

Potential



Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Augusti 2014



**Kompetenser
du behöver som
kvalitetsledare**

sid 4

Välkommen till **kostnadsfria seminarier** på 14 orter!
Läs mer på baksidan.



Kunskaper som ger verkliga resultat

VÅRA UTBILDNINGAR

Analys av nyckeltal 24–26 sep
Arbetsmiljö 27 nov
Black Belt-utbildning 22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop, kursstart 8 okt
Black Belt Workshop 10–11 dec
Controllerns roll i förbättringsarbetet 1 okt
Design of Experiment våren 2015
Diplomerad internrevisor Valfritt startdatum
Lyckas som kvalitetschef 15 sep
Fatta bättre beslut 18 sep
Fem S – ordning och reda i verksamheten* ◀ NYHET
Fokus på kvalitet – handledarutbildning* 3 dagar
Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block, kursstart 9 sep
Hypotest och Regression 7 dagar i 5 block, kursstart 2 sep
Internrevision – fördjupningskurs 9 dec
Intervjuteknik vid revisioner 26 nov
Introduktion till Minitab* 1 dag
Introduktion till produktutveckling och innovation 11 nov
Introduktion till verksamhetsutveckling och kvalitet 22 okt
ISO 9000 – i praktiken 20–21 okt
Kundklagomål som förbättringsmöjlighet 25 nov
Kundtillfredsställelse och kundmätningar* 1 dag
Kvalitetsbristkostnader 17 sep
Kvalitetschefskurs 22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium, kursstart 22 okt
Kvalitetsrevision – grundkurs 17–19 nov
Kvalitetssäkring i produktionen 17–19 nov
Lean Accounting – synliggör vinsterna med Leanarbetet 29–30 sep
Leancertifiering 24–25 sep
Lean Introduktion med Leanspel 22–23 sep

Leanledarutbildning 20 dagar i 8 block, kursstart 22 sep
Leansamordnarutbildning 8 dagar i 4 block, kursstart 22 sep
Leanspel* 0,5–2 dagar
Leverantörskvalitet 1–2 dec
Master Black Belt-utbildning Två inriktningar, se www.sandholm.se
Miljöledning 27–28 okt
Miljörevision 8 dec
Multivariat dataanalys 16–17 sep
Mätsystemanalys, Gage R&R 7 nov
Personligt ledarskap och grupputveckling 10–11 dec ◀ NYHET
Praktisk statistik 20 dagar i 9 block, kursstart 10 okt
Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt) 9–11 sep
Processkartläggning 16 okt
Processorientering och processledning 13–15 okt
Produktutveckling och innovation 20 dagar i 8 block, kursstart 11 nov
Risikanalys med FMEA 24 nov
Sponsor för Sex Sigma och Lean 11 nov
Statistisk processanalys 24–26 sep
Tillförlitlighet våren 2015
Verksamhetsutveckling för controllers 5 dagar i 3 block, valfritt startdatum, se www.sandholm.se
Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge 6–7 okt + 3–4 nov

KURSER PÅ ENGELSKA

Problem Solving and QC-Tools (Yellow Belt)*
Statistical Process Analysis Part 1*
Statistical Process Analysis Part 2*

* Kontakta oss för mer information eller intern utbildning

Black Belt-utbildning

En mycket lönsam utbildning och träning. Du lär dig använda effektiva förbättringsmetoder enligt Sex Sigma och axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett verklighetsförankrat projekt som betalar kursen direkt!

*22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop.
Kursstart 8 oktober.*

Kvalitetschefskurs

En omfattande ledarutbildning i resultatnriktad verksamhetsutveckling. Du får kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder.

*22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium.
Kursstart 22 oktober.*

Diplomerad internrevisor

Ett flexibelt utbildningsprogram där du får gedigna kunskaper om hur man planerar, genomför och arbetar med interna revisioner av ledningssystem. Allt med tydlig koppling till verksamhetens mål. Du kan själv välja att bli *Diplomerad internrevisor* inom ett, två eller tre områden – Kvalitet, Miljö och Arbetsmiljö.

8-12 dagar beroende på inriktning. Valfritt startdatum.

Produktutveckling och innovation

Ett utbildningsprogram om att skapa rätt kvalitet redan i designskedet. Du lär dig effektivt, flexibelt och kundfokuserat produktutvecklingsarbete med hjälp av beprövade koncept som Lean Produktutveckling (LPD) och Design For Six Sigma (DFSS).

20 dagar i 8 block. Kursstart 11 november.

Leanledarutbildning

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.

20 dagar i 8 block. Kursstart 22 september.

Leansamordnarutbildning

Du får kunskaper om grunderna i Lean och hur man arbetar systematiskt med ständiga förbättringar. Du lär dig hur man lokalt leder och samordnar verksamhetens förbättrings- och Fem S-arbete utifrån Leans principer.

8 dagar i 4 block. Kursstart 22 september.

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates
Docent vid Kungliga Tekniska Högskolan



Vem arbetar med kvalitet?

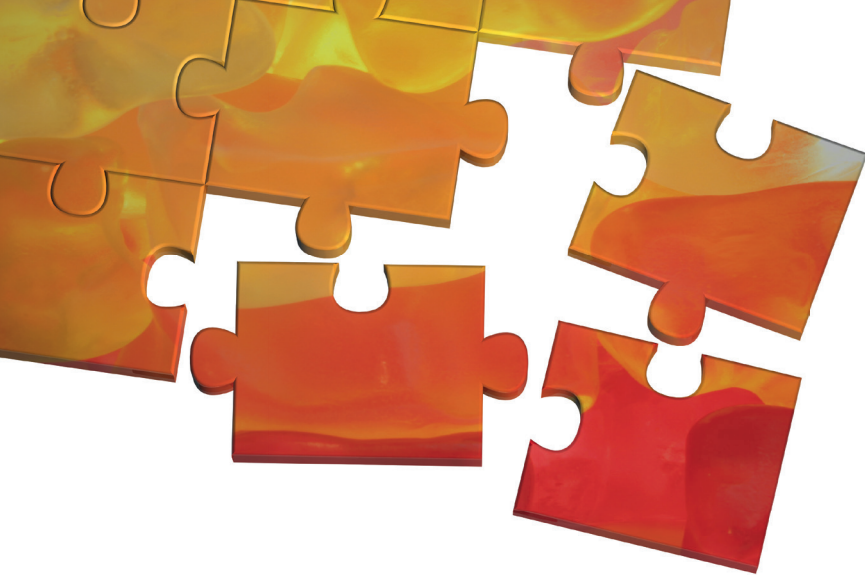
En gång i tiden var det enkelt. Industriföretagen hade en kontrollavdelning som ansvarade för kvaliteten hos de produkter som tillverkades. Arbetet leddes av en kontrollchef. Senare utvecklades denna verksamhet mot en kvalitetsavdelning som successivt fick ett ökat ansvar. Man talade allt mer om total kvalitet, dvs kvalitet i alla led. Kontrollchefen övergick till att bli en kvalitetschef och kvalitet blev i allt större utsträckning även en ledningsfråga. Kvalitetschefen tog därmed steget in i ledningsgruppen.

Så långt skedde utvecklingen primärt inom industriföretag. I takt med att både den privata och offentliga tjänstesektorn expanderade uppkom en ny situation. Här fanns ingen tradition kring kvalitet och organiserat kvalitetsarbete. Många nya befattningsnamn dök upp, exempelvis verksamhetsutvecklare, organisationsutvecklare eller liknande.

Samtidigt omdanades även kvalitetssatsningarna. Ett ökat fokus på ständiga förbättringar växte fram. Kvalitet blev allt mer en ledarskapsfråga. I framgångsrika organisationer blev ledare på alla nivåer tränare och pådrivare i förbättringsarbetet. Utöver detta kom en mängd olika populära metoder och koncept i fokus och avlöste varandra över tiden. TQM, Kaizen, Lean och Sex Sigma är några av dessa. De har fört med sig mycket bra, men också förvillat många.

En konsekvens av denna i huvudsak positiva utveckling är dock att kvalitetsprofessionen över tiden blivit allt otydligare. Skillnaderna mellan hur detta arbete bedrivs i olika organisationer har ökat. Roller och ansvar är oklara. Alla i en verksamhet ska ansvara för och driva kvalitetsarbetet, men i praktiken är det ofta oklart vem som egentligen äger den frågan. Det är därför oerhört viktigt att fokusera på detta. Det finns en mängd frågor som söker svar. Vad handlar kvalitetsarbete om? Vem har ansvaret? Hur organiseras detta arbete i verksamheten? Vilka kompetenser krävs i olika roller?

Bland annat därför behöver kvalitetsprofessionen vidareutvecklas. Människor som arbetar i den bör samverka mer och lära av varandra. Kvalitetsbranschen behöver finna gemensamma grunder och värderingar. Det här krävs både inom den egna verksamheten och i hela samhället. Allt för att få ett tydligt och välfungerande kvalitetsarbete i framtiden.



Kompetenser du behöver i rollen som kvalitetsledare

Rollen som kvalitetschef eller kvalitetsledare är central för verksamhetens utveckling och framgång. Därför finns idag ofta en kvalitetschef knuten till ledningen. Det här är en specialistroll som kan se olika ut och som kräver en hel del kompetens, särskilt om man vill ligga i framkant.

KVALITETS- OCH verksamhetsutveckling är strategiskt viktigt. Framgången i det arbetet beror till stor del på ledningens engagemang och hur mycket kvalitetskompetens som finns på olika nivåer i verksamheten.

Central roll

En kvalitetschef har en mycket viktig specialist- och ledarroll, och det är betydelsefullt att den personen har både breda och djupa kunskaper på området. Det får ofta stor betydelse för vilka vägar och arbetssätt man faktiskt väljer i utvecklingsarbetet, vilket kan vara helt avgörande för hur resultaten blir. Det räcker inte att känna till de vanligaste och mest omtalade metoderna. I den här rollen behövs tillräckligt med

kvalitetskunskaper för kunna bedöma olika vägval och bygga upp ett effektivt utvecklings- och förbättringsarbete som passar den egna verksamheten bäst. En kvalitetschef som har gedigna specialistkunskaper får ofta också större möjligheter att driva det här arbetet och påverka inriktningen – en tyngre roll helt enkelt.

Rollen som kvalitetschef varierar kraftigt mellan olika verksamheter och är inte klart definierad. Ofta finns de här delarna med i kvalitetschefers uppgifter:

- Ledning och utveckling av kvalitetsarbetet
- Utvärdering och uppföljning av verksamheten
- Initiering och samordning av förbättringsarbete

- Underhåll och revision av ledningssystem
- Samverkan med kunder och leverantörer

Det är inte svårt att se vilken central roll kvalitetschefen kan ha. Den bör ses som minst lika viktig som exempelvis ekonomichefens. Sådana roller kräver förstås gedigna kunskaper.

Viktiga kompetensområden

Vilka kompetenser bör man då ha som kvalitetschef? För att axla hela rollen och leda arbetet med kvalitet och verksamhetsutveckling på ett framgångsrikt sätt är följande kompetensområden viktiga:



Läs om utbildningen och anmäl dig på www.sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 22 oktober 2014

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 22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.

✓ Kundfokus, värdeskapande och effektivisering

Som kvalitetschef är det viktigt att ha kunskaper och förståelse för hur man arbetar med kunders behov och förväntningar. Man bör exempelvis kunna genomföra kundundersökningar och studier av verksamhetens kvalitetsbristkostnader. Det behövs också förståelse för hur värdeskapande och effektivitet på olika sätt skapas i en verksamhet, och hur kvalitet hänger ihop med ekonomin i hela verksamheten.

✓ Strategi och verksamhetsstyrning

Det har stor betydelse att kvalitetschefen kan knyta ihop kvalitets- och förbättringsarbetet med verksamhetens övergripande strategier och mål. Här är det viktigt att ha tillräckliga kunskaper för att kunna prioritera rätt, delta aktivt i verksamhetens ledningsarbete och axla denna centrala roll.

✓ Planering och organisation

En kvalitetschef bör kunna organisera kvalitets- och förbättringsarbetet i hela verksamheten. Här är det bland annat viktigt att ha kunskaper om hur väl fungerande förbättringsprocesser ser ut och hur man tar fram tydliga roller, ansvar och kompetensprofiler för kvalitets- och förbättringsarbetet.

✓ Ledarskap för förbättringar och kvalitet

I sin roll behöver kvalitetschefen ha förståelse för hur man kan utveckla det ledarskap som finns i verksamheten så att det stöttar och aktivt driver kvalitets- och förbättringsarbetet. Exempelvis genom att inom kvalitetsområdet vara rådgivare, mentor och coach för chefer. Det är också viktigt att kunna utöva ett personligt ledarskap inom den egna kvalitetsfunktionen.

✓ Medarbetarskap och kulturutveckling

Det behövs också kunskaper för att kunna kompetensutveckla, inspirera och engagera medarbetare kring verksamhetens kvalitetssatsning. Exempelvis grundläggande kunskaper om förändringsledning, motivation, grupputveckling och medarbetarskap. Det handlar om att kunna bidra till att utveckla en kvalitets- och förbättringskultur i verksamheten.

✓ Förbättringsmetoder, koncept och verktyg som ger resultat

För en kvalitetschef är det mycket centralt att ha gedigna kunskaper om hur ett framgångsrikt verksamhetsutvecklings-



En kvalitetschef har en central ledarroll där det är viktigt att ha genuina kunskaper för att driva, utveckla och förankra förbättrings- och utvecklingsarbetet på olika nivåer.

och förbättringsarbete bör drivas. Som kvalitetspecialist behöver man ha breda kunskaper om olika aktuella metoder och verktyg som används, och inte minst att ha god förståelse för koncept som Lean och Sex Sigma. De kunskaperna ger förmåga att välja och kombinera metoder som passar den egna verksamheten på ett bra sätt.

✓ Processorientering och processledning

Ett viktigt kompetensområde för kvalitetschefen är att kunna leda arbetet med att identifiera, kartlägga och utveckla verksamhetens processer och flöden. Här behövs inte minst förståelse för hur en tvärfunktionell processorganisation kan införas och ledas. Exempelvis behöver man kunna tekniker för processkartläggning, metoder för processanalys och hur man organiserar processarbete med processägare etc.

✓ Utveckling inom olika delar av verksamheten

Förutom övergripande metodik behöver kvalitetschefen också kunna behärska metoder och tekniker som används för att säkerställa och utveckla kvalitet inom olika delområden i en verksamhet. Det kan exempelvis gälla hantering av leverantörskvalitet, kontroller och kvalitets-säkring i produktionen samt hantering av kvalitetsfrågor inom produktutveckling och försäljning/marknad.

✓ Metoder för analys och utvärdering

I rollen som utvecklare av verksamheten är det väsentligt att kvalitetschefen också har kunskaper om metoder och verktyg för analys och utvärdering av verksamheten och dess effektivitet. Det kan exempelvis gälla kundundersökningar,

kvalitetsbristkostnadsstudier, utvärderingar med hjälp av Business Excellence-modeller, riskanalyser, benchmarking samt duglighetsstudier och tillämpning av andra statistiska verktyg.

✓ Ledningssystem och revisioner

En viktig del i en kvalitetschefs arbete är ofta att utveckla och underhålla effektiva ledningssystem som stöttar kvalitetsarbetet samt att genomföra interna revisioner. Här gäller det att kunna förstå, tolka och använda aktuella kvalitetsstandarder på rätt sätt, så att ledningssystemet verkligen ger ett positivt stöd till medarbetare och chefer. Ofta behöver kvalitetschefen också ha kunskaper om andra standarder för exempelvis miljö, arbetsmiljö och informationssäkerhet.

✓ Aktuell utveckling inom kvalitetsområdet

Som expert bör en kvalitetschef också ha inblick i hur kvalitetsområdet utvecklas. För att vara i frontlinjen är det värdefullt att ta del av de senaste rönen från forskning och erfarenheter från andra verksamheter, internationellt och nationellt, samt även att ha möjlighet att nätverka med kollegor inom kvalitetsområdet.

Läs mer och anmäl dig på
www.sandholm.se

Lyckas som
kvalitetschef

15 september 2014

Ett endags specialseminarium om vad man gör i rollen som kvalitetschef eller verksamhetsutvecklare – och vad som är viktigt för att lyckas i den rollen.

Ny standard ger gyllene chans att **vitalisera ledningssystemet**

Under 2015 kommer en ordentligt reviderad utgåva av ISO 9001. Redan nu står det klart vilka huvudnyheterna blir. Förändringarna ger ett bra tillfälle att både se över och vitalisera ledningssystemet och att öka engagemanget kring detta.



I nya ISO 9001 lyfts bland annat ledningens roll fram tydligare.

SENASTE STÖRRE revisionen av ISO 9001 kom år 2000. Sedan dess har det också gjorts smärre ändringar som kom med utgåvan under 2008. Innan den nya reviderade standarden publiceras under 2015 är den ute på olika remissomgångar inom ISO. Sedan gäller en övergångstid på tre år för att anpassa arbetet till den nya utgåvan. Detaljerna i nya ISO 9001 är inte klara, men klart är att det blir en ganska omfattande förändring till

innehåll, fokus och struktur. Samtidigt kan vi även vänta oss en reviderad ISO 14001.

Enhetlig struktur och mer om ledningens roll

En viktig förändring är att man nu harmoniserar kvalitetsstandarden med andra standarder, exempelvis de för miljö, arbetsmiljö och informationssäkerhet. Strukturen blir mer enhetlig, vilket gör

det enklare att integrera arbetet med de olika standarderna.

Ledningens roll och ledarskapet i kvalitetsarbetet blir tydligare betonat i nya ISO 9001. Det ger tillfälle att diskutera internt hur ledningssystemet ska användas. Just ledningens och chefers engagemang i arbete med ledningssystemen är, paradoxalt nog, något som många ledningssystemansvariga ute i verksamheter ofta tycker brister.

– Den nya standarden är ett gyllene tillfälle att lyfta hela det här arbetet. Det ger en naturlig möjlighet att se över ledningssystemet, och samtidigt en utmärkt möjlighet att vitalisera det och skapa mer engagemang, säger *Lars Sörqvist*, VD på Sandholm Associates.

Riskhantering och mer fokus på processer

En nyhet i standarden gäller systematiskt arbete kring riskhantering. Man ska identifiera och ha förmåga att hantera de risker som finns i verksamheten. Det innebär bland annat att man behöver arbeta mer framåt och inte bara med avvikelsehantering i efterhand. Här kan det vara en god idé att utveckla sin förmåga att arbeta med systematisk problemlösning, exempelvis med hjälp av statistisk analys och koncept som DMAIC.

I den nya standarden blir det också mer fokus på att processinrikta sitt

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se

Specialeseminarium om nya ISO 9001 och ISO 14001

Vi går igenom de viktigaste förändringarna i de kommande standarderna och hur man kan effektivisera och vitalisera ledningssystemet och få ett ökat engagemang för detta. Seminariet har titeln *Vitalisera ledningssystemet med nya ISO 9001 och ISO 14001*.

NORRKÖPING 25 augusti
JÖNKÖPING 26 augusti
VIMMERBY 27 augusti

MALMÖ 29 augusti
ÖREBRO 2 september
GÖTEBORG 4 september

STOCKHOLM 4 september
LULEÅ 8 september

ledningssystem. Detta förtydligas och förläggs till mer centrala delar av standarden.

– Även om processinriktning inte är något nytt så har det ändå varit eftersatt på många håll. Processorientering och processutveckling kan få lite av en renässans genom att standarden trycker på detta. Mycket av den kunskap som finns i Leankonceptet har man också nytta av här, säger Lars Sörqvist.

Utveckla de interna revisionerna

Det uttalade syftet med standarden är att nå kundtillfredsställelse. Hur bra stöd standarden är för chefer och medarbetare i det dagliga arbetet beror mycket på om man tolkar och använder standarden på rätt sätt. Det är ganska vanligt med missförstånd kring vad arbetet med standarden ska innehålla.

– Här är det viktigt att inse att det till största del är företagen själva som avgör vad som ska ingå i arbetet med standarden. Enligt standarden ska verksamheten exempelvis själv bestämma policy och mål, kartlägga sina kritiska processer och hur man ska arbeta med uppföljningar och förbättringar etc, säger *Jörgen Gustavsson*, styrelseordförande i Sandholm Associates.

Det gäller också att inte blanda ihop arbetet med interna revisioner för mycket med de externa certifieringsrevisionerna. Det är viktigt att utveckla de interna revisionerna och de är en nyckel till hur ledningssystemet kommer att fungera i den egna verksamheten.

– I interna revisioner bör man undvika att jämföra för mycket i detalj med standarden, annars kan revisionerna upplevas som för byråkratiska. Istället bör man utgå mer från vad som faktiskt är viktigt för det egna företagets affärer. Då blir interna revisioner en dynamisk och värdeskapande del av ledningssystemet, och något som engagerar medarbetarna, säger *Jörgen Gustavsson*.



Res med oss till Japan i höst!

Vart tredje år genomförs sedan många år **världskonferensen i kvalitet**.

Konferensen ambulerar mellan USA, Japan och Europa. I höst är det Japans och den japanska branschorganisationen *JUSE*s tur att stå värd för denna konferens. Erfarenhetsmässigt vet vi att detta brukar vara ett fantastiskt tillfälle att lära mer från det som en gång i tiden benämndes det japanska kvalitetsundret. Dessutom är det ett av de få tillfällen då japanskt kvalitetsarbete presenteras av japanerna själva på engelska.

Sandholm Associates kommer tillsammans med *SIQ* att arrangera en studieresa till Japan för dig som är intresserad. Förutom själva konferensen ingår en exklusiv möjlighet att få besöka en rad framgångsrika företag som kommer att berätta om hur de arbetar och vad som gett dem framgång. Bland andra världsledande företag som *Toyota*, *Toshiba*, *Nissan* och *Hino Motors*. Utöver dessa ingår även spännande företag som Demingprisvinnarna *Sekisui Chemical* och *Yaskawa Electric*. Vi kommer även att passa på att uppleva delar av Japans mångtusenåriga kultur genom att bland annat besöka den gamla kejsarstaden Kyoto.

Studieresan kommer att genomföras 19–25 oktober 2014 med start i Tokyo och avslutning i Kyoto. Personal från *Sandholm Associates* och *SIQ* kommer att medverka för att både underlätta resandet och bidra till att fördjupa deltagarnas lärande och reflektioner.

För mer information kontakta oss eller se www.sandholm.se

Läs mer om kursinnehåll och anmäl dig på www.sandholm.se

Ledningssystem som gör skillnad

Se till att ledningssystemen arbetar för er och inte tvärt om. Vi lär ut hur ledningssystem blir resultatorienterade och effektiva.

AKTUELLA KURS DATUM:

Diplomerad internrevisor

8–12 dagar beroende på inriktning Valfritt startdatum

ISO 9000 – i praktiken 20–21 okt 2014

Kvalitetsrevision – grundkurs 17–19 nov 2014

Internrevision – fördjupningskurs 9 dec 2014

Intervjuteknik vid revisioner 26 nov 2014

Miljöledning 27–28 okt 2014

Miljörevision 8 dec 2014

Arbetsmiljö 27 nov 2014



Riskhantering och tidig eliminering av fel handlar mycket om att förstå kundkraven ordentligt och att behärska de verktyg som behövs, anser Magnus Löfberg.

Foto: Conny Sillén

Riskhantering handlar om att **göra rätt från början**

Inom produktutvecklingen hos GKN Driveline i Köping är det centralt att hantera risker i design och produktion på ett systematiskt sätt. Detta kräver bland annat att man behärskar de olika verktyg som blir aktuella och att man har tydlig kommunikation både internt och med kunder och leverantörer.

GKN DRIVELINE arbetar med kunder i fordonsindustrin där det allmänt sett ställs mycket höga krav. I fabriken i Köping arbetar man med att utveckla, tillverka och montera produkter för fyrhjulsdrift för flera av världens ledande bilmärken. Här finns en produktutvecklingsavdelning bestående av flera specialistgrupper för olika delområden: teknisk projektledning, konstruktion, beräkning, system performance och provning. I den sistnämnda gruppen arbetar *Magnus Löfberg* som team leader för analys och provningar inom ljud och

vibration. Han är något av en eldsjäl när det gäller att utveckla systematik i produktutvecklingen.

Stark koppling mellan design och produktion

– Något som är väldigt viktigt och som vi lyckas bra med är att ha en stark koppling mellan designparametrar respektive processparametrar i vår produktion. Vi har bra metoder för att identifiera kritiska konstruktionsparametrar. När vi har identifierat dessa, hur viktiga de är inklusive möjliga kon-

sekvenser vid fel så ger det en signal att investera extra i produktionen. Det kan exempelvis handla om en nedsvärd detalj på en axel där belastningen blir ett kritiskt mått för konstruktionen.

Att arbeta med riskhantering handlar i grunden om att göra rätt från början. Konsekvenser av att inte göra det kan bli stora kostnader, försenade projekt och i värsta fall att man inte får kundens uppdrag. På frågan om det rent allmänt är vanligt att företag slarvar med riskhanteringen vill Magnus Löfberg inte kalla det slarv,

utan snarare mindre lyckade prioriteringar mellan riskhantering och resursmängd.

Front-loading, tillförlitlighet och bra kommunikation

Inom riskhantering arbetar GKN Driveline bland annat med feleffektanalys enligt FMEA, främst när det gäller produktionsrisker och produktionsvariabler, och delvis även i designarbetet. En annan typ av verktyg man använder ofta är känslighetsstudier. Här görs beräkningar tidigt i produktutvecklingen, vilket möjliggör att redan då sälla bort konstruktioner som inte är optimala. Det optimeringsarbetet görs främst i konceptfasen och designfasen. Man hanterar även vissa problem som kan hittas i prototypfas och provning, men tanken är att så mycket som möjligt av detta ska ske tidigare i produktutvecklingen.

Att lägga över från fysisk provning till beräkning i tidigare skede är en form av front-loading, vilket är något av en självklarhet i produktutvecklings-sammanhang, menar Magnus Löfberg.

– Det avgörande är *hur* man gör detta och hur det blir *tillförlitligt*. Det måste finnas en konfidens kopplad till front-loading, och det är viktigt att hela tiden utveckla tillförlitligheten i sina egna beräkningar. Att få ett arbets-sätt som är front-loaded handlar också om att förstå kundkraven rätt och att bli involverad i ett tidigt skede, gärna redan innan begäran om offert.

Han menar att en av de viktigaste metoderna att fånga upp och eliminera risker är att förstå kundkraven ordentligt och att förankra dessa bland dem som arbetar med projektet. Allt detta handlar både om kommunikation och kompetens.

» Det avgörande är *hur* man gör detta och hur det blir *tillförlitligt*.

– I kommunikationen ligger en av de största riskerna. Det räcker inte att informera om kundkrav i ett mail. Det är viktigt att träffas ett par gånger och vrida och vända på det hela, och kanske då även hitta och lägga till nya krav som inte fanns med från början men som borde finnas med. Arbetar man så kan man eliminera många fel.

– Jag tycker också att det är viktigt att översätta kundkraven till tydligt mätbara designparametrar. Sedan är det viktigt att förstå vilket verktyg man ska använda för att bedöma dessa parametrar och att man verkligen kan hantera och förstå det verktyget.

– Vi arbetar ofta i workshops och brain-storming tillsammans med kunder och leverantörer, där vi identifierar vad som är kritiskt för kundnöjdheten. Det kommer fram mycket här och det skapas också en ansvarsfördelning. Det här ger också en närmare relation till kunden och det underlättar förståelsen av kundkraven, vilket är första steget i en front-loading av produktutvecklings-processen.

Långsiktig konkurrenskraft

GKN Driveline i Köping arbetar med och kombinerar en lång rad olika verktyg och metoder i sin produktutveckling.

Exempelvis Design of experiment, Pughs matris, visuell planering, olika tillförlitlighetsanalyser, känslighetsanalyser, överhuvudtaget mycket statistisk analys, Swimlane processkartläggning, standardisering, Fem S med mera.

– Det är ett mycket komplext arbete där man måste hitta en optimal balans mellan alla olika krav som ställs på produkten. Det kan exempelvis gälla egenskaper som hållfasthet, ljud och vikt med mera, varav vissa är motpoler till varandra. Då gäller det att utifrån kundkraven lyckas optimera på olika sätt, exempelvis när man väljer lager, material etc.

– Hela det här arbetet handlar i slutänden om att vara konkurrenskraftig och att säkra långsiktighet i sitt affärsområde. Att arbeta systematiskt med detta tycker jag även bidrar till en bra arbetsmiljö genom att det då finns tydlig struktur och delaktighet, säger Magnus Löfberg.

.....

För GKN Driveline i Köping har Sandholm Associates bidragit med 20-dagarsutbildningen *Produktutveckling och innovation* för flera deltagare samt en rad andra utbildningar: Black Belt-utbildning, Black Belt Workshop, Master Black Belt-utbildning, Design For Six Sigma, Statistisk processanalys, Multivariat dataanalys, Makron i Minitab, Leanledarutbildning, Värdeflödesanalys samt Kvalitetschefskurs.

Läs om utbildningen och anmäl dig på www.sandholm.se

Produktutveckling och innovation

Nästa kursstart 11 november 2014

Anmäl dig nu!

Ett utbildningsprogram om att skapa rätt kvalitet redan i designskedet. Du får kunskaper om hur ett effektivt, flexibelt och kundfokuserat utvecklingsarbete kan bedrivas med hjälp av beprövade utvecklingskoncept som Lean Produktutveckling (LPD) och Design For Six Sigma (DFSS).

Du lär dig verktyg och metoder för identifiering av kundbehov, kravhantering, konceptframtagning, visuell styrning, portföljhantering, erfarenhetsåterföring och mycket mer. Det ger dig en stor verktygslåda av produktutvecklings- och projektledningsverktyg och en förmåga att välja rätt metoder vid olika situationer. Under utbildningens gång genomför du även hemuppgifter i din egen verksamhet för att med handledning och stöd börja använda metoderna i praktiken.

Utbildningen omfattar 20 dagar fördelade på 8 block under cirka ett halvår.



Nu när vi har en kraftig ökning av antal ärenden ligger fokus på att fortsätta hålla nere handläggningstiderna och ha ett högt flöde genom hela processen, säger Lena Nersing.

Foto: Migrationsverket

Migrationsverket **vidgar processarbetet**

På Migrationsverket har man de senaste åren arbetat framgångsrikt med Lean för att minska handläggningstiderna. Nu vidgar och förfinar man processarbetet på olika sätt. Bland annat genom att prova större team, utveckla arbetet med prognoser och samverka mer med andra myndigheter.

FÖR SEX ÅR SEDAN började Migrationsverket ett ambitiöst förbättringsarbete med hjälp av Lean. Bland annat standardiserade man processer och började arbeta mer i team. Då var fokus att korta ner väntetiderna ordentligt, vilket också lyckades bra. På kort tid minskade väntetiderna i asylärenden med 70 procent. Samtidigt ökade kvaliteten. Beslut ändrades mer sällan av domstolarna vid överklaganden och färre ärenden återförvisades av domstolarna. De asyl-, medborgarskaps- och anknätningsärenden som myndigheten arbetar med ska ju samtidigt också hanteras på ett rättssäkert sätt.

Kraftig ökning av ärenden

Idag finns nya utmaningar för Migrationsverket. På grund av oroligheter ute i världen har antalet asylärenden ökat kraftigt. År 2011 kom det cirka 30.000 asylsökande, den senaste prognosen för 2014 ligger i spannet 57.000–70.000 sökande, en prognos som snart kommer att höjas mot bakgrund av de ökade flyktingströmmarna från bland annat Syrien. Det är asylärendena som är mest resurskrävande för myndigheten.

– Ett viktigt mål idag är att med bibehållen kvalitet fortsätta hålla nere handläggningstiderna trots det kraftigt ökade antalet sökande, och det lyckas

vi bra med, berättar *Lena Nersing*, som är expert i ledningen för verksamhetsområdet *Operativt samordningscentrum*. Här ansvarar man för den operativa ledningen av huvuddelen av Migrationsverkets verksamhet.

– I grunden handlar det om att skapa största möjliga värde för kunden. Det är därför vi vill hålla nere handläggningstiderna och ha ett högt flöde genom hela processen.

– Individen bakom ett ärende behöver komma vidare i sitt liv. Ju längre tid det tar innan beslutet kommer desto svårare brukar integrationen respektive återvändandet bli.

Ett asylärende omfattar både själva ärendet och en människa som måste bo någonstans. Boende och prövning för de asylsökande försöker man fördela över landet. Här arbetar man bland annat med styrprinciper i form av ärendeprofiler, där de sökande som man tror kommer att få uppehållstillstånd kan styras mot en viss typ av boende.

Varje persons ärende hanteras individuellt, men Migrationsverket har standarder för hur det går till. Detta är också standardiserat i datasystem, protokoll med mera. Man arbetar mycket i team och har tavelmöten, veckomöten och även tvärsamlingar mellan olika funktioner. Teamen består av olika kompetenser och representanter för olika funktioner inom den egna delprocessen. Teamledarens uppgift är att styra produktionsflödet i processen.

– En framgångsfaktor är att den som överlämnar ett ärende från en process också knyter upp nästa steg i processen, det vill säga man bokar upp utredningarna hos nästa part inom Migrationsverket.

Provar att arbeta i större processer

Nu pågår också försök att skapa interprofessionella team som spänner över större processer. På några orter provar man till exempel att arbeta i större team på cirka 10 personer med olika kompetenser som behövs i en hel processkedja. På så sätt kan man minska problem vid överlämningar, och man kan optimera hela processen snarare än varje delprocess.

– Ett sådant försök kan börja med att vi kallar in kompetens från olika delar av landet till ett förbättringsmöte på en eller två dagar. Deltagarna får stor frihet att forma processen utifrån hur verkligheten ser ut, och sedan provar vi att arbeta så i projektform.

En svårighet för Migrationsverket är att de drygt 4.300 medarbetarna är utspridda på många platser runt om i landet. Vid årsskiftet kommer myndigheten omorganiseras och går då över från att vara uppdelad på olika verksamhetsområden till att bli en regionalt indelad organisation, berättar Lena Nersing.

– Vi tror vi kan använda våra resurser mer effektivt med en regional indelning. Det gäller då att hålla ihop decentraliseringen med den centrala styrningen.

– En utmaning är att få ut förbättrade arbetssätt i alla led och att se till att även små förbättringar kommer ut i hela organisationen. Det är lätt att falla tillbaka i gamla hjulspår. Det gäller särskilt när antalet sökande stiger och arbetsbelastningen ökar.

Lena Nersing pekar på att det är vid ökad belastning som standardiserade arbetssätt sätts på prov. Här har man dock en viss flexibilitet. Ibland är man tvungna att ändra tillfälligt på det standardiserade arbetet genom att prioritera så kallade dag-1-aktiviteter och göra annat senare. Man är medvetna om att det leder till ett visst slöseri, men när antalet sökande plötsligt ökar måste man göra så.

Prognoser underlättar resursplanering

För att bättre kunna förutse och parera variationer i antal ärenden arbetar Migrationsverket mycket med att göra prognoser. Idag finns en särskild omvärldsenhet som arbetar med prognoser. I tvåveckorsperioder tittar man exempelvis på hur många asylsökande och andra migranter som tar sig till andra länder i Europa, och gör uppskattningar av hur det kan påverka hur många som söker sig till Sverige. Utifrån det kan man bättre planera och styra om sina resurser. Det kan ses som ett sätt att vidga processtänkandet.

Ett annat exempel på hur processtänkandet sträcker sig utanför Migrationsverket är att man nu arbetar med en systemanalys för hela asylprocessen, inklusive de delar som ligger utanför den egna myndigheten. Det här är ett regeringsuppdrag som går ut på att analysera hela systemet tillsammans med andra inblandade myndigheter, bland andra Sveriges alla kommuner och landsting, Skolverket, Skolinspektionen, Arbetsförmedlingen och Polisen.

.....

Lena Nersing har genomgått Sandholm Associates Kvalitetsschetskurs. För Migrationsverket har Sandholm Associates också bidragit med Black Belt-utbildning, Leanledarutbildning, Leanspel och utbildning i värdeflödesanalys.

Läs mer om kursinnehåll och anmäl dig på www.sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 22 september 2014

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 20 dagar uppdelade i 8 block som varvas med hemuppgifter.

Andra Leanutbildningar

Lean Introduktion med Leanspel 22–23 september 2014

Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge

6–7 oktober + 3–4 november 2014

Lean Accounting – synliggör vinsterna med Leanarbetet

29–30 september 2014

Leancertifiering 24–25 september 2014

Leansamordnarutbildning

Nästa kursstart 22 september 2014

Du får kunskaper om grunderna i Lean och hur man arbetar systematiskt med ständiga förbättringar. Du lär dig hur man lokalt leder och samordnar verksamhetens förbättrings- och Fem S-arbete utifrån Leans principer. Utbildningen omfattar 8 dagar uppdelade i 4 block som varvas med hemuppgifter.

Så kan man lyckas eller misslyckas med Lean



Olika felfokuseringar och bristande lednings-engagemang kan leda till att man missar målen i en Leansatsning.

Många satsningar på Lean blir inte alls så framgångsrika som man tänkt sig. Men det är inte konceptets fel. I regel beror misslyckandena på att man inte ger satsningen tillräckligt av engagemang, resurser, långsiktighet och att man fokuserar på fel saker. Där ligger också svaren på frågan hur man istället kan lyckas med Lean.

Lean har under ett antal år varit ett av de allra mest populära koncepten för verksamhets- och processutveckling. Alla talar om Lean och konceptet har gått som en våg genom både privata och offentliga organisationer.

Tyvärr har det dock visat sig att långt ifrån alla Leansatsningar blir framgångsrika. Många som börjat arbeta med konceptet når inte de mål och förväntningar man satt upp. Undersökningar har visat att bara en av tio startade Leaninitiativ verkligen blir framgångsrika. Detta har resulterat i en snabbt ökande kritik av konceptet. Men det är inte Leankonceptet i sig som brister. Problemen beror huvudsakligen på hur man genomför sin Leansatsning.



Så misslyckas Lean...

Utifrån de erfarenheter som gjorts utkristalliserar sig några klassiska orsaker eller fallgropar, som förklarar varför Leansatsningar i många fall inte givit de resultat man tänkt sig.

Otillräckligt engagemang från ledningen

En mycket vanlig orsak till att Lean misslyckas är att ledningen inte engagerar sig tillräckligt och inte är aktivt pådrivande i det här arbetet. Företag

och andra organisationer som verkligen lyckats med Lean har nästan undantagslöst ledare som personligen är tydliga förebilder och går i bräschen för satsningen. I många andra verksamheter har dock ledningen för svag insikt och övertygelse om förbättringsarbetets betydelse.

Resursbrist och kortsiktighet

Alltför ofta stannar Leansatsningar upp därför att den tid som krävs för att genomföra satsningen på ett framgångsrikt sätt inte finns avsatt. Ett vanligt skäl till att resursbrist uppstår är också att satsningens ambitionsnivå är orealistiskt hög. Det är även vanligt att man satsar för kortsiktigt. Att skapa en Leanverksamhet tar lång tid. Erfarenheter visar att det ofta handlar om minst 4-7 år innan de avgörande resultaten börjar komma. Därför är långsiktighet, kontinuitet och uthållighet av största vikt.

För ensidigt fokus på kostnader och för lite fokus på kundvärde

Många verksamheter som arbetar med Lean har valt att främst fokusera på att identifiera och eliminera slöserier i organisationens processer. Det leder ofta till en alltför ensidig inriktning mot att reducera kostnader, på bekostnad av kundorienteringen. Intresset för att fokusera förbättringsarbetet mot verksamhetens kunder och att ständigt söka nya möjligheter att skapa ökat kundvärde blir då ofta för svagt.

Fokus på tekniker och verktyg istället för på människor och verksamhetskultur

I Leansatsningar läggs ofta stor betoning på olika tekniker och verktyg som brukar förknippas med Lean. Man talar mycket om Fem S, Kaizen, Kanban, Poka Yoke etc. Dessa hjälpmedel är visserligen viktiga, men Lean handlar om mycket mer än detta. Det viktigaste är hur verksamhetskulturen, medarbetarna och ledarna utvecklas. Missar man detta blir Leansatsningen i slutänden tämligen kraftlös.

Metodfokus och fundamentalistisk inställning

En mycket vanlig felfokusering när det gäller populära metoder som Lean, är att själva införandet av metoden blir det huvudsakliga målet. Då tappar man fokus på de resultat metoden egentligen ska leda till. Metoden blir ett självändamål. Det är inte helt ovanligt med en nästan fundamentalistisk tro på metoden som den enda fungerande vägen till framgång.



...och så lyckas Lean

Vad ska man då göra för att nå verkliga framgångar med Lean? Om man studerar de verksamheter som lyckats väl finner man ett antal faktorer och angreppssätt som haft mycket stor betydelse.

Starkt ledningsengagemang

Detta är den viktigaste framgångsfaktorn för Lean, det visar all erfarenhet. Ett viktigt sätt att åstadkomma engagemang hos ledning och chefer är att planera Leanarbetet på ett sådant sätt att man snabbt uppnår konkreta och mätbara resultat inom vissa områden. Detta kan exempelvis ske genom att tidigt i satsningen fokusera på att transformera avgränsade processer med hjälp av förbättringsevent eller genom att lösa angelägna problem. Här är det också viktigt att vara noga med att mäta och visa upp de resultat som uppnåtts, gärna även i ekonomiska termer.

Tydlig knytning till strategi, mål och kunder

Att ha strategiskt fokus i Leanarbetet är mycket viktigt. Lean ska knytas till verksamhetens strategi- och målarbete, och vara en viktig del av det sätt på vilket verksamheten drivs. Lean handlar om att transformera verksamheten till ett nytt och effektivare sätt att arbeta – inte bara om att föra in nya metoder. Satsningen måste därför utgå ifrån verksamheten och dess processer. Det är också mycket viktigt att hela tiden utgå ifrån verksamhetens kunder och hur deras behov kan mötas på ett bättre sätt.

Engagemang och utveckling av människorna

Både medarbetarskap och ledarskap måste utvecklas. Framgångsrikt Leanarbete handlar mycket om verksamhetskultur. Genom att göra människorna delaktiga skapas engagemang. Att tillsammans ständigt arbeta med förbättringar är en central del av detta. Ett närvarande ledarskap som bygger på tillit, helhetssyn, kvalitetsfokus och faktabaserade beslut är en grund för Lean. Ledare på alla nivåer ska agera som förebilder i det arbete som utförs och ska dessutom fungera som verksamhetens tränare.

Fördjupade kunskaper och tydliga roller

Lean är inte bara sunt förnuft. För att lyckas krävs att verksamheten skaffar sig gedigen kunskap om Lean och alla de metoder och verktyg som ingår i konceptet. Detta kräver omfattande utbildning och i viss mån även konsultstöd utifrån. Leanarbetet behöver dessutom organiseras i verksamheten. Tydliga roller och ansvar måste finnas, liksom en genomtänkt plan för hur Lean ska föras in i verksamheten.

Lyckad kvalitetsvecka i Göteborg med fokus på ledarskap

I juni genomfördes den **européiska kvalitetskonferensen** i Göteborg, där Sandholm Associates var en av arrangörerna. Tack vare intressanta talare från hela världen blev kvalitetsveckan mycket lyckad. Utöver spännande föredrag och workshops öppnade Volvo Cars och SKF dörrarna för lärorika studiebesök.

Ett bestående intryck från konferensen är det starka fokus på ledarskap som genomsyrade många av de framgångsrika exempel deltagarna fick möta. IKEAs vd Thomas Carlzon gav en mycket tydlig bild av hur företaget målmedvetet över många år utvecklat ledarskap och medarbetarskap mot kundfokus och ständiga förbättringar med fina resultat som följd. Talare från SKF, AB Volvo, Volvo Cars med flera gav liknande vittnesbörd. En tydlig slutsats är att det inte räcker med ledningsengagemang för att nå riktigt stor framgång. Det krävs ett ledarskap som långsiktigt och målmedvetet utvecklas för att verka genom ständiga förbättringar, och ledare som väljer att personligen leda detta arbete.

Lennart Sandholm Prize till Karlskoga lasarett

Under kvalitetsveckan i Göteborg delades för första gången det nyinstiftade *Swedish Team Award* ut. Priset, som heter *Lennart Sandholm Prize* efter Sandholm Associates grundare, delas ut av Business Excellence Sweden, vilket är en nätverksorganisation som bland annat består av SIQ, SFK och SIS. Priset tilldelas ett förbättringsprojekt som på ett föredömligt sätt genomförts och därigenom framgångsrikt löst ett problem som är av vikt för den aktuella organisationen.

Årets pris gick till ett mycket väl genomfört förbättringsprojekt vid *Karlskoga lasarett* som dramatiskt lyckats reducera liggstid hos patienter och samtidigt åstadkomma stora ekonomiska och arbetsmiljömässiga vinster.

Domarkommitténs motivering: *Som följd av ett systematiskt och väl genomfört förbättringsarbete vilket lett till mycket goda resultat tilldelas projektet "En god arbetsmiljö och goda resultat går hand i hand" vid Karlskoga lasarett Swedish Team Award och Lennart Sandholm Prize 2014. Detta projekt har bedrivits på ett föredömligt sätt och visat att det är möjligt att samtidigt skapa ökat kundvärde, sänka verksamhetens kostnader och förbättra medarbetarnas situation. Projektet påvisar dessutom en oerhört stor förbättringspotential för svensk hälso- och sjukvård.*

Lennart Sandholm hedersmedlem i EOQ

Sandholm Associates grundare, Lennart Sandholm, har utsetts till hedersmedlem i The European Organization for Quality, EOQ. I motiveringen står: *For his successful and exceptional contribution to the EOQ in the field of quality.* EOQ verkar på olika sätt för att utveckla kvalitetsområdet i vid bemärkelse, bland annat genom den årliga europeiska kvalitetskonferensen. EOQ har genom sina medlemsorganisationer 70.000 medlemmar i 40 länder.

Lönsammare förbättringar när fakta och analys visar vägen

FAKTA OCH ORDENTLIGA ANALYSER som leder fram till de effektivaste och mest lönsamma förbättringarna eller problemlösningarna. Det är DMAIC*-metodikens signum och arbetssätt. Erfarenheterna visar gång på gång att detta är ett framgångsrecept i väldigt många verksamheters utvecklingsarbete. I synnerhet vid större förbättringar och komplexa problemlösningar som behövs utöver det dagliga förbättringsarbetet. Detta gäller oavsett om den egna verksamhetsutvecklingen i övrigt är inriktad på Lean, Sex Sigma eller andra koncept. De flesta framgångsrika organisationer kombinerar idag metoder och verktyg från olika förbättringskoncept. Det är resultaten som är det viktiga. Numera är det därför vanligt att kvalitetsledare i olika roller är utbildade i både Lean och Sex Sigma.

På nästa sida kan du läsa om ett färskt exempel på ett systematiskt förbättringsprojekt enligt DMAIC-metodiken som givit goda resultat. Projektet har genomförts i samband med Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.



*DMAIC står för Define, Measure, Analyze, Improve, Control.



I broschyren *Sex Sigma lönar sig direkt* kan du läsa mer om Sex Sigma och ett 30-tal lyckade förbättringsprojekt i olika branscher. Ladda ner den eller beställ den kostnadsfritt på www.sandholm.se.

Black Belt-utbildning

Lönsamma och effektiva förbättringsmetoder

Nästa kursstart 8 oktober 2014

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.

.....
Läs mer om kursinnehållet och anmäl dig på www.sandholm.se

Faktabaserad analys gav ännu bättre leveransprecision

En gedigen analys baserad på enbart fakta visade viktiga förbättringsmöjligheter. En redan hög precision för leveranserna blev ännu högre samtidigt som man sparade in administrativt arbete motsvarande cirka en halv miljon kronor årligen.



Bakgrunden till projektet

Bring är marknadsledande på hemleveranser från nätbutiker och fysiska butiker. Årligen utför företaget över 1,3 miljoner leveranser i Sverige och leveransprecisionen är hög. Över 99 procent kommer till mottagaren på rätt dag. Även när det gäller att leverera inom ett utlovat tidsfönster på 2–4 timmar är precisionen nästan lika hög. Här kunde Bring se en potential att bli ännu bättre på vissa orter. Därför genomfördes ett särskilt förbättringsprojekt enligt DMAIC-metodiken, i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates. Det man kom fram till integrerades i företagets Lean-arbete.

DE FEM FASERNA

1. Definiera

Målet med projektet var att kartlägga orsaker till leveranser som inte sker inom planerat tidsfönster och att föreslå förbättringar. Projektgruppen började bland annat med att titta på nuläget, kartlägga processer och mycket tid lades på att arbeta med Voice of the customer. Det fanns en ambition i projektet att kombinera hårda fakta och statistisk analys med mjukare värden som behov och förväntningar.

2. Mäta

Det fanns gott om befintliga data att använda. Genom Voice of the customer och avgränsning av projektet kunde man koncentrera sig på de viktigaste områdena. Efter en del mätningar

började också problemformuleringarna utkristallisera sig tydligare. Mätningarna bröts ner på en rad sätt. Bland annat efter olika orter, leverantörer, typ av kunder, typ av tjänster, typ av gods, olika veckodagar, olika tider på dygnet osv.

3. Analysera

I analysarbetet gjordes bland annat hypotestester och styrdiagram och man hittade flera intressanta samband. Det fanns framför allt skillnader i leveransprecision mellan olika orter, olika tider på dygnet och olika veckodagar. Dessa tre valde man att gå vidare med. För att hitta orsaker mer i detalj kallades produktionschefer och andra chefer runt om i landet till workshops, där man hade mycket viktigt stöd i de mätningar som gjorts. Här hittades en rad typer av orsaker, exempelvis felrapporteringar från handdatorer, arbetstoppar på vissa tider osv.

4. Förbättra

Varje ort valde ut fyra av de orsaker man hittat i respektive workshop och började arbeta med dessa direkt. Förbättringsprojektet förankrades också via pågående Lean-utbildningar och projektledaren var även ute på de olika orterna och gav stöd i förbättringsarbetet.

5. Styra

Förbättringarna lyftes in i det dagliga Leanarbetet vilket fick stor effekt. Idag följs förbättringarna upp i mätningar, bland annat genom två nya mätetal.

Resultaten

Projektet ledde till att leveransprecisionen inom de utlovade tidsintervallerna ökade, vilket givit ökad kundnöjdhet. Samtidigt gjordes en tidsbesparing inom det administrativa arbetet som motsvarar en halv miljon kronor per år. Projektet har även lett till nya förbättringsprojekt. Den centrala avdelningen Operations Team, som bidrog till det fina resultatet, fick tack vare det här förbättringsprojektet också nya mätetal och bättre underlag för sitt arbete.

Vad var avgörande för att nå resultaten?

– Det avgörande var att orsakerna vi hittade och de beslut vi tog grundades på fakta och inget annat, säger kvalitetsspecialist *Stefan Edström*, som ledde projektet och genomförde det tillsammans med kollegan *Veikko Sippola*.



STEFAN EDSTRÖM



Kom på våra **kostnadsfria** seminarier!

Vi bjuder på metodkunskaper, erfarenheter och tips om effektivt kvalitets- och förbättringsarbete.

BORLÄNGE 1 september
GÄVLE 2 september
GÖTEBORG 4 september
JÖNKÖPING 26 augusti
KALMAR 28 augusti
LULEÅ 8 september
MALMÖ 29 augusti

NORRKÖPING 25 augusti
STOCKHOLM 4 och 5 september
TROLLHÄTTAN 3 september
UMEÅ 28 augusti
VARBERG 5 september
VIMMERBY 27 augusti
ÖREBRO 2 september

PROGRAM

1. Ständiga förbättringar och problemlösning med Sex Sigma

Systematiskt och faktabaserat förbättringsarbete är, rätt skött, mycket lönsamt och påverkar både resultatet och möjligheterna att göra kunderna ännu nöjdare. Vi ger inblick i hur ni kan driva och utveckla förbättringsarbetet med hjälp av metoderna i Sex Sigma.

2. Så lyckas du med process-utveckling och Lean

Många Lean-satsningar lyckas mycket bra, medan andra inte alls når upp till förväntningarna. Vi berättar om viktiga framgångsfaktorer, erfarenheter och slutsatser hämtade från ett antal verksamheter som valt Lean för att utveckla sina processer och flöden.

3. Effektivare processer och bättre beslut med statistiska metoder

Traditionella metoder att analysera data har brister och missar ofta avvikelser eller dess orsaker. Utifrån det fattas sedan viktiga beslut. Vi ger inblick i hur du med statistiska metoder och användarvänliga hjälpmedel kan tolka data mer träffsäkert och få bättre beslutsunderlag i förbättringsarbetet.

Under seminarierna finns också tillfälle att träffa oss och diskutera.

Anmäl dig nu på www.sandholm.se

Där kan du också läsa mer om innehållet i programmet, tider, platser och medverkande. Dina kollegor är förstås också välkomna.