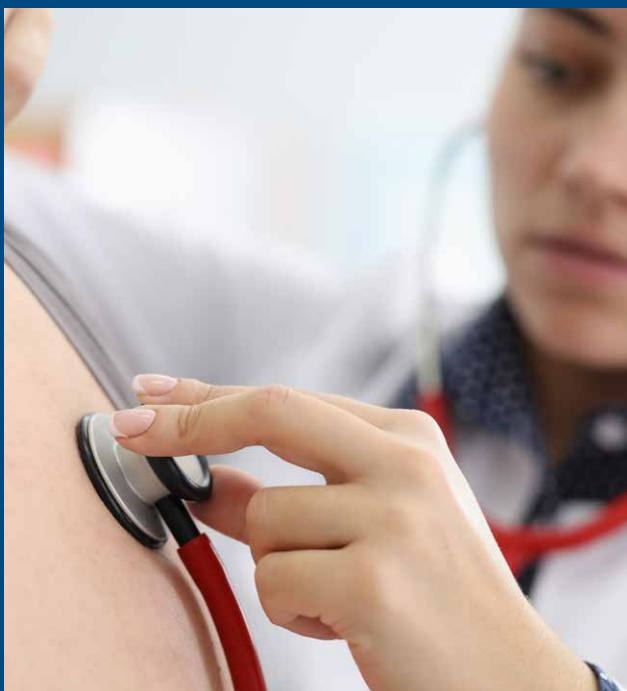




Kvalitetspolitik

12 frågor om kvalitet som är kritiska
för svensk kvalitet och välfärd



En opolitisk och forskningsbaserad skrift om kvalitet
skriven för politiker



Om författaren

Lars Sörqvist är en internationellt välkänd rådgivare, forskare och författare inom kvalitetsområdet. Han har sedan närmare 30 år stöttat och utbildat ledningar, specialister och forskare i effektivt kvalitets- och förbättringsarbete. Han har verkat i de flesta branscher och i många länder på olika kontinenter.

Som författare har Lars Sörqvist skrivit ett stort antal artiklar och böcker inom området kvalitet och systematiskt förbättringsarbete. Som talare och inspiratör medverkar han regelbundet på konferenser och seminarier runt om i världen.

Sörqvist är sedan många år VD för konsult- och utbildningsföretaget Sandholm Associates. Han är docent vid Kungliga Tekniska Högskolan där han bedriver kursverksamhet och forskning inom kvalitet och verksamhetsutveckling.

Lars Sörqvist är sedan länge också starkt engagerad i både svensk och internationell kvalitetsrörelse. Idag är han blivande president för International Academy for Quality, som är en FN-anknuten organisation med uppgift att samordna kvalitetsarbete globalt.

Läs mer om och av Lars Sörqvist på hans blogg larssorqvist.com

Lär dig mer om kvalitets- och förbättringsarbete via sandholm.se
Där finns ett antal publikationer i ämnet och ett utbud av utbildningar.

Kvalitet är nyckeln till mer välfärd och lägre kostnader

En viktig uppgift för politiken är att prioritera. Dessa prioriteringar handlar ofta om hur man ska använda begränsade resurser på bästa sätt. Men det här handlar inte alls bara om hur man fördelar en budget på olika verksamheter och transfereringar etc. Lika viktigt är att använda de befintliga resurserna effektivt på ett sätt som skapar maximalt värde för medborgarna. Och att det sker på ett hållbart sätt.

Hur man gör detta är ett väl etablerat kunskapsområde som sedan länge används i stora delar av näringsliv och samhälle. Det handlar om kvalitets- och förbättringsarbete. Tyvärr får det här kunskapsområdet alltför lite uppmärksamhet inom politiken. Delvis därför att många politiker helt enkelt inte har kunskaper om vad man kan åstadkomma med etablerade metoder för kvalitet och förbättringar. Kanske beror det också på att många politiker inte riktigt inser sin egen betydelse som ledare för arbetet med att utveckla kvalitet och effektivitet.

Det är synd, eftersom potentialen i kvalitetsarbete ofta rör sig om många miljoner kronor för en verksamhet. Och för offentlig verksamhet i landet som helhet handlar det troligen om många miljarder kronor årligen. Det är resurser som kan sparas och/eller användas för att skapa mer värde för medborgarna. Att potentialen är mycket stor vet man från både forskning och erfarenhet.

Under mina närmare 30 år inom kvalitetsbranschen har jag sett mängder av fantastiska exempel på hur systematiskt kvalitetsarbete kunnat lyfta verksamheter i alla tänkbara branscher. Både offentliga och privata. Effekten av ett framgångsrikt kvalitetsarbete är att man åstadkommer mer värde och nytta med mindre resursförbrukning och påverkan. Detta är kritiskt i en värld av ändliga resurser.

Kvalitet handlar om att möta behov hos dem en verksamhet finns till för. Men det finns stora brister i förståelsen för medborgarnas behov och hur dessa kan mötas på effektivaste sätt. Detta leder till mycket stora slöserier. Inom kvalitetsområdet talar man i detta sammanhang om kvalitetsbristkostnader.

Genom att fokusera på att göra rätt saker på rätt sätt finns det goda möjligheter att ge landets medborgare mer värde

till en lägre kostnad. Den svenska befolkningen skulle kunna få ut betydligt mer nytta för de skattepengar som idag finns att tillgå. Internationella jämförelser visar att flera länder med avsevärt lägre skatteintäkter per capita lyckas leverera en samhällsnytta som är minst lika bra eller till och med bättre än den svenska medborgare erhåller.

Självklart vill politiker på alla nivåer ständigt utveckla vårt land och vår välfärd i rätt riktning. Hur detta ska ske skiljer sig utifrån olika politiska ideologier. Men att lyckas med att leverera kvalitet handlar inte om ideologi. Kvalitet är ett mer än hundraårigt kunskaps- och forskningsområde där kunskapen om vad som krävs för att uppnå god kvalitet är helt samstämmig.

Att leverera kvalitet handlar heller inte i första hand om att ge verksamheter mer resurser eller att diskutera olika driftsformer. Men tyvärr präglas den politiska debatten alltför ensidigt av detta. Det leder till förslag och lösningar som inte har något stöd i vad vi rent forsknings- och kunskapsmässigt vet driver en positiv kvalitetsutveckling.

Syftet med den här skriften är att kortfattat svara på några av de allra viktigaste frågorna som ständigt dyker upp kring kvalitet. Min förhoppning är att detta ska leda till eftertanke och reflektion samt förhoppningsvis bidra till att politiken kan röra sig bort från ideologisk pajkastning och istället angripa kvalitetsbrister utifrån ett kunskapsperspektiv.

Jag är övertygad om att dagens utmaningar faktiskt inte behöver vara så svåra att lösa som de kan tyckas vara – om vi gör rätt saker på rätt sätt. En viktig del av lösningen är därför att arbeta mer professionellt med systematiskt och kunskapsbaserat kvalitets- och förbättringsarbete. Det är troligen en förutsättning för att Sverige ska fortsätta att vara ett ledande land inom kvalitet och välfärd för sina medborgare.

Lars Sörqvist

Forskare och ledare inom den svenska och internationella kvalitetsrörelsen

1. Vad är kvalitet?

ORDET KVALITET ANVÄNDS OFTA både i vardagen och i samhällsdebatten. Som privatpersoner förknippar vi ofta kvalitet med varor och tjänster som berör oss. I samhällsdebatten talas det dagligen om kvalitet i offentliga verksamheter som skolan, vården och omsorgen.

De flesta har en uppfattning om vad kvalitet är och innebär. Men det är ofta en bild som är betydligt mer avgränsad än begreppets egentliga innebörd.

Per definition är kvalitet *en vara eller tjänsts förmåga att uppfylla behov och förväntningar*. Kvalitet fokuserar alltså på vilket värde och vilken nytta något skapar för dem det är till för. Det betyder därmed att kvalitet ytterst handlar om själva anledningen till att en verksamhet existerar.

Genom att kvalitet bedöms utifrån behov och förväntningar så är det i slutändan en upplevelsebaserad storhet. Vad som är god kvalitet för en person behöver inte vara god kvalitet för en annan, eftersom behov och förväntningar kan skilja sig åt. Därför ska man vara försiktig med att tala om kvalitet som en absolut företeelse.

För att bättre förstå vad kvalitet innebär i en specifik situation är det avgörande att identifiera de egenskaper som är av vikt för dem den aktuella varan eller tjänsten finns till för. Genom att fokusera på dessa blir kvalitet lättare att förstå, mäta och förbättra.

När man arbetar med kvalitet talar man om kunder. Begreppet har inget att göra med att köpa och sälja, utan är ett samlingsbegrepp för alla de individer och/eller organisationer som en vara eller tjänst skapar

värde för. Olika kunder till en sjukvårdstjänst kan exempelvis vara patienter, anhöriga, patienternas arbetsgivare och remitterande läkare.

Sett utifrån ett verksamhetsperspektiv finns kunder både internt i den egna processen och externt. Av allra största vikt är den eller de slutkunder som verksamheten ytterst finns till för. Men för att uppnå en effek-

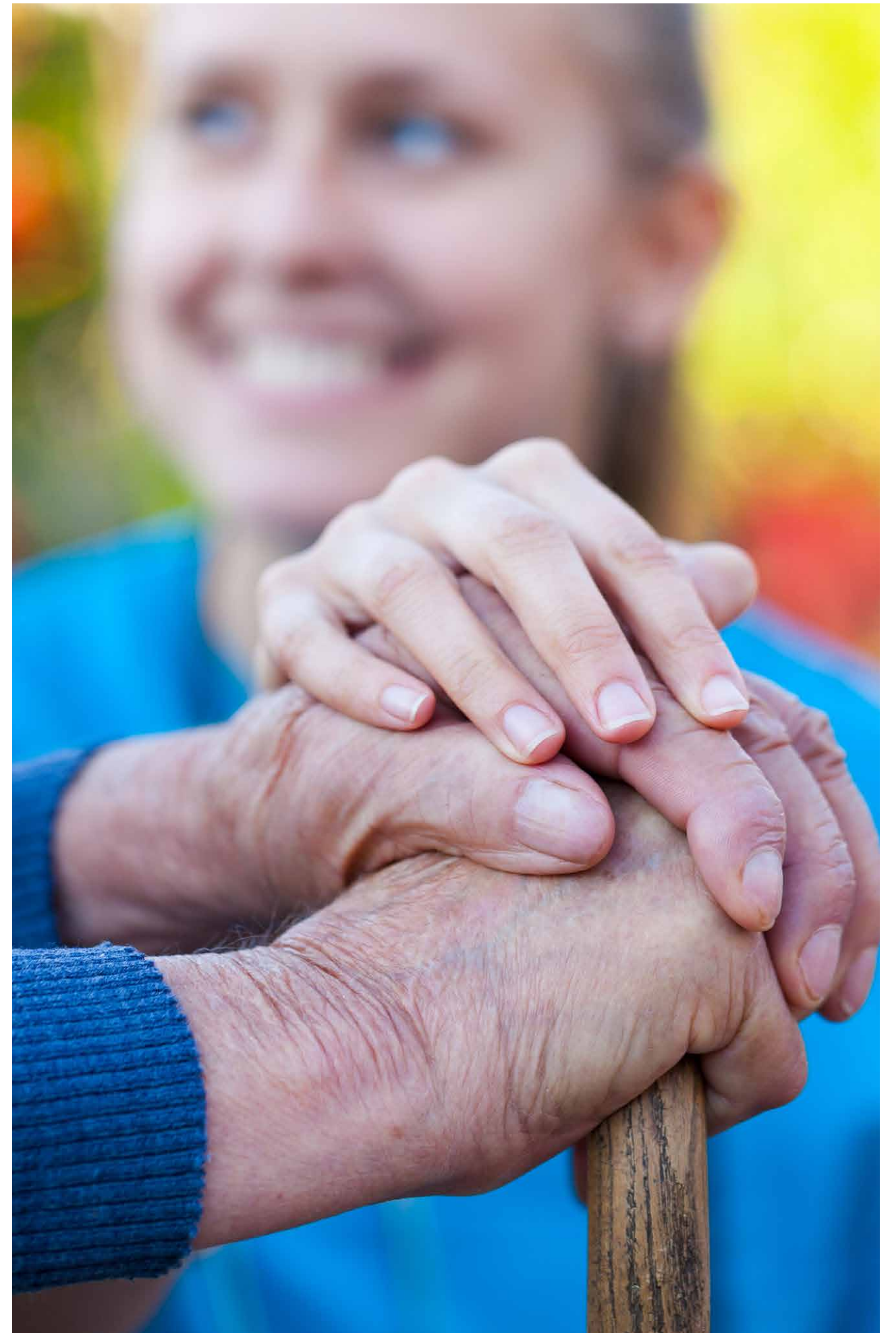
tiv och välfungerande organisation krävs det även att kvalitet levereras i samtliga led i den totala värdekedjan.

För att uppnå god kvalitet behöver man god förståelse för kund-

ernas behov. Det kan vara svårt, eftersom behoven ibland inte är fullt ut kända av kunderna själva. Vissa behov är uttalade av kunden och kan enkelt diskuteras. Andra är underförstådda, vilket innebär att de av kunden ses som så självklara att de inte omnämns. Ofta finns även behov som kunden inte är medveten om och som därför måste identifieras för att uppnå bästa möjliga kvalitet.

Förväntningar har en stor betydelse för den kvalitet som uppnås. Om fel förväntningar skapats genom att man lovat för mycket eller genom otydlighet kan kvalitetsutfallet bli lågt även om det som levererats egentligen är bra. Detta är något som är värt att beakta politiskt. Vidlyftiga vallöften kan i värsta fall sänka den upplevda kvaliteten hos medborgarna. Att skapa korrekta och relevanta förväntningar är viktigt.

Politiken har ytterst ett stort ansvar att fastställa krav och definiera vilka kvalitetsnivåer som medborgarna ska erhålla inom olika områden. Att möta alla behov och förväntningar är självklart en omöjlighet. Nivåer och resursfördelning styrs i slutändan av politiska ideologier och vårt demokratiska system.



2. Kan kvalitet mätas?

I DEBATTEN HAR DET EMELLANÅT HÄVDATS att kvalitet inte går att mäta. Detta felaktiga påstående har tyvärr kommit att bli något av en politisk myt. Framgångsrikt kvalitetsarbete bygger på fakta. Det är något som alla kvalitetsmodeller starkt betonar och som kvalitetsområdets forskning sluter upp bakom.

För att överhuvudtaget kunna säkra, styra och förbättra kvalitet krävs att bakomliggande kvalitetsparametrar definieras och görs mätbara. I offentliga verksamheter handlar detta dessutom om rättssäkerhet. Om kvalitet inte mäts blir det heller inte möjligt att säkerställa medborgarnas likabehandling.

Inom näringslivet förekommer aldrig någon tveksamhet kring möjligheten att mäta kvalitet. Kvalitetsmätt och kvalitetsmål ses som en självklarhet i företagsvärlden. Samma sak bör kunna gälla i offentliga verksamheter. En skola kan mäta kvalitet lika väl som utbildningsföretag. Ett socialkon-
tor kan mäta kvalitet lika väl som privata tjänsteföretag.

Att mäta kvalitet kan dock vara svårt och kräver därför gedigen kunskap. Kvalitet handlar ytterst om förmågan att möta behov och förväntningar. För att skapa mätbarhet måste dessa behov och förväntningar först identifieras, analyseras och förstås. Genom att bryta ner behoven i konkreta parametrar tas ett viktigt steg mot mätbarhet. Att övergripande mäta skolkvalitet är svårt, men om man fokuserar på viktiga delområden såsom kunskapsutveckling, pedagogik, bemötande, trygghet etc så blir det enklare.

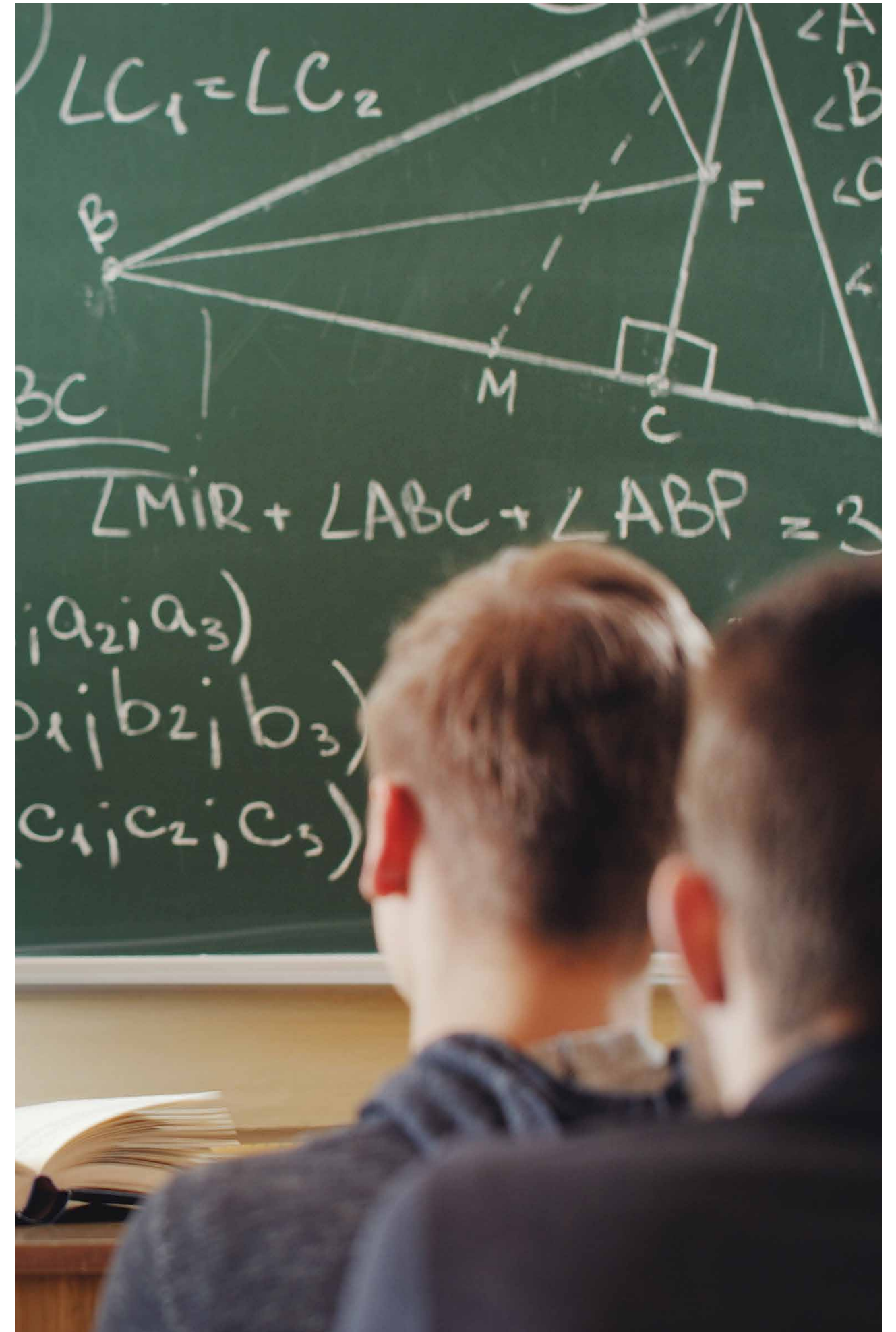
För vissa kvalitetsparametrar är det uppenbart hur de kan mätas. För andra parametrar behöver mätbarhet uppfinnas. Men att avfärda saker som omätbara, för att man inte vet hur de ska mätas, är ett misstag som kan äventyra en verksamhets förmåga att leverera kvalitet. Det som är svårt att mäta måste fokuseras och utforskas med syfte att finna bra kvalitetsmätt. Detta är ett område där även mer forskningsresurser borde sättas in.

Allt för ofta finner man kvalitetsmätt som inte riktigt lyckas mäta det som är viktigast utifrån medborgarnas perspektiv. Orsaken är i många fall att man valt att mäta något som är lätt att mäta istället för att mäta det som är viktigt. Att mäta fel saker är farligt. Effekten kan bli en snedstyrning där verksamheten blir bra på fel saker, samtidigt som det som är av störst vikt missas.

Mätning handlar även mycket om ledarskap och kultur. Bra mått måste brytas ned, vara väl förstådda av medarbetarna, vara påverkbara och knytas till ett systematiskt förbättringsarbete. Det är viktigt att medarbetare och chefer förstår och känner tillit till organisationens mätsystem samt att de definierade måtten blir en naturlig del av arbetets utförande.

I debatten uppstår ibland polarisering där man hävdar att det råder ett motsatsförhållande mellan tillitsbaserat sätt att leda och mätning. Detta är fel. Framgångsrikt kvalitetsarbete handlar om både och.

*”Kan man inte mäta kvalitet
så kan man inte heller säkra, styra
och förbättra kvaliteten.”*



3. Är det dyrt med god kvalitet?

EN VANLIG UPPFATTNING är att kvalitet är något dyrt och kostsamt. Som konsument upplever vi ofta att vi tvingas välja mellan saker som är billiga, men har låg kvalitet, och saker som är dyra och har hög kvalitet. Av erfarenhet vet vi dock att detta sätt att tänka kan vara fel. Hur många människor har inte gjort "billiga" köp som visat sig bli väldigt kostsamma då sakerna man köpt inte fungerar, ständigt måste repareras och/eller kasseras i förtid.

*"Det är inte kvalitet som kostar.
Det är tvärt om bristande kvalitet
som är mycket kostsam."*

Inom kvalitetsområdet är kvalitetsbristkostnader ett etablerat begrepp. Det är alla de kostnader som uppstår som följd av att kvaliteten hos en tjänst eller vara inte är den rätta. En mängd studier har visat att dessa kostnader i regel är mycket stora i såväl privata företag som inom kommuner, regioner och myndigheter. Den sammantagna slutsatsen är helt klart att bristande kvalitet är mycket kostsam.

När man analyserar en verksamhets processer finner man ofta att en relativt liten del av de resurser som förbrukas faktiskt leder direkt till att värde och nytta skapas. Stora resurser förbrukas då alltså helt i onödan som följd av ofullkomliga processer. Inom kvalitetsområdet kallar man detta slöserier. Men genom att

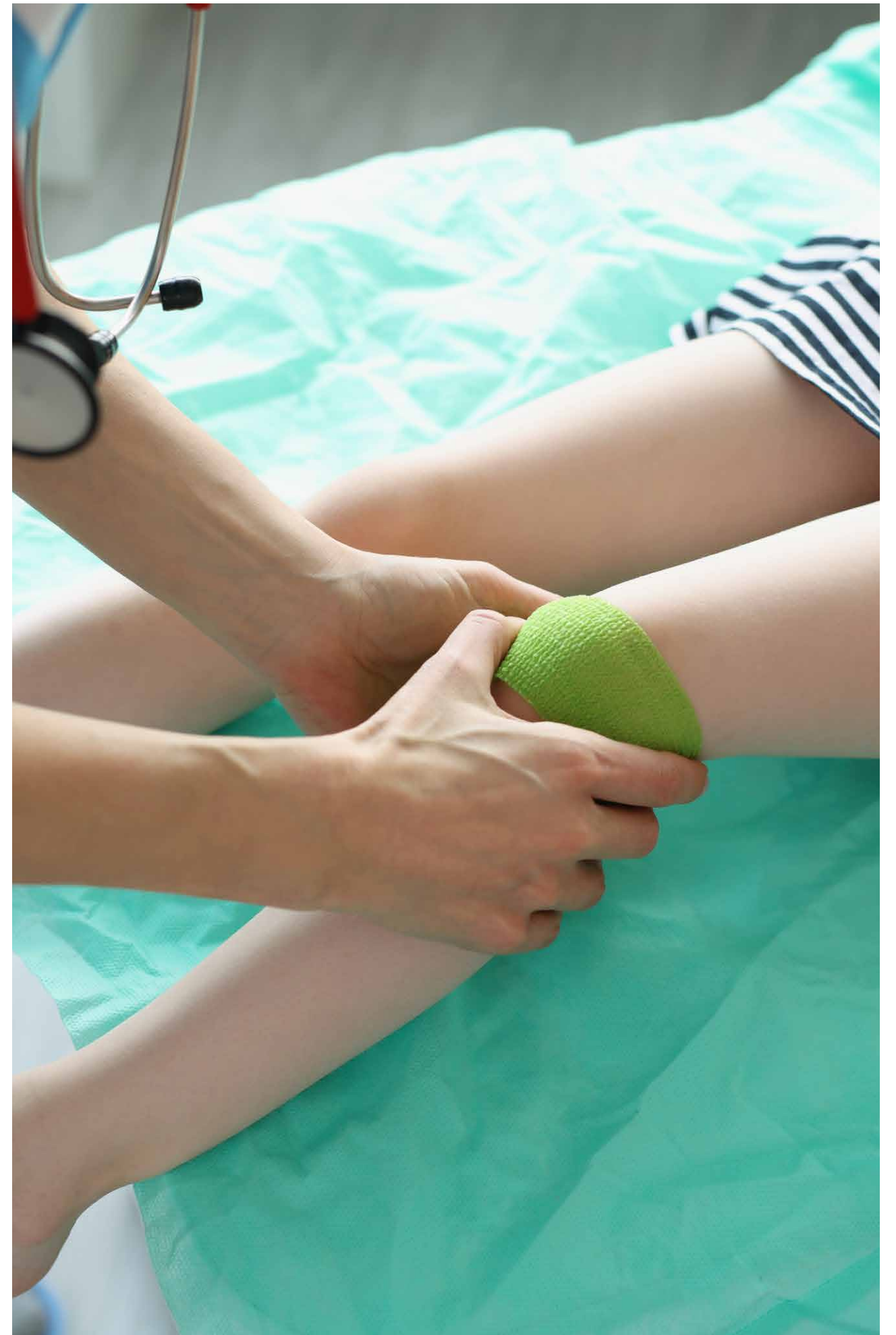
fokusera mer på att göra rätt saker på rätt sätt kan man åstadkomma större värde till en lägre kostnad.

Att fastställa en verksamhets totala kvalitetsbristkostnader är inte möjligt. De direkta kostnaderna av bristande kvalitet är ofta mätbara, men vanligen finns stora följdskostnader som är mer komplexa. De direk-

ta kostnaderna för bristande skolkvalitet som resulterar i underkända elever är något som torde vara möjliga att bedöma ganska väl. Problemets långsiktiga

socioekonomiska effekter är däremot mycket svåra att fastställa. Men även om man bara tittar på de mätbara kvalitetsbristkostnaderna visar den samlade erfarenheten att bristande kvalitet är betydligt dyrare än utveckla god kvalitet.

Bristande kvalitet orsakar stora kostnader i vårt samhälle och vi har egentligen inte råd att missa de möjligheter som kvalitetsutveckling innebär. Med tanke på de idag mycket stora kvalitetsrelaterade utmaningar som finns inom vård, skola, omsorg och andra offentliga verksamheter borde samhället lägga betydligt mer resurser på verkningsfull kvalitetsutveckling. Det är en mycket god investering för vårt land och vår framtid.



4. Ökar kvaliteten om en verksamhet tilldelas mer resurser?

DEN POLITISKA VÄRLDEN GENOMSYRAS AV löften om att kvaliteten ska förbättras inom olika delar av välfärden och samhället. Olika politiska partier inriktar sig på olika hjärtefrågor, men vägen till kvalitet tycks nästan uteslutande handla om att utlova mer resurser. Fler lärare ska ge en bättre skola, fler läkare och sjuksköterskor ska leda till en bättre vård, fler poliser ska minska brottsligheten etc.

Enligt den politiska debatten verkar alltså förmågan att leverera kvalitet främst bero på resurstillgången. Men utifrån kvalitetsrelaterad forskning och den samlade erfarenheten hos kvalitetsprofessionella finns det inget som talar för att så skulle vara fallet. Tvärt om finns det fakta som talar för att kvaliteten ytterligare skulle kunna försämrans om man urskillningslöst pumpar in mer resurser i en verksamhet som fungerar dåligt och kanske även har ett bristande ledarskap.

Givetvis krävs det resurser för att leverera kvalitet. Men innan man kan veta om kvalitetsproblem handlar om resursbrister måste man säkerställa att den aktuella verksamheten har välfungerande och värdeskapande processer samt ett gott och kompetent ledarskap. Saknas detta kommer en ökad resurstilldelning bara att verka som "konstgjord andning" och

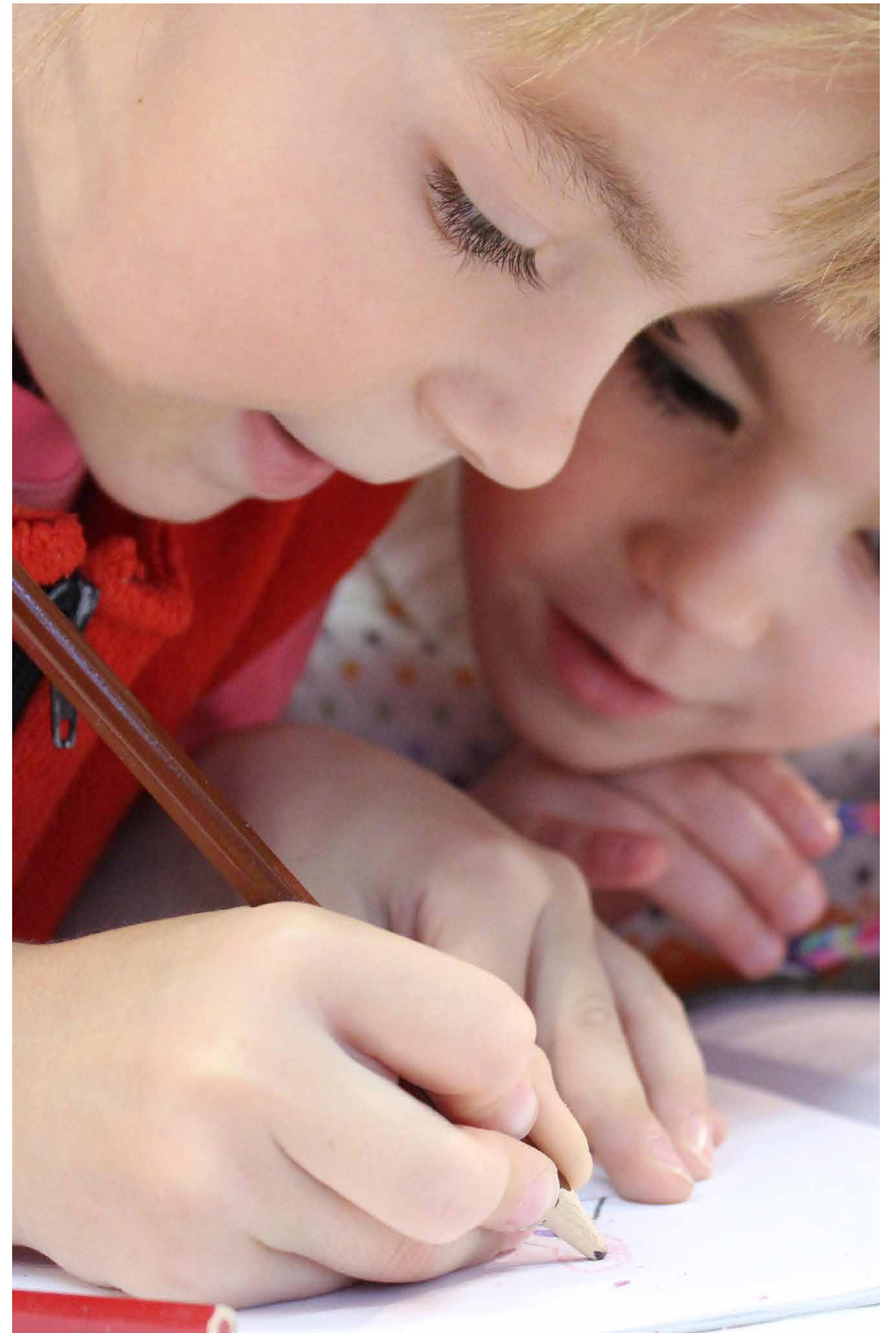
ytterligare skjuta de nödvändiga förbättringarna på framtiden. Ett sådant agerande innebär dessutom ett omfattande slöseri med pengar.

Om man exempelvis jämför kvaliteten i olika skolor, sjukhus och/eller omvårdsenheter som har likvärdiga förutsättningar ser man tydligt att resurstilldelning inte är avgörande för kvalitetsnivån. Skillnaderna kan vara mycket stora trots att resurstillgången är densamma. Det finns till och med exempel på att verksamheter med mindre resurser levererar högre kvalitet.

Internationella jämförelser visar på motsvarande sätt att länder med betydligt lägre skatteintäkter per capita klarar av att ge sina medborgare samma eller i en del fall till och med högre kvalitet inom flera områden än vad medborgarna i vårt land erhåller.

Det är av största vikt att få bort den politiska myten att mer resurser ger bättre kvalitet. Så länge den synen finns kvar lär det vara svårt att nå kvalitetsmässiga framsteg. Istället för att fokusera på generell resurstilldelning krävs istället specifika resurser dedikerade till att öka kunskapen om systematiskt kvalitetsarbete och till att bedriva verkningsfull kvalitetsutveckling i våra organisationer.

"Att tilldela mer resurser till en verksamhet som har kvalitetsproblem leder vanligen bara till än större problem."



5. Kan en verksamhet vara effektiv och samtidigt leverera kvalitet?

IBLAND HÄVDAS DET att kvalitet och effektivitet är två motsatser. Förmodligen beror detta på att ordet effektivitet, precis som ordet kvalitet, är feltolkat av många. Något som kan vara en följd av att svenska språket inte riktigt räcker till. På engelska ger orden effectiveness and efficiency en bättre förståelse.

Effectiveness, som ibland översätts som yttre effektivitet, handlar om huruvida en verksamhet och dess processer verkligen "gör rätt saker". Detta är något som speglar förmågan att möta de behov och förväntningar som verksamhetens kunder har. Effektivitet och kvalitet är mycket nära sammanflätade. En verksamhet kan aldrig vara effektiv om den inte gör rätt saker.

Efficiency handlar om huruvida man "gör saker rätt" och därigenom undviker fel och brister. På svenska översätts detta ibland som inre effektivitet. I många fall är inre effektivitet lättare att förstå och mäta, eftersom den kan bestämmas utifrån till vilken grad man uppnår uppsatta krav och mål.

Framgångsrikt kvalitetsarbete leder till både yttre och inre effektivitet, dvs att "rätt saker görs på rätt sätt". Dessvärre har forskning visat att kvalitetsarbete

i många verksamheter mestadels fokuseras på inre effektivitet. Detta innebär att medborgarfokus brister, vilket medför risk för att kvalitetssatsningar inte ger avsedda effekter på kvalitetsutfallet.

Ett annat sätt att belysa relationen mellan kvalitet och effektivitet finns i begreppen resurs- och flödeseffektivitet. Resurseffektivitet betecknar det mer traditionella sättet att se på effektivitet, dvs hur mycket

man erhåller i utfall i förhållande till den insats man gör. Flödeseffektivitet betecknar istället effektiviteten sett utifrån det som sker i en process.

Om man studerar effektiviteten i en vårdkedja så skulle resurseffektivitet kunna mätas utifrån hur många patienter man hinner hantera utifrån den mängd läkare och sjuksköterskor som finns tillgängliga. Flödeseffektivitet handlar däremot om patientens resa genom samma vårdkedja och fokuserar på eventuella köer och väntetider.

En välfungerande verksamhet har både god resurs- och flödeseffektivitet. När konflikt uppstår mellan de två dimensionerna så bör dock verksamhetens värdeskapande, dvs flödeseffektiviteten, ges högst prioritet.

"En verksamhet kan inte vara effektiv om förmågan att möta behov och leverera kvalitet saknas."



6. Hur arbetar man med kvalitet?

KVALITETSARBETE har två huvudfunktioner: Att säkra och att utveckla kvalitet.

Kvalitetssäkring syftar till att säkerställa att en viss lägsta nivå levereras samt att fel, avvikelser och brister inte uppstår. I en offentlig verksamhet har kvalitetssäkring även stor betydelse för att ett rättssäkert samhälle ska uppnås.

Kvalitetsutveckling syftar till att ständigt förbättra verksamhetens förmåga att på bästa sätt möta behov och förväntningar med minsta möjliga resursinsats. Avsikten är att leverera allt bättre kvalitet till en allt lägre kostnad, så att medborgarna ska erhålla största möjliga värde för sina skattepengar.

”I en värld av allt snabbare förändringar krävs en välutvecklad förbättringsförmåga för att uppnå och vidmakthålla kvalitet.”

Hur säkrar man då kvalitet? Kvalitetssäkring bygger på att kvalitetskritiska processer och arbetssätt standardiseras med syfte att säkerställa att de bästa arbetssätten alltid tillämpas. Det är dock viktigt att finna rätt detaljnivå på detta arbete. Att överdokumentera kan vara lika riskabelt som att underdokumentera, eftersom det lätt leder till byråkrati, krångel och resursslöseri. Kritiskt är dessutom att regelbundet genomföra interna revisioner, inspektioner och kontroller samt att hantera eventuella avvikelser på ett professionellt sätt. Framgångsrik kvalitetssäkring ställer stora krav på kultur, ledarskap, ansvarstagande och tillit.

Vad krävs för att förbättra kvaliteten? Framgångsrik kvalitetsutveckling ställer krav på att verksamheten har god förmåga att arbeta systematiskt med förbättringar.

En utvecklad förbättringsförmåga är särskilt viktig i våra tider av allt snabbare förändringar. Förbättringsförmågan innefattar faktabaserad problemlösning, värdeskapande processutveckling och användning av innovativa metoder. Helt avgörande för förmågan att lyckas med förbättringsarbete är att se till att det i organisationen finns gedigen kunskap om kvalitetsförbättring.

Viktigt är att organisera förbättringsarbetet och göra det till en naturlig del av vardagsarbetet. En medarbetarens uppgift, oberoende av sysselsättning, ska vara att både utföra och förbättra det egna arbetet.

De större utmaningarna i en verksamhet är i stor utsträckning tvärfunktionella och berör fler än en enhet. Därför krävs även att tvärfunktionella förbättringsinitiativ organiseras. Typiskt för verksamheter som nått kvalitetsmässig framgång är att de har etablerat en tydlig infrastruktur för förbättringar – med tydliga roller, definierade ansvar och avsatt tid. Det här berör inte bara enskilda verksamheter utan i allra högsta grad även samhällets gemensamma processer, vilka ofta skär tvärs igenom stat, region och kommun.

Framgångsrikt förbättringsarbete ställer dessutom stora krav på verksamhetens ledare. Allra mest kritiskt för att lyckas är att organisationens högsta ledning inriktar förbättringsarbetet mot det som är av störst vikt för verksamheten och där verksamheten finns till för.



7. Vad är avgörande för att nå god kvalitet?

KUNSKAPEN OM VAD SOM KRÄVS för att nå framgång med kvalitet är både god och samstämmig. Sedan länge finns mängder av forskare och kvalitetsprofessionella som engagerat sig i att bättre förstå vilka faktorer som är viktigast för att en verksamhet ska leverera god kvalitet.

Det finns idag ett antal olika kvalitetsmodeller. I Sverige har vi sedan 1992 en nationell kvalitetsmodell som bland annat används som bedömningsgrund när kungen årligen delar ut Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Denna modell, som är grundad i svensk kvalitetsforskning, utvecklas och förvaltas av Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) som finansieras genom Tillväxtverket och följaktligen utgör samhällets modell för kvalitet. Något som man kan tycka borde avspeglats i den politik som bedrivs i landet.

Olika kvalitetsmodeller runt om i världen uttrycker i princip samma saker. Givetvis används lite olika ord, men vid en lite djupare jämförelse finner man en god samstämmighet om vad som driver kvalitet. Dessa faktorer skulle kunna sammanfattas utifrån följande huvudområden:

1. Ledarskap. Centralt i ett verkningsfullt kvalitetsarbete är ett engagerat och kompetent ledarskap. Det är mycket påtagligt att de organisationer som lyckats väl kvalitetsmässigt har ledare som personligen leder och skapar bästa förutsättningar för kvalitetsarbetet.

2. Medarbetarskap och kvalitetskultur. Betydelsen av medarbetarnas delaktighet i och ansvarstagande för verksamhetens kvalitetsarbete är påtaglig. Viktigt är att medarbetarna har rätt kompetens och involveras i ett målmedvetet kvalitetsarbete. Framgångsrika organisationer kännetecknas av en stark kvalitetskultur.

3. Medborgarfokus. Fokus ligger på dem som verksamheten finns till för och hur värde på bästa sätt skapas för dem. Medborgarnas, eller om man så vill kundens, röst finns närvarande i allt arbete som bedrivs. Medborgarnas behov identifieras systematiskt och deras nöjdhet följs noga.

4. Processorientering. Samverkan sker över organisatoriska gränser med fokus på värdeskapande, effektivitet och förbättring. Detta gäller inte bara i den egna organisationen utan likväl i den totala värdekedja som verksamheten ingår i tillsammans med externa kunder och leverantörer.

5. Ständiga förbättringar. En välutvecklad förmåga att förbättra finns på alla nivåer i organisationen. Förbättringsarbetet är systematiskt och grundat i en gedigen förbättringskunskap. Betydande resurser avsätts för ständiga förbättringar.

Utöver detta kännetecknas de verksamheter som är kvalitetsledande av kontinuitet, långsiktighet och ut hållighet i kvalitetsarbetet.

”Det finns sedan länge en tydlig och samstämmig kunskap om vad som driver en god kvalitetsutveckling.”



8. Vilken roll spelar ledarskapet för förmågan att leverera kvalitet?

LEDARENS ROLL är inte bara att sätta mål och följa upp resultat, utan framför allt att tillsammans med medarbetarna finna och ständigt förbättra sådana arbetssätt som leder till framgång. Det räcker inte att enbart fokusera på målen och resultaten i sig, även om en tydlig inriktning är viktig. Resultat uppnår man främst genom att fokusera på att utveckla själva arbetet på ett sätt som leder till önskade resultat.

Dagens kvalitetsmodeller, liksom forskningen inom kvalitetsområdet och den samlade erfarenheten från kvalitetsprofessionella runt om i världen betonar vikten av ett engagerat och närvarande ledarskap. Ytterst handlar kvalitetsmässig framgång väldigt mycket om vad verksamhetens högsta ledning gör.

Huvudsyftet med att leda är att säkerställa att verksamheten levererar nytta och värde för dem verksamheten finns till för på ett kostnadseffektivt sätt. Vi lever samtidigt i en värld av allt snabbare omvärldsförändringar och det ställer stora krav på ledarens förmåga att förstå värdeskapande och systematiskt förbättringsarbete. Detta är grunden för ett gott ledarskap.

Ledarskapets roll i ett framgångsrikt kvalitetsarbete kan sammanfattas så här:

- Att säkerställa ett starkt medborgarfokus.
- Att inrikta verksamhetens kvalitets- och förbättringsarbete mot vad som är viktigast för framgång.
- Att skapa bästa möjliga förutsättningar för kvalitetsarbete.

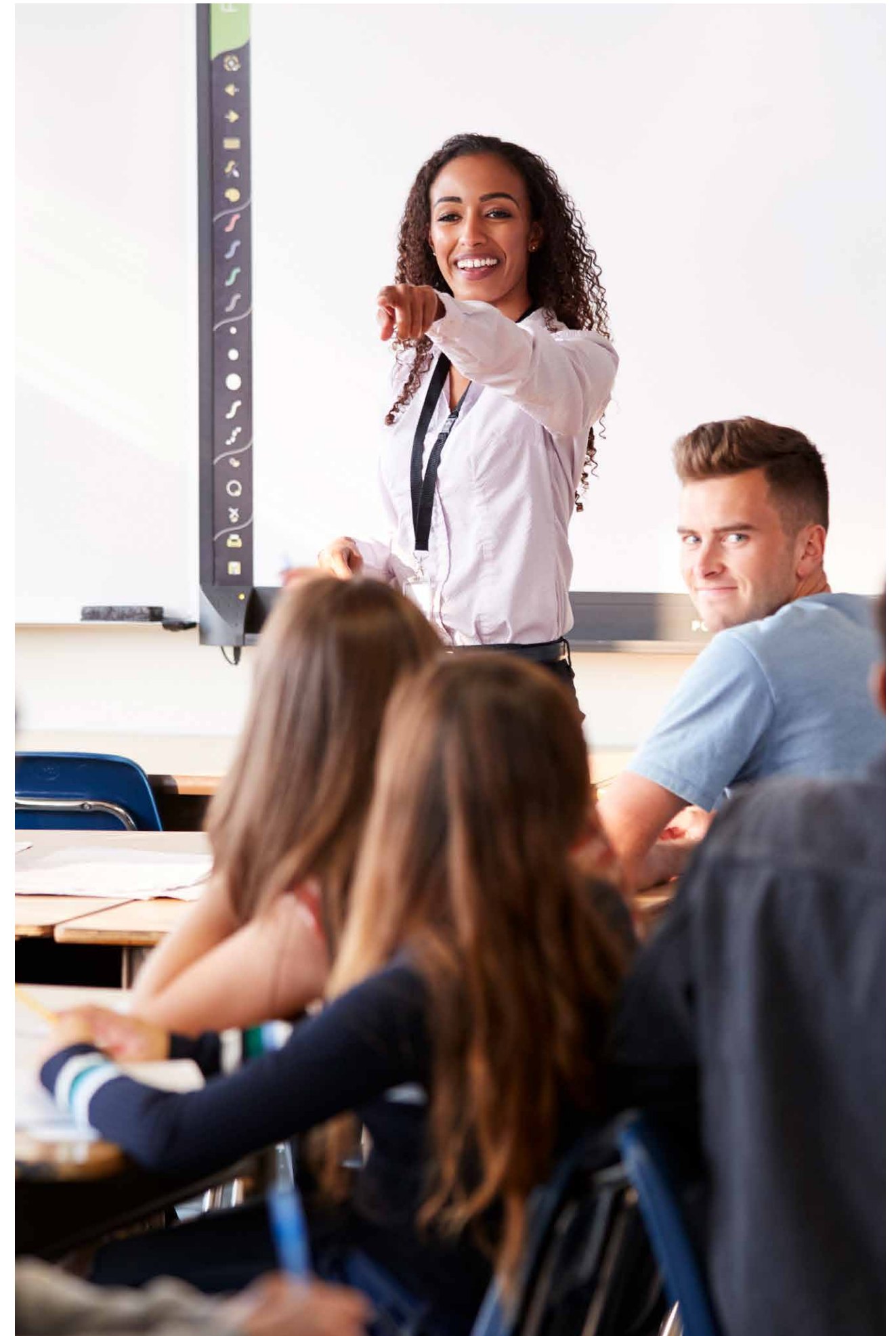
- Att i vardagen, genom ett närvarande och stödjande ledarskap, stimulera till ett gott arbete och ständiga förbättringar av detta.
- Att följa upp och uppmärksamma de insatser som görs.

Idag talas det mycket om behovet av tillit. Utan tillit i alla led fungerar varken en enskild organisation eller samhället. Det är dock viktigt att fundera över vad ett tillitsbaserat sätt att leda och styra innebär. På vissa håll tycks man tro att det handlar om frånvaro av ledare och uppföljning, vilket är helt fel.

Tillit bygger på närhet, dialog och ansvarstagande i alla led. Att sätta mål, göra det som är viktigt mätbart

och att följa upp blir då ännu viktigare. Helt avgörande är ledarens närvarande roll som coach och tränare, med fokus på att stödja och sporra medarbetarna i arbetet med att utveckla de bästa arbetssätten.

Det är också viktigt att förstå att ledarskap kräver både kunskap och förmåga. Kanske är det inte de personer som står näst i kön som bör bli beförade. Att utse chefer får inte handla om att belöna individer för lång och trogen tjänst. Det viktiga är istället att finna ledartalanger och att träna och utveckla dem till duktiga ledare och chefer. Centralt är också att följa upp hur chefer fungerar i ledarrollen och då i synnerhet hur de klarar av att leda utifrån kvalitet och värdeskapande.



9. Behövs det kunskap för att lyckas med kvalitet?

DET FINNS GENERELLT en bristande förståelse för vilka kunskaper som krävs för att en verksamhet ska bli framgångsrik i sin strävan att leverera god kvalitet. För att lyckas med kvalitet krävs både yrkesrelaterade kunskaper och kvalitetskunskaper.

Yrkesrelaterad fackkunskap är förstås nödvändigt för att utföra sitt arbete med god kvalitet. Exempelvis behöver en lärare gedigna kunskaper inom de ämnen som hon eller han undervisar i, pedagogiska kunskaper, kunskaper om hur undervisning förbereds, planeras och följs upp etc. Detta är kunskaper vars grunder lärs på en yrkesspecifik utbildning och som sedan fortsätter att utvecklas genom ett livslångt lärande.

Men ren yrkeskunskap är inte tillräckligt för att en verksamhet ska kunna leverera, vidmakthålla och förbättra kvalitet. Vad som även behövs är kvalitetskunskap. Denna kunskap innefattar alla de filosofier, arbetssätt, metoder och verktyg som ligger till grund för ett verkkningsfullt kvalitetsarbete. Kvalitet är ett mycket omfattande kunskapsområde som utvecklats genom praktisk erfarenhet och forskning under ungefär 100 år. Idag finns utbildningar inom kvalitet på de flesta universitet och högskolor samt även genom utbildningsföretag.

Sverige är sedan länge ledande inom både forskning och utbildning i kvalitet. Internationella studier har lyft fram och lovordat detta ett flertal gånger. Inom svenskt näringsliv finns ett starkt fokus på att kunskapsmässigt lyfta företagens kvalitets- och förbättringsarbete. I de flesta företag finns idag en kvalitetschef med en organisation bestående av välutbildade kvalitetsprofessionella.

Trots detta är förståelsen ofta förvånansvärt låg i många offentliga verksamheter när det kommer till

kvalitets- och förbättringskunskap. I många fall agerar man som om kvalitetsarbete främst handlar om sunt förnuft. Kvalitetsroller tillsätts ofta utan att de personer som får rollerna också får nödvändig utbild-

ning. Många gånger är också de avsatta resurserna för kvalitetsarbete alltför små.

Effekten av detta är att man inte når de fina resultat som är fullt möjliga. I värsta fall leder det även till att kvalitetsarbetet ses som något oseriöst och störande. Otillräcklig kvalitetskunskap medför dessutom att verksamheter gör misstag som enkelt kunnat förebyggas om man tagit del av den kunskap och erfarenhet som redan existerar.

”Yrkesrelaterad fackkunskap räcker inte för att utveckla och vidmakthålla god kvalitet i en komplex verksamhet. Det krävs också gedigna kvalitetskunskaper.”



10. Leder digitalisering till ökad kvalitet och effektivitet?

IDAG HANDLAR MYCKET OM digitalisering. Tillämpning av ny teknik skapar snabbt nya sätt att driva verksamheter, möta behov, skapa effektivitet och öka produktivitet. Samhället är mitt uppe i ett dramatiskt tekniskifte. Artificiell intelligens, kognitiva datorsystem, uppkopplade saker (IoT), högre överföringshastighet (5G), ny sensorteknik etc förespås skapa ett nytt samhälle, nya sätt att leva samt nya sätt att producera varor och tjänster.

Väl använd teknik kan i många fall starkt bidra till kvalitetsutveckling och effektivisering. Avgörande är dock att tekniken förs in på rätt sätt med avsikt att skapa värde utifrån ett kund- och användarperspektiv. Ofta är det tyvärr inte så det ser ut i den digitalisering som pågår runt omkring oss i samhället. Och det kan få negativa konsekvenser. Bristande digitalisering kan snabbt skapa mycket stora kostnader och slöserier. För att inte tala om frustration hos användare, medborgare och kunder. Vem har inte svurit över IT-system som inte fungerat som de ska, eller som har varit mycket omständliga att använda?

För att teknikutvecklingen ska bli lyckad är det mycket viktigt att den görs till en del av verksamhetens totala utveckling. Tekniken är i sig inte ett mål, utan ett medel för att utveckla och förbättra. Kritiskt är då att utgå från det värde och den nytta som ny teknik ska leverera för dem som verksamheten finns till för. För att

så ska ske måste teknikkunskap vävas samman med kvalitets- och förbättringskunskap.

Innan en organisation är redo för att införa en ny teknik är det viktigt att berörda processer och arbetssätt är välgenomtänkta och effektiva. Här är det avgörande att rätt saker görs på rätt sätt. Att digitalisera och automatisera en dåligt fungerande process leder i värsta fall till att man gör fler fel ännu snabbare. Digitalisering och ny teknik måste kvalitetssäkras från början.

Viktigt är dessutom att ny teknik är förbättringsbar. I en accelererande teknikutveckling har bäst-före-datum på tekniska lösningar blivit allt kortare. Allt för ofta

har detta resulterat i att mycket kostsamma teknikinvesteringar snabbt blivit omoderna och därigenom gått i graven. För att undvika sådana, ofta mycket stora, kostnader är det av största vikt att ny teknik utformas på ett

sådant sätt att den är möjlig att ständigt utveckla och förbättra.

En annan ytterst viktig beröringspunkt mellan digitalisering och kvalitet handlar om data- och informationskvalitet. För att avancerade IT-system ska fungera och skapa rätt värde är det nödvändigt att den information som systemen hanterar är korrekt och relevant. Att säkerställa god informationskvalitet blir i takt med digitaliseringens framfart en allt mer kritisk fråga.

”Teknikutveckling får aldrig bli ett självändamål utan bör ses som ett viktigt medel att utveckla kvalitet och effektivitet.”



11. Hur hänger kvalitets- utveckling och en hållbar utveckling ihop?

HÅLLBARHET HANDLAR OM att uppnå en utveckling i världen som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Utifrån FN:s definition utgår en sådan utveckling ifrån de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Dessa kan brytas ned i FN:s 17 hållbarhetsmål, vilka i sin tur kan brytas ned i 169 delmål. Hållbarhet är alltså både en kritisk och mycket komplex fråga.

En central aspekt på hållbarhet i en verksamhet är att i sina processer använda resurser på ett effektivt sätt, utan onödiga slöserier. Kvalitetsområdet strävar i stor utsträckning efter samma sak och här finns väl beprövade metoder och verktyg för att åstadkomma stora förbättringar. Kvalitet och hållbarhet går i stort sett helt hand i hand – ekologiskt, socialt och ekonomiskt.

Sedan länge följer en stor mängd forskare den globala utvecklingen inom de hållbarhetskritiska områden som FN pekat ut. Inom några områden har en positiv utveckling uppnåtts, men inom många andra områden

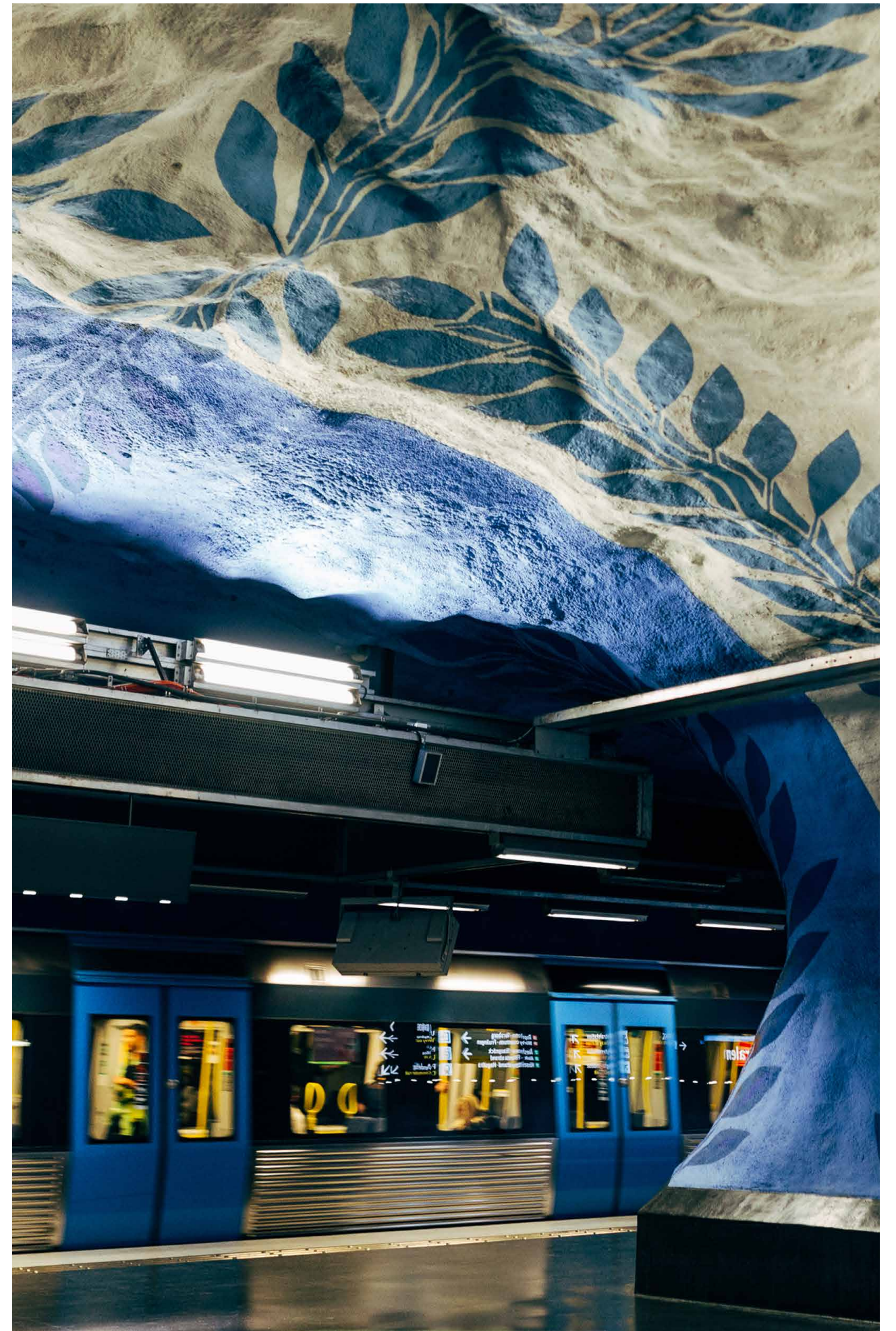
återstår mycket att göra. Inom politiken är hållbarhetsarbetet bitvis alltför baserat på ideologi och åsikter. Det riskerar att leda till för mycket symbolpolitik, med tveksam effekt på själva hållbarheten.

För att vi på riktigt ska uppnå en mer hållbar utveckling krävs ett mer faktabaserat och kunskapsgrundat hållbarhetsarbete. Centralt i ett sådant arbete är förmågan att lösa problem och utveckla de processer som finns i alla verksamheter. Kunskaper om hur man genom förbättringsarbete utvecklar den förmågan

finns sedan länge inom kvalitetsområdet. Den kunskapen bör utnyttjas bättre inom hållbarhetsarbetet.

Det finns en mycket stor hållbarhetspotential i kvalitets- och förbättringsarbete. Forskning visar att endast en mindre del av alla de resurser som förbrukas faktiskt leder till att viktiga värden produceras och skapas. Genom att fokusera på en kvalitetsutveckling som leder till att rätt saker görs på rätt sätt kan man spara mycket stora resurser och/eller använda dessa på ett mer värdeskapande sätt.

*”För att uppnå en hållbar utveckling
krävs mer värdeskapande resurs-
användning och systematiskt
kvalitets- och förbättringsarbete.”*



12. Vad kan jag som politiker göra för att skapa förutsättningar för kvalitet?

POLITIKER HAR EN MYCKET VIKTIG ROLL att fylla i vårt lands framtida kvalitetsutveckling. Som politisk ledare är man även en förebild för både medborgarna och alla de tjänstemän och chefer som är verksamma i politiskt ledda verksamheter. Vad du gör och säger betyder därför mycket för vilken kvalitetsutveckling vi får i vårt land.

Alla kvalitetsmodeller och all forskning pekar tydligt på att högsta ledningens engagemang och delaktighet är totalt avgörande för kvalitet. Som politiker är du en del av denna ledning, oberoende av om organisationen är en kommun, en region eller statlig myndighet eller verksamhet. Att som politiker utveckla sina personliga kunskaper inom kvalitet och systematiskt kvalitetsarbete är därför mycket viktigt.

Det skulle bland annat bidra till en mer faktabaserad debatt om kvalitetsfrågor, inom exempelvis välfärden. Det finns självklart många ideologiskt präglade frågor där åsikterna går isär och som behöver diskuteras. Men hur en god kvalitetsutveckling skapas, hur svensk kvalitet åter blir världsledande och hur medborgarna ska få maximalt värde för de skatter vi gemensamt betalar är i till stora delar inte en ideologisk fråga. Här finns forskning, kunskap och metodik som kan öppna en tydlig väg framåt.

Som politiker kan du fokusera på att möjliggöra ett bra kvalitetsarbete inom de verksamheter som vid varje

tidpunkt ligger inom ditt ansvarsområde. Det handlar bland annat om att som politisk ledare lära sig mer om vad man ska efterfråga, stödja och ställa krav på. Och detta ställer krav på egna kunskaper inom kvalitetsområdet.

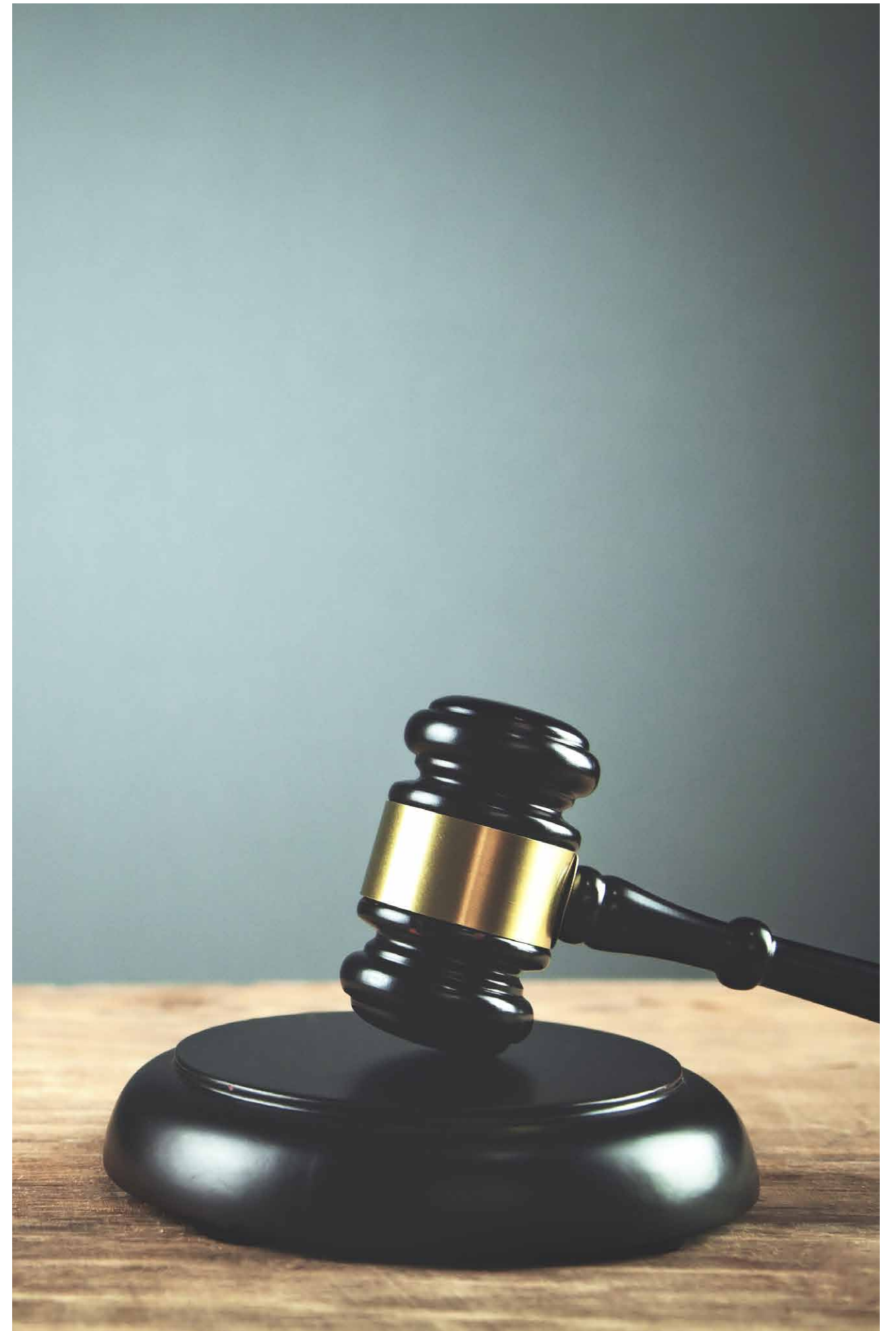
Det är politiken som måste ta det yttersta ledarskapet och gå i bräsch för kvalitetsutveckling. En mycket viktig del av kvalitetsarbete handlar om resurser. Den förmodligen vanligaste och farligaste missuppfattningen är att bättre

kvalitet uppstår av sig själv genom att en verksamhet tilldelas mer resurser. Att fokusera på enbart mer resurser riskerar att leda till att verksamheter med bristande processer, kultur och

ledarskap fortsätter i gamla felaktiga hjulspår. Här skulle istället dedikerade resurser direkt till kvalitetsutveckling sannolikt få god effekt.

Framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete kräver tid, kompetens och i viss mån även finansiella resurser. Detta är dock investeringar som, om de sköts på rätt sätt, i regel ger mångfalt tillbaka. Både i form av ökat värde till medborgarna och sänkta kostnader. För att bidra till en framgångsrik kvalitetsutveckling inom stat, region och kommun krävs ett kunskapsgrundat engagemang för kvalitet. Här finns mycket stöd att hämta från svenska kvalitetsprofessionella, kvalitetsforskningen och landets kvalitetsorganisationer. Detta handlar ytterst om vår gemensamma framtid.

”Som folkvald politiker är du en ledare som har en avgörande betydelse och ett stort ansvar för vilken kvalitet samhällsviktiga verksamheter kommer att leverera.”





Sandholm Associates AB, Tegnérgatan 40, 113 59 Stockholm
sandholm.se sandholm@sandholm.se 08-755 59 90