



Viktigt för framgång i förbättringsarbete är att man har förmåga att anpassa verktygen och metoderna till själva verksamheten, menar Jan Carreman och Mikael Karlsson.

Foto: Fotovision, Per Andersson

Förmåga att **anpassa metoderna** nyckel till stora förbättringar

Det handlar om att hitta de verktyg och den anpassning av verktygen som ger bäst effekt i varje verksamhet. Det menar Coor Service Management som genom sin imponerande branschbredd är ett levande bevis på att effektivitet och kvalitet i grunden har mycket gemensamt i alla typer av verksamheter.

COOR SERVICE MANAGEMENT utvecklar, effektiviserar, leder och driver stödverksamheter för sina kunder. Både hos kunderna och i egna anläggningar. Det är en typ av outsourcing med tydliga löften om ökat värdeskapande och förbättringar av olika slag. Företaget har flexibla modeller för detta och arbetar inom ett mycket brett spektrum av branscher. Man spänner över drygt 100 servicetjänster och är ledande i Norden på detta. Det handlar om allt från exempelvis industriservice och egna verkstäder, till fastighetsservice, kontorsservice och mycket annat, både för företag och offentliga verksamheter.

Få igång en positiv spiral

Här har vi ett företag vars kärnverksamhet är att genomföra förbättringar, och att göra det i många väldigt olika

verksamheter. Vad kan vi lära av det? Hur går det till och vilka är grundbultarna i det arbetet?

– Det vi säljer är förändring, säger *Jan Carreman*, som är affärsenhetschef inom den del av Coor som huvudsakligen arbetar med industriservice. Vi går in och ser över de verksamheter som vi har tagit över från kunderna. Inte minst hur resurserna används. Vi tittar både på möjligheterna till effektivisering och affärsutveckling.

Till stöd har man bland annat en rad verktyg, förbättringsprocesser, lång erfarenhet och nyckeltal som följs upp för att se att varje verksamhet är på väg åt rätt håll. Mycket handlar om medarbetarna, företagsklimatet och kulturen i varje verksamhet, menar Jan Carreman.

– Det gäller att få igång en positiv

spiral i den aktuella organisationen. Det är alltid viktigt att se till att cheferna ser poängen med förändringsarbetet och att de kan engagera, stötta och utbilda medarbetarna, så att de i sin tur ser möjligheterna och börjar dra i detta. Vi följer noga upp förbättringsarbetet, t ex hur många förslag som genomförs, för att säkra effekten i förbättringsverksamheten.

Resultatet för kundföretagen är ofta ganska stora besparingar och att den aktuella stödverksamheten fungerar bättre på olika sätt, samt inte minst att kundföretagen kan fokusera på kärnverksamheten.

Ledningssystemet måste vara ett verkligt stöd

Inom Coor Service Management är kvalitet och förbättringar ett tydligt

linjeansvar. Varje chef har ansvaret att använda de verktyg som passar bäst i respektive kunduppdrag. Till stöd finns en central enhet som tar fram verktyg och hjälpmedel och stöttar på olika sätt. Coor använder bland annat många verktyg som finns i Lean och Six Sigma, som 5 S, tavelmöten, olika typer av grundorsaksanalyser och förbättringsmetodiken DMAIC med mera. Alltid på ett verksamhetsanpassat sätt.

Coor är certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001 och är även certifierade inom vissa specifika verksamhetsområden där kunderna finns. *Mikael Karlsson* är koncernsamordningsansvarig för företagets kvalitets- och miljöledningssystem.

– Det gäller att få fram effektivitet i ledningssystemet och inte göra det för byråkratiskt. Vi ska öka effektivitet och lönsamhet och säkra driften utifrån vissa kravbilder. Här ska ledningssystemet vara ett viktigt verktyg för verksamheten att utvecklas framåt, inte en belastning.

– Hur man arbetar med en standard är ofta en tolkningsfråga. Det går att få en bra anpassning till verksamheten och det är alltid viktigt att alla inblandade känner att arbetet med en standard verkligen gör nytta.

Aktiva samordnare ger stöd

En viktig funktion har företagets interna nätverk av personer som samordnar förbättringsarbetet, gör interna revisioner och stöttar med utbildning med

mera. Samordnarna är regelbundet ute i de olika verksamheterna och gör uppföljningar i form av revisioner, ger stöd med olika verktyg, följer upp olika typer av förbättringspotentialer och hjälper cheferna förstå vad som ska uppnås.

– Benchmarking inom organisationen har också väldigt stor betydelse. Vi scannar av det som är bra i olika typer av verksamheter och sprider det till andra enheter där vi ser liknande möjligheter. Vi som samordnar det här arbetet har mycket av en kommunikativ och coachande roll. Det gäller att skapa förståelse kring värdeskapande och på så sätt få ett naturligt engagemang hos medarbetarna i vardagen.

I sina interna revisioner utgår Coor bland annat från en checklista med aktiviteter som man som chef behöver ha koll på under ett verksamhetsår. Checklistan utgör samtidigt ett stöd till chefer och är uppdelad i följande huvudområden:

- Policy och mål
- Kundkrav
- Lagstiftning
- Miljöpåverkan, arbetsmiljö och risker
- Utbildning
- Inköp och leverantörer
- Kommunikation och möten
- Förbättringar, uppföljningar, avvikelser

– Allt detta handlar i grunden om att leverera det löfte vi givit till kunden. Och allt hänger ihop med kvalitetsfrågorna, säger Mikael Karlsson.

Viktigt kunna anpassa verktygen till verksamheten

– I vårt ledningssystem är förbättringsarbetet centralt. Det arbetet är starkt kopplat till våra interna revisioner, där vi identifierar förbättringsmöjligheter. Sådana kommer också fram på andra sätt via exempelvis tavelmöten. Även själva förbättringsprocesserna revideras, precis som alla andra processer.

Miljöfrågorna har stor plats i det Coor gör för sina kunder. Bland annat har företaget utvecklat ett eget heltäckande verktyg och miljömärkning som man kallar Green Services.

Coor satsar mycket på utbildning, både externt och internt. Bland samordnarna finns exempelvis ett antal utbildade Green Belts och Black Belts.

– En viktig nyckel till framgång i förbättringsarbetet är att man behärskar olika verktyg så pass att man kan anpassa utvecklingsarbetet så mycket som möjligt till just den verksamhet det gäller. Det är en stor utmaning för alla som arbetar med de här frågorna, säger Mikael Karlsson.

.....

I Coor Service Managements kompetensutveckling har Sandholm Associates bland annat bidragit med flera Black Belt-utbildningar, kvalitetschefs-kurser, leanledarutbildning samt kurser i ISO 9001 och kvalitetsrevision.