

Potential



Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Augusti 2018



Så får vi ökad kvalitet i den svenska välfärden

sid 4

Välkommen till
Excellence Summit 2018

Läs mer på baksidan

Kostnadsfria seminarier
på 8 orter

Läs mer på baksidan

Tre kompetenser som ger resultat!

Hur man utvecklar ledarskap, medarbetarskap och ledningssystem som utgör grund för ett strategiskt kundorienterat förbättringsarbete.

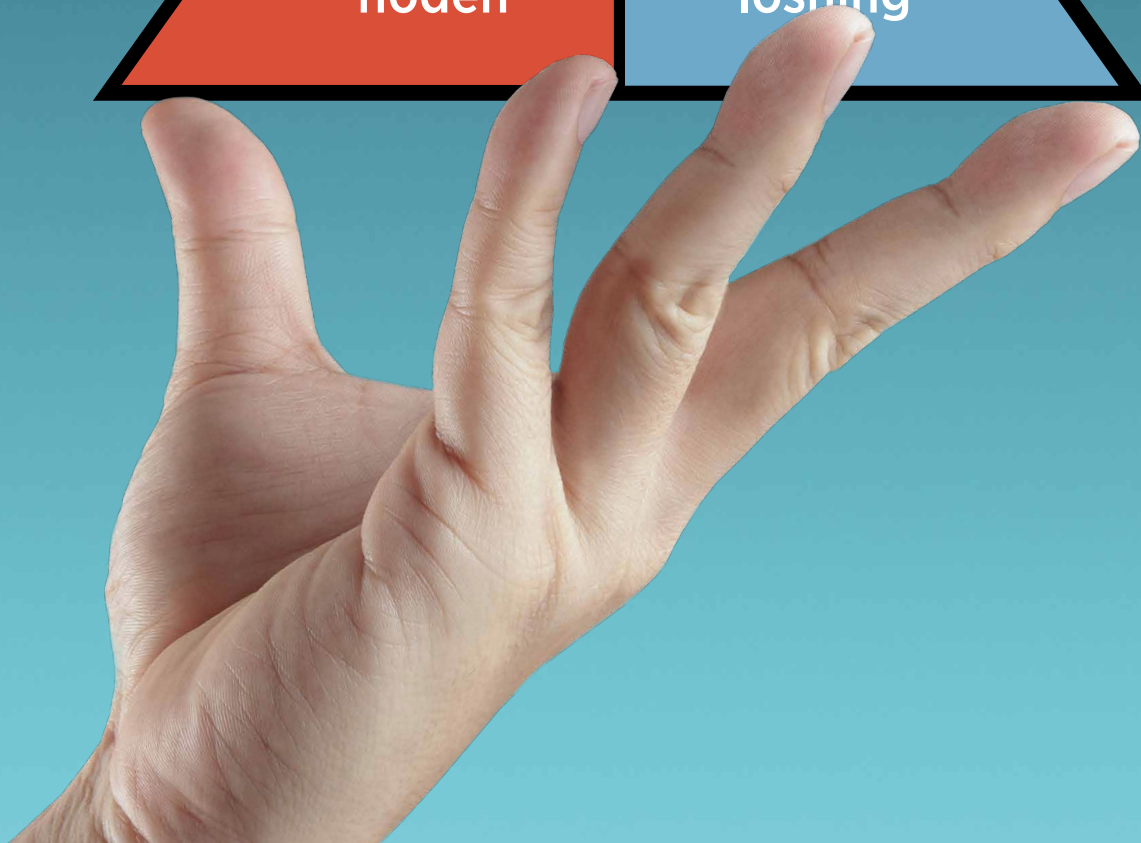
**Ledning,
strategi och
säkring**

Hur man löpande utvecklar effektiva flöden och processer som skapar maximalt kundvärde med minsta möjliga resursåtgång. Kunskapskälla: Lean.

**Effektiva
flöden**

Hur man utifrån fakta-baserade orsaksanalyser systematiskt bedriver problemlösning som leder till god kvalitet och nöjda kunder. Kunskapskälla: Sex Sigma.

**Problem-
lösning**



Välkommen till våra kurser



Ledning, strategi och säkring

17 sep	Förbättrings- och förändringsledning 3 dagar
10 okt	Standardiserat arbete och effektiva ledningssystem 2 dagar
12 okt	Hållbarhet och kvalitet 1 dag
12 okt	Värdefokuserat hållbarhetsarbete 9 dagar
18 okt	Medarbetarskap och kvalitetskultur 6 dagar
23 okt	Kvalitetschefskurs 20 dagar i 8 block
23 okt	Introduktion till verksamhetsutveckling 3 dagar
26 nov	Kvalitetsrevision 3 dagar
26 nov	Sponsorutbildning för Sex Sigma och Lean 1 dag
3 dec	Kvalitetssäkring i produktionen 3 dagar
6 dec	Leverantörskvalitet 2 dagar



Effektiva flöden

20 aug	Effektiva flöden och processer 3 dagar
1 okt	Processledning och processutveckling 3 dagar
1 okt	Leansamordnarutbildning 10 dagar i 4 block
1 okt	Leanledarutbildning 20 dagar i 8 block
22 okt	Värdeflödesanalys 4 dagar



Problemlösning

10 sep	Green Belt-utbildning, på engelska 6 dagar
21 sep	Mätsystemanalys 1 dag
26 sep	Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
26 sep	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
8 okt	Black Belt-utbildning 22 dagar i 8 block
10 okt	Praktisk statistik 14 dagar i 5 block
17 okt	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
17 okt	Statistisk processanalys 3 dagar
14 nov	Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
14 nov	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
29 nov	Black Belt workshop 2 dagar
5 dec	Hypotestest och regression 7 dagar i 4 block
12 dec	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
12 dec	Statistisk processanalys 3 dagar

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

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates
Docent vid Kungliga Tekniska Högskolan



Framtiden kräver mer kvalitetskunskaper

Det pågår idag många stora förändringar i omvärlden och för att förbli framgångsrik måste en verksamhet möta dessa förändringar med systematiskt förbättringsarbete. De specifika utmaningar som en verksamhet står inför måste analyseras och förstås. Och för att genomföra rätt åtgärder behövs kunskaper om problemlösning och processutveckling, men också ett ledarskap som är väl förankrat i hur man leder förbättringar.

Det finns inte, och kommer aldrig att finnas, en enda metod som kan lösa alla problem och utmaningar åt oss. Kunskapen finns inom olika källor. Som kvalitetsprofessionell har man därför ett ansvar att tillägna sig en bred och djup kunskap om kvalitetsutveckling, kundorienterad verksamhetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete. Här är kunskapskällor som Lean och Sex Sigma mycket viktiga att förstå. Den kunskapen behöver sedan integreras och samverka i verksamhetens totala utveckling. I detta nummer av Potential kan du läsa om olika framgångsrika verksamheters erfarenheter.

Ett område som debatteras väldigt mycket just nu är kvalitet i välfärdssektorn. Frågan ser ut att bli en av de hetaste frågorna i pågående valrörelse. Det som skrämmar mig är att det som dominerar i debatten i praktiken inte har någon större påverkan på kvalitetsutvecklingen i vården, skolan och omsorgen. Debatten genomsyras av okunskap om kvalitet. Politiskt hävdas nästan alltid att det behövs mer resurser inom olika områden för att förbättra kvaliteten. Men att tilldela mer resurser har tyvärr ofta liten betydelse för kvalitetsutfallet. Om verksamhetens processer, kultur och ledarskap inte är rätt kan man pumpa in hur mycket resurser som helst utan att speciellt mycket händer. Det finns välfärdsverksamheter idag som egentligen har mer än nog av resurser om arbetet bara bedrevs på rätt sätt.

Dessutom har debatten låsts fast vid frågan om det ska förekomma privat ägande och vinster i välfärdssektorn eller ej. Det är en fråga som inte har något samband med kvalitetsfrågan utan är rent ideologisk. Själv har jag arbetat med mängder av verksamheter i välfärdssektorn under drygt 25 års tid och sett bra och dåliga exempel med olika ägarmodeller. Vad som däremot korrelerar starkt med kvalitetsutfallet är faktorer som ledarskap, kundfokus, förmåga att arbeta med förbättringar och verksamhetskultur. Det som nu behövs är framför allt mer professionella kunskaper om hur man åstadkommer kvalitet. I det här numret av Potential kan du läsa om vad erfarna personer inom välfärden tycker är viktigt för kvalitetsutvecklingen.

Läs mer om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se



Så får vi ökad kvalitet i den svenska välfärden

Kvaliteten i den svenska välfärden är ett hett politiskt debattområde. Det finns en hel del ideologiska undertoner i diskussionerna och mycket handlar om resurstilldelning och vilka offentliga eller privata driftsformer vi ska ha. Men kvaliteten i välfärden handlar egentligen till stora delar om helt andra saker. Vi har pratat med några nyckelpersoner som har inblick och kunskaper i de här frågorna.

UNDER DE SENASTE ÅREN har debatten om kvalitet och kvalitetsutveckling inom vård, skola och omsorg blivit allt mer intensiv. Den historiskt så framgångsrika och internationellt aktade svenska välfärdsmodellen har börjat visa sprickor och det har blivit allt mer uppenbart för oss svenskar att allt inte står rätt till i välfärdssektorn. I media lyfter man ofta fram vårdköer, brister i skolan och missförhållanden i omsorgen. Samhället sätts också allt mer på prov genom stora demografiska förändringar.

Samtliga politiska partier har idag lösningar som de lovar ska lösa problemen och åter lyfta välfärdssektorn. Tyvärr är dessa lösningar i stor utsträckning ideologiskt baserade och därför saknas i många fall förankring i den kunskap och forskning som finns inom kvalitetsområdet. Men vad säger personer som har stor professionell erfarenhet av just kvalitet i välfärden?

Förstå kundernas behov

Att förstå vad ett framgångsrikt kvalitetsarbete innebär och vilka framgångs-

faktorerna är i detta arbete är inte så svårt. Om man studerar forskningen och litteraturen inom ämnesområdet kvalitetsledning så är bilden relativt samstämmig. Ytterst handlar kvalitetsutveckling om att fokusera på, förstå och möta behoven hos dem som verksamheten finns till för, dvs dess kunder.

– Vi måste bli bättre på att förstå behov innan vi utför våra uppgifter, säger *Jesper Stenberg*, som är chef för Enheten för kvalitetsutveckling i Region Skåne. Genom att göra bra behovsanalyser skapas möjligheter att göra

rätt saker och leverera god kvalitet.

Tuula Aula, som i rollen som förskolechef i Nacka mottagit både Utmärkelsen Svensk Kvalitet och Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola, är mycket tydlig med att verksamheten allra först måste förstå uppdraget och vara klar över vem som är kund och vad denne har för behov. När detta är klart och tydligt finns förutsättningar att diskutera hur kvalitet ska kunna levereras. Ett arbete som handlar om att ta fram de processer som behövs för att lyckas.

Ingela Gullberg, kvalitetschef på utbildningsföretaget AcadeMedia, instämmer i detta. Hela deras kvalitetsmodell tar sitt avstamp i det nationella uppdraget där fokus ligger på kunderna, dvs eleverna/barnen/vuxen-deltagarna.

– Med utgångspunkt i uppdraget har vi enats om en kvalitetsdefinition, gemensamma mål och resultatindikatorer samt en enhetlig och transparent uppföljning. Den här gemensamma plattformen har gjort att vi kan jämföra olika resultat och utbyta erfarenheter i syfte att driva lärande och utveckling. Motsvarande skulle behövas för skolsverige som helhet, säger Ingela Gullberg.

En viktig del i arbetet med att fastställa vad som ska levereras är att prioritera. **Sofia Brunér**, som är kvalitetschef för Skövde kommun, betonar vikten av att politikererna deltar aktivt i att göra dessa prioriteringar så att det är klart och tydligt vad som ska levereras. Särskilt viktigt är att man även gör prioriteringar kring vad som ska väljas bort.

– När prioriteringarna sedan ska utföras är det av stor vikt att utförandet, dvs hur det ska ske, är en professionsfråga. På samma sätt är det viktigt att inte politiken låser fast verksamheten i förutbestämda lösningar innan rotorsaksanalyser har utförts, säger Sofia Brunér.

– Däremot är en systematisk och enhetlig uppföljning på huvudmannanivå av stor vikt för att säkerställa likvärdigheten för medborgarna, tillägger **Matz Nilsson**, som är förbundsordförande för Sveriges Skolledarförbund samt ordförande för domarkommittén inom Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola.

Tydligt ledarskap och tillit

För att nå framgång i kvalitetsarbetet krävs ett engagerat ledarskap som har genuin förståelse för kvalitet och systematiskt förbättringsarbete. Detta är något som betonats i kvalitetsrelaterad forskning sedan snart 100 år. Alla personer vi talat med för den här artikeln lyfter också fram just ledningens

engagemang som allra viktigast.

– Ledningen måste vara oerhört tydlig med vad som gäller, sätta tydliga mål och ge en ram inom vilken arbetet ska bedrivas, betonar Tuula Aula. Viktigt är sedan att ge ansvar till personalen att utföra arbetet på bästa möjliga sätt. En förutsättning för att detta ska lyckas är dessutom att säkerställa att rätt kompetens finns i verksamheten.

Tydliga visioner och delade mål skapar möjlighet att ta vara på det engagemang och alla de idéer som finns i verksamheten, menar Matz Nilsson.

– Ett gott ledarskap handlar mer om tillit än om kontroll. Detta kräver dock både kompetensutveckling och en utveckling av det kvalitetsarbete som bedrivs i många av dagens verksamheter, säger han.

Jesper Stenberg lyfter fram betydelsen av att ledningen skapar goda förutsättningar för förbättringsarbetet, upprättar systematik och prioriterar vad som ska göras samt efterfrågar resultat och bygger kultur genom sina egna handlingar.

Sofia Brunér anser att det är viktigt att verksamhetens ledare lägger mer tid på verksamhetsnära uppföljning, analys och förbättring istället för på planering. Viktigt är dock att denna uppföljning fokuseras på rätt saker, tillägger hon. Matz Nilsson trycker i detta sammanhang hårt på behovet av att bygga organisationer som utgår ifrån en tillitsbaserad styrning med tydliga, delegerade ansvar och ett systematiskt kvalitetsarbete i alla organisationens processer och ansvarsområden.

Kvalitet handlar inte bara om mer resurser

När kvalitet debatteras inom politiken och i media handlar det ofta om behov av mer resurser. Ofta sägs lösningarna på de problem och brister som finns vara mer personal, mer pengar, högre löner etc. Men det här stämmer inte riktigt med verkligheten. Sambanden mellan resurser och kvalitet är mer komplexa. Om en verksamhet är kostsam och förbrukar stora resurser kan det ibland bero på att den har stora brister, med höga kvalitetsbristkostnader som följd.

– Vi behöver tala mer om var vi har våra största kvalitetsbrister och vad vi kan göra för att åtgärda dem, snarare än att fokusera på att få mer resurser, säger Sofia Brunér. Det går ofta att både öka kvaliteten och samtidigt sänka kostnaderna om man arbetar med systematiska förbättringar. Resurser kan annars riskera att bli upplåsta i form av kvalitetsbristkostnader och ineffektiva processer.



Jesper Stenberg



Tuula Aula



Ingela Gullberg



Sofia Brunér



Matz Nilsson

Foto: Emil Malmberg



– I vissa fall kan förstås tillförande av resurser vara en del av lösningen, men om inte strukturer och processer är på plats så kommer detta inte att ge någon bestående effekt eller kvalitetsutveckling, menar Ingela Gullberg.

Att använda beprövade metoder i kvalitetsarbete är att föredra. Metoder som SIQ-modellen, Sex Sigma och Lean har under många år utvecklats i nära samverkan med forskningen och har visat sig vara verkningsfulla. För att bli framgångsrik måste dessa metoder dock användas utifrån ett strategiskt perspektiv där fokus ligger på rätt saker, dvs på det som är viktigt för organisationens framgång och resultat. Detta ställer stora krav på att verksamhetens ledare har rätt förmåga och kompetens.

– Mycket kritiskt är att rekrytera och skola ledare med bra förutsättningar från den egna kulturen, påpekar Jesper Stenberg.

Skapa kvalitetskultur

Kulturen har en stor inverkan på vilken kvalitet man uppnår i en verksamhet.

– Det är av största vikt att etablera en kvalitetskultur där fokus ligger på att ständigt förbättra verksamhetens förmåga att möta behoven hos dem verksamheten finns till för, anser Matz Nilsson. Centralt i en sådan kultur är

ett tillåtande och tryggt klimat där problem lyfts fram och blir lösta genom att grundorsaker tas fram.

– I välfärdssektorn finns hos den egna personalen ofta ett starkt naturligt intresse för kunderna och för att rätt kvalitet levereras, säger Sofia Brunér. Nu gäller det att ta tillvara på detta och lyfta denna förståelse till systemnivå och att samverka utifrån verksamhetens tvärfunktionella processer.

Ingela Gullberg berättar att tonvikten i kvalitets- och utvecklingsarbetet inom AcadeMedia sedan ett par år tillbaka ligger just här. Att det handlar om att skapa förutsättningar för reflektion och lärande i vardagen.

– Skolväsendet behöver inte bara sträva efter lärande elever, utan också lärande lärare, lärande skolledare och lärande huvudmän, säger Ingela Gullberg.

Hon betonar också att det, som hon uppfattar det, inte finns några avgrundsdjupa klyftor mellan kommunala och fristående aktörer. Varken elever, föräldrar, lärare, skolledare eller huvudmän ger uttryck för detta, utan tvärtom är driftsformen i de allra flesta fall av underordnad betydelse. Det handlar istället om att man vill vara i ett sammanhang där kvalitet och kvalitetsutveckling står i fokus.

Kvalitetsfokus behövs istället för ideologiska låsningar

Kompetensen hos alla berörda personer har en avgörande betydelse, både teoretiska kunskaper och praktisk erfarenhet. Ledning, chefer, medarbetare och politiker behöver utbildas i kvalitetsrelaterade frågor. Även verksamhetens kvalitetsprofessionella personer behöver ständigt utvecklas och lära.

– Mycket finns att lära från industrin även om man inte kan kopiera rakt av, anser Sofia Brunér. Ett av de viktigaste bidragen som regeringen skulle kunna ge är att säkerställa att kvalitetsutveckling finns med som ämne inom alla högskole- och universitetsutbildningar, och varför inte även på gymnasienivå, fortsätter hon. Detta är något som också Jesper Stenberg håller med om.

Man kan dra en viktig slutsats av det som de erfarna och kompetenta personerna i välfärdssektorn pekar på i den här artikeln: Det går att göra väldigt mycket åt dagens situation, men det kräver fokus på helt andra saker än det som idag dominerar den politiska debatten. Istället för att låsa fast sig i ideologiska diskussioner bör man fokusera på ledarskapets roll, kompetensen inom kvalitetsområdet, hur man arbetar med förbättringar och hur man åstadkommer en stark kvalitetskultur. Det skulle ge helt andra resultat i den svenska välfärden.

Förbättringar är viktigare än förändringar

Blanda inte ihop begreppen förbättring och förändring. Det är förbättringar vi ska åstadkomma och de ska baseras på orsaksanalyser. Förändringsledning är också viktigt, men ska vara underordnat detta. Annars riskerar den att leda till försämringar, säger *Marita Bergendahl*, som är partner i Sandholm Associates.

DET FINNS IDAG en viss förvirring kring begreppen förbättring respektive förändring och detta kan leda till fel-fokuseringar i verksamhetsutvecklingen. Marita Bergendahl har mångårig erfarenhet av organisationsutveckling, förändringsledning och systematiskt förbättringsarbete. Hon menar att det är viktigt att se skillnaden mellan de här begreppen och agera därefter.

Lägg fokus på förbättringarna

Förändringar är något som finns runt oss hela tiden, säger Marita Bergendahl. De kan komma som följd av nya kundkrav, teknikutveckling, ny konkurrens etc, eller interna beslut och ageranden. Förändringar kan vara positiva genom att de kan skapa nya möjligheter. Men de kan även vara negativa eftersom de kan motverka den för framgång så viktiga kontinuiteten och långsiktigheten.

Förbättringar är ett ständigt pågående arbete som alltid bör baseras på ordentliga orsaksanalyser. De ska vara offensiva och verkningsfulla och tydligt ta sikte på verksamhetens strategiska mål.

– När man arbetar med förbättringar kommer det internt att uppstå förändringar för dem som påverkas. Här är det ofta viktigt med kompetent förändringsledning. Men det är samtidigt viktigt att inse att det är själva förbättringarna som är det primära och att förändringarna är något som uppstår på den resan. Annars kan arbetet



Marita Bergendahl är partner och senior-konsult hos Sandholm Associates där hon bland annat leder kursen Förbättrings- och förändringsledning.

med förändringsledning tappa fokus och bli ett självändamål. Det kommer då medarbetarna att känna av, vilket brukar leda till större förändringsmotstånd, säger Marita Bergendahl.

Hon menar att man bör undvika förändringar som inte är relaterade till systematiska och faktabaserade förbättringar. Annars riskerar man att få en förändringstrött organisation.

– Det talas idag mycket om att man ska vara förändringsbenägen och

lösningsorienterad. Jag vill se mer betoning på att vara problem- och förbättringsorienterad. Dvs att ta reda på rotorsakerna till problem och förbättringsmöjligheter som finns i verksamheten och att arbeta systematiskt med ständiga förbättringar. Om man fokuserar för mycket på förändringsledning i sig finns en tendens att man åtgärdar problem på symptomnivå, och då hamnar man lätt fel, menar Marita Bergendahl.

Det är kompetensen som behövs

I många verksamheter finns både förändringsledare och förbättringsledare. Ett vanligt fel är enligt Marita Bergendahl att verksamheter fokuserar alltför mycket på de olika rollerna och att det ibland uppstår konflikter mellan dessa. En viktig poäng att lyfta fram är att båda kompetenserna behövs, men att det är ett starkt förbättringsarbete som bör vara huvudfokus.

Det handlar om att integrera förändringsledningskompetensen både i verksamhetens ordinarie ledarskap och i de roller som leder verksamhetens förbättringsarbete. Snarare än att ha en särskild förändringsledarroll.

– Vissa förändringar behöver ledas separat. Men en verksamhet som har rötterna i ett strategiskt förbättringsarbete kommer betydligt mer sällan hamna i situationer där man tvingas till omorganisering eller stora, svåra förändringar.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Förbättrings- och förändringsledning

Nästa kurstillfälle 17-19 september 2018

Anmäl dig nu!

En 3-dagars kurs om att leda förbättringsarbete och driva förändringar i en organisation. Du lär dig tekniker och metoder för att engagera och övertyga människor och undvika förändringsmotstånd.

Statistiska metoder viktigt komplement på Scania

Det är viktigt att ta reda på fakta och inte skjuta från höften – och inte minst att ha bra kvalitet på de data man analyserar och använder i förbättringsarbetet. Här är flera av de verktyg som finns i Sex Sigma-konceptet mycket användbara och de fungerar bra som komplement till Lean-arbetet och Scantias egen 8-stegsmetodik för problemlösning. Det menar två kvalitetsledare vi talat med på Scania.

I OSKARSHAMN tillverkar Scania kompletta lastbilshytter. *Johan Mårtensson* är chef för gruppen Kvalitetsteknik som arbetar med kvalitet och förbättringar. Grunden för förbättringsarbetet är det som görs ute i förbättringsgrupperna, men ibland behöver man titta närmare på problemlösningar och stötta förbättringsgrupperna på olika sätt. Kvalitetsteknik-gruppen arbetar med prioriterade problem eller förbättringsmöjligheter, som man ofta får direkt av ledningsgruppen. Vissa förbättringsarbeten initierar man också själva.

Viktigt gå från tro till vetande

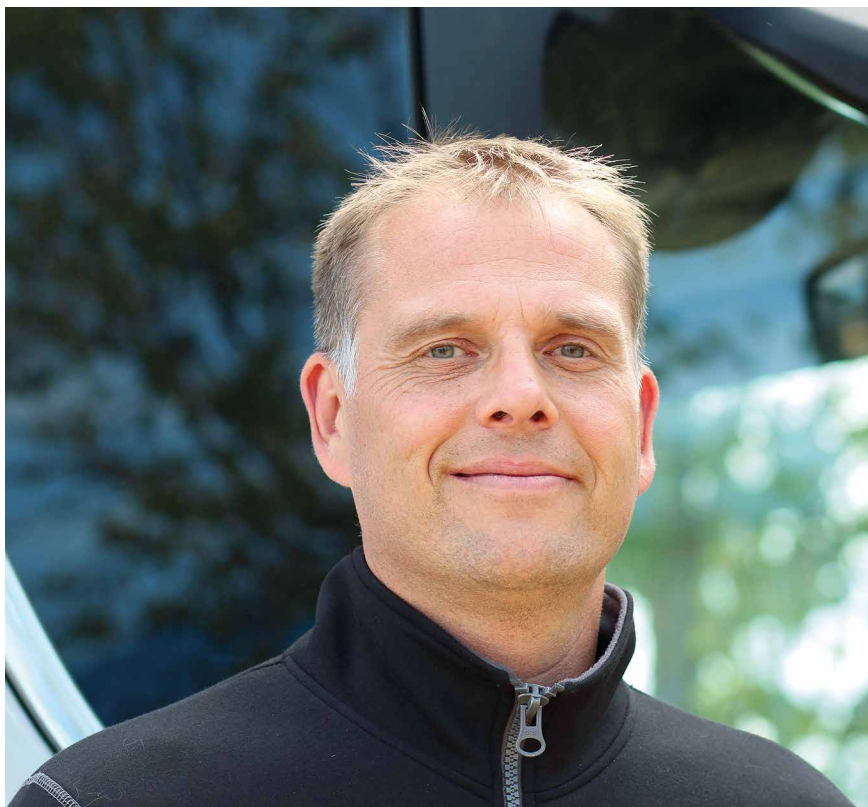
– I vår grupp jobbar vi mycket med "surdeg" och problemlösningar där det krävs mer tid, utredning och resurser för att förstå avvikelserna och komma fram till åtgärder, berättar Johan Mårtensson.

Han betonar att det är viktigt att gå från att tro till att veta när man ska lösa problem och åstadkomma förbättringar. Här menar han att verktyg för statistisk analys som finns i Sex Sigma-konceptet har mycket att tillföra.

– Det finns problem som kan vara svåra att upptäcka och med hjälp av statistiska metoder kan vi ställa rätt frågor till processen. Är det viktigt? Har vi data? Är avvikelserna bara normalt brus eller håller något på att hända? Det gäller att ha verktyg att analysera sådant och att inte överagera eller skjuta från höften.

Sex Sigma-verktyg bra komplement

Scania är känt för sitt framgångsrika sätt att arbeta med Lean för att åstadkomma effektiva processer. Man har också en egen 8-stegsmetodik för problemlösning som har vissa likheter med Sex Sigmas modell för förbättringsprojekt i 5 faser – DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). I Johan Mårtenssons grupp har man in-tresserat sig särskilt för verktygen för



Statistiska metoder ger oss tålamod att jobba mer långsiktigt och strategiskt med saker som vi vet är viktiga, säger Johan Mårtensson.

statistisk analys från Sex Sigma, som han tycker blir ett bra komplement till den egna 8-stegsmetodiken. Flera medarbetare i gruppen har vidareutbildat sig i Sex Sigmas verktygslåda. Man bygger också ut den interna utbildningen, bland annat med statistikdelarna.

– Det är viktigt att vara trygg med att det finns en bra metodik att följa i problemlösning. Vi lägger mycket tid på att förstå verktygen och träna medarbetarna på hur vi kan använda dem på ett bra sätt. Idag ställer vi mer faktabaserade frågor och det har tagit oss en bra bit framåt, säger Johan Mårtensson. Han menar att det här har

lett till flera lyckade problemlösningar och fler konstruktiva dialoger.

Ger tålamod att arbeta strategiskt

– Statistiska metoder ger oss tålamod att jobba mer långsiktigt och strategiskt med saker som vi vet är viktiga, istället för att springa och släcka bränder. När vi får en dipp någonstans ser vi om det är normala variationer eller något som faktiskt håller på att hända, säger Johan Mårtensson.

Framöver hoppas han på att få in statistisk analys mer även i den löpande processuppföljningen, dvs i det mer dagliga förbättringsarbetet.

Han tycker att det finns en intressant potential för detta.

– Då kan vi bli ännu mer proaktiva. Om vi exempelvis ser att en ugn eller annan utrustning reagerar på ett visst sätt så vet vi vad det kan leda till och då kan vi agera i realtid redan innan det blivit ett problem, istället för att agera i efterhand.

Hitta förbättringsområden

På Scania i Södertälje leder kvalitetsingenjör och Master Black Belt *Anders Meurk* en motsvarande Kvalitetsteknik-grupp inom växellådstillverkningen. Som grund för kvalitetsarbetet pekar han på det system för kvalitetssäkring som man följer och som täcker in allt från ax till limpa när det gäller sådant som kan påverka kvaliteten.

– Vårt jobb är att följa detta och hitta förbättringsområden inom systemet för att kunna leverera det vi vill leverera. Det handlar mycket om att stötta organisationen i kvalitetsrelaterade frågor kring produktkvalitet och leverans, men även att revidera hela systemet, berättar Anders Meurk.

Kvalitetsteknik-gruppen arbetar mycket med att göra helhetsanalyser av kvalitetsläget. Man har regelbundna möten där man tittar på sina data och system och gör analyser för att se om det finns förbättringsområden, som sedan redovisas för ledningsgruppen. Det kan leda till att man startar större förbättringsarbeten, utöver de mindre förbättringar som i regel drivs av förbättringsgrupperna i produktionen.

Statistiska verktyg i problemlösning

Även här i växellådstillverkningen i Södertälje kommer verktyg ur Sex Sigma till användning, och även här handlar det en hel del om statistiska metoder.

– När vi startar en större problemlösning enligt Scantias 8-stegsmetodik kommer vi garanterat att använda en del verktyg som förekommer inom Sex Sigma, och det gör vi även i de analyser vi gör löpande. Exempelvis hypotestest, styrdiagram och flera andra metoder i verktygslådan. Det är mycket användbara verktyg som gör skillnad, säger Anders Meurk.

Problemlösningarna kan handla om vilken process som helst, inte bara inom tillverkningen, och det behöver inte röra sig om just utpräglade problemlösningar. Man har exempelvis använt de här verktygen för att reducera cykeltider och optimera på olika sätt. Vilka specifika verktyg som kommer till användning beror, enligt Anders Meurk, helt på vilken typ av data det handlar om. Han betonar



Alla våra problemlösningar börjar med att vi ska kunna lita på våra data, säger Anders Meurk.

också att det är viktigt att säkra kvaliteten i de data man analyserar.

– Alla våra problemlösningar börjar med att vi ska kunna lita på våra data. Därför försöker vi säkra datakvaliteten. Analysen blir sedan en viktig del i början av vår 8-stegsmetodik.

– Det här tänket är kanske inte så betonat inom Lean, som handlar mer om trimmade flöden, medan det är en viktig del i Sex Sigma. De två förbättringskoncepten kompletterar varandra. Vi använder de metoder och verktyg vi anser fungerar för oss inom Scania, säger Anders Meurk.

Han berättar också att bland annat de statistiska metoderna tas emot på ett bra sätt i verksamheten och att många verkligen ser potentialen i de verktygen. Och han ser att de ger resultat i processer där de används.

Inom växellådstillverkningen i Södertälje har man en hel del interna utbildningar kring förbättringsmetoder. Fokus ligger på den egna 8-stegs-

metodiken och numera lyfter man även fram de Sex Sigma-verktyg som passar in. Man använder här inte Sex Sigmas belt-struktur (White-, Yellow-, Green och Black Belt), men man har ungefär motsvarande kompetenser för olika nivåer i verksamheten.

– Vi vill förstås få ut vårt kvalitets-tänk så långt det går i organisationen och ge stöd så att man självständigt kan driva ännu mer förbättringar och problemlösningar ute i organisationen, säger Anders Meurk.

.....
Johan Mårtensson och Anders Meurk samt flera av deras kollegor har genomgått Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

Lean + Sex Sigma ger bättre resultat



Koncepten Lean och Sex Sigma innehåller tillsammans merparten av den kompetens som finns inom förbättringsområdet. De båda har olika styrkor och passar utmärkt att kombinera. Man får då ett mer komplett förbättringsarbete. Att integrera Lean och Sex Sigma blir idag allt vanligare, helt enkelt därför att det ger bättre resultat. Men det kräver gedigna kunskaper.

UNDER MÅNGA ÅR har Lean och Sex Sigma varit de två dominerande koncepten inom systematiskt och kundfokuserat förbättringsarbete. Ursprungligen introducerades Sex Sigma 1986 inom Motorola medan begreppet Lean myntades genom boken "The machine that changed the world" som publicerades 1990.

Det mesta finns i Lean och Sex Sigma

– Lean och Sex Sigma har funnits och utvecklats under 25–30 år och rymmer idag det mesta av den metodik och kompetens som finns inom förbättringsområdet. Det finns egentligen inte några relevanta alternativ till att använda den här samlade kunskapsbasen, och heller inga andra genvägar. Även merparten av forskning och litteratur på området handlar om förbättringsarbete genom Lean och Sex Sigma, säger *Lars Sörqvist*, som är VD på Sandholm Associates.

Mängder av företag och organisationer över hela världen har genom åren nått fina framgångar genom att använda Lean och Sex Sigma. Och genom att

kombinera och integrera koncepten med varandra uppnår man i regel ännu bättre resultat. Ett hinder för riktigt bra resultat i förbättringsarbete har tyvärr alltför ofta varit att man ställt Lean och Sex Sigma emot varandra och hävdat att det ena konceptet är överlägset det andra och vice versa.

– Inget kan vara mer fel eftersom Lean och Sex Sigma handlar om två olika dimensioner i förbättringsarbetet: **Flödesutveckling** respektive **problem-lösning**. För att nå långsiktig framgång krävs gedigen kunskap inom båda områdena, säger Lars Sörqvist.

Att debattera huruvida det ena konceptet är bättre än det andra visar enligt Lars bara prov på okunskap. Han pekar bland annat på att det idag finns gott om konsulter, författare och tyckare som har djup, men samtidigt smal och begränsad kunskap om kvalitet och förbättringar, vilket ju är ett brett kompetensområde.

– Det här har genom åren varit hämmande för kvalitetsområdets utveckling och framgång. För mycket fokus har lagts på själva metoderna i

sig. I många företag och organisationer har man därför inte nått de goda och hållbara resultat man skulle kunna åstadkomma. Och detta är ett vanligt skäl till att det i många fall varit svårt att på ledningsnivå få det rätta engagemanget för kvalitet och systematiskt förbättringsarbete.

Lean och Sex Sigma kompletterar varandra

För att få Lean och Sex Sigma, med dess olika styrkor, att samspela på ett verkningfullt sätt krävs god förståelse för vad vart och ett av koncepten innebär, menar Lars Sörqvist. Sex Sigma beskriver han helt kort som ett koncept med mycket av den metodik och verktyg som krävs för att på ett systematiskt sätt lösa problem och därigenom åtgärda sådant som hindrar en verksamhet att nå sina mål.

Sex Sigma har dessutom sina rötter i att kvantifiera problemen och samla in data samt använda mer sofistikerad statistisk analys. Det möjliggör ett faktabaserat och mer träffsäkert problemlösningsarbete. Fokus inom

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Nästa kursstart 8 oktober 2018

Anmäl dig nu!

Black Belt-utbildningen är en verkligt lönsam och resultatnriktad 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.

Sex Sigma ligger på att *eliminera fel och brister* som kan uppstå i en process samt att *säkerställa att rätt kvalitet* levereras till processens kunder.

Lean handlar istället om hur en verksamhets processer kan utvecklas mot högre *flödeseffektivitet och kortare ledtider*, menar Lars Sörqvist. Fokus inom Lean ligger på att tydligt förstå en process nuvarande tillstånd och att sedan utveckla ett mer effektivt och värdeskapande flöde utifrån de principer och metoder som finns inom konceptet. Lean handlar alltså om att utveckla de flöden som ligger som grund för verksamhetens processer.

Lean och Sex Sigma är två koncept som kan komplettera och samspela med varandra på ett effektivt sätt (se figuren här intill). Många framgångsrika verksamheter inser och använder sig av detta idag, eftersom det öppnar möjligheter till bättre resultat.

En integrering av Lean och Sex Sigma ger, enligt Lars Sörqvist, även många viktiga synergieffekter. Lean skapar stora möjligheter att styra problemlösningsarbete mot de områden i verksamhetens processer som har störst förbättringspotential och bidrar samtidigt med ett flödesbaserat sätt att driva förbättringar. Sex Sigma kan ge Lean en bättre struktur i själva transformationsarbetet och ge tillgång till många viktiga förbättringsverktyg samt bidra med ett strategiskt fokus på tydliga, mätbara resultat.

Behövs god kunskap om båda koncepten

Vägen till en integrering av de två koncepten handlar mycket om kompetensutveckling. Först när man behärskar båda koncepten väl finns en realistisk möjlighet att väva samman dem på ett effektivt sätt. Rent strukturellt kan man med fördel utgå ifrån Sex Sigmas struktur. Konceptets DMAIC-modell (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) fungerar utmärkt att använda som grund för processutveckling även

om den ursprungligen är fokuserad på problemlösning.

Ett annat alternativ är att använda nya mer generella modeller som inkluderar både processutveckling och problemlösning. En sådan modell är *Continual Improvement Model* (CIM) som utvecklats av International Academy for Quality (IAQ). En fördel med en sådan ny modell kan vara att den är neutral och inte historiskt knuten till endera av koncepten Lean och Sex Sigma.

– Den strukturella integreringen av Lean och Sex Sigma är dock relativt enkel eftersom koncepten i praktiken passar mycket bra tillsammans. Utmaningen handlar mer om att bryta barriärer och traditionella revir mellan de som är drivande inom respektive område. Lösningen handlar i stor utsträckning om att skaffa sig god kunskap om båda koncepten, säger Lars Sörqvist.

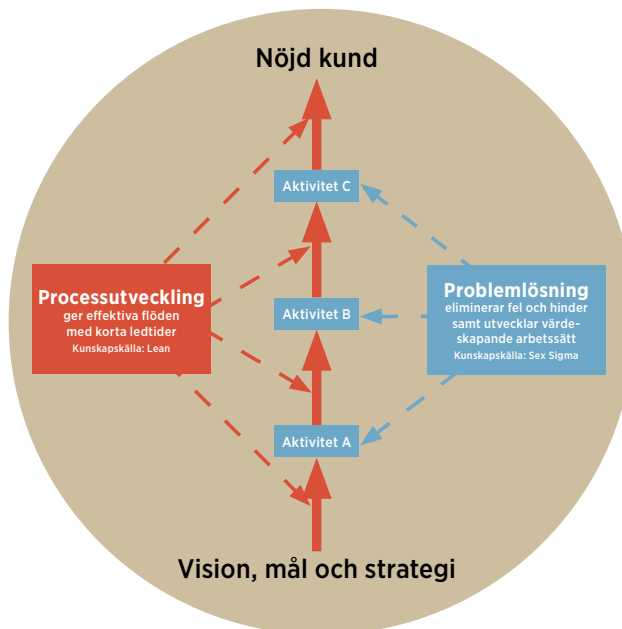
Stort kunskapsområde utan genvägar

En central fråga är därför hur man lär sig ett integrerat *Lean Sex Sigma*-

koncept. En utmaning är att kunskapsstoffet blir ganska omfattande när man smälter samman två i sig stora kunskapsområden. Därför krävs ambitiösa utbildningsinsatser för att en verksamhet ska kunna dra nytta av denna samlade kompetens.

– Här finns inga genvägar. Kunskap tar tid att bygga upp och en fungerande tillämpning kräver att det finns gedigen kunskap, säger Lars Sörqvist.

I Sandholm Associates utbildningsutbud har man sedan länge haft både Black Belt-utbildning och Leanledarutbildning. Dessa två utbildningar tillsammans utgör grunden för en *Lean Sex Sigma Black Belt*-nivå. För den som inte har möjlighet att genomgå ett komplett sådant program på en och samma gång är det istället möjligt att följa kurserna stegvis och över en tid bygga upp den här kompetensen. Först när man väl behärskar och förstår denna helhet är det lämpligt att gå vidare och utbilda lokala samordnare på en enklare basnivå i form av Lean Sex Sigma Green Belts.



Lean och Sex Sigma kompletterar och samspelar med varandra i verksamhetens totala förbättringsarbete.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 1 oktober 2018 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 20 dagar uppdelade i 8 block som varvas med hemuppgifter.

Viktigt komma åt småfel som kan få stor effekt

Att hitta och åtgärda de små felen som kan leda till större problem. Det är en viktig del av kvalitetsarbetet både inom Trafikverkets trafikledning och IT-verksamhet. Det handlar bland annat om att synliggöra avvikelser som annars kan vara svåra att upptäcka i de komplexa system man arbetar med.



Det är främst vardagsbruset av avvikelser som vi är ute efter, säger Göran Holmberg.

I MALMÖ finns Göran Holmberg som är verksamhetssamordnare på ett av Trafikverkets fyra trafikledningsområden för järnvägen. Han arbetar mycket som kvalitetschef, utifrån trafikledningens uppgift att övervaka och styra trafiken och utnyttja järnvägen på ett säkert och effektivt sätt. Här är punktlighet ett centralt mått på kvalitet och den påverkas av många faktorer och händelser, vilket gör kvalitetsarbetet komplext.

Vardagsbruset av små avvikelser

– Vi tittar mycket på om samma typ av avvikelser eller händelser uppstår flera gånger och försöker då åtgärda dessa. De flesta avvikelser skiljer sig mycket från gång till gång. Det gäller att hitta de som är systematiska och få bort dessa, säger Göran Holmberg.

Trafikledningen orsaksrapporterar förseningar på tre minuter eller mer.

Men även mindre förseningar på exempelvis en minut vid fler stationer kan ackumuleras och bli större förseningar till slutdestinationen nås. Ytterst arbetar man mot det nationella målet att år 2020 ska 95 procent av tågen vara framme vid slutstationen på tid, med en tolerans på 5:59 minuter.

– Det är främst vardagsbruset av avvikelser som vi är ute efter, sådana avvikelser där man inte direkt kan se tydliga orsaker. Den vägen kan vi öka punktligheten med ett par procent på totalen. De stora händelserna, som nedrivna kontaktledningar med mera, får stor uppmärksamhet och där görs mycket idag. Men de är inte återkommande fel på samma sätt som de små förseningarna, berättar Göran Holmberg.

Han ger ett exempel på hur man kan hitta och komma åt små förseningar. Det kan visa sig att på vissa stationer

under regniga dagar uppstår små förseningar därför att delar av plattformen saknar tak, vilket då gör att det tar längre tid för passagerarna att stiga ombord på tågen. Det här kan man åtgärda på olika sätt, men det förutsätter att man upptäcker avvikelserna och dess orsaker.

Undvika suboptimeringar

En annan viktig del i kvalitetsarbetet som ingår i Göran Holmbergs uppgift är att samordna olika aktörer och förebygga att det uppstår suboptimeringar som leder till förseningar. Det kan exempelvis handla om att en enhet i Trafikverket får i uppdrag att bygga ett nytt spår och lyckas bra med att hålla tids- och budgetramarna för detta. Men samtidigt kan bygget på olika sätt leda till förseningar i trafiken och det påverkar punktlighetsmålet.

– Det gäller att hela tiden titta på vad det är som tillför värde för kunden och undvika suboptimeringar. Den övergripande målsättningen är ju att skapa mesta möjliga kundvärde för medborgare och näringsliv, säger Göran Holmberg.

Synliggöra risker och dolda fel i kommunikationsnätet

I en annan del av Trafikverket, IT-verksamheten i Gävle, finns Jan Jonsson som är systemspecialist och verksamhetsutvecklare. Här sköter man driften av telekominfrastrukturen i ett av landets största nät för data och telekom. Det är ett nätverk som används av olika typer av tekniska system inom järnvägen och vägtrafiken, olika administrativa system och även en del externa kunder.

– Det viktigaste med kvalitet och förbättringar hos oss är att leverera tillförlitliga nättjänster som motsvarar våra kunders behov, säger Jan Jonsson.

Det handlar om ett omfattande och komplext system där förändringstakten är hög. Det som händer idag är lite för enkelt att allt fler funktioner använder nätet och att funktionerna blir alltmer autonoma. Det innebär att det uppstår ömsesidiga beroenden mellan de här olika funktionerna och det blir då allt viktigare att motverka sårbarhet i systemet.

Samtidigt ska det hela drivas så resurseffektivt som möjligt. Men det krävs också marginaler för att systemet ska kunna hantera olika påfrestningar.

– Kvalitetsarbetet är mycket viktigt för att ännu bättre synliggöra hur stora marginaler vi har och därmed också var sårbarheter och risker finns. Utan kvalitetsarbete finns risk att systemet utvecklas mot en sårbarhet.

Mycket av kvalitetsarbetet har gått ut på att visualisera ömsesidiga beroenden som finns i nätet och att skapa mer mätbarhet kring detta. Bland annat



Det är viktigt att veta vilken åtgärd man ska vidta och hur man ska prioritera. Här ger kvalitetsarbetet bra vägledning, säger Jan Jonsson.

handlar det om att minimera antalet okända ömsesidiga beroenden mellan olika tillämpningar och system. Man vill synliggöra dolda problem och små fel. Dessa ser man tydligare idag och det har enligt Jan Jonsson haft effekt.

Kommunikationssystemet är visserligen redundant och byggt för att hålla hög tillförlitlighet. Det betyder att om man får ett litet fel i nätet så fungerar systemet ändå.

– Men det uppstår hela tiden småfel i nätet och det är viktigt att ständigt vara på och åtgärda de mindre felen. Särskilt när flera mindre fel uppstår samtidigt gäller det att förstå vad de felen kan få för effekt och konsekvenser. Och det är viktigt att veta vilken åtgärd man ska vidta och hur man ska prioritera. Här ger kvalitetsarbetet bra vägledning, säger Jan Jonsson.

Mätbarheten är central

Han menar att det blir allt viktigare

att just tydliggöra vad som är viktigt i olika lägen och att ha en flexibilitet i sättet att lösa uppgiften och nå målet. Här tycker han också det är viktigare att ha hög kvalitet på sina data än att ha så mycket data som möjligt. Kvalitetsarbetet beskriver Jan Jonsson som en blandning av underhållsstyrning och kvalitetssystem. Här arbetar man bland annat med avvikelshantering, riskhantering och sårbarhetsanalys och man använder en rad olika kvalitetsverktyg som paretdiagram, histogram, topp 20-listor, styrdiagram med mera.

Att skapa mätbarhet och på så sätt kunna visualisera processer och funktioner är centralt. Detta har också väckt intresse i ledningen.

– En viktig vinst med kvalitetsarbetet är för oss att kunna förklara när vi närmar oss marginalen för kapaciteten i systemet, så att strävan efter ökad resurseffektivitet inte gör att vi utvecklas mot ökad sårbarhet. Det är den balansen som är intressant.

Kvalitetskompetens har stor betydelse

Den här ökade mätbarheten hade man enligt Jan Jonsson inte lyckats åstadkomma utan kompetensutveckling inom kvalitet.

– Sättet att angripa den typen av problem vi arbetar med kommer direkt från kvalitetsområdet. Förståelsen för vad som är viktigt att mäta och att ha ett gemensamt språk och en gemensam begreppsapparat är förutsättningar för att lyckas, säger Jan Jonsson.

.....
Göran Holmberg och Jan Jonsson har genomgått ett flertal utbildningar hos Sandholm Associates, bland annat Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning och Leanledarutbildning.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 23 oktober 2018

Anmäl dig nu!

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

Att utveckla en **kvalitetskultur**

Om man ska åstadkomma en fungerande kvalitetskultur i verksamheten behöver man göra medvetna val av värderingar, arbetssätt och verktyg. Det var en av flera saker som kom fram i ett projekt som några kursdeltagare nyligen arbetat med parallellt med Sandholm Associates Kvalitetschefskurs.

EN BRA KVALITETSKULTUR är viktig för att på ett framgångsrikt sätt kunna möta alla de utmaningar som idag uppstår som följd av globalisering, digitalisering och accelererande förändringstakt.

– I en sådan situation är det mycket viktigt att bygga upp en stark kultur som är grundad i kvalitet och ständiga förbättringar, säger *Ola Svanström* som är kvalitetschef för ABB Robotics i Sverige.

Mycket att vinna med bra kvalitetskultur

Idag talas det väldigt mycket om kulturen i företag och organisationer, men vad det innebär att utveckla en god kultur är inte så självklart.

– Ytterst syns kulturen i hur verksamheten drivs, hur arbetet organiseras, hur kunder bemöts och hur medarbetarna hanteras, förklarar *Mikael Eriksson*, som är kvalitetskoordinator på Sandvik. Att upprätta en kvalitetskultur handlar om ett medvetet val av värderingar, arbetssätt och verktyg för att uppnå systematiska förbättringar i organisationens processer och för verksamhetens kunder.

En mängd studier visar att det finns mycket att vinna på en välutvecklad kultur. Det kan handla om förbättrad måluppfyllelse, nöjdare kunder, bättre ekonomiska resultat, ökat marknadsvärde, högre effektivitet och större utvecklingsmöjligheter. För medarbetarna innebär en bra kultur ofta ökad trivsel, stolthet, delaktighet, engagemang och samarbete. Det leder i sin tur till



lägre sjuktal, mindre personalomsättning och bättre prestationer.

Behövs tydlig värdegrund

Hur kan man då utveckla en kvalitetskultur?

– Ett första och mycket viktigt steg är att identifiera och förstå den rådande kulturen, säger *Peter Fixell* som är kvalitetschef för en del inom ABB Robotics i Sverige som omfattar R&D, inköp och produktion. Först när man vet var man befinner sig är det möjligt att fastställa hur man kan utvecklas vidare.

– En kvalitetskultur handlar mycket om värderingar, berättar *Kent Bengtsson* som är konsult. En kultur återspeglas också i det klimat som råder på arbetsplatsen. Inom alla organisationer finns det en kultur, men långt ifrån alla har definierat vad den står för och vilken kultur man vill ska råda i framtiden.

Först måste man alltså utarbeta de

värdegrunder som den egna verksamheten ska stå för och därefter ta fram en strategi för hur dessa ska införlivas och förankras i organisationen. För att lyckas krävs stor delaktighet och även uthållighet hos både medarbetare och ledning. Ett värdegrundsarbete tar lång tid eftersom det handlar om att förändra synsätt hos människor.

– Arbetet underlättas om man utformar tydliga och distinkta värdegrunder som inte lämnar allt för stort utrymme för tolkning, säger *Ola Svanström*. Det kan även vara bra att utarbeta konkreta handlingsregler för hur verksamhetens värdegrunder ska tillämpas i det vardagliga arbetet.

– Att koppla samman värdegrunderna med andra instrument i verksamhetens styrning och ledning kan också vara ett smart sätt att säkra upp dem, tipsar *Kent Bengtsson*.

Utbildning, inte minst för chefer, är av stor betydelse när en verksamhets kultur ska utvecklas.

– Det är viktigt att alla chefer har en förståelse och övertygelse som är så stark att de kan stå upp för och förmedla verksamhetens värdegrunder till medarbetarna, säger *Peter Fixell*. För att skapa trovärdighet måste alla chefer leva som de lär.

– Slutligen är det också viktigt att upprätthålla värdegrundsarbetet över tiden, säger *Mikael Eriksson*. En viktig del i detta är att emellanåt följa upp och utvärdera arbetet. En god idé är också att integrera verksamhetens värdegrunder i exempelvis medarbetarsamtal, lönesättning och nyanställningar.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Medarbetarskap och kvalitetskultur

Nästa kursstart 18 oktober 2018

Anmäl dig nu!

Ett utbildningsprogram om hur en stark kvalitets- och förbättringskultur kan byggas upp genom fokus på gott medarbetarskap och ett närvarande ledarskap. Utbildningen omfattar 6 dagar fördelade på 3 block.



Intressant Kinabesök hos Sandholm

Nyligen fick Sandholm Associates besök av kollegor vid Shanghai Association for Quality (SAQ). Bland deltagarna fanns *Madam Tang* som leder verksamheten och är knuten till den kinesiska staten och som även har grundat flera av Kinas viktigaste kvalitetsorganisationer. Hon fick ursprungligen sin grundutbildning genom Sandholm Associates på 1980-talet, vilket blev början på en lång och nära samverkan. Nu är avsikten att knyta än starkare band. Ett prioriterat område är att

hjälpa kinesiskt näringsliv att utveckla medarbetarskap och kvalitetskultur.

Bland besökarna fanns också företrädare för det kinesiska företaget Shanghai Zhenhua Heavy Industry Co Ltd (ZPMC), som är världens ledande leverantör av hamnkranar och totala transportsystem. Koncernens kvalitetschef *Lu Jianhua* var en av gästerna, vilket ledde till intressant erfarenhetsutbyte och diskussioner om framtida samverkan.

Under besöket anordnade Sand-

holm Associates även en industriworkshop där företrädare för ABB och Korsnäs Billerud utväxlade erfarenheter med de kinesiska besökarna. Tillsammans med SIQ ordnades också ett seminarium om fortsatt och fördjupad kvalitetsrelaterad samverkan mellan Sverige och Kina. Som del i en utvecklad samverkan kommer Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist* även att inleda en forskningssamverkan med Shanghai University med början hösten 2018.

Svenskt i centrum av USA:s kvalitetsarbete

Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist* valdes nyligen in som styrelseledamot i American Society for Quality (ASQ) som är USA:s nationella kvalitetsorganisation. ASQ har under mer än 70 år spelat en viktig roll i världens kvalitetsarbete, genom att utveckla och sprida mycket kunskap inom kvalitetsområdet. Ett exempel är att det "body of knowledge" som finns för koncept som Six Sigma och Lean ägs och förvaltas av ASQ. Organisationen är idag inte bara verksam i USA utan har medlemmar i mer än 130 länder.

Som styrelseledamot kommer *Lars Sörqvist* i nära samverkan med ASQ:s operativa ledning verka för organisationens utveckling. Sedan tidigare ingår han även i ASQ Award Board, som beslutar över verksamhetens alla utmärkelser och stipendier, samt i ASQ Global Advisory Committee. I den senare rollen representerar *Lars Sörqvist* Europa.



Lars Sörqvist, här tillsammans med Elmer Corbin som är ordförande i ASQ.

– Jag hoppas att utifrån min nya roll i ASQ ännu mer kunna verka för global samordning av kvalitet och kvalitetsutveckling, säger *Lars Sörqvist*.

Kvalitet på frammarsch i Portugal

Under våren hölls ett seminarium i Porto av det portugisiska kvalitetsnätverket RIQUAL där Sandholm Associates medverkade. Fokus låg på hur kvalitetsutveckling är en central del av Portugals fortsatta utveckling. Den 23–24 oktober 2019 kommer den portugisiska kvalitetsorganisationen att anordna den europeiska kvalitetskonferensen i Lissabon. Portugal håller på att bli ett framstående land inom kvalitet.

Sandholm Associates filial i Portugal, Sandholm Excellence Center, börjar nu ta form. Bland annat projekteras bygget av en kursgård och samverkan med lokala universitet och Portugals nationella kvalitetsorganisation har tagit fart.

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

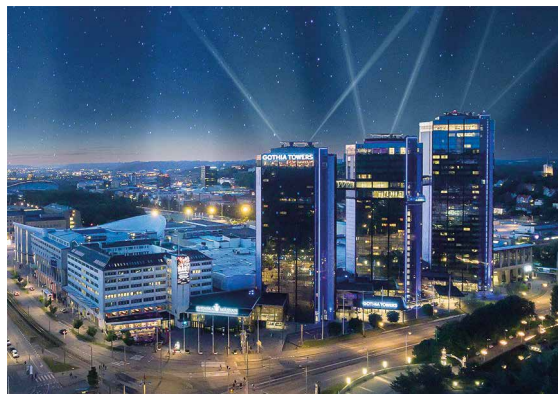
AVS: Bring Citymail Sweden AB, Box 901 08, 120 21 STOCKHOLM

Välkommen till Excellence Summit 2018

**En ny internationell konferens
11-12 september 2018, Svenska Mässan, Göteborg**

Vi går mot en framtid där globalisering, snabb utveckling, hög kvalitet och välfungerande kundinteraktioner kommer vara självklara konkurrensfördelar. Men hur kommer framtidens kvalitet att se ut och hur blir framtiden för kvalitetsarbetet?

Temat för Excellence Summit 2018 är *The future of quality and the quality of future*. Du får lyssna till en lång rad ledande experter och framgångsrika ledare som Tom Johnstone, Noriaki Kano, Robert E Cole, Anna Granö, Maria Strømme, Gregory H Watson, Elmer Corbin med flera. Excellence Summit består både av en utställning och en konferens. Konferensprogrammet är uppdelat på fyra delteman: *Ledarskap, Innovation, Digitalisering, Hållbarhet*. Arrangörer är Kvalitetsmässan, SIQ och Sandholm Associates.



Läs mer och anmäl dig på excellencesummit.se

Kostnadsfria seminarier på åtta orter

- MALMÖ 21 augusti • LULEÅ 27 augusti • NORRKÖPING 28 augusti
- KALMAR 29 augusti • STOCKHOLM 29 OCH 31 augusti • VÄSTERÅS 30 augusti
- ÖSTERSUND 3 september • GÖTEBORG 10 september



Välkommen till en serie kostnadsfria inspirationsseminarier där vi bjuder på en hel del tips, metodkunskaper och erfarenheter inom två aktuella områden:

- 1. Förbättringsarbetets sju dödssynder**
- 2. Så utvecklar ni kvalitetskultur och medarbetarskap för ständiga förbättringar**

Seminarier är cirka tre timmar långt. Under seminarierna finns också tillfälle att träffa oss och diskutera.

Läs mer och anmäl dig på sandholm.se