i Lean, och även att man undviker förvirring och olika synsätt.

Bakom Leancertifieringen står de fyra USA-baserade organisationerna American Society for Quality (ASQ), Society for Manufacturing Engineers (SME), Association for Manufacturing



De första som Leancertifieras på plats i Sverige, här tillsammans med utbildarna. Bakre raden: Markus Duvell, Christian Nilsson, Marie Sjöberg, Sven-Eric Larsson (utbildare) och Evelina Ericsson. Främre raden: Patricia Wardwell (utbildare), Maria Jönsson och Liv Gingnell.

Excellence (AME) och The Shingo Prize for Operational Excellence. Här i Sverige är det Sandholm Associates som representerar dessa organisationer och erbjuder certifieringarna, som finns på tre nivåer; brons (taktiskt nivå), silver (strategisk nivå) samt guld. De nu aktuella första Leancertifieringarna i Sverige ligger på bronsnivå.

– Det är en internationellt gångbar kvalitetsstämpel och ett kvitto på att man

har aktuella kunskaper och erfarenheter inom Lean, säger *Sven-Eric Larsson*, konsult och utbildare hos Sandholm Associates och själv Leancertifierad på bronsnivå.

Certifieringarna sker i flera steg: först självstudier, sedan två dagar förberedande kurs samt ett teoretiskt prov, och därefter ska deltagarna också lämna in beskrivningar av projekt där man använt Leans principer eller verktyg.

NÄSTA TILLFÄLLE 25-27 APRIL 2012

Leancertifiering

Skaffa ett internationellt certifikat på dina kunskaper och praktiska erfarenheter inom Lean.

.....

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se

Ny medarbetare



Pernilla André är ny marknads- och kontorsansvarig hos Sandholm Associates. Hon kommer närmast från rollen som marknads- och utbildningsansvarig på ett mindre konsultbolag inom kvalitet, miljö och arbetsmiljö och har tidigare varit produktchef för utbildningar på SIS (Swedish Standards Institute). Pernilla André har också en bakgrund inom standarder, kvalitetssystem, märkning och certifiering, bland annat som provningsingenjör och som informatör på certifieringsorganet Intertek (f.d. SEMKO).

KTH-pris till Joakim Lilliesköld

En av Sandholm Associates konsulter och utbildare, *Joakim Lilliesköld*, har tilldelats **KTHs pedagogiska pris 2011**. Priset ges till lärare som gjort stora insatser för att höja kvaliteten på utbildningen vid KTH. Joakim Lilliesköld är biträdande lektor och grundutbildningsansvarig vid Skolan för elektro- och systemteknik på KTH och får priset för skickligt pedagogiskt arbete och framgångsrikt arbete som ledare för skolans utbildning.

Nyhetsbrevet Potential utges av Sandholm Associates AB.

Sandholm Associates AB är ett konsult- och utbildningsföretag som arbetar med verksamhetsutveckling och totalitet sedan 1971. Förutom en rad öppna kurser och seminarier erbjuder vi konsultation, implementeringsstöd, utvärderingar och verksamhetsinterna utbildningsprogram.

Produktion: Infoverba. Tryck: Tigraph Produktion, Stockholm, januari 2012. Omslagsfoto: Matton images



Sandholm Associates AB, Tegnérgatan 40, 113 59 Stockholm.
Tel: 08-755 59 90. Fax: 08-755 19 51.
www.sandholm.se sandholm@sandholm.se