

Potential



Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Januari 2020

Kvalitet i en föränderlig framtid

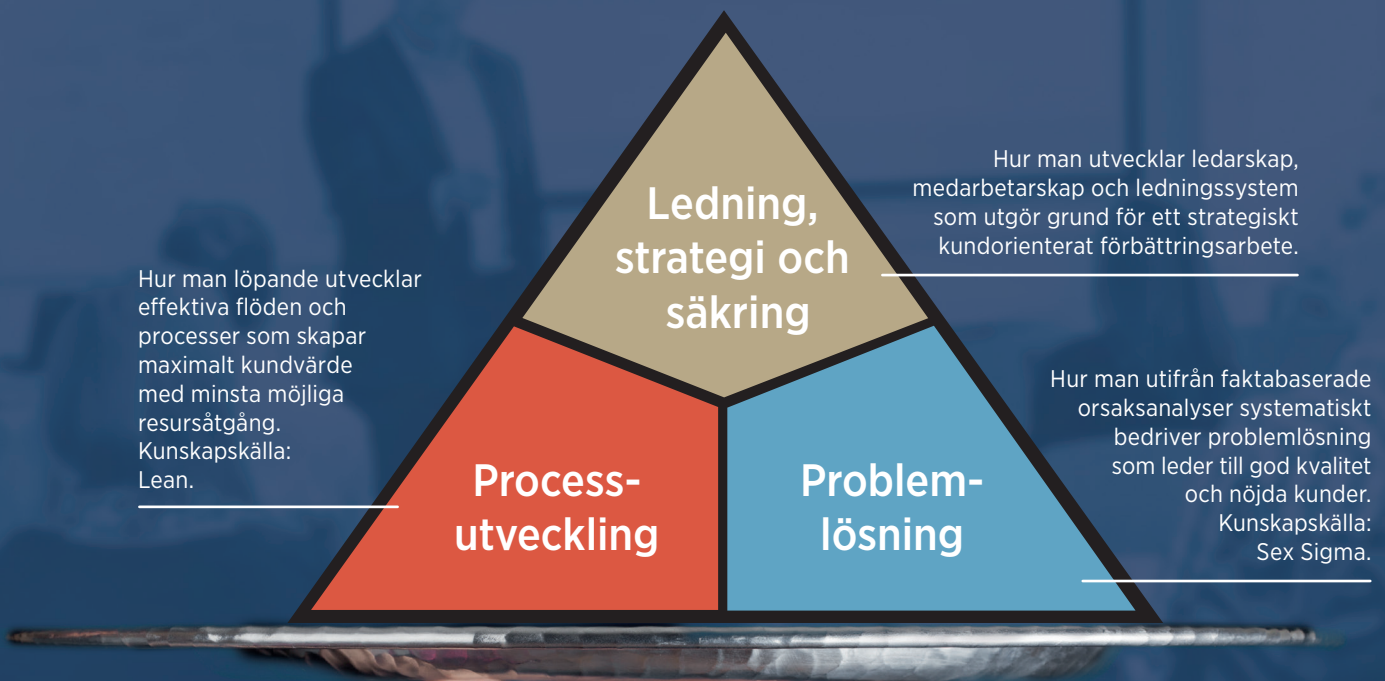


**SKRs VD om kvalitet
i tuffare tider**
sid 4

Välkommen till kostnadsfria seminarier på nio orter!

Läs mer på baksidan.

Tre kompetenser som ger resultat!



Välkommen till våra kurser



Ledning, strategi och säkring

4 mars	Förbättrings- och förändringsledning 3 dagar
5 mars	Leverantörskvalitet 2 dagar
9 mars	Introduktion till verksamhetsutveckling och kvalitet 3 dagar
9 mars	Kvalitetschefskurs 20 dagar i 8 block
12 mars	Kommunal och regional kvalitetsledning 6 dagar i tre block
30 mars	Medarbetarskap och kvalitetskultur 6 dagar i 3 block
26 maj	Sponsorutbildning för Sex Sigma och Lean 1 dag
27 maj	Kvalitetsrevision 3 dagar



Processutveckling

22 jan	Effektiva flöden och processer 3 dagar
25 mars	Processledning och processutveckling 3 dagar
25 mars	Leanledarutbildning 19 dagar i 7 block
25 mars	Leansamordnarutbildning 10 dagar i 4 block
27 mars	Processimulering (Leanspel) 1 dag
20 april	Värdeflödes- och processanalys 4 dagar



Problemlösning

17 feb	Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
17 feb	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
18 mars	Black Belt-utbildning 22 dagar i 8 block
20 mars	Praktisk statistik 14 dagar i 5 block
24 mars	Mätsystemanalys 1 dag
25 mars	Statistisk processanalys 3 dagar
25 mars	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
13 maj	Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
13 maj	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
20 maj	Hypotestest och regression 7 dagar i 4 block
28 maj	Black Belt workshop 2 dagar
8 juni	Statistisk processanalys 3 dagar
8 juni	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block

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

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates



Framtiden kräver mer fokus på förbättringar redan idag

Behovet av att accelerera kvalitets- och förbättringsarbete i både svenskt näringsliv och vår offentliga sektor är nu mycket stort. Vi befinner oss i förändringsarnas tidevarv på flera sätt.

Ny teknik och digitalisering skapar idag helt nya förutsättningar att driva och utveckla verksamheter. Det är viktigt att kvalitetsprofessionella här ser nya möjligheter att förbättra och säkra kvaliteten. Digitaliseringen har en central roll i det som internationellt kallas Quality 4.0. Minst lika viktigt är att digitaliseringen av verksamheter präglas av kvalitetsprofessionens specialistkunskaper om hur man åstadkommer problemlösningar och processutveckling med kundnytta i fokus. Då kan IT-investeringar ge verkliga genombrott.

Kvalitetsutvecklingen snurrar allt fortare i länder som inte tidigare förknippats med hög kvalitet. Inte minst i Kina. Det är en utveckling som ställer stora krav på företag i Sverige och övriga västvärlden att agera idag, för att inte hamna hopplöst efter konkurrensmässigt. Med agera menar jag då att mer kraftfullt satsa på kvalitet och förbättringsarbete. Vår konkurrenskraft, och i förlängningen även vår välfärd, står på spel.

Idag tycks vi gå mot ett sämre konjunkturläge och för vår offentliga sektor är det redan nu lite tuffare tider. Det här leder lätt till dramatiska nedskärningar och betydande försämringar i förmågan att tillfredsställa kunder. En bättre väg att gå är att utnyttja kvalitets- och förbättringsarbetets stora potential till besparingar och effektiviseringar, och på så sätt även rusta sig för ett kommande bättre konjunkturläge. När det gäller välfärden är behovet av kvalitetsutveckling mycket påtagligt om den svenska skolan, vården, omsorgen, rättsväsendet etc ska kunna möta framtidens behov.

En avgörande fråga för mänskligheten är hållbarhet och då särskilt klimatpåverkan. Även här skulle kvalitetsområdets verkliga kunna bidra genom att utveckla verksamheters förmåga att möta kundernas behov på ett effektivare sätt.

I alla dessa förändringar finns nya och spännande möjligheter. Vad som behövs nu på alla nivåer är att öka förbättringsförmågan i företag och organisationer. Det här kräver dels engagemang och handlingskraft hos företagsledare, ledare i offentliga verksamheter, politiker, styrelser etc. Det kräver också ökad kompetens om hur man bedriver ett kvalitets- och förbättringsarbete på ett sätt som ger goda resultat. Det är kunskaper som till stora delar finns tillgängliga i koncept som Sex Sigma och Lean.

Idag finns alla möjligheter att möta framtidens utmaningar, om vi bara vill.

Läs mer om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se



Det behövs nya arbetssätt i kommuner och regioner och kvalitetsfrågorna behöver ligga högst upp på agendan, anser Staffan Isling.

Tuffare tider i kommuner och regioner kräver **mer fokus på kvalitet**

Kvalitetsfrågor behöver ligga högst upp på ledningens agenda i kommuner och regioner, inte minst i svårare tider. Mer resurser löser inte allt. Vi behöver ställa om organisationer och jobba på nya sätt – och hela tiden med fokus på dem vi är till för. Det anser *Staffan Isling* som är ny VD för Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).

STAFFAN ISLING har lång erfarenhet från höga chefspositioner i både kommuner och regioner. Kvalitetsområdet är något han har mycket erfarenhet av och tycker är viktigt och roligt att arbeta med. Han sitter också i SIQ:s styrelse. Ett av hans uppdrag som nyutnämnd VD för SKR (tidigare SKL) är att driva förnyelsearbetet vidare, bland annat genom att bidra till ständiga förbättringar.

Högst upp på agendan

– Ledningsgrupper i kommuner och regioner behöver vara engagerade i kvalitet. Speciellt i ekonomiskt tuffa tider är fokus på kvalitet A och O. Då krävs

en del svåra beslut och förändringar av arbetssätt – och då måste kvalitetsfrågorna ligga överst på agendan för att man ska göra rätt saker på rätt sätt, säger Staffan Isling.

Han pekar på att detta är kännetecknande för framgångsrika kommuner och regioner, och nämner Region Jönköping som ett bra exempel. Där har man, enligt Staffan, haft kvalitet som sitt fokus under 20 år och man har ofta bäst resultat kring ekonomi och vad som kommer ut ur verksamheten.

Att fråga sig vem man är till för

– På ett sätt är det enkelt att arbeta med kvalitet, säger Staffan Isling. Om

man frågar sig vem man är till för så ställer man också per automatik kvalitetsfrågor. Det behövs förstås också en struktur och man behöver välja ut de kvalitetsfrågor som är viktiga.

Här menar han dock att det är lätt att gå vilse genom att ha för hög ambition och jobba för brett, vilket kan göra organisationen förvirrad och ofokuserad.

– Man måste bestämma sig i ledningen och politiken om vad som är viktigast för dem man är till för, och sedan köra de frågorna och även hålla fast vid detta. Vad som är viktigast skiljer sig mellan olika kommuner och regioner och här måste man ha en egen analys.

Han pekar också på att arbete

med kvalitet och förbättringar rymmer lösningar på både ekonomi- och personalfrågor, som man överlag fokuserat mycket på i kommuner och regioner. Kvalitet är ett brett begrepp, menar Staffan. Det handlar bland annat om ordning och reda, att få ut bra tjänster med de skatteintäkter man får in, att göra det medborgarna bejakar och tycker är bra, och att personalen utvecklas och vill arbeta kvar.

Förenkla och hitta nya arbetssätt

Staffan Islings tre viktigaste nyckelord i sitt uppdrag på SKR är *förenkla, förnya och förbättra*.

– För varje verksamhet gäller det att förenkla för medborgarna. I exempelvis Tyresö och Örebro kommuner har man infört servicecenter som ger medborgarna en ingång till flera tjänster. En god idé vore också att samordna servicen på liknande sätt med andra myndigheter.

Tillgängligheten till sjukvård kan man också förenkla på olika sätt, menar han. Exempelvis genom att i enkla fall erbjuda skypemöten med sin läkare istället för att patienten måste ta sig till vårdcentralen.

– Det pågår mycket arbete i kommuner och regioner för att förenkla för medborgarna, och det ska vi fortsätta med, säger Staffan Isling.

När det gäller förnyelse som nyckelord pekar han på att vi behöver nya arbetssätt och jobba mer gränsöverskridande, mer processinriktat och låta fler kompetenser mötas.

– Vi har ju med nuvarande arbetssätt inte löst de problem vi har i samhället, så vi måste hitta nya vägar. Även med krympande resurser ska vi nog klara av att förbättra för medborgarna.

Som exempel nämner han att en

åldrande befolkning kräver nya arbetssätt. Här kan kommuner och regioner exempelvis ha gemensamma kontakt-ingångar för äldre.

Flera yrkesgrupper i kommuner och regioner upplever idag också att man får lägga för mycket tid på administration istället för på sitt egentliga arbete. Det gäller inom sjukvården, men också för socialsekreterare, lärare med flera.

– Den kritiken är riktig. Det är inte ett önskvärt tillstånd att man är så rädd att göra fel att man tvingas lägga för mycket tid på att administrera och kvalitetssäkra sitt eget arbete. Vi bör arbeta på annat sätt, underlätta för de yrkesgrupperna och ge stöd för att få bort en del administrativt arbete. Det finns mycket att göra där, säger Staffan Isling.

Risk att suboptimera

De utmaningar kommuner och regioner står inför ger, enligt Staffan, ökat fokus på kvalitetsfrågor. Det handlar inte minst om att vara mer noga med hur skattemedel används och se till att få ut bästa nytta för pengarna. Då behöver man mäta, menar han, och det finns många nyckeltal i kommuner och regioner att titta på.

– Det finns svårigheter och utmaningar, men med tydligt kvalitetsarbete får man bra pejl på vad man gör, och inte minst vad som fungerar bra och som man därför ska vara rädd om. I ett komplext system finns annars risk för att man suboptimerar.

Staffan Isling menar också att när det görs förändringar i kommuner, regioner eller statliga verksamheter behöver man även tänka på hur det påverkar andra kommuner, regioner eller statliga myndigheter. Det är viktigt ur kvalitetssynpunkt. Exempelvis hur förändringar av Arbetsförmedlingen

kan påverka kommunernas arbete med försörjningsstöd.

Mer resurser löser inte allt

I de ekonomiskt lite kärevarer tider som kommuner och regioner står inför idag finns viss risk för att man minskar på själva kvalitetsarbetet. Staffan Isling håller delvis med om att den risken finns om man har lagt kvalitetsarbetet i en särskild, specialiserad organisation utan starka kontakter med själva verksamheten.

– Men om kvalitetsarbetet finns som en naturlig del av linjeansvaret tror jag inte det är någon större risk för att man minskar på det arbetet. Som allting annat är det viktigt att verksamheten ser nyttan med kvalitetsarbetet och vi måste alltid tänka på hur det vi gör når ut till medborgarna.

När man debatterar om behov av ökad kvalitet i kommunal och regional verksamhet brukar det allmänt sett handla mycket om att skjuta till mer resurser. Men frågan är om det alltid behövs. Staffan Isling pekar här på att det har tillförts mycket nya resurser de senaste 5–10 åren. Sedan 2014 har det anställts 100.000 fler personer i kommuner och regioner.

– Det har aldrig funnits så många läkare, sjuksköterskor, lärare m m som idag. Mer pengar är inte lösningen på alla problem vi har. Det kanske kommer mer resurser från staten framöver, men vi behöver också ställa om våra verksamheter för att göra det bästa av resurserna som finns.

– Lösningarna tror jag handlar om att hitta nya arbetssätt och att samarbeta mer sömlöst på tvären mellan kommuner, regioner och staten, så att medborgarna känner att vi har tänkt igenom det här på ett bra sätt.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se eller siq.se

Utbildning för Kommunal och regional kvalitetsledning

Nästa kursstart 12 mars 2020

En anpassad och kvalificerad utbildning i kvalitetsutveckling och kvalitetsledning för dig som verkar i de kommunala och regionala sektorerna. Du får kunskaper om hur verksamhetsfullt kvalitets- och förbättringsarbete kan bedrivas i offentlig verksamhet, inklusive metoder och verktyg för detta. Utbildningen ges i samverkan mellan SIQ och Sandholm Associates och omfattar sex dagar.



"Givet de utmaningar Sveriges alla kommuner och regioner står inför är det av yttersta vikt att vi inom dessa organisationer har personer som har grundläggande kunskap om kvalitets- och förbättringsarbete."
Staffan Isling, VD SKR



Tackla lågkonjunkturen genom ökad förbättringsförmåga

Både näringsliv och offentliga verksamheter ser ut att stå inför lite tuffare tider med vikande konjunktur. Då är det viktigt att inte skära ner på allt. Istället bör man satsa strategiskt på förbättringar som ökar möjligheterna att klara sämre tider och dessutom stå starkare när konjunkturen vänder uppåt igen.

HISTORIEN VISAR att man inte kan banta eller svälta sig ur ett svårt ekonomiskt läge. För att kunna hantera en lågkonjunktur framgångsrikt krävs istället en välutvecklad förbättringsförmåga.

Flera skäl att satsa på förbättringar

– Det som behövs är ett strategiskt fokuserat förbättringsarbete som inriktas mot att påverka det som driver onödiga kostnader, verksamhetens förmåga att skapa värde med begränsade resurser och sådant som kan bidra till att bibehålla en god ekonomi, säger *Lars Sörqvist*, VD på Sandholm Associates.

Han menar också att en organisation som istället väljer att försöka rädda

ekonomin genom kraftfulla nedskärningar i regel drabbas av problem med motivation och dåligt fungerande processer. Man får ofta även problem med att klara att möta behoven som uppstår när konjunkturläget senare vänder uppåt.

För omkring 10 år sedan visade Scania och SKF prov på motsatsen, dvs hur man genom ett förbättringsinriktat ledarskap kan reda ut en lågkonjunktur. Båda företagen drabbades av mycket kraftiga nedgångar i efterfrågan i sina väldigt konjunkturkänsliga branscher. Tack vare Leif Östlings (Scania) och Tom Johnstones (SKF) ledarskap lyckades båda företagen bibehålla positiva resultat genom de tuffa åren.

När sedan högkonjunkturen återkom stod företagen väl rustade att leverera och möta sina kunders behov, vilket gav stora framgångar.

Förbättringsförmåga kräver kunskaper och tid

Om man studerar de kvalitetsbristkostnader och slöserier som finns i en normal verksamhets processer visar sig i regel en enorm potential till förbättringar och besparingar. Det gäller både privata företag och offentliga verksamheter.

– För att omsätta dessa möjligheter i goda resultat krävs dock en välutvecklad förbättringsförmåga. Det är en förmåga som förutsätter både gedigen kunskap och tid att arbeta med problemlös-

ning och processutveckling, säger Lars Sörqvist. Helt avgörande är också att ledningen skapar alla nödvändiga förutsättningar för strategiskt inriktat förbättringsarbete, på ett sätt som gör störst skillnad i den aktuella situationen.

Han pekar också på att en lågkonjunktur är ett bra tillfälle att fokusera på utveckling, förbättring, uppbyggnad och lärande, medan det under en högkonjunktur kan vara svårt att få loss den tid som krävs. Ett bra förbättringsarbete skapar dessutom gott mod, meningsfullhet och motivation i organisationen i ett läge där det annars är lätt att oro, rädsla och passivitet tar över.

Konkurrens om kompetens

En annan faktor som Lars Sörqvist tycker man bör beakta är att det teknikmässiga paradigmskifte som vi står inför med stor sannolikhet kommer att leda till allvarliga kompetensbrister inom ett antal kritiska nyckelområden de närmaste åren.

– Att göra kraftfulla personalneddragningar i en situation där alla konkurrerar om kompetensen är troligen ett misstag. Nu är det istället viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare. Exempelvis genom att involvera medar-

tarna i ett verkningsfullt förbättringsarbete, där de tillsammans kan påverka verksamhetens resultat.

Utbildning och insikt

Han menar att det som krävs av de flesta verksamheter för att kunna hantera en kommande konjunkturedgång är en utveckling av förmågan att kunna arbeta systematiskt med förbättringar. Mycket av den metodkunskap som då behövs finns att hämta i koncept som Sex Sigma och Lean. Det är också viktigt att i verksamheten ha tillräckligt antal förbättringsledare med gedigen kompetens i problemlösning och processutveckling. Om det saknas är en Black Belt-utbildning en lämplig start.

Mycket viktigt är att verksamhetens ledningsgrupp får den förståelse och insikt som krävs för att både prioritera och kunna leda detta arbete. Ledningens resa kan lämpligen börja med ett ledningsseminarium och sedan uppföljande workshops där grunden i verksamhetens förbättringsarbete planläggs.

– Min 25-åriga erfarenhet av detta är att om bara ledningen sätter av tid att påbörja denna resa så går det ofta lättare och lättare, säger Lars Sörqvist.

Satsa på förbättringar med snabba resultat

Det som sedan behövs för att verkligen bygga övertygelse och engagemang är att omgående genomföra tillämpade förbättringsprojekt som fokuserar på att nå snabba, mätbara resultat. Det skapar övertygelse både i ledningsgruppen och runt om i organisationen. Ett säkert sätt att göra detta på är, enligt Lars Sörqvist, att fokusera på utvalda kvalitetsbristkostnader som kan ge betydande besparingar. Sådana projekt brukar också ingå redan i en Black Belt-utbildning.

Fortsättningsvis handlar det mycket om att fokusera på förbättringar som bidrar till att förbättra ekonomin och att kunna leverera mesta möjliga kundvärde med de resurser som finns att tillgå.

– Det här arbetet expanderas sedan successivt samtidigt som fler och fler medarbetare och chefer involveras. I ett senare skede, då förhoppningsvis konjunkturläget vänder, är det dessutom enkelt att anpassa ett redan etablerat förbättringsarbete efter de utmaningar som då gäller, exempelvis att hantera kapacitetsbrist, säger Lars Sörqvist.

Framgång kräver specialistkompetens



DET KAN VERKA SJÄLVKLART att det, liksom inom andra specialistområden, behövs särskild kompetens inom området kvalitet och förbättringar. Men inom kvalitetsprofessionen är det ganska otydligt vad denna specialistkompetens ska innehålla. Inom andra professioner, exempelvis läkare, lärare, ingenjör och ekonom, har man sedan länge detaljerade överenskommelser för vad branschens specialister behöver kunna. För kvalitetsprofessionen har man i USA,

Kvalitets- och förbättringsarbete kräver professionell specialistkompetens för att bli framgångsrikt. Det behövs inte minst gedigna kunskaper om verktyg och metoder för problemlösning, processutveckling och innovation. Med bara sunt förnuft kommer man inte särskilt långt.

Japan och Kina kommit längre än i Europa genom att branschorganisationer enats om kompetenskonventioner – s.k. body of knowledge.

Vissa av dessa kompetenskonventioner används också i Sverige, även om många saknar förståelse för deras innebörd och bakgrund. Det gäller exempelvis kompetensnormerna Yellow Belt, Green Belt, Black Belt och Master Black Belt som ibland dyker upp i mindre seriösa varianter.

Viktiga roller och vedertagna koncept

Några centrala roller som krävs i ett framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete är en *övergripande chefsroll* för detta arbete, vanligen en kvalitetschef. Viktigt är dessutom att införa

kompetenta *förbättringsledare* som både kan bidra till förbättringsarbetets utveckling och leda mer komplicerade förbättringsprojekt. Det finns dessutom ett behov av någon form av mer *verksamhetslokal roll* i form av förbättringsamordnare, verksamhetsutvecklare eller processutvecklare.

När det gäller kompetensutveckling för verksamhetens förbättringsledare och förbättringssamordnare finns mycket att vinna på att utgå ifrån koncepten Sex Sigma och Lean. Många av de viktigaste metoderna och verktygen finns tillgängliga via dessa båda globalt vedertagna koncept.

.....
På sandholm.se kan du läsa mer om kvalitetsområdets kompetenser.

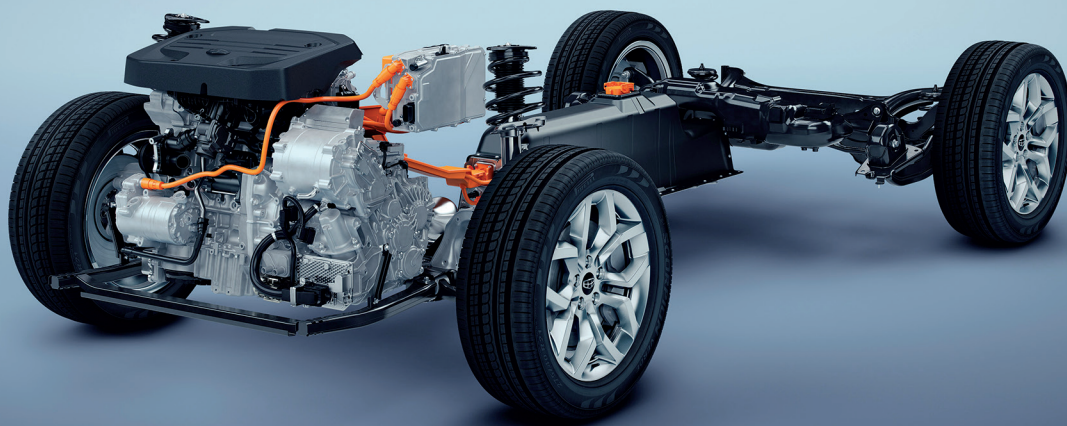


Foto: CEVT

Rekordsnabb bilutveckling med höga kvalitetskrav

På rekordkort tid har CEVT utvecklat en plattform för nya bilmodeller för Geely, Lynk & Co och Volvo Cars. Innovation och rätt kvalitet i rätt tid är avgörande i den här verksamheten. För att åstadkomma total kvalitet är det mycket viktigt att kvalitetsfunktionen rapporterar direkt till VD och är ordentligt integrerad med verksamheten, menar CEVT:s kvalitetschef *Fredrik Hedfors*.

CEVT (China Euro Vehicle Technology AB) i Göteborg och Trollhättan är ett helägt utvecklingsbolag inom kinesiska Geely-gruppen där även Volvo Cars ingår, liksom flera andra bilmärken som Lotus, Proton, Lynk & Co och Polestar. Utvecklingsbolaget startade så sent som år 2013 och har vuxit snabbt. Idag är man cirka 2.000 medarbetare på CEVT, varav cirka hälften är konsulter.

Började från ett vitt papper

Företaget utvecklar helt nya lösningar för Geely-gruppen med inriktning på

framtidens mobilitet. Det omfattar inte minst vagnarkitektur för nya modeller och en hel del mjukvara.

– Att utveckla ny teknik från scratch är svårast, berättar Fredrik Hedfors. Vi började från ett vitt papper och utvecklade på rekordtid en ny plattform – Compact Modular Architecture. I Kina har Geely redan sålt 200.000 bilar baserade på den plattformen.

Den bilen har i Kina dessutom redan placerat sig på tredje plats i en undersökning där man mäter kundernas åsikter om bilars tillförlitlighet.

Allt det här har förstås ställt stora krav på CEVT. Att utveckla en ny kompakt vagnarkitektur, där också elarkitekturen och mjukvarulogiken ingår, är en balansgång mellan en lång rad egenskaper. Bilen ska vara både lätt och krokssäker, den ska vara rolig att köra, med skön styrning och bra chassiegenskaper med mera.

Utöver innovationerna och alla kvalitetskraven är en av de allra viktigaste framgångsfaktorerna för CEVT att hålla en hög precision för leveranser i tid.



Fredrik Hedfors

– Enligt vad jag erfarit tidigare har utvecklingstakten överlag ökat och vår snabbhet är något unikt som skapas genom CEVT, säger Fredrik Hedfors.

En annan viktig del i utvecklingsarbetet är riskhantering gentemot marknaden, berättar han.

– Det viktigaste att hantera där är, enligt kinesisk management, risken att lansera fel produkt. Inom Geely är det mycket tydligt att man ska se till att bilen är rätt för marknaden. Om det finns minsta tvivel gör man ändringar. Samtidigt betonas snabbhet och effektivitet.

Fokus på total kvalitet

När det gäller kvalitets- och förbättringsarbetet hos CEVT kretsar det mycket kring att ständigt förbättra ledningssystemet CEVT Management System. Det görs med hjälp av aktiva interna processägare, löpande interna revisioner och årliga externa revisioner. Fokus ligger till största del på företagets produktutvecklingssystem, New

Product Development System. Aktuella förbättringsprojekt sammanställs och prioriteras av ett tvärfunktionellt OD-PMTI-team (Operational Development – Process Methods Tools Information). Man arbetar bland annat med scorecards som följs varje månad och man har en Plan Do Check Act-cykel på både strategisk och operativ nivå.

– Fokus i vårt kvalitetsarbete är total kvalitet och att åstadkomma intern och extern effektivitet. Vi tittar på framtidens mobilitet och detta är då en del av total kvaliteten. Idag handlar kvalitet också mycket om mjukvara, exempelvis krav på självkörande eller semisjälvkörande fordon, uppkoppling till moln och samhälle. Där ligger en stor utmaning för total kvalitet idag och i morgon, säger Fredrik Hedfors.

Han illustrerar detta med att kunden köper något av en "smartphone on wheels", med den viktiga skillnaden att det ställs helt andra krav på systemsäkerhet när det gäller exempelvis styrning, antikollision med mera. Sådant får inte falla.

Central placering viktigt för att lyckas

Utmaningen för kvalitetsfunktionen inom CEVT är inte annorlunda än den är för konstruktionsavdelningen, menar Fredrik. Därför pratar han inte så mycket i termer av olika kvalitetskoncept utan driver snarare sina frågor kring konstruktionsgenomgångar, checklistor med mera. När det gäller exempelvis systemsäkerhet kan det handla om att man utvärderar rätt och har rätt dokumentation osv, så att produkten är rätt att släppa till kunderna.

Om du fick ge råd till kvalitetskollegor i andra verksamheter – vad skulle du säga är viktigast för att lyckas?

– Kvalitetsfunktionen ska ha en central och neutral placering i organisationen och inte begrävas under någon annan funktion, säger Fredrik Hedfors. Man ska rapportera direkt till VD och om man är kvalitetschef bör man sitta i fö-



retagsledningen. Det är dock vanligt att man lägger kvalitet under operations. Men hur ska VD då styra verksamheten och veta att man har total kvalitet?

– Det är också viktigt att kvalitetsfunktionen jobbar integrerat med resten av verksamheten. Jag tror mycket på tvärfunktionella team, det skapar styrka i leveranserna.

Stark kinesisk kvalitetskultur

Kina som land är på frammarsch när det gäller kvalitet, och det är något som även Fredrik kan vittna om. Han menar att Kina snabbt har kommit ikapp västvärlden och att man inom Geely har en påtaglig kvalitetskultur.

– Geelys VD är personligen inne i minsta detalj och han pratar kvalitet varenda gång han pratar. Underskatta inte kinesisk kvalitet och företagsledningarnas passion för kvalitet. Jag tror många kommer att bli förvånade när bilen som CEVT varit med om att utveckla lanseras i Europa nästa år, säger Fredrik Hedfors.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

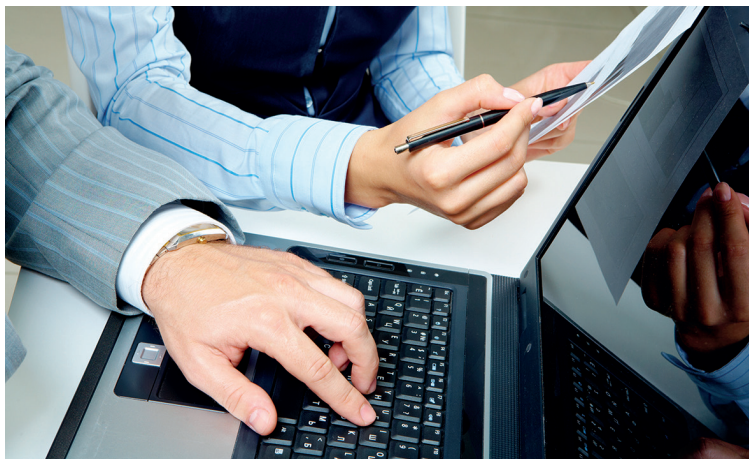
Leanledarutbildning

Nästa kursstart 25 mars 2020 Anmäl dig nu!

Vår Leanledarutbildning är ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete. Utbildningen omfattar 19 dagar uppdelade i 7 block som varvas med hemuppgifter.

Svårt att ta rätt beslut utan systematisk dataanalys

Idag ökar tillgängligheten till data snabbt i våra verksamheter och det blir allt viktigare att kunna analysera dessa för att styra och fatta rätt beslut. Kunskaper om statistisk dataanalys är centralt i kvalitets- och förbättringsarbete. De kunskaperna är numera dessutom ganska lättillgängliga.



MÖJLIGHETERNA ATT MÄTA ökar snabbt i dagens allt mer digitaliserade verksamheter. Detta gäller både varutillverkning och tjänsteproduktion. En följd av detta är att den mängd data som finns i våra verksamheter växer blixtnsnabbt. Man talar ofta om Big Data. I många fall resulterar detta i ett dataöverflöd där det blir komplicerat att få fram den information och kunskap som ligger begravd i all data.

Nyckelkompetens

Det här innebär att gedigen kunskap om dataanalys är ett av de allra viktigaste områdena idag och i framtiden. Det handlar om en förmåga att förstå variationer, dra statistiskt relevanta slutsatser, förstå samband mellan olika faktorer, med mera. Utan den förmågan blir det mycket svårare att fatta rätt be-

slut, leda en verksamhet, uppnå resultat och driva ett verkningsfullt förbättringsarbete. Men den som lär sig mäta och analysera data ser mycket tydligare vad som egentligen händer i den egna verksamheten och har därför större möjligheter att åstadkomma förbättringar och tillhöra framtidens vinnare.

För att lyckas med dataanalys krävs gedigen kunskap om tillämpade statistiska metoder. Statistik är ett kunskapsområde som funnits länge, men som ofta upplevts som svårtillgängligt, teoretiskt och matematiskt krävande. Idag är läget helt annorlunda. Mjukvarorna är enkla att använda, de ger stöd i analys och tolkning och de matematiska svårigheterna har försvunnit. Den praktiska statistiken har vuxit fram och det är ett verktyg som i princip vem som helst kan lära sig och

som de flesta som arbetar med kvalitet på sikt kommer att behöva.

Den absolut mest använda mjukvaran idag är Minitab. Det är ett program som är väl anpassat för den analys som krävs i företag och andra organisationer och som dessutom innehåller mycket bra stödfunktioner. Sandholm Associates har i många år använt just Minitab i sina utbildningar, där man arbetar mycket med verkliga praktikfall.

.....
Statistisk dataanalys ingår i flera av Sandholm Associates utbildningar:

- **Praktisk statistik** (ger en omfattande verktygslåda)
- **Statistisk processanalys** (grundkurs)
- **Black Belt-utbildning** (längre program där praktisk statistik ingår)

Läs om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se

Statistisk processanalys

Nästa kursstart 25 mars 2020

En 3-dagars kurs om hur man med hjälp av statistiska metoder går från tro till vetande baserat på fakta. Du lär dig att i praktiskt arbete tillämpa metoderna som ingår i statistisk processtyrning (SPS).

Praktisk statistik

Nästa kursstart 20 mars 2020

Ett utbildningsprogram om bättre beslutsfattande med moderna statistiska metoder. Du lär dig använda statistisk analys för att på ett effektivt sätt analysera och tolka data och få fram bättre och säkrare beslutsunderlag. Utbildningen omfattar 14 dagar i 8 block.

Kvalitetsarbete + digitalisering kan ge stora genombrott

För att digitalisering av en verksamhet verkligen ska bli framgångsrik är det viktigt att den genomförs utifrån ett kvalitets- och förbättringsperspektiv. Dvs att den handlar om att skapa rätt kundvärde med minsta möjliga resursanvändning. Därför är det viktigt att kombinera kompetenserna hos både kvalitets- och IT-professionella.

DET FINNS IDAG ETT ÖKAT INTRESSE

för att integrera kvalitets- och digitaliseringsarbete. Många inser att framtidens kvalitetsarbete kommer att förändras starkt som följd av användning av nya digitala verktyg och att verksamheters processer allt mer digitaliseras. Samtidigt blir det mer och mer uppenbart att kvalitetsområdets starka bidrag – bland annat kundfokus, god förmåga att lösa problem och gedigen kunskap om processutveckling – har avgörande betydelse för om investeringar i ny informationsteknologi blir framgångsrika eller ej.

Samverkan mellan kvalitets- och IT-professionella

Internationellt talas det mycket om den fjärde industriella revolutionen eller



Industri 4.0. Detta handlar om den påverkan som digitaliseringen har på våra företag, på vårt samhälle och på våra arbetssätt. Det här berör alla typer av verksamheter, inte bara industri som begreppet antyder. Inom kvalitetsområdet har begreppet Quality 4.0 vuxit fram, som handlar om hur kvalitetsprofessionen kommer att påverkas av digitaliseringen. Inte minst hur olika digitala verktyg snabbt håller på att förändra den vardag som kvalitetsprofessionella verkar i, samtidigt som digitaliseringen skapar helt nya möjligheter att både säkra och utveckla kvalitet.

Det blir viktigt för kvalitetsprofessionella att förstå vilka möjligheter som kan skapas genom informationsteknologi och digitalisering. Det blir också viktigt att utveckla en god samverkan mellan kvalitets- och IT-professionella i en verksamhet. Förutom ren teknisk

förståelse behövs gedigen kunskap om dataanalys och praktisk statistik, som får ökad betydelse idag när mängden tillgänglig data ökar lavinartat som följd av just digitalisering (se även artikeln här intill).

Inget självändamål

För att digitaliseringsarbete ska bli framgångsrikt bör den nya tekniken och alla dess möjligheter utgå ifrån ett förbättringsperspektiv. Teknikutveckling får aldrig bli ett självändamål, utan ska ses och användas som en central del i verksamhetens utveckling. Det är ett utvecklingsarbete som alltid måste utgå ifrån de som verksamheten finns till för, dvs kunderna och deras behov. Med detta som utgångspunkt utvecklar man sedan förmågan hos verksamhetens processer att leverera kundvärde och nytta med minsta möjliga resursanvändning. Där behövs gedigna kunskaper om problemlösning och processutveckling – som finns inom kvalitetsområdet och som kan hämtas från koncepten Six Sigma och Lean.

Det är först när processernas yttre och inre effektivitet är god som det finns stora möjligheter att åstadkomma genombrott och göra saker bättre, snabbare och säkrare genom att digitalisera. Även internationella studier kring Quality 4.0 har pekat på detta. "Mjuka" kunskaper som problemlösning, processutveckling, förändringsledning, kommunikation och projektledning har visat sig vara mycket viktiga för att digitalisering verkligen ska leda till framgång för verksamheten.

Big Data/Data Analytics/BI
Mobilteknologi
Kognitiva datorsystem
Cybersäkerhet
Maskininlärning
Blockchain
Sensorteknologi
Autonoma robotar/fordon
Internet of Things
VR/AR-teknik
Molneteknologi
RFID-teknik
M2M-teknologi
Additiv tillverkning

Några exempel på nya tekniker som troligen kommer att påverka det sätt som kvalitetsarbete bedrivs på i framtiden.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Nästa kursstart 18 mars 2020

Anmäl dig nu!

Black Belt-utbildningen är en verkligt 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. Black Belt-utbildningen omfattar 22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop.

Oväntad felorsak avslöjades i förbättringsprojekt

Hos Morakniv såg man att kassationskostnaderna ökade för en viss produkt. Man trodde först att det berodde på brister i en slipmaskin, men efter ett systematiskt förbättringsprojekt enligt DMAIC-modellen upptäckte man att själva mätsystemet var missvisande. Den förbättring som genomfördes fick stor betydelse för många produkter.



MORAKNIV ÄR ETT ANRIKT FÖRETAG

som tillverkar ett stort antal olika knivar, varav huvuddelen för export. För en av de cirka 230 olika typerna av knivblad man tillverkar såg man ökande kassationer. Det rörde sig om en s.k. superflexkniv med böjbart knivblad som bland annat används inom slakterier. Det här är ett knivblad med små toleranser och en produkt som är marknadsmässigt viktig. För att komma åt grundorsakerna till kassationerna genomförde Morakniv ett förbättringsprojekt i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates – enligt Sex Sigma-metodikens DMAIC-modell i fem faser: Definiera, Mäta, Analysera, Förbättra, Styra.

Ändrade inriktning efter analys

Man började med att definiera projektet, titta på det aktuella läget och göra fiskbensdiagram för att se tänkbara orsaker. En av dessa var mätsystemet.

– Vi trodde först att orsaken fanns i den aktuella slipmaskinen. När vi tittade närmare på processens duglighet såg vi dock brister och vi tittade också på om våra mätdata var tillförlitliga. Det visade sig finnas mycket mätbrus och vi fick då ändra inriktning i projektet och fokusera på mätsystemet istället för slipmaskinen, berättar *Tomas Berglund* som är kvalitetsingenjör och drev förbättringsprojektet.

I projektet använde man flera av verktygen från Black Belt-utbildningen,



Tomas Berglund

bland annat Ishikawadiagram och mätsystemanalys. Projektet gjorde sex olika mätsystemanalyser innan man hade optimerat mätprocessen. Därefter kunde man förbättra själva slipningsprocessen utifrån de toleranser som gäller för det aktuella knivbladet.

Förbättringar som fick stor betydelse

Analyserna visade också att man hade trender i mätningarna och att de berodde på att det i slipningen och mätningen uppstår vissa förslitningar som gör att man kunde hamna utanför toleranserna. De här trenderna behövde man parera genom att mäta med jämnare tidsintervall.

– Tidigare gjorde alla lite olika, men nu strukturerade vi upp det arbetet och vi fick upp ögonen för vikten av att jobba efter vår kontrollplan. Alla inblandade fick utbildning för att få förståelse för det här.

Det var flera förbättringar i projektet som ledde fram till ett bra resultat. Man fick ett nytt arbetssätt och man gjorde ändringar i programmen och förbättrade mätprocesserna för alla cirka 120 knivblad som kontrolleras i den aktuella mätstationen. Det är av stort värde, menar Tomas Berglund.

– Mätningen är en nyckelfunktion hos oss. Utan förbättringarna hade vi kunnat ta fel beslut och ändra på sådant som inte behövde ändras. Nu vet vi säkrare om en slipmaskin faktiskt har stora variationer eller inte. Det är grundstenen i allting.

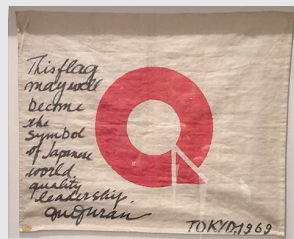
– Hela sättet att arbeta med systematiskt förbättringsarbete var avgörande för resultatet i projektet. Bland annat att jobba med tänkbara orsaker och statistiska analyser i MiniTab. Det använder jag numera dagligen, säger Tomas Berglund.

.....
Tomas Berglund har genomgått Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

Lär av historien och undvik katastrof

År 1966 höll kvalitetspionjären Joseph Juran ett seminarium vid European Organization for Quality Control's (numera EOQ) årliga konferens, som det året genomfördes i Stockholm. Seminariet handlade om den dåvarande kvalitetsutvecklingen i Japan och Juran varnade för vad denna skulle kunna få för följder. Han sa bland annat att: "The Japanese are headed for world quality leadership and will attain it in the next two decades because no one else is moving there at the same pace". Han fick helt rätt, vilket vi alla nu i efterhand vet. Som följd av att inga beslutsfattare valde att bry sig om Jurans varningar kom detta att kosta Europa och USA hela vår varvsindustri, kameraindustri och hemelektronikindustri samt betydande delar av vår bilindustri. Hade ledare och politiker vaknat tidigt hade detta inte behövt ske.

Idag ser vi en mycket snarlik utveckling i Kina. Skillnaden är att den kinesiska utvecklingen går mycket fortare. Det beror bland annat på att Kina har helt andra finansiella muskler, ett mycket starkt stöd från landets regering och gedigen forskning och utbildning i kvalitet. Idag är det också mycket enklare att veta hur man ska gå tillväga.



Denna japanska kvalitetsflagga signerades av Joseph Juran vid den första International Conference on Quality Control i Tokyo 1969, där han åter höll ett föredrag och redogjorde för den pågående kvalitetsutvecklingen i Japan. Flaggan hänger idag på väggen på American Society for Quality's (ASQ) huvudkontor i Milwaukee i USA.

Nu är det viktigt för Sverige och andra länder att lära från historien och snabbt accelerera våra kvalitets- och förbättringsinitiativ. Vi har goda möjligheter till det, men det krävs också handlingskraft, engagemang, kompetensutveckling och stora resurser. Ytterst kräver detta att våra ledare och politiker agerar kraftfullt. Det är viktigt för vårt västerländska näringsliv, samhälle och välfärd. Med tanke på Kinas storlek och förmåga lär vi inte få en andra chans.

När vi tidigare ignorerade Japans kvalitetsresa blev det oerhört kostsam. Om vi på motsvarande sätt ignorerar den kinesiska kvalitetsutvecklingen kan det bli mycket värre och det kan få stor påverkan på välfärden i västvärlden om tio till tjugo år.

Kinesiska företagsledare starkt engagerade i kvalitet

När Sandholm Associates vd Lars Sörqvist nyligen reste runt i flera kinesiska städer och höll seminarium om kvalitet och förbättringsarbete fick han förmånen att träffa en mängd vd:ar från kinesiska bolag. Alla verkade vara oerhört engagerade i kvalitetsutveckling och flera av dem hade kvalitet som karriärmässig bakgrund.

Den kinesiska staten upp-

muntrar ytterligare framgångar inom kvalitet på flera sätt. Man verkar för att etablera en stark nationell kvalitetsinfrastruktur och man genomför månadslånga obligatoriska utbildningar i kvalitet för alla vd:ar i statligt ägda bolag. Företagen erbjuds också mycket förmånliga lån för alla initiativ som syftar till att förbättra förmågan att leverera kvalitet.



Här syns Sandholm Associates vd Lars Sörqvist i samband med föreläsning vid Jiliang University i Hangzhou.

Ny internationell hemsida

Sandholm Excellence Center, som är Sandholm Associates internationella dotterbolag med säte i Portugal, har nyligen öppnat en ny hemsida. Där finns information om utbildningar och konsultstöd som vi erbjuder internationellt:

www.excellencecenter.net



Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 9 mars 2020

Anmäl dig nu!

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen omfattar 20 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämplade arbetsuppgifter i den egna organisationen.

Konsten att fokusera

– en viktig kvalitetsfråga

Att kunna fokusera på sin uppgift är viktigt både för individen och för en verksamhet – och det hänger nära ihop med kvalitetsarbete. Inte minst handlar det om att hålla fokus under längre tid, men många tänker för kortsiktigt kring vad fokus är, säger *Christina Bengtsson*, som är internationellt anlitad expert på området.

CHRISTINA BENGTSSEN utvecklar koncept kring fokus, ger råd och föreläser både i Sverige och runt om i världen. Hon utbildar bland annat på Handelshögskolans exekutiva internationella program och hon har skrivit boken *The Art of Focus – 10.9*.

Viktigt att välja bort saker

Hennes intresse för fokus väcktes målande nog under en tidigare idrottskarriär som skytt, där hon blev världsmästare.

– Jag började lägga märke till vilka inre och yttre tankar som störde mig. Om jag kunde se förbi dessa var jag fokuserad, och det är egentligen ett helt naturligt tillstånd, berättar hon.

Det här ledde med tiden fram till att hon utarbetade en fokusmodell som väckte internationellt intresse. Helt kortfattat är fokus, enligt Christina Bengtsson, ett sinne fritt från distraktion, vilket också innebär en förmåga att bortse från det som inte är relevant. Av det följer att fokus även är förmåga att välja bort saker, och stå fast vid det. Ur fokusperspektiv menar Christina att "inte-göra-listan" egentligen är viktigare än "att-göra-listan".

Brist på fokus påverkar kvalitet och produktivitet

En av flera negativa följder av bristande fokus är att en verksamhet tappar mycket arbetstid. Enligt en studie förlorar svenska företag årligen cirka 470 miljarder kronor på detta.

– Man ska visserligen vara försiktig med sådana siffror, säger Christina Bengtsson. Men man har ganska länge sett att med minskat fokus riskerar produktiviteten i längden att minska. Utan fokus och med för stor splittring blir det otydligare vad man är duktig på. Man riskerar också att tappa engagemang och glädje, vilket även kan bli ett hälsoproblem. Här kan chefer göra stor skillnad.

Det finns enligt Christina en tydlig koppling mellan kvalitetsarbete och fo-



Fokus innebär bland annat förmåga att välja bort det som stör och tänka långsiktigt, anser Christina Bengtsson.

kus. Kvalitetsarbetet kan delvis ses som något av en "bevara-fokus-funktion", menar hon.

– Brist på fokus ger sämre förmåga att göra saker riktigt bra under längre tid. Där tror jag kvalitetsarbete har ett viktigt bidrag, särskilt idag när den allmänna trenden går mot allt mer kortsiktighet.

På individuell nivå och organisationsnivå uppmuntrar man idag snabbhet och flexibilitet, vilket gör att folk vill multi-taska för att känna sig effektiva och duktiga, påpekar Christina.

– Men om alla avslutar en uppgift innan den är genuint genomförd tappar man kvalitet, skicklighet och skärpa.

Den trenden bör brytas. Man bör istället uppmuntra förmågan att stå emot trycket och stå kvar vid uppgiften.

Behövs mer långsiktigt fokus

Något som Christina Bengtsson betonar är att det är skillnad mellan kortsiktigt och långsiktigt fokus. Hon menar att många främst tänker utifrån det kortsiktiga perspektivet att toppprestera. Det handlar då ofta om att fungera under press, hitta bättre närvaro, eller att jaga efter snabb succé.

– Detta är visserligen positivt, men poängen med fokus är så mycket mer. Bristen på fokus påverkar skicklighet, tålmod, vänlighet, kognitiv kontroll,

kreativitet och gör att man tappar kopplingen till sin kärna. Detta påverkar också i grupp och upp på organisationsnivå.

– Lyfter man fokusbegreppet ett steg handlar det om förmågan att tänka långsiktigt, att styra en organisation, att våga stå fast vid kärnverksamheten och det unika i en verksamhet, säger Christina Bengtsson.

Hon tror att människor är ganska tränade på att fokusera kortsiktigt, därför att man ofta utsätts för sådana situationer. Den förmågan kan man slipa på och förbättra. Men vi tränar nästan inte alls på att upprätthålla fokus i ett längre perspektiv, menar hon, och där bör man lägga in en växel.

– Mycket går idag ut på att prestera kortsiktigt. Men utmaningen ligger i att upprätthålla fokus under längre tid, även på sådant som kan vara tråkigt och kanske inte ger snabb belöning. Ett råd kan därför vara att premiera tålmodigt arbete och ge medarbetare utrymme att skapa engagemang och tid att utföra sin uppgift väl, så de lär sig hur det är att vara fokuserad.

Respektera och vårda uppmärksamheten

Christina Bengtsson pekar också på att det idag hela tiden finns mycket som motverkar fokus genom att stjäla vår uppmärksamhet. Inte minst i det media- och informationsöverflöd vi har. Men man kan träna sin uppmärksamhet och förmåga att välja bort saker, både individuellt och på organisationsnivå, menar Christina.

– Det gäller att dels bli medveten om vad det är som stör fokuseringen, och att sedan respektera sin egen uppmärksamhet. Det kan bland annat innebära att man inte hela tiden ger sin uppmärksamhet till allt och alla. Vårda den egna uppmärksamheten och se den som en livsviktig förmåga som man behöver. Här krävs också en del personlig integritet och mod att säga nej.

Hon menar också att en bra väg till ökat fokus är att, kring uppgiften man har, skapa ett engagemang som är större än det som stör.

– Fokus är inte att kämpa från A till B, utan det är i grunden ett helt naturligt tillstånd för människor i vilket vi lär känna den inre kapacitet och förmåga vi redan har – något som bör ges större respekt i dagens intensiva prestations-samhälle, säger Christina Bengtsson.

.....

Christina Bengtsson är en av huvudtalarna i Excellence Summit 2020. Läs mer här intill.



Excellence Summit 2020 i Göteborg – boka in 10–11 september

Den återkommande internationella konferensen Excellence Summit blev en framgång med många intressanta talare när den för första gången arrangerades 2018. I år är det dags igen – den 10–11 september på Svenska Mässan i Göteborg. Huvudarrangör är Sandholm Associates, Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) och Kvalitetsmässan. Som medarrangör finns stora delar av både svensk och internationell kvalitetsrörelse.

Excellence Summit är en viktig mötesplats för ledare och kvalitetsprofessionella samt ett värdefullt tillfälle att lyssna på och lära av många av de bästa. Programmet är under framtagning och innehållet kommer att



presenteras på konferensens hemsida www.excellencesummit.se.

Boka redan nu in konferensdagarna. Konferensen är till för alla kvalitetsprofessionella som vill ta del av den senaste utvecklingen och ledare som vill inspireras av vad som är möjligt att uppnå.

Ny internationell utmärkelse för kvalitet och hållbarhet

Den globala kvalitetsorganisationen International Academy for Quality (IAQ), som har anknytning till FN, håller just nu på att ta fram en ny internationell utmärkelse. Den ska ges till förbättringsprojekt som genom tillämpning av kvalitetsområdets filosofier, metoder och verktyg uppnått fina resultat inom hållbarhetsområdet. I utvecklingen av utmärkelsen medverkar från svensk sida Sandholm Associates vd Lars Sörqvist, som även är vice

president och styrelsemedlem i IAQ, samt SIQ:s vd Mats Deleryd som även är medlem i IAQ.

Avsikten är att denna utmärkelse första gången kommer att utdelas vid konferensen Excellence Summit 10–11 september 2020. För dig som är intresserad kommer mer information att finnas på bland annat Sandholm Associates hemsida under våren. Du är även välkommen att kontakta oss direkt.

Returadress:
Sandholm Associates AB, Tegnérgatan 40, 113 59 STOCKHOLM

Avs: Bring Citymail Sweden AB, Box 901 08, 120 21 STOCKHOLM



Välkommen till kostnadsfria inspirationseminarier

STOCKHOLM 29 januari och 12 februari
UMEÅ 4 februari
ÖSTERSUND 4 februari

ÖREBRO 4 februari
LUND 6 februari
GÖTEBORG 7 februari

JÖNKÖPING 10 februari
LINKÖPING 11 februari
VÄSTERÅS 12 februari

Du och dina kollegor är mycket välkomna på våra kostnadsfria inspirationseminarier som vi ger på nio orter i början av 2020. Vi bjuder här på en hel del tips, metodkunskaper och erfarenheter inom områden som har stor betydelse för att lyckas.

1. Stora omvärldsförändringar ställer krav på god förbättringsförmåga

Behovet av att arbeta strategiskt och målinriktat med förbättringar är större än någonsin idag när omvärlden förändras allt snabbare. I detta seminarium diskuterar vi hur krav från kunder och huvudmän samt en accelererande global kvalitetskonkurrens kan mötas. Vi belyser hur kvalitetsutvecklingen inom välfärdssektorn snabbt behöver ges högsta prioritet. Vi ger också en inblick i hur teknikutveckling och digitalisering behöver drivas utifrån ett förbättringsperspektiv för att lyckas.

2. Värdeskapande förbättrings- och förändringsledning

Framgång kräver god förmåga att arbeta med förbättringar, och här krävs systematik, metodik och kompetens. Dessutom krävs ett tydligt ledarskap som är grundat i förbättringsarbete och även förmåga att hantera alla de förändringar som uppstår genom det arbetet. I detta seminarium diskuterar vi hur förbättrings- och förändringsledning behöver samspela för att förbättringsarbetet ska lyckas. Vi belyser också hur man kan bygga upp ett verkningsfullt förbättringsarbete i organisationen.

Seminariet är cirka två timmar långt. Under seminariet finns även tillfälle att träffa oss och diskutera.

Läs mer och anmäl dig på sandholm.se

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

Foto Colourbox sid 1, 2, 6, 7, 10, 11, 16. Produktion: Infoverba. Tryck: Tigraph Produktion, jan 2020.



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