



Det viktigaste för att lyckas med förbättringsarbete är att högsta ledningen står bakom det och att man gör bra avgränsningar, anser Nicklas Bergström.

Ledningens stöd och rätt prioriteringar är A och O

Det viktigaste är att högsta ledningen står bakom satsningar på kvalitet och att man prioriterar vad man ska satsa på, så att man inte springer för brett. Det menar *Nicklas Bergström*, som är VD på Consilium Marine & Safety AB. Här präglas kvalitetsarbetet av många små förbättringar. För att bredda det arbetet ytterligare utbildar man ett antal medarbetare i att driva och stötta förbättringsprojekt.

CONSILIUM MARINE & SAFETY är specialister på brand- och gaslarmlösningar till nischmarknader, främst inom sjöfart, men också för tåg, lastbilar, stora sjukhus, industrier med flera. Totalt har man cirka 650 medarbetare i 55 länder över hela världen.

Det egna produktbolaget finns i Göteborg med cirka 200 anställda. Företaget har valt att satsa på nischmarknader och vara ledande där. Kvalitetskraven är höga. Det gäller att både förstå kundernas behov och att se till att produkterna är felfria.

Många små systematiska förbättringar
Inom Consilium Marine & Safety har man arbetat ganska länge med kva-

litet och förbättringar, särskilt inom produktbolaget, berättar Nicklas Bergström. Genom åren har man gjort ett antal förnyelser eller omtag i det arbetet. Det har bland annat omfattat processorientering, arbete med ISO-certifiering och den europeiska EFQM-modellen, en Lean-satsning och nya grepp med hjälp av Scaled Agile Framework.

För ett par år sedan hade man en fördjupad utbildning för ledningsgruppen och fattade då tycke för förbättringsmetodiken i Sex Sigma. Man började då också utbilda ett antal Black Belts och Green Belts.

– Vi tror mycket på systematiskt förbättringsarbete med många små för-

bättringar. Sex Sigma stärker det arbetet, tillsammans med våra förbättringstavlor. Fokus nu närmast är att utbilda nästa kull Green Belts på mellannivå som kan accelerera förbättringsarbetet ytterligare, säger Nicklas Bergström.

Förbättringskompetens ger bättre beslutsunderlag

I kompetensutvecklingen har man länge haft samarbete med Sandholm Associates. När det gäller utbildning i förbättringsarbete tycker Nicklas att det är viktigt att ha en plan för kompetensnivån i företaget.

– Det bör i verksamheten finnas mottagare för det antal Black Belts och Green Belts man utbildar. Hos oss är

känslan att det behövs fler Green Belts som kan stötta de mindre förbättringsprojekten.

Kompetensutveckling i systematiskt, metodiskt förbättringsarbete har stor betydelse. Nicklas menar att man får ett bättre beslutsunderlag i det arbetet om man kan ta fram och analysera fakta, och inte gå bort sig och ta snabba felaktiga beslut.

– Man får också ett helt annat stöd i förbättringsarbetet när man har personer med kompetens som kan leda det arbetet. En av utmaningarna i förbättringsarbetet är att skapa ett paradigm kring att man ska söka lösningar på sina avvikelser på ett systematiskt sätt. Att man gör grundlig analys och testar två-tre teser och sedan kommer till lösningen. Ofta är det naturliga att man vill fixa problem snabbt och då ofta på ett sätt som inte åtgärdar grundorsakerna.

Ha ledningens stöd och spring inte för brett

Inom Consilium Marine & Safety's produktbolag finns en kvalitetsavdelning som följer kvalitetsarbetet och gör interna och externa revisioner. Företaget har också valt att skapa ett forum, eller ett sorts utskott, som tittar på var man ska sätta in krafterna i förbättringsarbetet, så att det blir rätt fokus. Här sitter Nicklas som ordförande, tillsammans med kvalitetschefen, flera Black Belts, platschefen samt ansvarig för förbättringstavlorna. Ansvaret för att driva förbättringsarbetet ligger förstås också hos linjecheferna.

Consilium Marine & Safety utgår från affärsplanen när man sätter upp nya mål för sin verksamhetsutveckling. Man ser det som naturligt att verksamhetsutvecklingen innehåller ett systematiskt och kundorienterat förbättringsarbete som gagnar alla parter – kunder, medarbetare och företaget.

– Vårt arbete med att koppla affärsplanen till alla medarbetare genom mål

för både avdelningar och individer är något vi är stolta över. Det är så ledningen sätter fokus på vissa områden och belyser nya satsningar och prioriteringar.

På frågan om vilket allmänt råd Nicklas skulle ge andra företag för att lyckas med förbättringsarbete lyfter han fram ledningens betydelse.

– Det viktigaste är att högsta ledningen står bakom satsningen, så att det inte är någon stackare längre ner som kämpar på och att det sedan tar stopp högre upp. En engagerad och stötande ledning är A och O. Det är också viktigt att avgränsa sig och inte springa för brett. Jag har inte sett många som lyckats med de stora revolutionerna.

– Alla företag är också unika, vilket betyder att alla behöver göra sin anpassning och sin version av förbättringsarbetet.

Styr resurser, efterfrågar och stöttar

Nicklas Bergströms egen roll i förbättringsarbetet är att, som VD, bland annat vara närvarande och stötta, sätta det här arbetet på agendan och styra resurserna till det som är prioriterat.

– Min roll är att se till att resurserna inte sprids för brett och att vi har ett fokus. Viktigt är också att vi bryter ner förbättringsarbetet i delar och rapporterar av. Jag efterfrågar alltid hur det går och önskar alltid få se en effekt presenterad. Då ser alla att det är viktigt. Jag försöker också bidra genom att lyfta fram förbättringsarbetet på informationsmöten och styrelsemöten.

Det som förväntas av övriga chefer och medarbetare är, enligt Nicklas, att sätta förbättringsarbetet högt på sin egen agenda.

– Man ska se till att avdelningen har tid att arbeta med förbättringar varje vecka som en naturlig del av arbetet. Sedan förväntas de också bli vassare och vassare på det här och att kalla på hjälp från Black Belts eller Green Belts när det behövs. Vi vill få in det här i linjen.

Förbättringarna hos Consilium Marine & Safety initieras genom att de först lyfts upp på respektive förbättringstavla. Om det gäller något som berör flera delar i verksamheten skickas det vidare till forumet eller till den taktiska ledningsgruppen som viktar, väljer ut förbättringsprojekten och återkopplar.

Många små förbättringar ger resultat

Resultatet av förbättringarna mäter företaget varje år i form av sparade timmar. I produktbolaget har man de senaste åren sparat mellan 10.000 och 15.000 timmar på årsbasis. I avgränsade Black Belt-projekt och Green Belt-projekt mäter man resultaten även i kronor. Det handlar främst om många små förbättringsprojekt där de årliga besparingarna ligger mellan 50.000 och 300.000 kronor per projekt, berättar Nicklas.

– Man märker att det finns många timmar att tjäna om man utmanar sina processer och för oss handlar det här arbetet oftast om rena förbättringar, snarare än att något har gått fel.

Framöver är ambitionen att det förbättringsarbete som främst drivits inom produktbolaget Consilium Marine & Safety AB också ska rullas ut internationellt, berättar Nicklas Bergström. En utmaning här är att företaget finns i ett stort antal länder med många olika kulturer. Längre fram i affärsplanen (2022) ska man, enligt Nicklas, också återuppta sina kunskaper i Lean och få till ännu mer processeffektivitet.

.....

I förbättringsarbetet hos Consilium Marine & Safety har Sandholm Associates bidragit med Ledningsseminarium, Black Belt-utbildning resp. Kvalitetschefskurs för flera personer, intern utbildning av flera Green Belts samt en kurs i Leverantörskvalitet.