

Potential



**SANDHOLM
ASSOCIATES**

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ❖ Våren 2024



Intervju med **Gerteric Lindquist**
sid 4

Kvalitet en ledstjärna i NIBE:s framgångar

Vi lär dig hitta och förverkliga era lönsamma förbättringar

Genom effektivt och systematiskt förbättringsarbete kan din verksamhet leverera högre kundvärde till lägre resursförbrukning. Här finns i regel en mycket stor potential till ökad effektivitet och lönsamhet. Men det gäller att ha gedigna kunskaper om faktabaserade förbättringsmetoder och verktyg för att verkligen träffa rätt i analyser och genomförande.

Mats Ljung
Kvalitetschef
Silex Microsystems

"I min nya roll som Kvalitetschef behövde jag förstå vad kvalitet är. Jag saknade den överblick som krävdes för att kunna sätta riktning på organisationens kvalitetsarbete. Sandholm levererade från dag ett! Kvalitetschefskursen är otroligt inspirerande och givande. Ledarskap, förbättringsarbete och att göra rätt sak på rätt sätt. Det är det kvalitet handlar om. Tack Sandholm!"

"Balansen mellan förändringsledning och Six Sigma, tyder på en både bred och djup kunskap i ämnet Lean Six Sigma. Involveringen av kursdeltagarna i reella problem bidrog till en hög utväxling i lärandet, där vi öppet kunde diskutera olika problemscenarion mellan deltagare och kursledare. Jag upplevde att kursen var avslappnad och öppen, men med höga positiva förväntningar."

Andreas Shabani Åhring
Senior Operations Developer
Boliden

Våra utbildningar 2024

Ledning, strategi och säkring

KURSSTARTER 2024

- | | |
|--|-----------------|
| • Förändringsledning med fokus på förbättring, 3 dagar | 22 maj, 20 nov |
| • Introduktion till maskininlärning och AI för beslutsfattare, 2 dagar | 14 mars |
| • Kommunal och regional kvalitetsledning, 6 dagar | 5 mars |
| • Kvalitetschefskurs, 22 dagar | 21 okt |
| • Kvalitetsrevision, 3 dagar | 11 april, 8 okt |
| • Leverantörskvalitet och värdeskapande leverantörsrelationer, 2 dagar | 7 mars, 3 okt |
| • Sponsorutbildning för Six Sigma och Lean, 1 dag | 21 maj, 19 nov |
| • Supplier Quality Manager (SQM), 16 dagar | 3 okt |
| • Verksamhetsutveckling och kvalitet, 3 dagar | 14 feb, 21 okt |

Processutveckling

KURSSTARTER 2024

- | | |
|--|-----------------|
| • Effektiva flöden och processer, 3 dagar | 4 sep |
| • Processer och processorientering, 2 dagar | 5 mars, 23 sep |
| • Processutveckling mot Lean, 12 dagar | 5 mars, 23 sep |
| • Värdeflödesanalys och processutveckling, 4 dagar | 8 april, 17 okt |

Problemlösning

KURSSTARTER 2024

- | | |
|---|----------------------------------|
| • Lean Six Sigma Green Belt-utbildning, 10 dagar | 13 feb, 10 sep |
| • Mätssystemanalys, 1 dag | 6 maj, 13 nov |
| • Six Sigma Black Belt-utbildning, 22 dagar | 20 mars, 14 okt |
| • Six Sigma Black Belt Workshop, 2 dagar | 16 maj, 25 nov |
| • Six Sigma Green Belt-utbildning, 6 dagar | 14 feb, 17 april, 10 sep, 17 okt |
| • Six Sigma Yellow Belt - Problemlösning med förbättringsverktyg, 3 dagar | 14 feb, 17 april, 10 sep, 17 okt |
| • Statistisk processanalys, 3 dagar | 12 mars, 13 maj, 3 okt |
| • Tillämpad maskininlärning med fokus på verksamhetsutveckling, 18 dagar | 27 sep |
| • Tillämpad statistik och dataanalys, 14 dagar | 17 april |

Kurser på engelska

KURSSTARTER 2024

- | | |
|--|--------|
| • Six Sigma Green Belt English, 6 dagar | 12 sep |
| • Six Sigma Yellow Belt English, 3 dagar | 12 sep |
| • Statistical process analysis, 3 dagar | 16 okt |

Vi har även program för komplettering till **Lean Six Sigma Green Belt** eller **Lean Six Sigma Black Belt** eller **Six Sigma Master Black Belt**.
Ta gärna kontakt med oss eller läs mer på vår hemsida.

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates



Förbättra dig och din verksamhet in i en lysande framtid!

Hur det står till med Sverige och vår omvärld just nu är svårt att säga. Själv arbetar jag med att stötta verksamheter i en mängd olika branscher och möter mycket olika situationer. Oavsett om en verksamhet kämpar för att få ekonomin att gå ihop eller om man kämpar för att hinna möta en stor efterfrågan blir tillvägagångssätten väldigt lika. Det handlar i båda fallen om effektivisering, förbättring och eliminering av kostsamma och tidskrävande slöserier.

Vi har länge levt i en värld där saker varit ganska enkla att förutse. Men dagens accelererande omvärldsförändringar – påverkade av ekonomiska, sociala, geopolitiska, klimatmässiga utmaningar – leder oss in i en mer oförutsägbart värld. De gamla sätten att arbeta fungerar då inte alls. Ensidigt fokus på kontroll, stabilitet och struktur vänds lätt till ett allvarligt hinder, när kraven på framtidens organisationer alltmer handlar om dynamik, snabbhet och manöverförmåga. Framtidens organisationer brukar kallas agila.

Vägen mot att bli en agil organisation handlar mycket om att utveckla god förbättringsförmåga. Genom att ständigt vara på väg mot utmanande och långsiktiga mål uppnår man den flexibilitet och anpassningsförmåga som krävs för hållbar framgång. För att lyckas krävs ett holistiskt perspektiv som knyter samman allt arbete i en värdeskapande helhet. Detta gäller inte bara den egna verksamheten, utan lika mycket externa kunder och leverantörer i den totala värdekedjan.

Avgörande i en verksamhet är att alltid sträva efter att göra rätt saker på rätt sätt. Gränslös samsyn, tillit och relationsbyggande är då en nödvändighet. Faktabaserad utveckling grundad på data av högsta kvalitet är en annan. Ny teknik som artificiell intelligens och maskininlärning skapar dessutom enorma möjligheter att accelerera det så viktiga förbättringsarbetet.

Ytterst handlar detta dock om gott ledarskap. Dagens utmaningar kräver modiga ledare som vågar agera och backa upp alla de förbättringar som behövs i en föränderlig värld. Ledare som är grundade i kvalitet och systematiskt förbättringsarbete. Detta gäller såväl offentlig verksamhet som privata företag.

För att lyckas med detta ställs stora krav på kunskap och erfarenhet. Att utveckla kunskap och överföra erfarenhet inom kvalitet och förbättringsarbete hos dig och din organisation är just vad vi på Sandholm Associates brinner för. Vi tror att ständiga och faktabaserade förbättringar är den bästa och säkraste vägen in i en spännande framtid.

Hoppas vi ses snart för att diskutera detta djupare!

**Läs mer om utbildningarna
och anmäl dig på sandholm.se**



Ledningens roll är avgörande i kvalitets- och förbättringsarbetet. Vi ska vara förebilder, anser Gerteric Lindquist.

Kvalitet en ledstjärna i NIBE:s framgångar

Den svenska energiteknikkoncernen NIBE Industrier har under många år åstadkommit en imponerande och stadig tillväxt och har idag en närvaro i hela världen. En viktig framgångsfaktor är att man har ett genuint och jordnära kvalitetstänkande. – Det är viktigt att var och en är övertygad om att man själv måste arbeta med kvalitet för att vi ska kunna ha en vettig framtid tillsammans, säger företagets mångåriga VD *Gerteric Lindquist*.

NIBE STARTADE som familjeföretag för drygt 70 år sedan i småländska Markaryd, där dotterbolaget NIBE AB fortfarande har all produktutveckling och all sin tillverkning. Idag kan NIBE med rätta beskrivas som en energiteknikkoncern, som med sina produkter för uppvärmning, reglering, luftkonditionering, värmeåtervinning, ventilation och varmvatten har en tydlig hållbarhetsprofil.

– Våra produktkategorier ligger mer och mer rätt i tiden. Värmepumpar spar både miljö och energi, vi växer inom uppvärmning alla kategorier och vi har kommit in på flera nya tangerande produktområden.

Kvalitet har viktig roll i tillväxten
NIBE-koncernen har vuxit kraftigt, både organiskt och genom förvärv. Idag rymmer koncernen ett stort antal bolag i 32

länder med omkring 21.000 medarbetare som tillsammans når en årsomsättning på drygt 40 miljarder kronor. NIBE noterades på Stockholmsbörsen 1997. De senaste 30 åren har koncernens årliga tillväxt legat på 18–19 procent, vilket innebär ungefär en fördubbling av omsättningen vart fjärde år. Ett uttalat mål är att växa med 20 procent per år, där cirka halva tillväxten ska ske organiskt, och den andra halvan genom förvärv.

– Vi kan inte bara växa genom förvärv, det skulle bli för stor belastning för de redan befintliga delarna, menar Gerteric Lindquist, som har varit NIBEs VD i drygt 36 år.

Han berättar att kvalitets- och förbättringsarbete är en ledstjärna inom NIBE som haft väldigt viktig roll i företagets tillväxt. Här pekar Gerteric på två saker som redan tidigt kom att inspirera honom för fortsättningen. Dels var det den på 70-talet genomförda amerikanska PIMS-undersökningen, som visade att kvalitet är den allra viktigaste enskilda faktorn för ett företags framgång. Detta gjorde starkt intryck på Gerteric. Den andra tidiga inspirationen för honom var att se hur ett annat småländskt företag – Flygt (idag Xylem) – erövrade världen med just hög kvalitet.

Starkt signalvärde i att bryr sig om detaljerna

Inom alla NIBEs produktområden är det i grunden helt nödvändigt med hög kvalitet, anser Gerteric. Produkterna ska hålla länge. Element för uppvärmning respektive reglering och braskaminer måste också alltid vara säkra att använda. Och när det gäller värmepumpar innebär det stora problem för kunden om de skulle sluta att fungera.

– Om något trots allt skulle gå fel måste det fungera med snabb service. Det måste finnas en bra organisation för det, där medarbetarna är inskolade i kvalitetstänk. I det ingår naturligtvis även ett bra bemötande och alla detaljer är viktiga. Exempelvis att servicemedarbetarna tar av sig skorna innan man går in i en villa och att man städar upp efter sig när jobbet är klart.

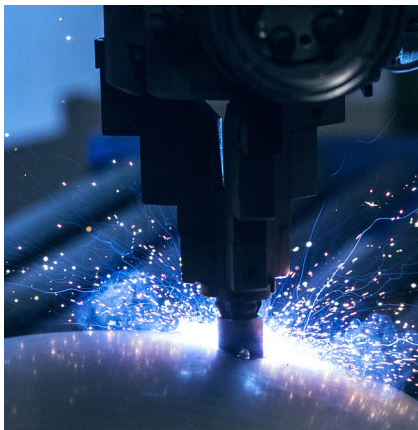
Att ha ordning och reda i sitt vardagliga beteende är också viktigt på den egna arbetsplatsen, menar Gerteric.

– Om man inte har ordning omkring sig, inte kommer i tid eller inte bryr sig om detaljerna – vad ska man då tro om kvaliteten på arbetet i övrigt. Det ligger ett starkt signalvärde i att alla bryr sig.

NIBE befinner sig på en växande marknad där många vill spara energi med smarta lösningar. Kvalitet och förbättringsarbete är mycket viktigt för att möta denna ökade efterfrågan, intygar Gerteric.

– Det ska hela tiden göras förbättringar. Och ur kundens perspektiv måste exempelvis ett byte av teknik för uppvärmning innebära en klar förbättring jämfört med tidigare. Inte minst genom att man sparar mer energi och samtidigt får en miljövänlig lösning.

– Det här är något man aldrig blir helt färdig med. Det kan alltid göras bättre. Dagens kunder lever också i ett högre tempo och man har inte tid med att saker inte fungerar.



Ledningen ska vara förebilder

Att man bryr sig om detaljerna är inom NIBE också något som är viktigt för Gerteric själv och resten av ledningen. Han menar att ledningens roll är helt avgörande i kvalitets- och förbättringsarbetet. Företagets mål kommer från ledningen, och på motsvarande sätt är det med kvalitetsinriktningen.

– Vi ska själva vara förebilder. Det är en av företagets grundpelare. Ledningen måste verkligen leva med det här och alltid försvara det. Det är inte en kvalitetschef eller kvalitetsorganisation som ska springa omkring och skapa kvalitet.

Kvalitet är något som ständigt ska vara uppe på ledningsmöten och produktionsmöten, och då inte på ett påmålats sätt, betonar Gerteric.

– Det gäller att vara övertygade om att man verkligen måste ha hög kvalitet för att vi ska ha en vettig framtid tillsammans. Ingen chef i världen kan själv bygga kvalitet.

Även NIBEs styrelse har en viktig roll i kvalitets- och förbättringsarbetet.

Man tar kvartalsvis och årsvis del av de mätetal som företaget har inom kvalitetsrapporteringen, liksom inom hållbarhet. Det är samma rutiner som för ekonomisk rapportering.

– Styrelsen har ett ansvar att följa upp och man är genuint intresserade av kvalitet och hållbarhetsfrågor. I styrelsen vill man inte bara höra min version, utan man vill se siffror på kvalitet, liksom på ekonomi, säger Gerteric.

Sedan är det viktigt att det man kommit överens om verkligen blir gjort – att det förs ut i organisationen och att man visar att det här är väldigt betydelsefullt.

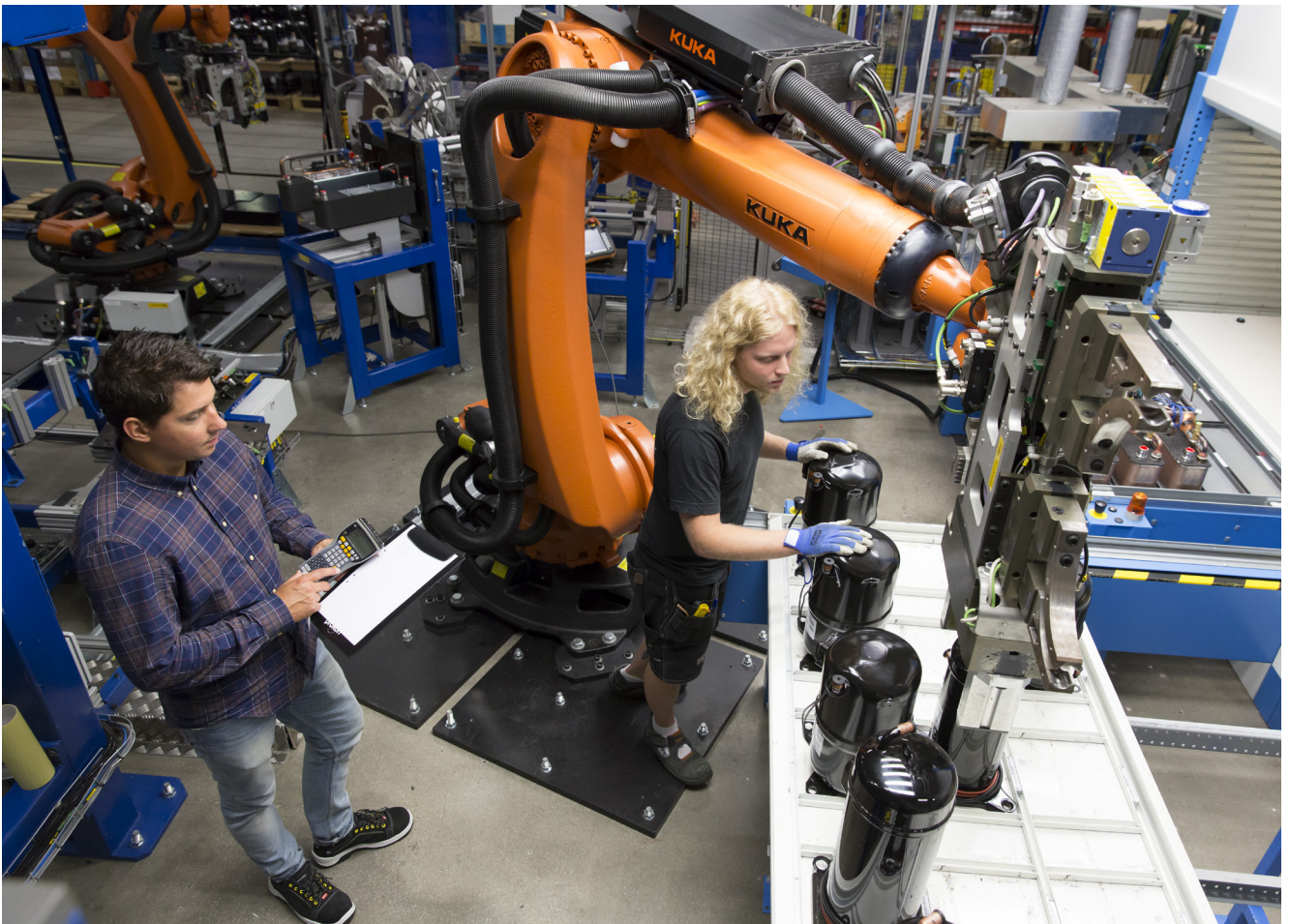
Bevakar att allt går åt rätt håll

Som VD efterfrågar Gerteric en rad saker av organisationen. Exempelvis att det hela tiden görs framsteg med produkterna, att nya produktlanseringar inte innebär en massa reklamationer, att konstruktörerna ser till att bygga in robusthet, att operatörerna är motiverade, att arbetet blir gjort ordentligt och att man vid revisioner får svar på att allt går som planerat, med mera, med mera.

– Vi ska hela tiden ha en relativ förbättring. Det får inte gå åt fel håll, vilket i värsta fall kan hända ganska snabbt om man inte är observant.

Inom NIBE håller man koll på kvalitetsbristkostnaderna såväl internt som ute på fältet, berättar Gerteric. Man analyserar vilka produkter som har brister och om det i så fall kan leda till ett epidemiskt fel. Alla konstruktioner av nya produkter ska ha passerat vissa ”gater” för att de ska få lanseras och alla steg testas mycket noga. Att testa inköpta komponenter är också viktigt, menar Gerteric, annars finns risken att det på grund av dessa kan komma





ut många bristfälliga produkter på marknaden.

– Alla små detaljer är det som till slut ger resultat, exempelvis i form av att en produkt kommer att hålla länge och slutkunden blir nöjd. Alla de här sakerna mäter vi och vi har kontinuerlig bevakning genom vår kundsupport. Om man märker att det föreligger den minsta risk för epidemiskt fel måste man åtgärda detta både snabbt och konsekvent.

Utmaning att alla ska vara besjälade

Det svåraste i kvalitetsarbetet är enligt Gerteric att se till att alla är besjälade av det. Det här hänger delvis ihop med en högst allmänmänsklig tendens att ibland vara lite bekväm.

– En utmaning är att se till att var och en hela tiden ser att det här betyder mycket för företaget och att man ska utföra den egna uppgiften till punkt och pricka, och inte ta några genvägar. Detta måste fungera hela tiden.

– Det här gäller alla, även mig själv som VD. Man är en del av företaget, man har det ansvaret och måste leva upp till det. Jag kan inte föreställa mig att skicka ut en produkt som inte har högsta kvalitet, säger Gerteric. Det vore ett svek.

Han menar att det här handlar om konsekvent handling, som egentligen börjar i det lilla i vardagen. I kontrast till detta tillägger han också att pompösa kvalitetsmål som inte underbyggs av det mest naturliga sällan blir verklighet.

För att allt det här ska fungera behövs både förebilder och pedagoger. Inom NIBE har man interna kvalitetsutbildningar och man har även anlitat Sandholm Associates. Gerteric pekar på att det är viktigt att utbildningar görs på ett sätt som är verklighetsanknutet och greppbart för medarbetarna. Inom NIBE talar man exempelvis om *Fem NIBE-vanor* som utgör grunderna i kvalitetsarbetet. Det är också viktigt att medarbetare som lär sig använda specifika kvalitetsverktyg förverkligar dessa och för ut kompetensen i organisationen.

Långsiktigt perspektiv

En av flera framgångsfaktorer som NIBE betonar är att ha ett långsiktigt perspektiv. Det visar sig också att företagets framgångar har fortskridit kontinuerligt under lång tid, med stark tillväxt av omsättning och börsvärde. Att NIBE är börsnoterat innebär inte att största fokus ligger på kvartalssiffrorna. Gerteric anser att det behövs en

balans mellan kvartalstanken och det långsiktiga. Dessa ska inte stå i motsats till varandra.

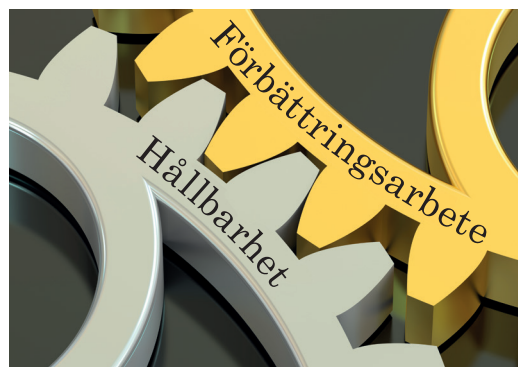
– Vi talar mest om hela räkenskapsår och förklarar vad vi tänker göra. Vår berättelse är långsiktig, vilket kanske inte alltid uppskattas av börsanalytiker. Men motivet är att kvalitet bygger långsiktiga värden för alla intressenter, säger Gerteric Lindquist.

.....

I NIBEs kvalitetsarbete har Sandholm Associates bidragit med ett flertal utbildningar, varav många har genomförts företagsinternt i en mängd länder runt om i världen: Quality Management-program för alla bolagets kvalitetschefer, program för Six Sigma Green Belt och Six Sigma Yellow Belt, Black Belt-utbildning samt Statistisk processanalys.

Använd kvalitetsarbetets metoder även i **hållbarhetsarbetet**

Kvalitetsprofessionens metodkunskaper om systematiska förbättringar är mycket användbara i arbetet med hållbarhetsutveckling. Arbetet med kvalitet respektive hållbarhet har dessutom flera gemensamma mål. Bland annat att minska slöserier. Kvalitetsområdets förbättringsdriv borde därför ha en central roll i verksamhetens hållbarhetsutveckling, anser *Lars Sörqvist*, vd för Sandholm Associates.



DET ÄR TYDLIGT för de flesta att mänskligheten och dess framtida generationer står inför stora ekologiska, sociala och ekonomiska utmaningar. Lika uppenbart är behovet av att vi i företag och andra organisationer snabbt åstadkommer en mer hållbar utveckling. Hur detta ska gå till diskuteras flitigt.

Stora likheter mellan kvalitet och hållbarhet

Men att prata och debattera leder i sig inte till konkreta förbättringar. Lars Sörqvist pekar på att detta är något man känner väl till inom kvalitetsprofessionen. Även inom kvalitetsområdet har diskussionerna historiskt ofta varit intensiva.

– Men det var först när företag och andra verksamheter lärde sig att arbeta systematiskt med kvalitetsutveckling och faktabaserat förbättringsarbete som det började hända saker på riktigt. På samma sätt är det av största vikt att organisationer lär sig att arbeta just systematiskt och förbättringsdrivet med sin hållbarhetsutveckling, säger Lars.

Han menar också att detta inte är den enda likheten mellan kvalitet och hållbarhet. I grunden handlar dessa två områden i stor utsträckning om samma saker. Kvalitetsutveckling syftar i grunden till att möta behov hos verksamhetens kunder. Hållbarhetsutveckling syftar till att möjliggöra att även framtida generationers behov kan tillfredsställas.

– För en långsiktig verksamhet smälter dessa två områden samman. Framtida generationer är också framtida kunder.

Inom kvalitetsområdet vet man också sedan länge att kvalitetsbristkostnader och resursslöserier av olika slag ofta är mycket omfattande. Detta innebär att endast en liten del av de resurser som

förbrukas leder till att ett önskat värde skapas för kunderna.

– Genom att systematiskt förbättra processerna i en verksamhet och fokusera på att göra rätt saker på rätt sätt kan man uppnå stora genombrott och resursbesparingar. Detta är något som är lika viktigt ur ett hållbarhetsperspektiv som ur ett kvalitetsperspektiv, säger Lars.

Bekräftas av internationella erfarenheter

Merparten av de metoder och verktyg som används i ett verkningfullt kvalitetsarbete är lika användbara i hållbarhetsarbetet. Förutom sin roll som vd för Sandholm Associates är Lars Sörqvist också president för International Academy for Quality (IAQ). Sedan fyra år har IAQ arbetat intensivt med att synliggöra kopplingen mellan kvalitet och hållbarhet. Ett viktigt instrument i detta arbete är IAQ Quality Sustainability Award. Över åren har denna utmärkelse genererat flera hundra exempel på hur framgångsrikt kvalitetsarbete bidragit till en hållbar utveckling. En omfattande databas med goda exempel har vuxit fram och idag fokuserar IAQ:s forskare på att lära mer från denna spännande

kunskapskälla, berättar Lars som leder detta arbete.

Erfarenheterna visar att de metoder och verktyg som finns tillgängliga inom förbättringskoncepten Six Sigma och Lean är särskilt kraftfulla även inom hållbarhetsutveckling. För att lyckas måste hållbarhetsarbete, i likhet med kvalitetsarbete, bedrivas på både strategisk och operativ organisationsnivå. Det yttersta ansvaret ligger hos verksamhetens styrelse, vilket förtydligas än mer genom kommande europeisk lagstiftning. Men framgångsrik hållbarhetsutveckling åstadkommer man inte genom lagstiftning, menar Lars.

– Det här är något som måste växa sig starkt inifrån organisationen genom aktivt ledarskap, medarbetarnas delaktighet och utveckling av en förbättringsdriven hållbarhetskultur.

– En välutvecklad och kompetent kvalitetsorganisation kan spela en central roll i utvecklingen mot hållbarhet. Inom kvalitetsarbetet finns både den strategiska och operativa grunden för hållbarhetsutveckling. Genom att utnyttja kraften i detta kan man komma långt inom även hållbarhet, säger Lars Sörqvist.

Ny bok om förbättringsdriven hållbarhetsutveckling



Ebba Lindsö och *Lars Sörqvist* har skrivit denna bok om systematisk hållbarhetsutveckling. Fokus ligger på hur en organisation aktivt kan arbeta med hållbarhet genom ett aktivt förbättringsarbete. Ett förbättringsarbete som fokuseras på att skapa maximalt kundvärde med minimal resursförbrukning och planetär påverkan. Boken publiceras i april 2024.



VD Sofia Jorpes, som själv har en bakgrund som kvalitetschef, betonar vikten av en engagerad ledning, ett levande ledningssystem och förbättringsansvariga processägare med mandat att ta beslut.

Kvalitetskompetens och engagemang behövs i högsta ledningen

Som VD är det viktigt att vara engagerad i kvalitetsarbetet och själv föregå med gott exempel. Viktigt är också att se till att man har ett verkligt levande ledningssystem. Det menar *Sofia Jorpes*, som tidigare var kvalitetschef och idag är VD i Nedschroefs svenska bolag.

NEDSCHROEF-KONCERNEN, som finns i 10 länder, verkar i en bransch med höga kvalitetskrav. Som underleverantör främst till fordonsindustrin specialtillverkar och säljer man fästelement och komponenter. Bland annat muttrar, skruvar, klämmor etc. I det svenska bolaget, som inte omfattar själva tillverkningen, är man cirka 25 medarbetare inom affärsområdet Trade and service.

Engagemang och uppmärksamhet
Med sin långa bakgrund inom kvalitet och förbättringsarbete brinner Sofia Jorpes för att hela tiden åstadkomma förbättringar i företagets processer.

– Det här handlar mycket om att få in ett mindset i organisationen, och att förbättringsarbetet får stöd och engagemang uppifrån, säger Sofia.

Med sin tidigare bakgrund som kvalitetschef vet hon att det rent allmänt

är vanligt att kvalitetschefer kämpar med just att få ledningens engagemang och att detta kan vara svårt. På en del håll finns heller inte kvalitetschefen med i ledningsgruppen.

– Förbättringsarbetet blir inte så framgångsrikt om det inte är ordentligt sanktionerat från högsta ledningen. Om ingen efterfrågar och är nyfiken på hur förbättringsprojekten går kan det arbetet lätt hamna vid sidan.

Sofia menar också att det är viktigt att fira framgångar och ge uppmärksamhet när det görs bra saker. Människor tenderar ju att göra det man får kred för. Som VD har Sofia bland annat instruerat alla sina chefer att förbättringsprojekt ska vara en punkt på veckomöten.

Ansvariga processägare

En annan väsentlig faktor som Sofia pekar på är att processägarna tar fullt ansvar för processerna och dess utveckling. Och då gäller det att de verkligen har mandat att ta beslut kring detta.

– Det är viktigt att få ut förbättringsarbetet till processägarna. En kvalitetsavdelning står för formerna, men innehållet är processägarna ansvariga för. Samtidigt är det viktigt att verktygen för att stötta det här arbetet finns tillgängliga.

Som VD är även Sofia själv en processägare. Hon ansvarar för ledningsprocessen samt HR, där hon också driver sitt förbättringsarbete.

Levande ledningssystem

Inom Nedschroef är idag ett levande ledningssystem grunden för allt detta. Man arbetar mycket med standardiserade arbetssätt och arbetsinstruktioner för alla huvud- och stödprocesser. Sedan handlar det om att ständigt förbättra dessa, menar Sofia.

När det gäller ledningssystem håller hon med om att dessa rent allmänt tenderar att leda till för mycket dokumentation. De kan också uppfattas som kvalitetsavdelningens system, och ägandeskapet till processerna kan då bli otydligt.

– Många suckar när man pratar om ledningssystem. Men det gäller att ha ett verkligt levande ledningssystem och förståelse för vad man har ett sådant till. Det är en stor fördel om man har en VD och ledning som har den insikten

i grunden. Här behövs kunskaper om detta och om vad kvalitet är, säger Sofia.

Standardisering och slöserieliminering

Kvalitets- och förbättringsarbetet inom Nedschroef kan metodmässigt beskrivas som en blandning av olika filosofier, med drag av både Six Sigma och Lean. Man har arbetat mycket med både förbättringsprojekt och löpande förbättringar. Standardiserade arbetssätt är centralt i företagets förbättringsarbete. Bland annat drivs ett regelbundet forum för att standardisera arbetssätten helt. Ett viktigt fokusområde i förbättringsarbetet är att eliminera slöseri. Sofia ger ett exempel.

– Alla chefer fick i uppdrag att se vad vi har för administrativa slöserier och vad vi lägger onödigt arbete på. Där identifierade vi en hel del som kunde standardiseras, bland annat på försäljningsområdet.

Hur man identifierar slöserier är också något som ingår i en global satsning som Nedschroef nyligen dragit igång och som kallas Office Excellence. Den innebär bland annat att kvalitetsingenjörer från alla koncernens verksamheter genomgår utbildning om kvalitets- och förbättringsarbete.

– Man satsar mer på det här nu och tanken är att öka kompetensen, berättar Sofia.

Prioriteringar behövs

I den svenska verksamheten har man operativa ledningsmöten varje vecka. Ett forum per månad är helt kopplat till förbättringsarbetet. Där går man igenom större förbättringsprojekt som drivs av processägarna.

– Här handlar det också om att prioritera. En utmaning i kvalitetsarbetet är att det finns många idéer, men att det

kan vara svårt att hinna implementera allt. Samtidigt finns det genom olika verktyg ett bra stöd i det arbetet.

– Men ibland upplever medarbetare att det inte finns tillräckligt med tid för förbättringsarbete, utöver allt operativt arbete. Vi har haft en diskussion om hur hårt man ska pressa på. Det får inte bli för mycket tryck på medarbetarna. Fler projekt skulle visserligen kunna implementeras, men vissa kan man behöva skjuta på.

Å andra sidan kan förbättringsarbete leda till tidsvinster som gör att man hinner med det operativa arbetet bättre. Sofia ger ett exempel: I en grupp innesäljare, som tidigare hade identifierat slöserier i sina processer, var halva teamet frånvarande under en längre period. Här blev man tvungna att implementera förbättringarna, just för att hinna med det operativa arbetet.

Stötta kvalitetschefen och föregå med gott exempel

Om du skulle få ge ett par råd om kvalitets- och förbättringsarbete till VD:ar i andra företag – vad skulle det vara?

– Var delaktig och engagerad i kvalitetsarbetet och stötta kvalitetschefen. Ställ krav på andra chefer och processägare att driva förbättringsarbetet. Det är inte kvalitetschefen som ska göra det. Föregå också själv med gott exempel som VD, bland annat genom att sköta och förbättra ledningsprocessen på samma sätt som andra processägare ska arbeta med sina processer. Kort sagt, lev som du lär, säger Sofia Jorpes.

Sofia Jorpes har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 21 oktober 2024

Anmäl dig nu!

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 tillämplade arbetsuppgifter i den egna organisationen.





Foto Saab AB

Inköpskvalitet allt viktigare för Saab Dynamics

Inom Saab satsar man idag på att höja kunskaperna kring kvalitet i inköpen. Det här har stor och ökande betydelse för företaget, särskilt nu när man upplever en stark tillväxt. Den största utmaningen i detta är intern och handlar om att se potentialen i att arbeta med leverantörskvalitet, menar *Martin Peterson*, som är chef för inköpskvalitet på Saabs affärsområde Dynamics.

SAAB DYNAMICS AB är ett av fyra affärsområden inom Saab-gruppen. Bolagets cirka 3.500 medarbetare på ett drygt tiotal orter i Sverige utvecklar och producerar infanteriunderstödsvapen, missiler, undervattensvapen och sonarer, signaturmaterial, träningsystem med mera. Kvalitetskraven är förstärkta höga och olika kunder ställer ofta olika krav på samma produkt. Det speciella

för den här typen av produkter är också att de ska leva under väldigt lång tid.

Tillväxt ger mindre tid för störningar

Martin Peterson arbetar främst med verksamheterna i Linköping och Karlskoga, och håller även ihop ett kvalitetsnätverk inom hela Saab. Han menar att rent allmänt i tillverkningsindustri är leverantörskvalitet ett undervärderat

område och han pekar på att 60–80 procent av förädlingsvärdena ofta ligger på inköp.

Hos Saab Dynamics har leverantörskvaliteten stor och ökande betydelse.

– För oss är det främsta skälet att vi idag har en stark tillväxt. Med ökande beläggning i produktionen blir vi känsligare för störningar och vi har inte

tid att få problem med leverantörerna, säger Martin.

Kan bli dyrt att köpa billigt

Han sammanfattar inköpsarbetet som fyra komponenter: • Pris • Leveranstid • Kapacitet • Rätt kvalitet – och tillägger:

– Det hjälper inte att köpa billigt eller i rätt tid om det man köper in inte fungerar som det ska. Det kan vara dyrt att köpa billigt. Pris är så lätt att värdera, men hela kostnaden är svårare att se. Där finns en fundamental utmaning. Det är lätt att tro att man tänker kostnader när man tänker pris. Men då kan man missa kvalitetsbristkostnader, interna hanteringskostnader, hemtagningskostnader med mera.

Välj rätt från början

Saabs affärsområde Dynamics har i regel långvariga leverantörssamarbeten som omfattar en ganska "lokal" leverantörsbas. Detta av säkerhets-, försörjnings- och en del historiska skäl. Företaget arbetar med både stora och små leverantörer.

– Nyckeln är att välja rätt leverantör från början. Det gäller att lägga rätt jobb på rätt leverantör och att ge dem rätt förutsättningar, rätt underlag och information, säger Martin.

Han pekar också på att det är viktigt att identifiera leverantörer som inte presterar fullt, och att jobba med att utbilda, kravställa och följa upp.

– Jag brukar säga "Stör en leverantör" (med anspelning på TV-programmet "Stör en ingenjör"/Reds. anm). Man får se till att vara där ofta och övervaka och hjälpa dem att komma rätt. Att lära dem våra processer, våra krav och även påverka deras kvalitetskompetens. Däremot behöver man inte bevaka en leverantör som fungerar klanderfritt.

Viktigt med intern insikt om potentialen

Leverantörskvalitet handlar förstås inte alls bara om vad som händer hos leverantörerna.

– Den största utmaningen är intern och handlar inte minst om att få de egna medarbetarna att förstå potentialen i att arbeta med leverantörskvalitet – vad man kan uppnå med detta och hur det arbetet går till. Detta gäller nog många stora företag, menar Martin.

Han pekar särskilt på att det är viktigt med tydlig kravställning, utifrån den enkla logiken att om du inte själv vet vad du vill ha kan inte heller leverantören veta det.

– Det här ser enkelt ut, men är ganska svårt att genomföra. Det gäller exempelvis att man som beställare



Det hjälper inte att köpa billigt eller i rätt tid om det man köper in inte fungerar som det ska, säger Martin Peterson.

förstår det aktuella området och dess komplexitet tillräckligt väl. Att hålla aktuell kompetens på alla områden kan vara svårt.

I omvärlden sker också hela tiden förändringar. Det kan till exempel gälla ändrade miljökrav, nya tillverkningstekniker och affärsmässiga förändringar, som kan göra tidigare kravställningar föråldrade.

Satsar på utbildning i leverantörskvalitet

Nu satsar Dynamics, och även stora delar av övriga Saab, på att utbilda ett hundratal kvalitetsinköpsingenjörer i just leverantörskvalitet. Det görs i samarbete med Sandholm Associates. Inom Saab finns sedan tidigare kvalitetsutbildningar på strategisk och operativ nivå, berättar Martin. Men det har saknats en utbildning för inköpskvalitet.

– Inköpare är ofta duktiga på den kommersiella biten, men har kanske inte metodkunskaper inom kvalitetsområdet. Där behövs en viss grundkunskap om just kvalitetsmetoder. Detta krävs också för att inköparen ska veta när det är dags att skaffa stöd från någon kollega som har mer kunskaper på kvalitetsområdet.

Utbildningen är upplagd som 12 utbildningsdagar i 5 moduler, som förlägs på olika verksamhetsorter för att även ge bättre insyn i hela företaget.

– Förutom att på inköpsidan höja kompetensnivån inom kvalitet är syftet

att åstadkomma en gemensam kompetens kring leverantörskvalitet – både när det gäller verktyg och värdegrund – och att inom Saab bygga nätverk kring detta, säger Martin Peterson.

.....
I Saab Dynamics kvalitetsarbete har Sandholm Associates bidragit med ett flertal kurser och utbildningsprogram: Leverantörskvalitetsprogram, Förbättringsledningsprogram, Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning, Problemlösning med förbättringsverktyg/ Yellow Belt, Statistisk processanalys, Resultatnriktat hållbarhetsarbete.



Nya tider kräver närmare leverantörsrelationer

Idag blir det allt viktigare att vårda relationerna med sina leverantörer, som ofta står för en stor del av det totala förädlingsvärdet. Att satsa på prispress och ensidiga avtal är inte en hållbar strategi. Istället bör man utgå från en samstämmig syn på rätt kvalitet, närmare samverkan och en gemensam förmåga att reducera kostnader.

ATT HA BRA LEVERANTÖRER är avgörande för hur en organisation lyckas. Det är inte enkelt att finna leverantörer som kontinuerligt skapar högt värde genom varor och tjänster av rätt kvalitet, i rätt tid, till rätt kostnad och i önskade kvantiteter. En bra leverantör har en välfungerande organisation av kompetenta individer och duktiga ledare. Och att ersätta en sådan leverantör är i många fall mycket svårt. Därför är det viktigt att sätta leverantörerna i centrum och säkerställa att de är nöjda, motiverade och lojala.

Förändrad leverantörssituation

Många verksamheter ser idag en dramatisk förändring av leverantörssitua-

tionen. Tidigare har urvalet av möjliga leverantörer under lång tid ökat genom internationalisering och globalisering. En god tillgång på leverantörer har gjort det möjligt för köpande organisationer att styra och dominera leverantörsrelationerna.

Det här läget har dock förändrats ganska snabbt. Pandemin, geopolitisk osäkerhet, klimatrelaterade utmaningar, logistikproblem och deglobalisering har resulterat i att många verksamheter valt att söka mer närbelägna leverantörer. Effekten av detta är att mängden möjliga leverantörer snabbt minskat och att de säljande organisationernas makt ökat. Dåliga leverantörsrelationer kan då i värsta fall leda till uteblivna

leveranser och totalt produktionsstopp i den egna verksamheten.

Krävs tillit, förtroende och långsiktighet

Det har länge varit välkänt att det optimala sättet att utveckla en värdekedja bygger på att alla gränssnitt i kedjan är i balans. Det gäller både interna processer och externa leverantörsrelationer.

– Trots det finns det gott om verksamheter som helt missförstått vad ett bra leverantörssamarbete innebär. I de fallen handlar det då ofta om att man har kortsiktigt fokus på att reducera inköpspris och upprätta ensidiga ekonomiska och juridiska kontrakt. En sådan strategi kan få förödande effekter i en

värld där konkurrensen om de bästa leverantörerna hårdnar, säger *Lars Sörqvist*, vd för Sandholm Associates. Framtiden handlar mer om utveckling av ömsesidigt fördelaktiga relationskontrakt.

– För många verksamheter är de leverantörsrelaterade kvalitetsbristkostnaderna mycket stora. Dessa kostnader är dessutom i det närmaste omöjliga att reducera om inte ett bra förbättringssamarbete etableras mellan kund och leverantör, menar *Jon Fangel*, som är konsult på Sandholm Associates och som tidigare arbetat många år inom Scania.

– Det här är något som kräver tillit, förtroende och långsiktighet. Ett huvudmål måste vara att etablera långa leverantörsrelationer, skapa maximal öppenhet, sätta gemensamma mål och upprätta gemensamma framtidsvisioner. God ekonomi och kvalitet kan aldrig uppnås genom kortsiktig prispress, utan behöver grundas i ett välutvecklat partnerskap.

Mer operativ samverkan

I många verksamheter behövs stora omställningar och ny kunskap för att lyckas utveckla effektiva och värdeskapande leverantörsrelationer. Detta gäller både på strategisk och operativ nivå.

– Idag styrs ofta inköpsfunktioner mot

att reducera inköpspriser. Med detta som huvudstrategi är leverantörssamarbete i det närmaste dömt att misslyckas redan från början, säger *Jon Fangel*.

Han menar att en framgångsrik inköpsstrategi istället måste utgå från kvalitet och gemensam förmåga att reducera kostnader och uppnå rätt kvalitet. För att lyckas med detta är det viktigt att åstadkomma en hög och samstämmig kunskap om förbättringsmetodik, vilket många framgångsrika verksamheter har funnit i Sex Sigma.

Förutom på strategisk nivå krävs också en större närhet och samverkan med viktiga leverantörer på operativ nivå. Här är det viktigt att identifiera bra leverantörer och involvera dem mycket tidigt i exempelvis utvecklingsarbetet kring nya produkter. Att börja se sig om efter lämpliga leverantörer när en produkt redan är färdigutvecklad är vanligen för sent.

– Ett vanligt problem i många verksamheter är att alltför stora delar av leverantörsinteraktionen förväntas ske genom en inköpsfunktion, vilket ofta kan försvåra samverkan och relationsutveckling. En effektiv inköpsorganisation kan bidra till framtagning av ändamålsenliga avtal och kontrakt, medan mycket av all övrig samverkan bör ske genom integrering av verksamheternas operativa processer, säger *Jon Fangel*.



En leverantörsstrategi som bara går ut på att reducera inköpspriser är dömd att misslyckas redan från början, anser *Jon Fangel*.

– En modern inköpsfunktion kan även ses mer som en ”extern HR-funktion” som primärt bör sträva efter att vårda, utveckla och fördjupa viktiga leverantörsrelationer. Att grunda inköpsarbete på prispress och kortsiktigt utnyttjande av leverantörer är inte en hållbar strategi, avslutar *Jon Fangel*.

Läs om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se

Supplier Quality Manager (SQM)

Kursstart 3 oktober 2024

Ett nytt utbildningsprogram som ger dig professionella kunskaper om leverantörsutveckling, i syfte att öka din och din verksamhets förmåga att bygga värdeskapande leverantörsrelationer. Du lär dig att framgångsrikt driva det arbetet, exempelvis i roller som Leverantörsutvecklare, Supplier Quality Manager, Supplier Quality Assurance Engineer och liknande roller. Utbildningen omfattar 15 dagar fördelade på 5 block, plus en 1-dags workshop ett halvår efter kursen.

Leverantörskvalitet och värdeskapande leverantörsrelationer

Kommande kursstartar 7 mars, 3 oktober 2024

En 2-dagars kurs om hur nära samverkan med leverantörer kan ge bättre kvalitet och stora besparingar. Du får kunskaper om effektiva strategier och metoder för att utveckla, säkra och styra kvaliteten på inköpta varor och tjänster.

Sandholm Associates erbjuder även konsultstöd för att utveckla mer värdeskapande leverantörssamarbete.



Det är viktigt att arbeta systematiskt i förbättringsprojekt och lägga mycket tid på själva problemställningen, anser Alexander Lindqvist.

Så bidrar systematiska förbättringar till säker slutförvaring av kärnbränsle

Kvalitetskraven är mycket höga när Svensk Kärnbränslehantering (SKB) tar fram särskilda kopparrör och insatser för den svenska slutförvaringen av kärnbränsle. Här arbetar man bland annat med tydligt definierade förbättringsprojekt enligt Sex Sigma-metodiken och det har haft stor positiv effekt på slutprodukten. Systematiken i projekten är en jättestyrka, säger *Alexander Lindqvist*.

ALEXANDER LINDQVIST är chef för inkapslingstekniken och ansvarig för Kapsellaboratoriet i Oskarshamn, där utvecklingen av inkapsling och provmetoder sker. Här arbetar cirka 35 personer som projektledare och experter. Allt i dialog med andra delar av SKB, underleverantörer och forskningsinstitut.

Höga kvalitetskrav

Uppdraget är att utveckla en kopparkapsel och en insats som uppfyller alla krav samt provmetoder som visar myndigheterna att man uppfyller kraven. Slutförvaringen av kärnbränslet

ska tas i drift omkring år 2035. Innan dess ska SKB också bygga upp flera nya anläggningar. Kvalitetskraven är, som alla förstår, mycket höga. Här behövs ett ständigt förbättringsarbete och man har ett lagkrav på sig att använda den bästa tillgängliga tekniken.

Förbättringsprojekten inom inkapslingstekniken initieras på olika sätt. Man har tät dialog med den avdelning som arbetar med anläggningsutveckling. Och man använder sig mycket av Technical Readiness Level (TRL, som handlar om teknikmognadskrav) för att bryta ner långsiktiga mål till kortsiktiga mål.

– Tillsammans med dem som exempelvis utvecklar en komponent tittar vi på nuläge och vilken önskad nivå vi bör ha i det här läget för att identifiera vad vi borde förbättra. Det här gör vi väldigt ofta på alla komponenter och alla processer. Här får vi fram många saker man kan förbättra, och sedan paketerar vi det här till uppdrag och prioriterar, berättar Alexander.

Kvalitetskompetens och systematik viktigt

Det här arbetet kräver mycket kom-

petens, bland annat kring metodik för kvalitets- och förbättringsarbete.

– Det är otroligt viktigt att vi utbildar och vidareutvecklar oss inom alla områden. Vi arbetar ju med forskning och utveckling och vi måste hela tiden utveckla oss, säger Alexander.

Inom kvalitetsområdet har han själv genomgått en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates. Inom hans avdelning finns ytterligare Black Belt-kompetens och andra som har kvalitetskompetens på Green Belt- och Yellow Belt-nivå.

De här utbildningarna handlar om systematiskt förbättringsarbete enligt Sex Sigma-metodiken, som tar sikte på grundorsakerna till problem eller förbättringsmöjligheter. Metoden och dess verktyg går ut på att man först definierar och avgränsar uppgiften, tar fram ordentligt med statistik och fakta, analyserar detta, och först därefter genomför förbättringar som sedan följs upp och permanentas.

– Systematiken i Sex Sigma är en jättestyrka. I förbättringsprojekten gör vi fullständiga kartläggningar för att se vad i processerna som påverkar slutkvaliteten. Vi får fram statistisk kartläggning och det ger stor trygghet i det vi sedan genomför. Nu arbetar vi genomgående med den metodiken på alla komponenter och processer. Vi vill ha full kontroll på alla processteg, säger Alexander.

Säkerhet och ekonomi

I samband med sin Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates genomförde Alexander ett skarpt förbättringsprojekt, som handlade om att ytterligare förbättra tillverkningen av kopparrör för slutförvaringen. En central process är det som kallas *extrusion*, där ett pressverktyg som är 25 meter högt och väger 70 ton under högt tryck

gör kopparrör av en kopparcylinde (göt) som väger 12 ton. Kvalitetsarbetet handlar först och främst om säkerhet, men även om att minska kostsamma kassationer och omarbetningar.

– Vi såg att materialegenskaperna inte var helt homogena, men förstod inte varför de varierade. Det här riskerade leda till högre kassationer, vilket kostar mycket. Det riskerade också leda till att vi inte kan hålla önskad takt i slutförvaringen.

Förbättringsprojekt gav goda resultat

Man startade förbättringsprojektet med att definiera hela kedjan från råkoppar till färdiga rör och gjorde processkartläggning för varje delsteg. Man tittade på vad det är som påverkar kvaliteten, bland annat tillverkningsparametrarna temperatur, tryck och tid. Man gjorde också mätningar mellan de olika processtegen. Det Alexander fokuserade mest på i sitt projekt var att göra datorsimuleringar av extrusionsprocessen.

– Vi skruvade lite på alla parametrar och tittade på utfallet. Analyserna visade att vissa parametrar spelade större roll för kvaliteten, medan andra hade mindre betydelse.

Efter mätningar och analyser kunde man införa nya mätpunkter i extrusionsprocessen och fler mätpunkter hos underleverantörer. Man kunde samtidigt minska vissa krav på sådant som visat sig inte påverka slutkvaliteten. Förbättringarna man gjorde gällde alla parametrarna – temperatur, tryck och tid – och man hittade och genomförde även andra förbättringar.

– Vi har smalnats av parametrarna och förändrat processfönstren, och vi har fått kontroll på alla detaljer och parametrar, berättar Alexander. Resultatet är mycket positivt. Vi har lyft rörtillverkningen till en ny nivå som motsvarar den önskvärda kvaliteten

för slutförvaringen. Eftersom vi har så bra kontroll på parametrarna blir det också lättare att inför myndigheter leda i bevis att det här är stabilt.

Det goda resultatet innebär också en avsevärd ekonomisk fördel, eftersom man minimerar kassationerna. Det handlar om mycket stora värden.

– Avgörande för resultatet i förbättringsprojektet var det systematiska arbetssättet. Att definiera alla tänkbara saker i hela kedjan som skulle kunna påverka kvaliteten i slutprodukten och att lyfta upp dessa en och en, säger Alexander.

Viktigt avgränsa sig och arbeta systematiskt

Vilka är då utmaningarna i ett sådant här förbättringsprojekt?

– En svårighet är att avgränsa sig. Man vill gärna göra alla steg samtidigt, men det skulle bli oöverstigligt. Sikta istället på att ta en del i taget, annars fastnar man – det blir för mycket information och för många parametrar. Man måste avgränsa sig.

Ett annat råd är att från början lägga tid på och jobba mycket med problemställningen, bryta ner den och se till att den är relevant.

– Jobba systematiskt igenom problemställningen, då hittar man problemen och de tänkbara orsakerna. Man kanske inte hittar allt i första försöket, men då gör man nya försök. Det är också bra att under projektets gång ta hjälp och bolla detta med någon annan som förstår den här förbättringsmetodiken, säger Alexander Lindqvist.

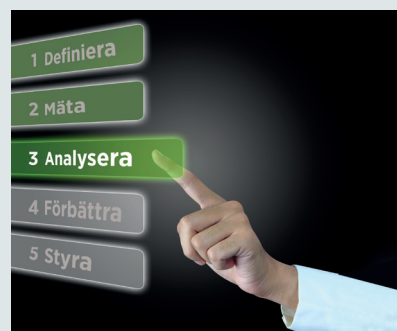
.....
I SKBs kvalitetsarbete har Sandholm Associates bidragit med Black Belt-utbildningar.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Six Sigma Black Belt-utbildning

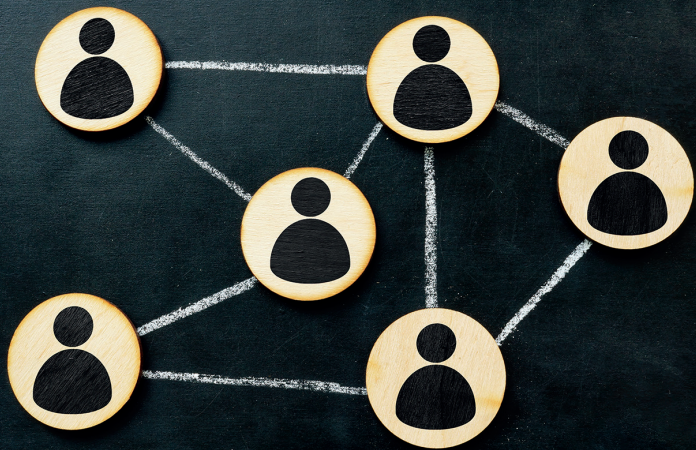
Kommande kursstartar: 20 mars och 14 oktober 2024

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





FÖRBÄTTRINGSKUNSKAP



FÖRBÄTTRINGSORGANISATION

ENGAGEMANG



Öka förmågan att lösa problem – det här krävs för att lyckas

En verksamhets förmåga att lösa problem är en mycket viktig framgångsfaktor. Här räcker det inte med bara sunt förnuft. För att komma åt mer än de enklaste problemen och förbättringsmöjligheterna krävs gedigna förbättringskunskaper, resurser, organisation och engagemang.

SVÄRIGHETER OCH UTMANINGAR

med enkla och uppenbara lösningar blir ofta lösta ganska snabbt och hinner då aldrig bli besvärande problem som hämmar verksamheten. Men i organisationer finns ofta en naturlig benägenhet att över tid samla på sig problem som är mer komplicerade att lösa. Där finns i regel en stor potential till förbättringar och lönsamhet som man kan komma åt genom att just öka organisationens förmåga att lösa problem.

Sunt förnuft räcker inte

– I dagens verksamheter är många av de ”långt hängande frukterna” sedan länge plockade. Men idag möter man allt fler komplexa och svåra utmaningar. Försöker man hantera dessa med bara sunt förnuft och utan gedigna förbättringskunskaper kommer man inte så långt, säger *Marita Bergendahl*, partner och seniorkonsult på Sandholm Associates.

– Vår erfarenhet är att människors spontana sätt att agera på problem

många gånger är direkt felaktiga och i värsta fall faktiskt skadliga för verksamheten. Det finns en tendens att man vill fixa problem snabbt, utan att lägga energi på att identifiera och lösa dess rotorsaker.

Marita Bergendahl menar också att i verksamheter som inte utvecklat sina kunskaper i systematiskt förbättringsarbete ofta missbedömer de problem man ställs inför. Antingen underskattas problemen och behovet av problem-

lösningssatsar eller så ses problemen som olösbare.

I en organisation med hög förbättringskunskap ser man istället det omvända. Där ser man bättre vad som krävs för att lyckas med problemlösning. Fokus ligger på att utveckla korrekta problemformuleringar, ta fram fakta, identifiera problemens rotorsaker och ta fram evidensbaserade lösningar.

– Det gör att man i mycket högre utsträckning löser problem, uppnår en störningsfri vardag och kan fokusera framåt istället för att fastna i ”avvikelse-träsket”. Övergripande leder detta till effektivare verksamheter som skapar större värde för kunderna, säger Marita.

Förmåga som ständigt behöver utvecklas

En klassisk fälla är om man på olika nivåer i verksamheten, från ”golvet” till ledningen, inte riktigt förstår behovet eller innebörden av förbättringsförmåga, och kanske även tror att den redan är tillräcklig. En sådan situation kan kraftigt hämma förbättringsarbetet.

En paradox är också att i takt med att en verksamhet blir bättre på förbättringsarbete och löser allt mer komplexa problem blir andra ännu mer komplexa utmaningar aktuella att lösa. Det innebär att man ständigt behöver fortsätta utveckla sin förbättringsförmåga för att kunna optimera verksamheten och sin konkurrenskraft, menar Marita.

– Man kan här göra en parallell med idrottsvärlden. Att börja träna kan vem som helst enkelt göra, men att vinna mästerskap kräver både förmåga och gedigen kunskap.

Kunskaper och resurser

Vad handlar då god förbättringsförmåga om? Marita Bergendahl sammanfattar begreppet med fyra ord. *Kunskap, resurser, organisation och engagemang*.

Förbättringskunskap handlar om all den kunskap som krävs för att på ett systematiskt och faktabaserat sätt kunna ta fram träffsäkra åtgärder och lösningar. Sedan mer än 30 år finns mycket av denna kunskap att tillgå från koncept som Six Sigma och Lean. Det handlar dock inte i första hand om att införa själva metoderna, utan om att bygga upp kunskap hämtad från dessa koncept.

För att kunna lösa problem och driva förbättringsarbete krävs **resurser**. Allra viktigast är att tillräckligt med tid avsätts för detta arbete.

– Våldigt ofta är det just tidsbrist som gör att det djupare och mer långsiktiga förbättringsarbetet åsidosätts. Ironiskt nog är en vanlig orsak till denna tidsbrist att personalen är



Det finns en tendens att man vill fixa problem snabbt, utan att lägga energi på att identifiera och lösa dess rotorsaker, säger Marita Bergendahl.

upptagen med kortsiktigt fixande och trixande som beror på att de bakomliggande orsakerna inte lösts ordentligt, säger Marita Bergendahl.

Organisation och engagemang

För att lyckas med förbättringsarbetet behövs också en genomtänkt **förbättringsorganisation** med tydliggjorda roller, ansvar och befogenheter. Kortsiktigt kan brister och fel åtgärdas i den enskilda situationen, men för att nå långsiktig framgång krävs det att man upprättar en enhetlig och välfungerande förbättringsorganisation i hela verksamheten. Det här är något som Sandholm Associates ofta hjälper sina kunder med.

En viktig grund för att åstadkomma och upprätthålla ett verkningsfullt förbättringsarbete är förstås också **engagemang och ledningsstöd**. Engagemanget krävs hos alla som är verksamma i organisationen.

– Här är det allra viktigaste att den högsta ledningen är genuint engagerad och har vilja att utveckla och prioritera systematiskt förbättringsarbete i verksamheten. Detta är något som alla kvalitetsmodeller starkt betonar, men som ändå av många fortfarande ses som kvalitetsområdets största utmaning, säger Marita.

Goda cirklar av ständiga förbättringar

Alla de här komponenterna – kunskap, resurser, organisation och engagemang – är saker som en organisation kan välja att utveckla. Engagemang i en organisation är lite speciellt, eftersom det är något som behöver förtjänas. Detta hänger i praktiken nära ihop med de övriga komponenterna, som förstärker

varandra i ”goda cirklar” av ständiga förbättringar.

– Vägen framåt handlar mycket om att utbilda organisationen i systematiskt förbättringsarbete och samtidigt lägga så mycket som möjligt av den tillgängliga tiden på att genomföra sådana förbättringar. Det leder till viktiga positiva resultat i verksamheten, vilket i regel bidrar starkt till ökat intresse, övertygelse och engagemang, säger Marita.

Vi hjälper er att utveckla starkare förbättringsförmåga

Sandholm Associates erbjuder hjälp med att öka förbättringsförmågan i er verksamhet. Både genom utbildningar och konsultstöd. En viktig del i detta är att på olika nivåer i verksamheten etablera och sprida en gemensam kunskapsbas om förbättringsmetodik. Exempelvis genom våra Six Sigma-utbildningar på nivåerna Black Belt, Green Belt och Yellow Belt.

Läs mer på sandholm.se och välkommen att kontakta oss för att diskutera skräddarsydda upplägg.



Det är viktigt att hålla i och hålla ut i kvalitetsarbetet, menar Eva Simonsson och Fredrik Gottby.

Mätplaner och delaktighet förbättrar Sandvikens skolor

Inom skolverksamheten i Sandvikens kommun arbetar man mycket med att utvärdera strategiska mål, borra sig ner i målavvikelser och att skapa stor delaktighet i kvalitetsarbetet. Det här baseras på en struktur och kultur som tar sikte på visionen: Vi gör varandra bättre.

SKOLVERKSAMHETEN BESTÅR AV förskolor, gymnasieskola, grundskolor och anpassade skolformer med ett 50-tal chefer och totalt cirka 1.400 anställda, vilket är ungefär halva kommunens personalstyrka. Detta ligger under Kunskapsförvaltningen. Här har vi pratat med *Fredrik Gottby* som är verksamhetsutvecklare och *Eva Simonsson* som är biträdande förvaltningschef.

Mål, utvärderingar och dialog
Förvaltningens kvalitetsarbete bygger på en struktur där man definierar ett antal processer, gör utvärderingar och arbetar löpande med ständiga förbättringar.
– Vi har bland annat dialogdagar varje år där cheferna möter Kunskapsnämnden för att skapa förståelse för verksamheternas förutsättningar och,

vard fjärde år, också skapa underlag inför beslut om nya mål, berättar Fredrik.
– Vi utvärderar och använder resultaten av utvärderingarna i planeringen för kommande år, säger Eva. Det är långa kedjor. Dialogdagarna är första steget i nämndplanen för nästnasta år.
Man arbetar också med 4-årsmål som sammanfaller med politiska mandatperioder. Det finns ett samspel kring

målen där cheferna för skolverksamheterna har stort inflytande. Nämndens mål är ganska generellt hållna. De handlar bland annat om undervisning av hög kvalitet, förbättrade resultat, likvärdiga förutsättningar, trygghet, studiero, tillgängliga studiemiljöer och demokratiska värderingar. Utifrån målen skapas en mer specifik mätplan som förvaltningschefen beslutar. Här framgår vilka parametrar man ska följa under året.

Borrar i avvikelserna

– Något som är utmärkande för oss är att vi samlar in mycket fakta ända nerifrån verksamheterna som sedan aggregeras uppåt. Detta sammanställer vi till resultat och där utkristalliserar förbättringsområden, berättar Eva.

– Vi borrar oss ner i resultaten, nivå efter nivå, och följer målavvikelser hela vägen ner. Det kan exempelvis gälla avvikelser inom kunskapsresultat, trygghet, närvaro etc, säger Fredrik.

Kunskapsförvaltningen tar fram något man kallar Resultatböcker där allt finns samlat på ett ställe. Dessa har man skapat för att politikerna ska få en summering av läget. Man har också infört uppföljning av skolverksamhetens nationella uppdrag. Förvaltningen gör systematiskt även omvärldsbevakningar och kommunicerar dessa inom organisationen. Där kan man fånga in ytterligare utvecklingsområden, exempelvis utifrån nya externa krav.

Delaktighet

Centralt i Kunskapsförvaltningens kvalitetsarbete är att man satsar på att åstadkomma en hög grad av delaktighet genom hela organisationen. Ledorden i styrmodellen är helhetssyn, samverkan och dialog. Hur skapar man då den här delaktigheten?

– Vi är genuint intresserade av kvalitetsarbete, vi brinner för det. Vi öppnar upp för att göra arbetet tillsam-

mans med andra i organisationen och vi ger möjligheter för verksamheterna att komma med sina inspel. Då känner man sig engagerade. Man vill vara med och påverka, säger Fredrik.

Hos Kunskapsförvaltningen strävar man efter att varje led tar sitt ansvar för kvalitetsarbetet i organisationen och där skolområdenas rektorer är viktiga pusselbitar, som samtidigt får stöd i det arbetet. Inom förvaltningens olika skolformer finns kvalitetssamordnare. Man har inte en central kvalitetsavdelning på samma sätt som tidigare.

Håll i och håll ut

Det är viktigt att låta kvalitetsarbetet sippra ner i organisationen och skapa förståelse för allt detta ute i verksamheterna. Det tar tid, menar Eva.

– Avgörande är att ”hålla i och hålla ut” i det här arbetet så länge att alla berörda får en chans att förstå det och veta vad man ska göra och hur. Det kräver mycket uthållighet och är en av utmaningarna. Därför är det bra att vi numera har mål som sträcker sig över fyra år.

Förutom att ”hålla i och hålla ut” talar man också om att ”hålla om”, vilket här betyder att värna om kvalitetsarbetet och att se till att detta förblir viktigt. Både Fredrik och Eva betonar också att avgörande för kvalitetsarbetet är att man har ledningens engagemang. Här är förvaltningschefen *Minna Holmqvist* starkt engagerad och det sprider sig i organisationen.

Kvalitetsarbetet inom Kunskapsförvaltningen handlar idag om att förbättra och komplettera det man har, snarare än att förändra strukturen som man har byggt upp under ett antal år.

– Ett utvecklingsområde vi arbetar mycket med nu är att säkerställa statistiken i verksamheten, vilket är ett långsiktigt arbete, berättar Eva.

– Senaste tiden arbetar vi också mycket med att ta tag i rotorsaker och

arbeta med ordentliga problemformuleringar – inte brandkärsuttryckningar. Det är samtidigt en bra träning i att ”hålla i och hålla ut” i kvalitetsarbetet, säger Fredrik.

Satsat på kvalitetskompetens

Inom kommunen ligger Kunskapsförvaltningen långt framme i kvalitetsarbetet och kan därför även göra mer kommunövergripande inspel på det området. Förvaltningen har satsat på att utveckla sin kvalitetskompetens bland annat via kontakter och samarbete med ledande aktörer inom kvalitetsområdet, däribland Sandholm Associates där ett flertal medarbetare genomgått ett antal kurser.

– Vi har ett brett kontaktnät på kvalitetsområdet och kan bygga på med erfarenheter och kunskaper från både andra kommuner och företag, berättar Fredrik.

.....
I kvalitetsarbetet inom Sandvikens kommuns Kunskapsförvaltning har Sandholm Associates bidragit med följande utbildningar: Kvalitetschefskurs, Processer och processorientering, Värdeflödesanalys och processutveckling samt Kommunal och regional kvalitetsledning.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Processutveckling mot Lean

Kommande kursstarter: 5 mars och 23 september 2024

Ett utbildningsprogram om att skapa mer kundvärde med mindre resurser genom att utveckla verksamhetens processer mot Lean. Du får gedigna kunskaper om hur man utvecklar organisationens processer och flöden på ett verkningsfullt sätt. Du lär dig de principer, metoder, verktyg och strategier som krävs för att utveckla verksamheten mot högre värdeskapande och flödeseffektivitet. Utbildningen omfattar 12 kursdagar fördelade på 5 block.

Viktigt komma igång med AI och ML

Idag talas det om artificiell intelligens nästan överallt. Inte minst inom kvalitetsvärlden. Den viktigaste frågan just nu är hur man enklast kommer igång och hänger med i denna blixtnabba utveckling.

MÖJLIGHETERNA och tillämpningarna med artificiell intelligens (AI) och maskininlärning (ML) är många. Insikterna om att vi står inför ett totalt paradigmskifte ökar nu snabbt.

Skaffa kunskaper och testa

En vanlig missuppfattning är att det krävs enorma investeringar och djup kompetens för att börja tillämpa AI och ML, menar *David Dreven*, konsult och utbildare på Sandholm Associates. Idag finns det gott om kostnadsfria mjukvara och ofta kan AI- och ML-lösningar integreras i befintliga system.

– Våra erfarenheter visar att det inte behöver vara särskilt svårt att komma igång med tillämpning av dessa nya tekniker. Kritiskt är att öka kunskapen i den egna organisationen om hur man använder och utvecklar AI och ML.

– Det gäller att börja nu, säger *Ola Svanström*, kvalitetschef för ABB i Sverige. Genom att testa och lära finner man de bästa vägarna framåt. Idag pågår AI-relaterade initiativ lite överallt inom

ABB och stödet för detta är starkt från högsta ledningen. Fokus ligger både på att utveckla smartare produkter och den egna verksamheten.

Knyt AI och ML till förbättringsarbetet

Ett bra sätt att snabbt och konkret börja tillämpa maskininlärning är att knyta samman den nya tekniken med verksamhetens förbättringsarbete.

– Genom att intelligenta analysverktyg blir tillgängliga i problemlösningsarbetet kan man där nå helt nya nivåer, säger David Dreven. Särskilt Sex Sigma har i detta sammanhang visat sig vara mycket lämpligt eftersom metodiken bygger på dataanalys och därför passar bra ihop med ML och AI.

Ola Svanström ser en mycket stor potential i den aktuella teknikutvecklingen och tror att den dramatiskt kommer att påverka hur man arbetar med kvalitet i framtiden. Exempelvis kan ABB hjälpa sina kunder genom att snabbt ta fram och analysera information. Ett annat exempel är att snabbt analysera funktionen i företags produkter.



David Dreven

Ola Svanström

För att inte hamna på efterkälken i den totalt omdanande utvecklingen kring AI och ML gäller det att hänga med.

– Det är viktigt att hitta relevanta applikationer och våga testa. Börja med en förstudie för att finna verkliga problem som kan lösas genom ML och AI. I det arbetet kan det ofta vara bra att ha extern stöd, säger David Dreven.

För att hjälpa verksamheter att komma igång med tillämpningar av AI och ML och inhämta den kunskap som behövs ger Sandholm Associates både konsultstöd och utbildningar.

Läs mer om utbildningarna på sandholm.se

Tillämpad maskininlärning med fokus på verksamhetsutveckling

Kursstart 27 september 2024

En utbildning om hur du använder AI och maskininlärning för att lyfta kvalitets- och förbättringsarbetet till nya nivåer. Du lär dig använda avancerade verktyg och metoder inom maskininlärning för att nå bättre och säkrare resultat i form av besparingar, kvalitet och miljö. Fokus ligger på den praktiska tillämpningen och byggande av maskininlärningsmodeller för olika typer av behov och verksamheter. Under kursen får du även arbeta med exempel från din egen verksamhet. Utbildningen omfattar 15 dagar i 7 block med tillfälle att arbeta med tillämpningar mellan blocken, samt en uppföljande workshop ett halvår efter utbildningens slut.

Introduktion till ML och AI för beslutsfattare

Kursstart 14 mars 2024

En 2-dagars utbildning om hur maskininlärning (ML) och artificiell intelligens (AI) påverkar utvecklingen mot en mer framgångsrik verksamhet. Du får grundläggande kunskaper om teknikerna och förbereder dig som beslutsfattare att kunna välja rätt väg samt att hantera de genomgripande förändringar som dagens verksamheter står inför.