

Potential



Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Februari 2021

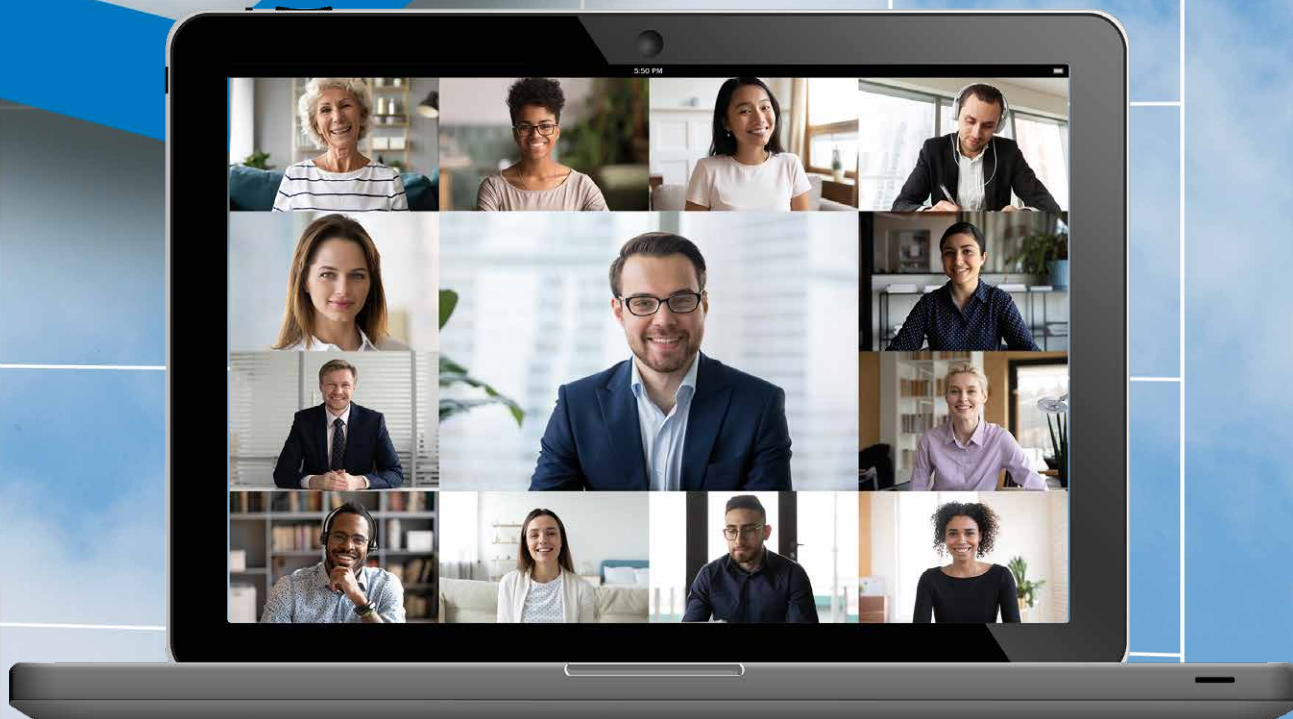
Faktorerna som avgör om man lyckas med kvalitet nu och i framtiden

Sid 6-11



Online-utbildningar som ger verkliga resultat

Idag finns ännu starkare skäl att öka verksamhetens förmåga till kvalitet, förbättringar och ökad effektivitet. Vi lär dig strategierna, metoderna och verktygen som ger verkliga resultat – nu med hjälp av den nya generationen online-utbildningar.



"Black Belt-utbildningen på Sandholms håller en riktigt hög kvalitet med kunniga, pedagogiska och engagerade lärare. Samma höga kvalitet behölls även då utbildningen ställdes om till digitalt. På vårt företag fick vi ut fantastiska förbättringsresultat. Jag kan varmt rekommendera utbildningen."

Carola Ek

Produktion & processutvecklare
Bodycote

Välkommen till våra kurser

Alla våra utbildningar ges tillsvidare online.

Ledning, strategi och säkring

8 mars	Kommunal och regional kvalitetsledning 6 dagar i 3 block
16 mars	Kvalitetsrevision 2+1 dagar
22 mars	Resultatinriktat hållbarhetsarbete 2 dagar
14 april	Introduktion till kundorienterad verksamhetsutveckling & kvalitet 3 dagar
19 april	Kvalitetsbristkostnader, slöserier och värdeskapande effektivisering 2+1 dagar
28 april	Leverantörskvalitet 2 dagar
19 maj	Sponsorutbildning för Sex Sigma och Lean 1 dag
20 maj	Kvalitetssäkrad digitalisering och Quality 4.0 1 dag
9 juni	Resultatinriktat hållbarhetsarbete 2 dagar
11 okt	Kvalitetschefskurs 20 dagar i 8 block
3 nov	Förändringsledning med fokus på förbättringar 3 dagar

Processutveckling

12 april	Leanledarutbildning 19 dagar i 7 block
12 april	Leansamordnarutbildning 10 dagar i 4 block
12 april	Processledning och processutveckling 3 dagar
14 april	Processimulering (Leanspel) 1 dag
10 juni	Värdeflödes- och processanalys 2+2 dagar

Problemlösning

15 mars	Green Belt-utbildning 3+3 dagar
15 mars	Statistisk processanalys 3 dagar
24 mars	Black Belt-utbildning 22 dagar i 8 block
26 mars	Praktisk statistik 14 dagar i 5 block
5 maj	Green Belt-utbildning 3+3 dagar
5 maj	Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt) 3 dagar
26 maj	Black Belt Workshop 1 dag
2 juni	Green Belt-utbildning 3+3 dagar
2 juni	Statistisk processanalys 3 dagar
8 juni	Hypotestest och regression 7 dagar i 4 block
20 okt	Black Belt-utbildning 22 dagar i 8 block

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

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates



50 år med kvalitet

Sandholm Associates grundades 1971 och vi firar 50-årsjubileum i år. Sedan starten har fokus legat på att skapa hållbart värde för våra kunder och på bästa möjliga sätt

bidra till en positiv kvalitetsutveckling i Sverige och i många andra länder.

Vi har alltid strävat efter att lyfta oss över enskilda metoder och tillfälliga trender. Inriktningen är att hjälpa företag och andra organisationer att uppnå verkliga resultat som gör skillnad på riktigt. Personligen är jag övertygad om att det är just därför Sandholm Associates har fått möjlighet att utvecklas och vara ledande i 50 år. Långsiktighet och kundfokus lönar sig ju i längden.

Vårt sätt att verka har hela tiden handlat väldigt mycket om att ständigt utveckla och förbättra. Många av oss som är eller har varit verksamma inom Sandholm Associates har lagt mycket av vår tid på nyutveckling, forskning, internationellt nätverkande, skrivande av böcker och på att engagera oss djupt i kvalitetsområdets utveckling.

Sandholm Associates är sedan starten ett nätverksföretag och arbetar i nära samverkan med kunniga individer och systerföretag, både i Sverige och internationellt. Sedan Lennart Sandholms långvariga samarbete med kvalitetspionjären Joseph Juran började på 1970-talet har vi haft kursdeltagare från över 100 länder. Idag har vi ett mycket omfattande globalt nätverk av kollegor och vi utvecklar nu även vårt internationella dotterbolag Sandholm Excellence Center.

Våra relationer innefattar inte minst våra kunder, varav många är verksamma här i Sverige. Ofta är det långvariga relationer och kring våra längre utbildningsprogram byggs det intressanta nätverk som både vi och kursdeltagare har stor nytta av.

Sandholm Associates 50-årsjubileum kommer vi främst att fira i höst genom att göra något helt nytt. Det blir digital tvåveckorskonferens där deltagarna interaktivt kan bygga sina egna program baserat på mängder av föredrag från många av världens ledande kvalitetsexperter, seminarier, workshops, paneldiskussioner, minikurser och mycket annat. Vi ser redan att det kommer att bli en talarlista med en tyngd som sällan förekommit tidigare på en och samma konferens. Välkommen!

Läs mer om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se

Systematiskt förbättringsprojekt sparar fem miljoner per år

Se till att grundligt definiera, mäta och analysera de problem du ser i processerna innan du försöker lösa dem. Det är ett av flera råd från *Jonas Carlberg*, som är processutvecklingschef på Erasteel i Söderfors. Han ledde nyligen ett förbättringsprojekt som med ganska små insatser gav stora besparingar. Nu har företaget gått vidare med att utbilda fler medarbetare i samma förbättringsmetodik.



Projektgruppen fr v: Jonas Carlberg, Göran Danielsson, Jan Söderlind och Johan Mathiasson.

ERASTEEL PRODUCERAR SNABBSTÅL i Sverige och i Frankrike och ägs av franska Eramet.

På anläggningen i Söderfors är Jonas Carlberg chef för en processutvecklingsgrupp med sex ingenjörer.

Man har tidigare arbetat mycket med förbättringar på olika sätt, inte sällan lösningsorienterat. Nyligen gick Jonas och en kollega Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates, där man bland annat lär sig driva systematiska förbättringsprojekt enligt DMAIC-modellen (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

– Att ställa om och vara ”problemorienterade” och inte hoppa till lösningarna direkt värker intuitivt i ingenjörs-själen, men det var verkligen spot on för oss, säger Jonas.

Mätningar och analyser visade grundorsakerna

Som en del av utbildningen driver man ett skarpt förbättringsprojekt. Jonas valde en intressant process som kallas gasatomisering, där han såg ett behov av att stabilisera processen och minska mängden skrotat material. I det här tillverkningssteget sprutar man smält stål genom en gas, varpå stålet svalnar snabbt och blir till ett stålpulver.

Poängen med det är bland annat att slutprodukten kemiska sammansättning blir mer homogen än vid traditionell gjutning.

– Vi hade mätvärden och definitioner sedan tidigare, men de var inte tillräckliga för att hitta grundorsaken till problemet med för mycket skrotat material. Vi införde nya mätstationer och nya definitioner och det visade sig finnas två grundorsaker, berättar Jonas.

Efter en hel del mätningar och tester stod det klart att det handlade om att gjutlådorna skiljde sig lite i form och att det var svårt att bedöma hur mycket stål som var kvar i lådorna när de tömdes under processen.

– Om vi inte hade arbetat systematiskt med mätningar och analyser hade vi aldrig hittat båda rotorsakerna och vi hade inte heller förstått kopplingen mellan rotorsakerna. Det kan vara mycket klurigt när man har flera variabler som styr en process, i synnerhet om man till en början inte vet hur variablerna hänger ihop.

Flera lösningar gav resultat

När det var dags att åtgärda problemet trodde projektgruppen länge på lasermätning av nivån i gjutlådan,

men detta blev missvisande därför att slaggtäcket ovanpå smältan oväntat visade sig svälla något under avsvälning. Men eftersom man arbetade med flera dellösningar parallellt kom man snabbt vidare till ett bra resultat. Det här arbetssättet – att först hitta grundorsaker genom grundliga mätningar och analyser och att sedan arbeta brett med flera förbättringsåtgärder – har man nu anammat ordentligt i verksamheten.

Förbättringsprojektet ledde till att man halverade mängden stål som blev kvar efter avslutad process, vilket var den största orsaken till skrotat material. Det innebär en årlig besparing på fem miljoner kronor, utan att några större investeringar behövde göras.

Man hade enligt Jonas stor hjälp av Minitab för att göra analyser. Styrdiagram var också bra att använda för att se att processen förbättrades och för att visa detta på ett sätt som alla inblandade förstår. Kapabilitetsanalyser och regressionsanalyser är ett par exempel på analysverktyg som användes.

Skapa samsyn och engagemang

Vi bad Jonas Carlberg att ge några råd utifrån vad han tycker är viktigt för att lyckas med förbättringsprojekt.

– När det gäller komplicerade

processer och problem är det viktigt att göra definiera-mäta-analysera-cykeln några gånger och inte springa för snabbt på lösningar. Man kommer inte lika långt med enbart traditionella metoder som Fem varför och fiskbens-diagram etc.

– När man sedan är i förbättringsfasen gäller det att jobba med flera kompletterande lösningar samtidigt, annars kan det hela dra ut på tiden.

– Nyckeln är också att jobba med flera delar av organisationen. Sätt upp en organisation för respektive projekt och ha en kommunikationsplan. Det är viktigt att skapa samsyn och engagemang kring förbättringsprojekten.

Satsar på kompetensutveckling

Jonas betonar vikten av att kommunicera till alla runt omkring projektet, så att alla kan ta del av problemställningar och framgångar. Det gör att fler efterfrågar den här typen av förbättringar. Apropos att bredda arbetet med förbättringar valde Erasteel att, genom Sandholm Associates, utbilda 30 personer i sådant förbättringsarbete (på Yellow Belt-nivå). Det ledde direkt till att fyra nya förbättringsprojekt startades och gav en bredare kunskap och förståelse för förbättringsarbete.

– Kompetensutvecklingen är en kritisk faktor. Våra medarbetare är både kompetenta och engagerade, vilket är nyckeln till framgång. Samtidigt kommer man från lite olika kompetensbakgrunder och det är viktigt att skaffa sig en gemensam grund att stå på för att kunna driva förbättringsarbetet effektivt i team, säger Jonas.

Man kommer att fortsätta utbilda medarbetare. Jonas menar att alla inte behöver behärska alla förbättringsverktyg, men man ska veta att de finns och vilka verktyg som passar bra att använda.

I det fortsatta förbättringsarbetet utgår man mycket från systemet World Class Manufacturing och det kommer att präglas mycket av tvärfunktionella team, identifiering och resurssättning av de största problemen samt förbättringsprojekt enligt DMAIC-metodiken.

.....
I Erasteels förbättringsarbete har Sandholm Associates bidragit med Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning, företagsintern Yellow Belt-utbildning för 30 personer inkl ledningsgrupp samt kurs i Kvalitetsrevision.

Utveckla styrelsens roll i förbättringsdrivet hållbarhetsarbete

Ebba Lindsö och Sandholm Associates vd Lars Sörqvist har utvecklat ett program som är inriktat mot att utveckla styrelser när det gäller verkningsfullt hållbarhetsarbete. Syftet är att ge styrelsens medlemmar en god förståelse för hur en hållbar utveckling kan uppnås genom systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete, hur detta arbete strategiskt behöver ledas av styrelsen samt hur en faktabaserad hållbarhetsuppföljning och rapportering kan ske. Välkommen att kontakta oss för mer information.



Ebba Lindsö

Kvalitetschefsnätverk

Sandholm Associates nätverk för tidigare deltagare i Kvalitetschefskursen har haft flera spännande träffar med god uppslutning. Senaste träffen fokuserade på Quality 4.0 och hur kvalitet och digitalisering kan länkas samman. Vid träffen dessförinnan diskuterade vi hur ett kvalitetsdrivet hållbarhetsarbete kan utvecklas.

Nästa nätverksträff genomförs
2-3 september 2021



Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Kommande kursstarter 24 mars och 20 oktober 2021

Anmäl dig nu!

Black Belt-utbildningen är en verkligt lönsam och resultatinriktad utbildning och träning. Du lär dig verktygen och förbättringsarbetet i Sex 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.



Faktorerna som avgör om man **lyckas med kvalitet** – nu och i framtiden

I år är det 50 år sedan Lennart Sandholm grundade Sandholm Associates. Kvalitetsvärlden och dess metoder har utvecklats mycket sedan dess. Men många av de mest kritiska och grundläggande faktorerna för lyckat kvalitetsarbete är desamma nu som då. Dessa pusselbitar måste företag och organisationer ha på plats – dels för att hänga med i konkurrensen och utvecklingen och dels för att kunna ta nya steg i kvalitetsarbetet.

I den här artikeln beskriver vi de mest kritiska framgångsfaktorerna för framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete samt lite om bakgrunden. På sidorna 9-11 tar vi också upp ett par fokusområden som kommer att bli alltmer avgörande framöver.





Agera snabbt på den internationella kvalitetskonkurrensen

Kvalitet drivs mestadels utifrån konkurrens och omvärld. Idag ser vi en starkt ökande internationell kvalitetskonkurrens som man bör ta på största allvar.

Historien har lärt oss att det är viktigt att agera tillräckligt snabbt på signaler i omvärlden. När Sandholm Associates grundades 1971 var Sverige ett land som i mångt och mycket var synonymt med hög kvalitet. Det gällde både näringsliv och välfärdssektor. Men redan under tidigt 1970-tal började molnen hopas.

Konkurrens från framför allt Japan gjorde att kvalitetsläget i vår industri inte längre var lika självklart. Under det närmaste decenniet förlorades stora delar av varvsindustrin, kameraindustrin och hemelektronikindustrin samtidigt som bilindustrin marknadsmässigt fick ta mycket stryk av japanska konkurrenter. Orsaken var kvalitet.

Den amerikanske kvalitetspionjären Joseph Juran hade redan flera år tidigare beskrivit vad som höll på att ske i Japan. Många lyssnade, men få valde då att göra något åt det. Först under 1980-talet exploderade kvalitetsintresset i Sverige och i västvärlden, men då hade Japan redan ett stort försprång i kvalitetskonkurrensen. Idag finns risk för att historien upprepar sig i stor skala.

En viktig lärdom är att verksamheter måste agera mycket snabbare än man gjorde tidigare. Det här är särskilt viktigt idag när vi ser en mycket mer omfattande och allt snabbare kvalitetsutveckling i länder som Kina, Sydkorea och Indien. Ett av resultaten är att Kina håller på att ta över världsekonomin.



Ledarskap och ledningsengagemang

Sedan det moderna kvalitetsområdet tog form har högsta ledningens betydelse för ett framgångsrikt kvalitetsarbete betonats starkt. All forskning och alla vedertagna kvalitetsmodeller lyfter sedan länge fram ledningens engagemang som grunden för att kvalitetsarbete ska lyckas. Trots detta är nog de flesta kvalitetsprofessionella överens om att detta fortfarande är den största utmaningen.

Kvalitet måste hanteras som en ledningsfråga för att lyckas. Ledningsengagemang handlar här om så mycket mer än att bara tala gott om kvalitet. Det krävs gedigna kunskaper om kvalitet och systematiskt förbättringsarbete hos ledare på alla nivåer. Och det krävs personligt deltagande och närvaro. Kvalitet ska vara en central del i verksamhetens strategiarbete och ständiga förbättringar ska vara grunden för att leda.

Idag är ledningssituationen ofta betydligt mer komplex än tidigare och det finns på många håll också en ökad kortsiktighet som riskerar att hota den viktiga kontinuiteten i kvalitetsarbetet. Därför behövs ännu mer fokus på kvalitet, inte bara i verkställande ledningar utan också hos huvudmän som styrelser, ägare och politiker. Förmodligen behöver kvalitet på olika sätt även göras till en nationell samlingsfråga.



Ett kvalitetsarbete som genomsyrar allt

Kvalitet har alltid handlat om förmågan att på ett effektivt sätt möta behov och förväntningar hos den verksamheten

finns till för – dvs kunden. Trots detta har kvalitetsbranschen ständigt brottats med att uppnå tillräckligt kundfokus.

Långt tillbaka i tiden var kvalitetsorganisationen primärt en kontrollavdelning. Senare blev den mer en ledningsfunktion. Men fokus ligger fortfarande alltför ofta ensidigt på förvaltning av ett certifierat ledningssystem. Kontrollen övergick i revision, men frågan är om detta egentligen bidrog till mer värdeskapande.

De organisationer som idag är i världsklass har rötterna i ett helt annat sätt att se på och arbeta med kvalitet. Här bygger kvalitetsarbetet på kundfokus, förbättring och helhetssyn samtidigt som det med kraft och stora resurser involverar hela organisationen.

Över åren har olika benämningar funnits för att öka förståelsen för vad en vidare syn på kvalitet innebär och kan ge. Exempelvis Stora Q (tidigt myntat av Joseph Juran), Total Quality Management (TQM), Kundorienterad verksamhetsutveckling och Excellence. Det handlar om kvalitetsarbete som genomsyrar hela verksamheten och ligger till grund för både ledarskap och kultur. Det finns idag utmärkta exempel på detta, men på många håll präglas kvalitetsarbetet fortfarande av en alltför smal syn på kvalitet.

De senaste åren har innebörden av kvalitet utvecklats vidare från att primärt handla om att skapa värde för verksamhetens kunder till att även inkludera värdeskapande utifrån ett samhällsperspektiv. Hållbarhetsarbete vävs alltmer samman med kvalitet och kvalitetsutveckling. Det här kommer att ställa stora krav på omställning av dagens kvalitetsarbete.



Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 11 oktober 2021

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 tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.



Systematiskt förbättringsarbete

Fram till 1980-talet handlade svenskt kvalitetsarbete mestadels om kvalitets-säkring. Men när Japan gick ikapp västvärlden ökade förståelsen för behovet av kvalitetsutveckling och förbättring. Sedan dess har det talats mycket om förbättringsarbete och ständiga verksamheter. Det här kräver dock både en djupare förståelse för och ordentliga kunskaper om hur effektivt och systematiskt förbättringsarbete kan bedrivas. Det är ett stort kompetensområde som har utvecklats under många år.

Enligt Sandholm Associates 50-åriga erfarenhet är själva förbättringsarbetet den mest betydelsefulla nyckeln till framgångsrikt kvalitetsarbete. Genom att lägga så mycket som möjligt av tid och resurser på systematiska förbättringar uppnår man verkliga resultat, vilket skapar intresse som sporrar till ytterligare förbättringsarbete. Det här blir dessutom allt viktigare i takt med att utvecklingen och konkurrensen i omvärlden förändras allt snabbare. Att ha en stark förbättringsförmåga blir avgörande.



Helhetsperspektiv och kultur

Effektiviteten och förmågan att leverera kvalitet beror i stor utsträckning på verksamhetens flöden. Den insikten har funnits länge. Att förstå, tydliggöra, analysera och förbättra de ofta tvärfunktionella processerna har en avgörande betydelse för framgång. En utmaning är också att det ska ske utifrån ett externt kundperspektiv för att få till det rätta värdeskapandet.

Både idag och tidigare har svårigheterna ofta legat i att skapa tvärfunktionell effektivitet och samordning. Mycket tid har lagts på att kartlägga

processer och utveckla ledningssystem. Men detta täcker i sig bara in en liten del av vad ett framgångsrikt processarbete innebär och har ofta inte gett så mycket resultatmässigt. Över tiden har värdekedjor dessutom blivit allt mer komplexa och omfattar ofta även externa kunder och leverantörer i många led.

Fokus har ofta legat på verksamhetens struktur, men utmaningen handlar i de flesta fall mer om kultur. Ledarskap, medarbetarskap och kundorientering kan inte utvecklas genom enbart strukturella förändringar. För att lyckas måste arbetet fokusera på människor, värderingar och kultur.



Faktabaserat kvalitetsarbete

En viktig framgångsfaktor i kvalitetsarbetet är att det ska grundas på fakta och vetande, inte på åsikter och troende. Att det man vill förbättra görs mätbart och att man på ett relevant sätt analyserar insamlade data är avgörande för att kunna sätta in rätt förbättringsåtgärder. Teknikerna för att mäta och analysera data har över åren förbättrats radikalt och blivit betydligt mer lättillgängliga.

Idag ser vi hur ett sofistikerat AI-stöd allt mer integreras i analysprogram. Samtidigt ökar de tillgängliga datavolymer i det närmaste exponentiellt, vilket innebär ökade utmaningar att tolka och förstå dessa data. Framöver kommer kompetens inom dataanalys att få ökad betydelse som framgångsfaktor.



Resultatfokus istället för metodfokus

En viktig framgångsfaktor för att lyckas med kvalitetsarbetet är att fokusera på sådant som ger verkliga resultat i den

egna verksamheten och inte fokusera för mycket på kvalitetsmetoderna i sig. Från 1980-talet, under trycket från Japans framgångar, präglades kvalitetsarbetet i västvärlden av en jakt på metoder som man hoppades skulle lösa allt. Mycket fokus kom att ligga på olika för stunden trendiga metoder, samtidigt som den egentliga förbättringsförmågan och kvalitetskompetensen glömdes bort.

Sandholm Associates har länge argumenterat mot alltför ensidigt fokus på metoder och istället lyft fram betydelsen av att fokusera mer på det som ger resultat. Idag finns allmänt en större mognad på det området. Men det är fortfarande ganska vanligt att verksamheter sätter större värde på att implementera de senaste metodvarianterna än att utveckla de egna medarbetarnas verkliga förmåga att arbeta med kvalitet och förbättringar. Det är genom att, på ett kompetent sätt, åstadkomma och visa upp tydliga resultat som man får fart och spridning på kvalitets- och förbättringsarbetet.

Nytänkande jubileumskonferens 15–29 september 2021

Med anledning av att Sandholm Associates i år firar 50-årsjubileum anordnas en innehållsrik jubileumskonferens 15–29 september. Konferensen kommer att ges på ett nytt sätt som mestadels genomförs digitalt och pågår under hela två veckor. Under konferensen kommer deltagarna att kunna lyssna på ett stort antal talare från olika länder, delta i workshops och seminarier, gå på unika minikurser samt mingla med andra kvalitetsprofessionella. Mer information om konferensen kommer att publiceras under våren 2021.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 12 april 2021 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.



Förbättringskunskap allt viktigare ju snabbare omvärlden förändras

En utvecklad förmåga att förbättra och effektivisera sin verksamhet är en nyckelfaktor för framtida framgångar. Omvärlden förändras allt snabbare och det gäller att hänga med. Två viktiga förutsättningar är att bygga upp förbättringskunskaper på alla nivåer i verksamheten och att förbättringsarbetet är strategiskt inriktat på sådant som ger ekonomiska resultat och engagemang.

DET FINNS FLERA OLIKA TYPER

av förändringar i omvärlden som ställer ökade krav på verksamheter att kunna förbättra och förändra. Konkurrensen från när och fjärran blir hårdare och kunder ställer både nya och tuffare krav. Huvudmän som ägare, styrelser och politiker efterfrågar kontinuerligt utveckling på många olika plan. Konjunkturläget svajar och potentiella kriser lurar bakom hörnet. Förändringarna kommer idag allt snabbare och därför blir det allt viktigare att ha förmåga att förbättra verksamheten.

En fråga om kunskaper

– Det här är till stor del en fråga om kunskaper. Förbättringskunskap är något som måste finnas både på strategisk och operativ nivå i verksamheten, säger *Marita Bergendahl*, som är partner och seniorkonsult hos Sandholm Associates.

Strategisk förbättringskunskap handlar om hur ett systematiskt förbättringsarbete leds utifrån verksamhetens mål och strategier. Detta är kunskaper som främst måste finnas i organisationens verkställande ledning och styrelse, och måste även vara en grund för ledarskapet på alla nivåer i verksamheten.

Operativ förbättringskunskap handlar om allt kring faktabaserad problemlösning och processutveckling. Här rymmer både teori, empiri och mängder av metoder och verktyg av olika slag.

Källorna till denna kunskap har

varierat över åren. Numera dominerar koncepten Sex Sigma och Lean, som tillsammans ger merparten av den kunskap som krävs för att arbeta framgångsrikt med systematiskt förbättringsarbete.

För att en organisation ska kunna utveckla en god förbättringsförmåga behöver man även etablera en verkningfull förbättringsprocess i verksamheten, menar *Marita Bergendahl*. Det handlar om att bygga en infrastruktur med tydliga roller och ansvar kring förbättringar och att förbättringsarbetet integreras i ledningens arbete. Här behövs i regel omfattande utbildningsinsatser och kompetent handledning.

Engagemang genom kunskap och resultat

En nyckel för att lyfta förbättringsarbetet till en hög nivå är också att ledningen är tydligt engagerad och deltar personligen.

– Det kräver både gedigen förbättringskunskap hos ledningen och att arbetet inriktas på att snabbt ge synliga

resultat, säger Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist*.

Han menar att utan fina resultat som visar förbättringsarbetets möjligheter är det svårt att bygga ett genuint engagemang och en stark vilja att prioritera förbättringsarbetet i alla situationer. Här behövs en välutformad taktisk plan som leder verksamhetens förbättringsarbete i den rätta riktningen.

– Min erfarenhet är dessutom att för att bygga rätt övertygelse och engagemang, är det oerhört viktigt att fokusera på förbättringsarbetets ekonomiska möjligheter och resultat. Det kan man åstadkomma genom att identifiera, analysera och eliminera betydelsefulla kvalitetsbristkostnader.

– Ett annat led i att säkerställa förbättringsarbetets resultat är att redan från början knyta det till verksamhetens strategiarbete och affärsplan. Förbättringsarbete får aldrig bli ett "fritt valt arbete" där man gör förändringar utan att veta att de verkligen bidrar till verksamhetens strategi och mål, avslutar *Lars Sörqvist*.

Stöd i resan mot världsklass

Sandholm Associates har genom åren stöttat 1000-tals företag och organisationer (i Sverige och internationellt) i deras arbete med att utveckla ett framgångsrikt förbättringsarbete. Välkommen att kontakta oss via sandholm@sandholm.se för vidare diskussioner om hur det kan ske i er verksamhet.



Lyckad digitalisering kräver mer kvalitetskompetens

Digitalisering är en av nutidens största förändringar och öppnar fantastiska möjligheter. Men det gäller att använda digitaliseringen på rätt sätt. Annars kan den faktiskt förstärka kvalitetsbristerna i en verksamhet. Därför är det viktigt att använda kvalitetsprofessionens kompetens om bland annat effektiva processer och kundfokus när man digitaliserar en verksamhet.

TEKNIKEN HAR NU NÅTT en utvecklingsnivå där både människors fysiska och intellektuella förmågor i allt större utsträckning kan automatiseras. Både förhoppningarna på och investeringarna i ny teknik är idag enorma.

Cost of poor digitization

Samtidigt som nya möjligheter öppnas kan bristande digitalisering vara oerhört kostsamt. Det beror inte bara på

att investeringarna i teknik och system ofta är stora. En satsning på digitalisering kan också lätt motverka både kvalitet och effektivitet i en verksamhet om den inte verkligen stödjer processernas förmåga att göra rätt saker på rätt sätt i verksamheten. Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist* myntade häromåret begreppet "cost of poor digitization".

– Att digitalisera en bristande process kan i många fall resultera i att

verksamheten gör ännu större fel allt snabbare. En digitalisering behöver kvalitetssäkras ordentligt och här räcker det inte med den kravhantering som är vanlig bland dagens IT-professionella.

Mer kvalitetskompetens behövs

Sörqvist menar att precis som med allt annat kvalitetsarbete handlar detta mycket om att göra rätt från början.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetssäkrad digitalisering och Quality 4.0

Nästa kursstart 20 maj 2021 Anmäl dig nu!

Du lär dig hur du som kvalitetsprofessionell kan ta en central roll i verksamhetens digitaliseringsarbete samt hur ny teknik och IT kan användas för att utveckla det egna kvalitets- och förbättringsarbetet.

Teknikutveckling behöver alltså göras till ett led i verksamhetens systematiska utveckling och inte hanteras som ett självändamål. Framgången bygger på att utgå ifrån vad som är viktigt för dem som verksamheten finns till för, dvs kunderna. I teknikutvecklingen bör man därför integrera det man i kvalitetsarbete ofta kallar "kundens röst".

– Avgörande är också att man redan från början utvecklar effektiva och dugliga verksamhetsprocesser på de områden en digitalisering ska införas. Även här finns inom kvalitetsprofessionen mycket viktig kompetens som idag mestadels saknas i traditionella IT-projekt. Det gäller inte minst kunskaper om ren processutveckling och kunskaper om hur kvalitet blir en naturlig del av utvecklingsarbetet, säger Lars Sörqvist.

I själva IT-utvecklingsarbetet har IT-branschen visserligen lånat in verktyg och filosofier från framför allt Leankonceptet, i något som ofta kallas agil mjukvaruutveckling. Men enligt Lars räcker det alltså inte för att kvalitets-säkra en satsning på digitalisering.

Samverkan mellan kvalitet och IT

Förutom att ha ett modernt kvalitets-tänkande redan från början krävs även ett verkkningsfullt kvalitetsarbete efter att ett system tagits i drift. Inom IT talas det fortfarande om "förvaltning", vilket kan tyckas vara ett lite föråldrat begrepp i en snabbt föränderlig värld. Utöver att systemen måste vara agila i sig krävs också ett systematiskt och förebyggande systemförbättringsarbete som triggas av kundbehov och mål, snarare än problem och brister.

– Det är kort sagt viktigt att kvalitets- respektive IT-professionella i en verksamhet samverkar kring att utveckla, kvalitetssäkra och ständigt förbättra värdeskapande digitalisering, säger Lars Sörqvist.

Kvalitetskompetensen behövs alltså i IT-satsningar. Omvänt kommer digitaliseringen även att innebära stora förändringar i själva kvalitetsarbetet. Internationellt talar man sedan länge om Quality 4.0. Teknikutvecklingen skapar snabbt många nya sätt att bygga in kvalitet i produkter och processer, att kontinuerligt få feedback från produkter, att kontrollera i realtid, att analysera information, att tillverka på nya sätt, att bygga upp ledningssystem, att utveckla människors förmåga etc.

– Här är det viktigt att kvalitetsprofessionen hänger med och utvecklas så att alla dessa nya möjligheter kan användas i ett ännu mer värdeskapande och effektivt kvalitetsarbete, säger Lars Sörqvist.

Data- och processanalys är kritiska framtidskunskaper

Idag ökar behovet snabbt av att kunna analysera och förstå stora datamängder och analysera processer. Många ser numera det som avgörande framtida för-mågor för att förbättra verksamheter i företag och organisationer. Det här är kompetenser som är etablerade inom kvalitet och förbättring, men som behöver lyftas fram mer.

NÄR FACKFÖRENINGEN UNIONEN

nyligen släppte en studie om framtids-yrken låg just processanalytiker och dataanalytiker tvåa respektive trea på listan, efter mjukvaru- och system-utvecklare som blev etta. Intressant nog har både data- och processanalys många av sina rötter inom just kvalitetsområdet, där den tillämpade statistiken har en lång historia. Den var tillsammans med en management-filosofi grunden för det kvalitets-tänkande som utvecklades i Japan redan på 1940-talet.

Centralt i kvalitets- och förbättringsarbetet

Tillämpad statistik har sedan dess blivit betydligt mer tillgänglig och hjälper oss att analysera och förstå både data och processer. Exempelvis är processstyrning, duglighetsanalys och kontrollteknik områden som helt utgår ifrån tillämpad statistik.

Data- och processanalys är kunskapsområden som finns tillgängliga via koncepten Sex Sigma och Lean. Sex Sigma handlar om faktabaserat problemlösningsarbete och bygger på att det som ska förbättras görs mätbart så att relevant data kan tas fram, analyseras och ligga som grund för verkningsfulla lösningar. Inom Sex Sigma finns många av de praktiskt tillämpbara



statistiska metoder och verktyg som krävs för att behärska dataanalys. Lean handlar om att analysera, förstå och utveckla de processer och flöden som är grunden för en verksamhet. Inom Leankonceptet finns många av metoderna och verktygen för framgångsrik processanalys.

I framtidens företag och organisationer är data- och processanalys två av de allra viktigaste kunskaperna och förmågorna för kvalitet och förbättringar. För att klara framtidens krav är det viktigt att man i sitt kvalitetsarbete använder de stora möjligheter som ligger i tillämpad statistik. Därför är det också viktigt att de som arbetar med kvalitet säkrar upp att de verkligen behärskar de statistik- och analysverktyg som finns bakom Sex Sigma och Lean.

Utveckla dig inom data- och processanalys

Ett naturligt första steg in i data- och processanalysens värld är Sandholm Associates **Black Belt-utbildning** (Sex Sigma). Här får du en mycket gedigen bas i tillämpad dataanalys och praktisk statistik samt en grund i processanalys och processutveckling. Förmågan att analysera och utveckla processer kan du vidareutveckla genom Sandholm Associates **Leanledarutbildning**. För dig som vill sprida lärandet över en längre tidsperiod erbjuder vi även flera kortare utbildningar som tillsammans ger samma kunskapsnivå. Läs mer på sandholm.se.

Mer **systematiska förbättringar** ger resultat för ekonomi och miljö

Den senaste tiden har Gästrike återvinnare satsat ordentligt på att etablera ett mer systematiskt förbättringsarbete. Och det ger resultat. Utveckling av ledarskapet, tydliga förbättringsprocesser och utbildning för medarbetarna är några delar som gör det möjligt.

GÄSTRIKE ÅTERVINNARE är ett kommunägt företag som startade 2001. Här sköter 134 anställda avfallshanteringen i fem kommuner.

Mer systematiskt förbättringsarbete

– Vi har genom åren varit mycket utvecklingsorienterade och arbetat med framgångsrika förbättringar, men inte på ett systematiskt sätt. Vi har också vuxit, vilket ökat behovet av mer systematik i förbättringsarbetet, berättar *Michael Wagner*, som är chef för avdelningen Verksamhetsstöd och utveckling.

Maria Qvist, som är kvalitetsansvarig, instämmer.

– Det fanns tidigare en tendens att när vi gjorde förbättringar var resultaten beroende av någon enskild drivande person. Vi hade något av en fixarkultur och lindrade symptomen av de problem som fanns. Idag är vi mer inriktade på åtgärder mot grundproblemen.

Sedan ett par år tillbaka betonas det också tydligare från högsta ledningen att man ska bli mer systematiska, utveckla ledarskapet kring detta och etablera arbetssätt för ständiga förbättringar. Idag finns tydliga mål för alla processer.

Utbildning viktig del

En väsentlig del i det här arbetet är att utbilda medarbetare, specialister och ledning i förbättringsarbete på olika nivåer. Här bidrog Sandholm Associates med flera utbildningar och ett särskilt ledningsseminarium.

– I samband med det formulerades en plan för förbättringsarbetet. Vi utformade bland annat en förbättringsprocess, vilket är viktigt för att de medarbetare som utbildas snabbt ska komma vidare till konkret förbättringsarbete, säger Michael.

– Vi testar olika verktyg från utbildningen och det har hittills varit väldigt lyckat. De ger bättre sätt att definiera problem och hitta rotorsaker, berättar Maria.



Det gäller att komma ner på aktivitetsnivå och se vad som driver resultat i varje delprocess i förhållande till våra strategier och mål, säger Michael Wagner.

Bäddar för mer förbättringar

Gästrike återvinnarens förbättringsarbete sker både genom större projekt och löpande mindre förbättringar. Man arbetar också generellt med att skapa stöd för verksamheterna att göra utvärderingar och uppföljningar. Bland annat har man slagit ihop olika databaser för att få ut statistik och rapporter. Förbättringsbehoven hittas och blir förbättringsprojekt på lite olika sätt.

– Tidigare drevs förbättringar på avdelningsnivå, men nu fångar vi upp förbättringsbehoven genom processtänket. Alla processledare ska vara utbildade i förbättringsarbete. De fångar upp behoven och avgör om man ska lyfta upp problemen till högre nivå eller göra enklare förbättringar. Större saker lyfts upp i förbättringsteam och ledningsnivå, berättar Michael.

Det finns också möjlighet att lämna in förbättringsförslag, som förbättringsteamet tittar på, klassificerar och hänvisar vidare i organisationen.

– Vi arbetar också med att få till hög delaktighet hos medarbetarna, säger

Maria. Exempelvis gör vi nu pilotprojekt kring värdeflödesanalys och även daglig styrning med små förbättringar i vardagen, som senare ska bli standard och spridas vidare i organisationen. Medarbetarna ska själva kunna driva enklare förbättringsarbete och följa upp det genom ett PDCA-förbättringshjul.

Viktigt att kunna följa upp

Inom Gästrike återvinnare har man också tydliggjort vad som ingår i rollerna för bland annat processägare, avdelningschefer och processledare. Man har sett över och gjort justeringar i organisationen, ökat fokus på ledarskapet, tagit in nya chefer, skapat bättre mötesstruktur och överhuvudtaget skapat bättre förutsättningar för att driva förbättringsarbete. Man skapar också bättre faktaunderlag.

– Tidigare har det inte varit så lätt för ledningen att följa upp förbättringsarbetet. De har inte haft stöd i form av bra dokument. Nu jobbar vi på att samla den viktigaste informationen,

bland annat viktiga nyckeltal, berättar Michael.

Vad tycker ni är viktigast för att nå resultat i förbättringsarbetet?

– Att vi har uthållighet och följer upp. Och att vi även har förutsättningar att följa upp arbetet och effekterna, menar Michael.

– Viktigt är också att vi har höjt kunskaperna om förbättringsarbete och visar på konkreta resultat, säger Maria. Då ser vi hur bra det är att jobba systematiskt med detta och det kommer tydligare upp på agendan.

Effekter för ekonomin och miljön

Ett exempel på förbättringsprojekt som gav bra resultat handlar om bättre sortering på återvinningscentraler. Man vill kunna återvinna och återbruka mer av avfallet, bland annat genom att folk inte bara kastar hela säckar av brännbart avfall, utan sorterar detta mer. Det har betydelse för både miljön och ekonomin. Det är dyrt att bränna avfall och ett stort resursslöseri. Projektet har pågått i två år och det har hittills sparat 2,5 miljoner kronor.

För Gästrikre återvinnare hänger förbättringsarbetet och miljöarbetet ofta nära ihop. Och i de fall man måste göra avvägningar mellan miljö- och affärsaspekter väger miljön tungt.

– Vi har direkt påverkan på miljön och har ögon riktade mer på oss idag.

Det finns överhuvudtaget ett ökat politiskt intresse kring vår verksamhet, vilket ställer mer krav på oss. Det finns tydliga krav på vår verksamhet vad gäller miljö, besparingar och effektiviseringar, säger Maria.

Ökad förståelse och processmognad

Ett annat exempel på förbättringsprojekt handlar om ärendehantering inom kundservice, där man ser goda möjligheter till förbättringar genom mer automatisering och även bättre datakvalitet.

Förutom de mer direkta resultaten



Det är viktigt att vi har höjt kunskaperna om förbättringsarbete och visar på konkreta resultat, säger Maria Qvist.

av olika förbättringsprojekt ser man hos Gästrikre återvinnare också mer generella effekter.

– Bland annat har processmognaden ökat, och vi har bättre intern kommunikation kring utförande och överlämningar, säger Michael.

– Det finns en bredare förståelse för förbättringsarbete och vi går alltmer mot systematiska förbättringar. När vi höjer förbättringskompetensen hos medarbetarna sker det här mer organiskt än om det enbart kommer uppifrån, säger Maria.

Michael och Maria ser också en del utmaningar i det här arbetet. Inte minst när det gäller förändringsledning. Det kan vara svårt att bryta gamla vanor och arbetssätt. Det kan också finnas tidigare negativa erfarenheter av förändringar som misslyckats av olika skäl.

Koppla förbättringarna till målen

Framöver kommer Gästrikre återvinnare att fortsätta satsa på att utbilda medarbetare. Först handlar det mest om problemlösning och nästa steg kom-

mer att handla mer om processer, bland annat värdeflödesanalys och daglig styrning. Och det finns flera intressanta förbättringsområden att arbeta vidare med.

– Att effektivisera transporterna blir ett viktigt område framöver. Det kommer att ge stora effekter genom minskade utsläpp, bättre resursutnyttjande och besparingar, säger Maria Qvist.

– Generellt är det också viktigt att få till vardagliga, ständiga förbättringar och daglig styrning ute i arbetsgrupperna. Det gäller att komma ner på aktivitetsnivå och se vad som driver resultat i varje delprocess i förhållande till våra strategier och mål, avslutar Michael Wagner.

.....
I förbättringsarbetet hos Gästrikre återvinnare har Sandholm Associates bidragit med Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning, Green Belt-utbildning, ledningsseminarium samt kurs i Förändringsledning.

Läs om utbildningen på sandholm.se eller siq.se

Kommunal och regional kvalitetsledning

Nästa kursstart 8 mars 2021

En anpassad och kvalificerad utbildning i kvalitetsutveckling och kvalitetsledning för dig som verkar i de kommunala och regionala sektorerna. Du får kunskaper om hur verkningfullt kvalitets- och förbättringsarbete kan bedrivas i offentlig verksamhet, inklusive metoder och verktyg för detta. Utbildningen ges i samarbete med SIQ.

Förändringsledning – en viktig men missförstådd kompetens

Förmåga och kunskap i att leda förändringar är viktiga när man arbetar med förbättringar. Men det gäller att både använda detta kunskapsområde på rätt sätt och att inte förväxla förändringsledning med förbättringsledning.



Förändringsledning är en viktig kompetens i förbättringsarbetet.

Förändringsledning, eller Change Management, är ett kunskaps- och forskningsområde som handlar om hur man hanterar människor och deras mentala reaktioner när förändringar genomförs. Det här är en del av psykologin och omfattar många beteendevetenskapliga verktyg och metoder som är användbara och viktiga i förbättringsarbetet.

Två helt olika kompetenser

– Det finns idag en del ganska spridda missuppfattningar om vad förändringsledning faktiskt är och hur denna kunskap bör användas. Det är bland annat ganska vanligt att man blandar samman förändringsledning och förbättringsledning, säger Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist*.

Han pekar på att förändringsledning handlar om att hantera mänskliga beteenden, medan förbättringsledning handlar om hur man systematiskt och baserat på fakta löser problem, utvecklar processer och på andra sätt löser strategiska utmaningar.

– Det här innebär att föränd-

rings- respektive förbättringsledning i grunden är två helt olika kompetensområden och därför inte kan ersätta varandra. Förändringsledning kan inte hjälpa en organisation att förbättra, men är i många fall en nödvändig kunskap för att förbättringsarbetets åtgärder och lösningar ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt.

Behövs på alla nivåer

Lars anser också att det ofta sker förväxling mellan roll och kompetens kring förändringsledning. Kompetensen är mycket viktig och den bör alla ledare ha, i synnerhet förbättringsledare. Men att ha en specifik förändringsledarroll i en verksamhet är han tveksam till.

– En verksamhet som strävar efter framgång behöver fokusera på förbättringar, och av det följer att man bör undvika alla förändringar som inte innebär just säkerställda förbättringar, säger Lars.

Han tillägger dock att det ibland kan finnas skäl att ha en specifik för-

ändringsledarroll som stödjer chefer i vissa typer av förändringar.

Ett tredje missförstånd är, enligt Lars, att förändringsledning i många fall fokuseras mot fel systemnivå. Förmåga att leda förändringar behövs på samtliga systemnivåer i en organisation, både på ledningsnivå och på operativ nivå.

I Sandholm Associates Kvalitetschefskurs tränar man därför deltagarna bland annat i att öka ledningens engagemang för kvalitet och att bygga en kvalitetskultur i verksamheten genom att tillämpa förändringsledningsmetodiker. På operativ nivå ingår kunskaper i förändringsledning även i Sandholm Associates Black Belt- respektive Leanledarutbildning. Här blir detta då knutet till deltagarnas förbättringsarbete i sina verksamheter.

– Förändringsledning blir enklare om de förändringar som genomförs utgår ifrån ett genuint förbättringsarbete. De allra flesta människor är ju positiva till välgenomtänkta förändringar, säger Lars Sörqvist.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Förändringsledning med fokus på förbättring

Nästa kursstart 3 november 2021

Anmäl dig nu!

En tredagars kurs där du lär dig använda många av de verktyg och metoder som krävs för att leda förändringar samt hur mellanmänniskliga reaktioner och beteenden kan hanteras. Fokus ligger på hur ett verkkningsfullt förändringsledningsarbete kan bidra till att säkerställa att viktiga förbättringar blir framgångsrika samt till att en kvalitetskultur utvecklas i verksamheten.

IATF-certifiering ledde till **bättre processer**

Industrilås i Nässjö har nyligen certifierats enligt fordonsindustrins kvalitetsstandard och det har gett företaget ett mer förebyggande kvalitetsarbete och effektivare processer.

UNDER TVÅ ÅRS TID har Industrilås utvecklat sina processer för att möta kraven i IATF 16949:2016, där även ISO 9001 ingår som integrerad del. Den förstnämnda är en standard för kvalitetsledningssystem som leverantörer till fordonsindustrin ska uppfylla. Den innehåller en rad specifika tilläggskrav om förebyggande kvalitetssäkring, med sikte på felfria produkter i rätt tid.

Tar bort felorsaker redan från början

Vid framtagning av nya produkter börjar det redan i konstruktionslösningarna, bland annat genom att produkter designas på ett sätt som gör att man inte kan montera dem fel.

– Vi gör riskanalyser på nya produkter och bygger bort felorsaker från början. Det har lett till mindre stopp och färre rework. Och avvikelserna i produktionen har minskat med 25 procent sedan förra året, säger kvalitets- och miljöchef **Christian Fritz**.

Han menar också att utvecklingsarbetet bakom certifieringen lett till att man idag arbetar smidigare och mer tvärfunktionellt, med mer förståelse för varandras tankesätt.

– Vi har fått bättre struktur på projektplaner för nya produkter. I slutändan får vi ut en produkt som vi inte ska ha några problem med. Det har IATF-standarderna hjälpt oss mycket med.

Ökade affärsmöjligheter

Utvecklingen av nya rutiner och utbildning av medarbetarna har varit positiv.



Christian Fritz

De ser nytta i det här, menar Christian. Exempelvis behöver personalen i regel numera inte be konstruktörer eller tekniker om hjälp, det hela flyter på bättre idag. Industrilås utvecklingsarbete har inneburit en inlärningsperiod för alla, och det har varit en viss utmaning att ställa om organisationen till nya arbetssätt.

– Det behövs resurser till hela det här arbetet, men man tjänar mycket på det i form av smidigare processer och färre reklamationer.

– Även rent affärsmässigt öppnar det här större möjligheter. Vi har exempelvis fått in ett stort projekt med Volvo Lastvagnar och vi ska bygga en ny fabrik i Nässjö. Idag tillämpar vi också det nya arbetssättet på alla produkter, inte bara för fordonsindustrin, säger Christian Fritz.

.....
Christian Fritz har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Lär dig viktiga kvalitetsverktyg som krävs i IATF-standard

Förutom krav på uppbyggnad av ett ledningssystem ställer standarden IATF 16949 även omfattande krav på förmåga att arbeta med olika kvalitetsrelaterade metoder och verktyg. Standarden föreskriver bland annat tillämpning av statistisk processtyrning (SPS), mätsystemanalys (MSA), riskanalys (FMEA) och en rad andra kvalitetstekniska metoder. Ett bra sätt att lära sig dessa och många fler användbara metoder och verktyg är att delta i Sandholm Associates Black Belt-utbildning. Läs mer på sandholm.se.

Sandholm Associates vd tar över ledarskapet för IAQ

Sandholm Associates vd **Lars Sörqvist** har nyligen valts till President-elect för *International Academy for Quality (IAQ)*. Detta är en roll som han kommer att verka i de närmaste tre åren, varefter han tillträder som President för verksamheten. Efter ytterligare tre år övergår detta uppdrag i rollen som ordförande för IAQ:s styrelse. Som President-elect kommer Lars att stödja IAQ:s nuvarande President Shinichi Sasaki, fd vice vd för Toyota Motor Corporation, för att därefter själv ta över det ledarskapet.



INTERNATIONAL
ACADEMY for
QUALITY

Svenskt företag en av vinnarna av IAQ Quality Sustainability Award

Under hösten 2020 lanserades IAQ:s nya globala utmärkelse vars syfte är att lyfta fram goda exempel på kvalitets- och förbättringsdrivet hållbarhetsarbete. 29 projekt från en mängd olika länder ansökte. Särskilt stort tycks intresset för ett verkkningsfullt hållbarhetsarbete vara i Kina och Indien.

Efter ett omfattande utvärderingsarbete utsågs två vinnare:

- Projektet *3D Printed Windows in modern biomaterial* från det svenska företaget NorDan
- Projektet *Phosphate Sludge Reduction in Cabin Pre-treatment Line* från den indiska lastbilstillverkaren Ashok Leyland.

Båda projekten har på ett föredömligt sätt visat hur systematiskt kvalitetsarbete leder till en mer hållbar utveckling. Under våren 2021 inleds årets utmärkelseprocess. Mer information finns på iaqaward.com

Nya tider och nya sätt att lära

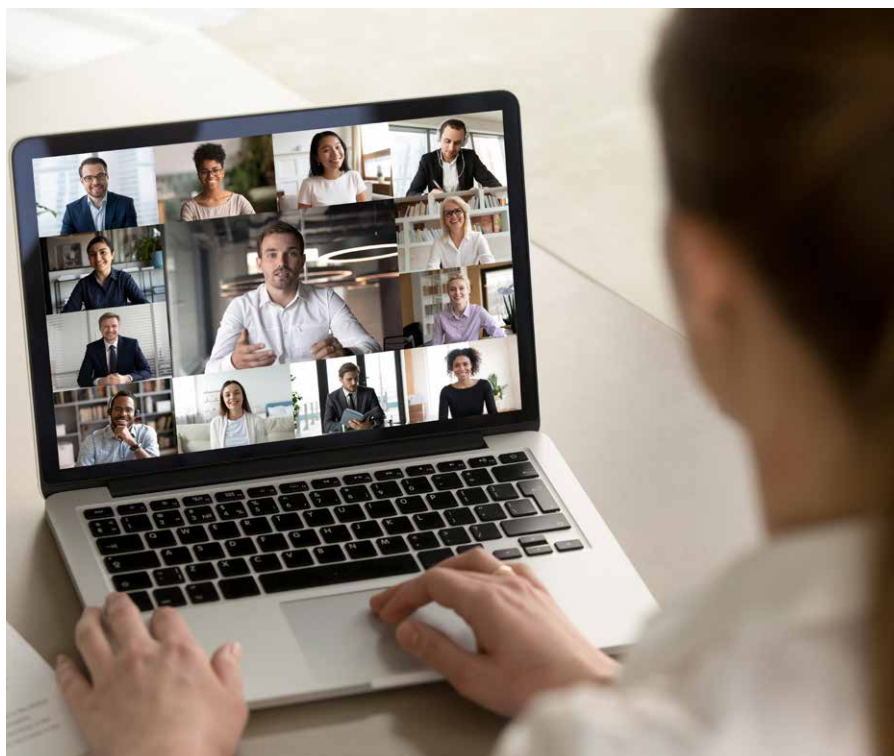
År 2020 kom att bli ett genombrottsår för digitalt lärande. Som följd av Covid 19 tvingades både de som lär ut och de som lär att snabbt ställa om. För många ledde dock detta till positiva överraskningar. Att lära digitalt online visade sig i många fall fungera lika bra och i vissa fall till och med bättre än i klassrum. Dessutom skapar online-utbildningar fördelar både hållbarhetsmässigt och privat, eftersom deltagare slipper resor.

Blended learning

Vi på Sandholm Associates har lagt mycket tid på att arbeta fram nya kursupplägg där vi numera kan blanda traditionella sätt att lära med nya digitala sätt i ett så kallat *blended learning*. Idag kan vi hålla de flesta av våra kurser både fysiskt i klassrum och digitalt online. Detta gäller både våra öppna kurser samt utbildningar och seminarier som vi håller internt i våra kunders verksamheter.

Det finns för- och nackdelar med olika pedagogiska tekniker och här har vi tagit fasta på att olika typer av kunskap lärs bäst på olika sätt. Vi har även utvecklat ny digital pedagogik som lyfter det digitala klassrummet till en hög nivå.

I vårt nya kursupplägg har vi dessutom skapat tekniska möjligheter att erbjuda nästan alla våra utbildningar i hybridformat, vilket innebär att deltagarna fritt kan välja om de vill delta fysiskt via vårt klassrum eller online hemifrån. Detta skapar valfrihet och gör att vi nu än mer kan möta olika individuella behov.



Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetsbristkostnader, slöserier och värdeskapande effektivisering

Nästa kursstart 19 april 2021 Anmäl dig nu!

En 3-dagars kurs om hur man identifierar kvalitetsbristkostnader och slöserier i en verksamhet och dess processer. Deltagarna lär sig olika metoder och verktyg för att identifiera, kartlägga, mäta och analysera brister och förbättringsmöjligheter. Fokus ligger även på hur dessa brister kan reduceras och elimineras.

Utbildningen består av tre utbildningsdagar uppdelade i två block och genomförs online. Under mellanperioden är avsikten att deltagarna genomför tillämpat arbete i den egna verksamheten. Personlig coachning av detta arbete ingår även i kursen.

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, 9, 10, 11, 14, 16. Produktion: Infoverba.



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