

Potential



**SANDHOLM
ASSOCIATES**

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Augusti 2019

Kompetens

Förbättringar

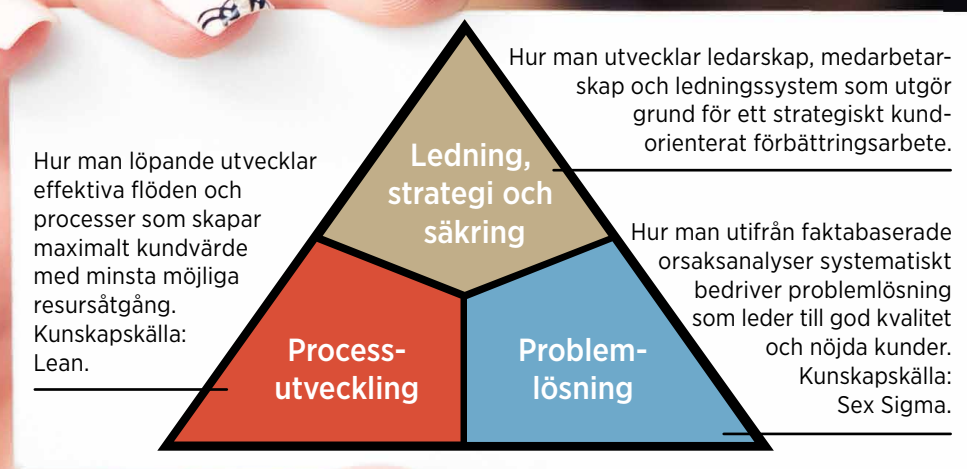
Lyckat förbättringsarbete kräver kvalitetskompetens

Läs om hur ledande verksamheter arbetar

Välkommen till kostnadsfria seminarier på nio orter!

Läs mer på baksidan.

Tre kompetenser som ger resultat!



Välkommen till våra kurser



Ledning, strategi och säkring

16 sep	Förbättrings- och förändringsledning 3 dagar
7 okt	Introduktion till verksamhetsutveckling och kvalitet 3 dagar
7 okt	Kvalitetschefskurs 20 dagar i 8 block
10 okt	Medarbetarskap och kvalitetskultur 6 dagar i 3 block
24 okt	Leverantörskvalitet 2 dagar
18 nov	Förbättrings- och förändringsledning 3 dagar
25 nov	Kvalitetsrevision 3 dagar
13 dec	Sponsorutbildning för Sex Sigma och Lean 1 dag



Processutveckling

25 sep	Processledning och processutveckling 3 dagar
25 sep	Leanledarutbildning 20 dagar i 8 block
25 sep	Leansamordnarutbildning 10 dagar i 4 block
27 sep	Processimulering (Leanspel) 1 dag
17 okt	Värdeflödesanalys 4 dagar i 2 block



Problemlösning

9 sep	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
9 sep	Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
17 sep	Mätsystemanalys 1 dag
7 okt	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
7 okt	Statistisk processanalys 3 dagar
16 okt	Black Belt-utbildning 22 dagar i 8 block
18 okt	Praktisk statistik 14 dagar i 5 block
11 nov	Black Belt workshop 2 dagar
13 nov	Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
13 nov	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
4 dec	Statistisk processanalys 3 dagar
4 dec	Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
13 dec	Hypotestest och regression 7 dagar i 4 block

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

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates
Docent vid Kungliga Tekniska Högskolan



Förbättringsförmåga är nyckeln till framtida framgång!

Vi lever idag i en värld där många saker snabbt förändras. Och i framtiden kommer troligen förändringstakten i omvärlden att öka än mer. Det här gör att den kanske viktigaste framgångsfaktorn för alla verksamheter handlar om att utveckla sin förbättringsförmåga.

Grunden för framtida framgång är att snabbt och säkert kunna ta till vara alla de möjligheter som uppstår genom omvärldens förändring. De som har god förmåga att möta dessa förändringar med faktabaserade förbättringar blir framtidens vinnare. Organisationer med bristande förbättringsförmåga kommer däremot att hamna på efterkälken och slås ut. Därför är det av största vikt att se till att den egna verksamhetens förbättringsförmåga ständigt förbättras.

Det här numret av Potential handlar mycket om just förbättringsförmåga, vad som krävs för att förbättra den förmågan, exemplifierat med några verksamheter som arbetar intensivt med systematisk förbättring.

Grunden för god förbättringsförmåga handlar om ledarskap. Verksamhetens förbättringsarbete måste bli en naturlig del av ledarskapet. Förbättringsarbetet ska dessutom vara väl förankrat i och utgå från verksamhetens strategier och mål. Självt arbetar jag mycket med ledningsgrupper och vet hur stor skillnad det gör när man får möjlighet att bygga förståelse och inspirera genom seminarier, utbildning och workshops på ledningsnivå. När man uppnår ett genuint ledningsengagemang och får ledningens personliga deltagande är vägen framåt enkel.

Centralt i förbättringsförmågan är också att bygga upp både kompetens och kultur för förbättringsarbete. Förbättringsförmågan hos en verksamhet är inte högre än den förbättringskompetens som finns i den egna organisationen. Det krävs därför omfattande investeringar i utbildning och kompetensutveckling om man vill höja den förmågan. Här finns inga genvägar.

Slutligen handlar ett framgångsrikt förbättringsarbete mycket om att etablera en verkningfull och genomtänkt förbättringsprocess i den egna verksamheten. Något som dessutom är grunden i ett välfungerande och levande ledningssystem. Här krävs bland annat tydliga rutiner för hur förbättringsarbete bedrivs, gemensamma arbetssätt och modeller samt väldefinierade ansvar och roller i förbättringsorganisationen.

Hör gärna av dig till oss om du vill ha stöd med att finna vägen framåt när det gäller både din personliga och din verksamhets förbättringsresa. Sandholm Associates har arbetat med systematiskt förbättringsarbete i de flesta branscher i närmare 50 år och kan erbjuda gediget stöd för att hjälpa dig utveckla förbättringsförmågan.

Välkommen!

Läs mer om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se



Vi har lika stora vinster att hämta i systematiskt förbättringsarbete som storföretagen har, säger Per Fahrman.

Foto Göran Billeson

Engströms Bil fick miljonbesparing i första pilotprojektet

Miljonbesparing, mindre stress och gladare medarbetare. Efter ett par lyckade pilotprojekt hos Engströms Bil är det tydligt att man kan tjäna mycket på att arbeta systematiskt med kvalitet och förbättringar – och att utbildning på området kan betala sig mycket snabbt.

ENGSTRÖMS BIL arbetar med bil-försäljning och verkstadsservice för märkena Audi, Volkswagen, Skoda och Seat. Man har anläggningar i Linköping, Vimmerby och Västervik med totalt omkring 280 medarbetare och en årsomsättning på cirka 1 miljard kronor. Verksamheten har fördubblats på 10 år och det var detta som gjorde att man behövde hitta nya arbetssätt.

– Rutiner och processer höll inte riktigt längre. Vi fick låg lönsamhet och stressade tekniker och vi var osäkra på var bristerna egentligen låg, berättar

Per Fahrman som tidigare var teknisk chef och nu istället är förbättringsledare på företaget.

Viktigt med kompetensutveckling

Efter en tid av diskussioner kom man fram till att man skulle titta närmare på Lean och starta ett pilotprojekt. Kort därefter gick Per också en Leanledarutbildning hos Sandholm Associates där han även fick inblick i Sex Sigma-metodiken. Idag kan man säga att förbättringsarbetet hos Engströms Bil präglas av båda koncepten.

– Det har stor betydelse att utveckla sin kompetens på det här området. Det gav mig också kraften och orken att driva förbättringsprojekten och att vara en ambassadör för detta på företaget, vilket annars kan vara svårt. I mitt fall var utbildningskostnaden dessutom betald på en halv månad genom besparingarna i det första förbättringsprojektet, berättar Per Fahrman.

Han menar också att kompetensutveckling och att förstå metoderna gör det lättare att få arbetsgrupperna engagerade, enade och delaktiga i

förbättringsarbetet och resultaten. Det är väldigt viktigt, vilket Per kunde se redan i det första pilotprojektet.

Mycket att vinna även i mindre företag

Man kan ibland rent allmänt få intrycket att systematiskt kvalitetsarbete främst är något som stora organisationer arbetar med. Men Engströms Bil är ett exempel på att även mindre och medelstora företag naturligtvis har mycket att vinna på sådant arbete och att resultaten kan komma mycket snabbt.

– Om man exempelvis ser resultaten som utväxling per anställd har vi lika stora vinster att hämta i detta som de stora har. Det är lönsamt var du än gör det och har inte minst stor betydelse på lång sikt. Att jobba med ständiga förbättringar gör att man hela tiden förbättrar sig. Annars kan det så småningom behövas så stora kliv att de kanske inte blir av och då finns det risk för att konkurrenterna kör förbi dig, säger Per Fahrman.

Lugnare arbetssätt och miljonbesparing i första projektet

I det första pilotprojektet hos Engströms Bil valde man ut några av verkstadsteknikerna för att se vad i arbetssätten som kunde förbättras. Först hade man ett introduktionsmöte för att förklara att målet var att ta fram den bästa arbetsmetoden. Sedan gick man under en arbetsdag tillsammans med var och en av teknikerna, som till en början var lite skeptiska och nervösa inför detta, berättar Per. Man tittade på rörelsemönster och ritade spaghetti-diagram som visade förflyttningar och aktiviteter, bland annat hur mycket de gick för att hämta reservdelar. Man tittade också på oklarheter i teknikernas arbetsorder med mera.

– Vi började coacha dem och såg direkt att vi kunde få dem att jobba lugnare på ett sätt som gjorde att arbetet ändå gick fortare.

Man utvärderade sedan alla anteckningar utifrån De sju slöserierna och gjorde även värdeflödesanalyser. Därefter valde man vilka slöserier man skulle jobba vidare med och förde upp detta på en aktivitetstavla för att hålla fart i förbättringsarbetet.

– Delaktigheten bland personalen var väldigt viktig. Vi involverade killarna och det tog fyra-fem möten innan vi vunnit deras lojalitet. Då såg de att det här var bra för dem och att de enkelt kunde nå resultat. Sedan blev teknikerna mer självgående i förbättringsarbetet.

De ekonomiska resultaten kom ganska snabbt. Den genomsnittliga intäkten per timme för teknikerna ökade kraftigt och projektet gav en besparing på 1,8 miljoner kronor under de 11 månader som utvärderats. Detta utan att öka stressen.

– Viktigt för framgången var att alla chefer var överens, att det här var ett systematiskt, planerat arbete och inte minst att personalen blev så delaktig. Teknikerna säger att de nu samarbetar bättre och har roligare på jobbet och det tycker jag är fantastiskt, säger Per Fahrman.

Mer arbetsro och mer gjort i administrationen

Ett liknande projekt gjordes sedan även med några administrativa medarbetare. Man gjorde mätningar och tittade på hur de jobbade. Även här tog det tid att vinna medarbetarnas förtroende och få dem att se fördelarna. Man utvärderade enligt De sju slöserierna, gjorde fiskbensdiagram och värdeflödesanalyser. Här användes också en bedöm-

ningsmall från Sex Sigma där man viktade vad projektet skulle gå vidare med och sedan hade man ett avstamp kring det tillsammans med personalen.

– Arbetsro visade sig vara ett viktigt förbättringsområde. De administrativa medarbetarna satt alldeles för tätt och blev störda av varandra och därför ritades arbetsplatsen om. Idag får man mycket mer gjort och ingen vill tillbaka till det gamla.

Ekonomiskt har förbättringen i sin tur lett till ökad intäkt, och administrationen är nu heller inte så sårbar vid frånvaro som tidigare. Detta har även lett till kortare ledtider och lägre mängd ofakturerade timmar vid normal bemanning. Man gick också vidare med att minska variationerna i hur faktureringen utfördes. Här använde man bland annat Lean-spel som metod för att visa hur viktigt det är att inte göra på olika sätt.

Kultur och kraft i förbättringsarbetet

Engströms Bil kommer nu att fortsätta sprida det här förbättringsarbetet i organisationen, men i lagom takt så att alla är med. Man kommer bland annat att fokusera på att teamledare och verkstadschefer är rustade för det här sättet att förbättra.

– Vi ska få till en kultur av ständiga förbättringar. Om chefer är med på detta så kommer medarbetarna att bli delaktiga. Då får vi stor kraft i förbättringsarbetet, precis som vi fick i de första förbättringsprojekten, säger Per Fahrman.

.....
Per Fahrman har genomgått Leanledarutbildning hos Sandholm Associates.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 25 september 2019 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.



Anna Zerne och Lisa Lann ser både utmaningar och stora möjligheter i kvalitets- och förbättringsarbete inom sjukvården.

Stora möjligheter och utmaningar för förbättringsarbetet i sjukvården

Tillgänglighet och effektivare processer är ett par viktiga fokusområden för kvalitetsarbete inom sjukvården. Inom delar av Capio S:t Görans Sjukhus arbetar man nu på att införa återkoppling i realtid så att medarbetarna hela tiden ska kunna se att man gör rätt saker. Och inom rehabilitering och hjälpmedel i Region Örebro slipar man också mycket på flödena och nya arbetssätt.

VI HAR PRATAT MED *Anna Zerne* som är verksamhetsutvecklare inom kvalitet på Capio S:t Görans Sjukhus och *Lisa Lann* som är t.f. utvecklingschef inom Rehabilitering och hjälpmedel i Region Örebro län.

Lära av varandra och förbättra arbetssätten
I arbete med kvalitets- och verksamhetsutveckling inom sjukvården tycker både Anna och Lisa att det är viktigt att man lär av varandra och tar vara på den kunskap som finns.
– Många utvecklar sina delar på ett bra sätt, men man är ofta sämre på att dra lärdom av andra. Där finns mycket tid och kraft att hämta. Det kan annars gå mycket tid åt att uppfinna hjulet lokalt. I svensk sjukvård har vi också decentraliserat mycket genom åren, och

jag tror att man behöver satsa mer på ledning, styrning och tydlig återkoppling, dock inte på bekostnad av medarbetarnas delaktighet och engagemang, säger Anna Zerne.
– Vi blir starka genom att jobba mer tillsammans mot gemensamma mål och här behövs metoder och verktyg, säger Lisa Lann. Lösningen är inte alltid att tillföra mer resurser, utan mer att förbättra arbetssätten så att man möter patientens behov på bästa sätt. Ofta berör detta fler områden i sjukvården och där finns mycket att göra när det gäller processledning.
Snabb återkoppling
Inom både Capio S:t Görans Sjukhus och Region Örebro län finns övergripande verksamhetsplaner att utgå ifrån och som bryts ner till delmål. Förbättringar initieras och drivs på olika nivåer, från ledningsgrupper ner till verksamheten på golvet.
På Capio S:t Görans Sjukhus fokuserar man idag bland annat på att snabba upp återkopplingarna i verksamheten och att i stort sett kunna ge dessa i realtid.
– Inom vården generellt har vi länge jobbat med årsrapporter och liknande, men det duger inte längre. Hos oss behöver vi snabb återkoppling från alla delar av sjukhuset för att göra ett bra jobb. Fler och fler patienter söker sig hit och vi behöver jobba på nya sätt, men då måste vi också veta vad utfallen är av det arbetssätt vi redan har, säger Anna Zerne.
Sjukhuset kartlägger nu så mycket som möjligt av rutiner och aktiviteter, och tittar på hur man snabbt kan

återkoppla till verksamheten så att medarbetarna löpande vet att de gör på rätt sätt. Att ha mer kontroll på läget är enligt Anna även viktigt för att minska den upplevda stressen.
Det finns ett antal nyckelaktiviteter som verksamheten behöver få återkoppling på. Ett exempel är att man idag kan se om riskbedömning av patienterna har gjorts. För den aktiviteten får man nu på alla avdelningar en återkoppling som uppdateras mot journalen var tionde minut.
Hos Capio S:t Görans Sjukhus fokuserar man också på tillgängligheten och hur man kan minska vårdtiderna med bibehållen patientsäkerhet.
– Ett exempel på en ganska enkel förbättring som gjordes inom ortopedin var att man tog bort intravenöst morfin som postoperativ smärtlindring (det blev mer ett tillval) eftersom det gjorde att en del patienter mårde illa och behövde ytterligare behandling, vilket i sin tur gav längre vårdtider, säger Anna Zerne.
Hon berättar också att man inom Capio S:t Görans Sjukhus idag gör ett omtag kring sitt förbättringsarbete.
– Vi behöver återigen förtydliga vilka förbättringsmetoder vi använder och säkra kompetensnivån inom detta. Bland annat ska våra chefer vara experter på förbättringsarbete.

Processledning och tillgänglighet
Inom Rehabilitering och hjälpmedel i Region Örebro län fortsätter man att fokusera på processledning i verksamheterna. Det är ett kontinuerligt arbete som enligt Lisa Lann kräver långsiktighet och ihärdighet.
– Vi lägger mycket fokus på tillgängligheten. Där har vi exempelvis sett över remisskriterier och flödestider inom ortopedteknik och man har skapat en drop-in-mottagning. Idag kan vi se att

tillgängligheten förbättrats, trots ökat inflöde av patienter.
På flera andra områden har man sett över verksamheten och eftersträvat mer likartade flöden, i syfte att åstadkomma en mer jämlik vård. Flera förbättringsprojekt har också lett till mer samarbete mellan de olika verksamheterna. Exempelvis har två verksamheter tillsammans sett över processer, tidsbokningar med mera, vilket har lett till bättre och snabbare flöde för patienterna och därmed mindre väntetider.
– Det handlar mycket om processorientering mot gemensamma mål och att samarbeta mer för patientens bästa, säger Lisa Lann.
Viktigt med kvalitetskompetens
I det arbetet tycker Lisa att det är viktigt med kompetensutveckling inom kvalitet. Bland annat utbildas processägarna, varav de flesta är verksamhetschefer.
– Det gäller att ha de bästa förutsättningarna för förbättringsarbetet. Att exempelvis ha kunskaper om metoder och verktyg, kunna se den övergripande bilden, kunna mäta, dokumentera och presentera resultat, och så vidare.
– För min egen del är det mycket viktigt att ha den här kunskapsbanken och känna en trygghet i att kunna välja rätt metoder och verktyg. Det ger också trovärdighet och bättre möjligheter att driva förbättringar, säger Lisa Lann.
Anna Zerne instämmer i att kompetens i kvalitets- och förbättringsarbete är viktigt. Hos Capio S:t Görans Sjukhus har man exempelvis en utbildning inom kvalitet och patientsäkerhet som alla chefer och alla nyckelpersoner genomgår.
– Viktigast är att man har en kultur som präglas av att ständigt förbättra

och att inte vara nöjd med det man har. Och det kräver kompetens.
Pressat arbetstempo och gamla mönster är utmaningar
En utmaning i kvalitets- och förbättringsarbetet är, enligt Anna Zerne, det pressade arbetstempot i sjukvården. Hon menar också att det är viktigt att få systemstöden att hjälpa oss, och inte stjälpa oss. Här är den snabbare återkoppling som Capio S:t Görans Sjukhus fokuserar på just nu ett bra exempel.
– Återkopplingen behövs för att kunna göra förbättringar och även för att snabbt styra om resurserna, exempelvis om inflödet av patienter ökar på ett ställe i sjukhuset. Det är en utmaning att trots högt arbetstempo hitta ”luften” i systemet och att våga arbeta vidare med kvalitetsutveckling. Det är inte alltid så enkelt. Vi kan ju inte sätta verksamheten på paus eftersom vi alltid har en patient framför oss, säger Anna Zerne.
En övergripande utmaning för förbättringsarbetet som Lisa Lann pekar på är att vården ofta har mycket av stuprörsorganisation kvar. Det kan göra att man fokuserar på den egna delen av organisationen snarare än patientprocesserna. Exempel på andra utmaningar hon kan se är att motivera medarbetare att arbeta mot samma mål, att bryta gamla mönster och att få till mer standardiserade arbetssätt.
– En stor fråga generellt i sjukvården är tillgängligheten. Vi behöver förändra arbetssätten för att möta ökade behov. Det är en jätteutmaning, säger Lisa Lann.
.....
Anna Zerne och Lisa Lann har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 7 oktober 2019 Anmäl dig nu!

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatenriktad 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.



Öka förbättringsförmågan och bli framtidens vinnare

I de allra flesta verksamheter finns en mycket stor potential att bli bättre på att leverera kvalitet, skapa värde och möta kundernas behov och förväntningar. Framgångsfaktorerna i omvärlden förändras dessutom hela tiden och detta kan lätt bli ett hot om man inte utvecklar organisationens förmåga till förbättringar. Det här kräver inte minst en hel del kompetens.

DET FINNS MÅNGA omvärldsfaktorer som ständigt förändras och som innebär ett behov av att också ständigt förbättra den egna verksamheten. Exempelvis ändrade kundkrav, teknikutveckling, konkurrenters utveckling, huvudmännens krav, konjunkturläget med mera.

– En organisation med hög förbättringsförmåga kan möta sådana förändringar med rätt förbättringsåtgärder och på så sätt nå nya framgångar och bli framtidens vinnare. Har man inte den förmågan kan det däremot leda till

kriser och problem, säger Sandholm Associates VD *Lars Sörqvist*.

Strategin ska bestämma riktningen

Den stora frågan är då hur man går tillväga för att utveckla verksamhetens förbättringsförmåga. Alla talar om ständiga förbättringar, men *Lars Sörqvist* menar att alla inte riktigt förstår vad som krävs i form av systematik, metodik och kompetens.

Verkningsfullt förbättringsarbete sker i regel steg för steg i den riktning

som verksamhetens strategier, mål och visioner pekar ut. Stegen kan vara både små och stora, men riktningen ska alltid vara densamma.

– Utan en tydlig strategisk inriktning är det i stort sett omöjligt att säkerställa att verksamheten verkligen blir bättre, säger *Marita Bergendahl*, partner och seniorkonsult på Sandholm Associates. Det här ställer stora krav både på organisationens högsta ledning och alla chefer. Förbättringsarbete är i grunden ett sätt att systematiskt leda en verksamhet.

Utan kompetensen kommer man inte långt

Förbättringar drivs genom *innovativt nytänkande, faktabaserad problemlösning* och *värdeskapande processutveckling*. Ibland är förbättringsarbetet enkelt och uppenbart, medan det i andra fall är svårare och mer komplext. För att lyckas ställs stora krav på både metodik och kompetens. Under de senaste hundra åren har mängder av viktiga metoder och verktyg utvecklats som idag är en central del i ett professionellt och evidensbaserat förbättringsarbete.

– Utan gedigen kompetens på det här området kommer man inte långt, säger *Lars Sörqvist*, som samtidigt pekar på att det är ganska enkelt att tillgodogöra sig grunden i den kompetens som behövs. Mycket av de viktiga kunskaperna finns sedan länge tillgängliga via koncepten Six Sigma och Lean. Det är viktigt att sätta av tid för att lära sig mer om detta.

Organiseras med tydliga roller

Förbättringar behöver också drivas på olika nivåer i verksamheten. *Lokala förbättringar* drivs tillsammans med de egna kollegorna inom alla enskilda enheter. *Tvårfunktionella förbättringar* drivs i projektform i samverkan mellan organisationens olika enheter. *Tvårorganisatoriska förbättringar* drivs i form av förbättringssamarbete och partnerskap med externa leverantörer.

För att lyckas med detta krävs en tydlig organisation av verksamhetens förbättringsarbete där det ska finnas väldefinierade roller, ansvar och kompetensnivåer. Den ska omfatta chefer och ledning, samtliga medarbetare samt stödjande roller i form av förbättringsledare och förbättringsamordnare.

Ett viktigt led i att förtydliga och säkra strukturen i organisationens

förbättringsarbete är att upprätta en tydlig och *gemensam förbättringsprocess*. Den bildar grunden för ett välfungerande och levande ledningssystem. Förutom att definiera förbättringsorganisationen genom tydliga ansvars- och rollbeskrivningar innefattar en välgenomtänkt förbättringsprocess flera saker. Bland annat en gemensam förbättringsmetodik som exempelvis DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) eller PDCA (Plan, Do, Check, Act) samt rutinbeskrivningar för hur förbättringsaktiviteter identifieras, prioriteras, initieras, drivs, följs upp och rapporteras.

Kultur och mätbara resultat

– En verksamhets förbättringsförmåga beror dessutom mycket på den kultur som finns i verksamheten. Den kulturen beror i sin tur mycket på hur verksamhetens högsta ledning prioriterar och personligen väljer att engagera sig i förbättringsarbetet, säger *Marita Bergendahl*.

Här gäller det att bygga upp ett förtroende och intresse för förbättringsarbete. Det gör man genom att driva ett strategiskt välförankrat förbättringsarbete som fokuserar på sådant som dels är viktigt för verksamheten och dels levererar mätbara resultat. Gärna resultat som kan värderas i redovisade pengar. På så sätt skapar man förutsättningar för en stark kvalitets- och förbättringskultur och ett gott medarbetarskap i hela verksamheten grundat på ständiga förbättringar.

Bygg upp egen kompetens

Hur kommer man då igång med att utveckla verksamhetens förbättringsförmåga?

– Vår erfarenhet är att kompetensen inom systematiskt förbättringsarbete initialt är något av det mest kritiska. Det saknas ofta kompetens om strategiskt förbättringsarbete och

om operativt arbete med problemlösning och processutveckling, säger *Lars Sörqvist*.

Han menar att det är viktigt att bygga upp en gedigen intern spjutspetskompetens i form av kvalitetsprofessionella personer och förbättringsledare. Det hjälper dessutom organisationen att undvika många vanliga fallgropar.

Redan 1989 utvecklades Sandholm Associates Kvalitetschefskurs för att ge just den kompetens som krävs för att framgångsrikt kunna leda en organisations kvalitets- och förbättringsarbete. Den utbildningen har förstärkts utvecklets genom åren och har hjälpt ett mycket stort antal kvalitetschefer och andra att driva ett verkningsfullt kvalitetsarbete.

– För att bygga upp djupare operativ förbättringskunskap hos verksamhetens förbättringsledare brukar vi rekommendera vår Black Belt-utbildning där man lär sig arbeta faktabaserat med problemlösning, samt vårt Leanledarprogram där deltagarna lär sig driva värdeskapande processutvecklingsarbete, berättar *Marita Bergendahl*.

Förståelse och ägarskap hos ledningen

– Det är också viktigt att tidigt börja bygga upp förståelsen för systematiskt förbättringsarbete i verksamhetens högsta ledning. Exempelvis genom att genomföra seminarium och workshops för ledningar. Det har vi mycket goda erfarenheter av, säger *Lars Sörqvist*.

Detta handlar då om att bygga upp kunskap och skapa en plan för hur förbättringsarbetet ska drivas. En förutsättning för framgång är att man i ledningen har personliga ägarskap av kvalitets- och förbättringsarbetet. Det krävs långsiktighet för att lyckas. Men samtidigt är det mycket viktigt att planera förbättringsarbetet på ett sätt som snabbt ger synliga resultat.



Lars Sörqvist



Marita Bergendahl

Astra Zeneca lär av Kinas förbättringsarbete

Inom Astra Zenecas tillverkning tog man för några år sedan ett mer globalt grepp kring sitt förbättringsarbete med Lean som paraply. Idag ser man att fabrikena i Kina ligger i topp på det här området. Det kan ses som ett tecken i tiden. Företag i Sverige och västvärlden behöver öka takten i förbättringsarbetet för att kunna konkurrera, menar *Peter Alvarsson* på Astra Zeneca.

PETER ALVARSSON är Head of Operation Excellence inom tillverkningsdelen i företagets Europaorganisation, där också Mellanöstern och Afrika ingår. Han ansvarar här för utrullning av strukturerat förbättringsarbete i sju fabriker med 5.500 medarbetare.

Framtids- och överlevnadsfråga

Det här är en del av en förnyad global strategi sedan 2015. Ledningen talar om Lean som "licence to operate" och att detta är en framtids- och överlevnadsfråga. Man har Leanteam på olika nivåer och man har rekryterat specialister i förbättringsarbete som idag motsvarar 1,5 procent av personalstyrkan och finns i centrala staber och överallt. Alla delar i organisationen ska ha stöd för träning och införande av förbättringsarbete med hjälp av vissa metoder och verktyg.

– Tidigare fanns en ganska fragmenterad, delvis frivillig satsning med bristande ledningsstöd som inte lyckades så bra. Olika fabriker kom olika långt i förbättringsarbetet. Men nu finns detta tydligt på agendan och den globala ledningen har tydliga förväntningar på alla fabriker, berättar Peter Alvarsson.

Resultatperspektiv

Peter och hans specialistkollegor är något av internkonsulter som ger stöd kring träning och införande av nya arbetssätt på fabrikena samt vilka resultat som ska nås. Alla fabriker har en utvecklingsplan för hur man ska förbättra resultaten och öka det man kallar Leanmognaden i verksamheten. Det här följer man upp löpande och i botten finns företagets produktionssystem Astra Zeneca Supply System. Peter betonar att det är viktigt att ha ett resultatperspektiv på det hela.

– Vi gör inte Lean för Leans skull, utan för att skapa affärsnytta. Det kan ibland bli lite felorienterat på den punkten. Man ska inte fokusera för mycket



I Kina blev våra chefer mycket imponerade av engagemanget och hur väl förbättringsarbetet var implementerat, säger Peter Alvarsson.

på verktygen i sig. Vi jobbar både med att förbättra resultaten och att höja Leanmognaden.

Olikheter en utmaning

Att olika fabriker har kommit olika långt och finns i olika kulturer är en av utmaningarna i Peter Alvarssons arbete. Det finns stora fördelar att arbeta enligt en global standard, men det ska också passa ihop med var man faktiskt är i sin resa och Leanmognadsnivå, menar Peter. Idag har man bra ledningsstöd kring att alla enheter förväntas arbeta på ett visst sätt, men det finns från fall till fall ändå utrymme för diskussioner om vad som är lämplig nivå på global standard.

– Det handlar dels om kulturförändringar som tar tid, och på vissa håll har man redan system på plats. Vi är

överens om vissa grundprinciper och vi pratar också om "hard standard" och "soft standard". Här kan man dock ha lite olika syn i olika länder. I exempelvis Sverige tittar man mer på värderingar och principer, medan man i exempelvis USA och England tenderar att vilja ha standard mer på mallnivå. Det är lite olika i olika kulturer, säger Peter Alvarsson.

Inom Astra Zeneca finns lång erfarenhet av förbättringsarbete. Man vill nu skapa global tillgänglighet och transparens kring de metoder som används inom företaget, så att ingen behöver återuppfinna metoder för exempelvis problemlösning.

– Viljan och suget att lära av varandra har ökat. Man har insett att det är dumt och kostsamt att utveckla metoder själv när andra redan har gjort

det. Good practice sharing är centralt hos oss.

Kina nu i topp

Kina som land går snabbt framåt inom kvalitets- och förbättringsområdet. Det märker man också hos Astra Zeneca, där Peter Alvarsson sett utvecklingen på nära håll. Han berättar att företagets verksamheter i Kina på några år har gått upp i topp inom förbättringsarbete och att de högsta cheferna nyligen varit där för att lära och inspireras.

– Först besökte man Sverige och blev ganska imponerade, men i Kina blev de ännu mer imponerade av hur väl förbättringsarbetet var implementerat i verksamheten. Det mycket stora engagemanget från alla anställda gjorde starkast intryck. Att alla är så framåt driver på utvecklingen. Medarbetarna ser förbättringsarbetet som ett sätt att utveckla både verksamheten och sig själva, och även att vara med och utveckla det nya Kina. Man känner stolthet kring allt detta.

Peter Alvarsson berättar att Astra Zenecas tillverkning i Kina nu visar upp både bra resultat, hög Leanmog-

nad och en långsiktighet. Man lyckas bra med framgångsfaktorer som att ha engagerat ledarskap, använda rätt metoder på ett strukturerat sätt under lång tid och att leverera värde. Man har låga nivåer på kvalitetsavvikelser och olyckor, högt maskinutnyttjande, bra produktivitet och överlag en bra utväxling.

Viktigt öka förbättringstakten i väst

Om man jämför Kina med västvärlden generellt för det tankarna till det japanska undret under senare delen av 1900-talet. Många av västvärldens företag tog då inte riktigt Japan på allvar som kvalitetskonkurrent, man fortsatte ungefär som tidigare så länge affärerna fungerade och till slut blev man utkonkurrerade av japanska företag. Nu är Kina på frammarsch som kvalitetsledare och den här gången är det ett betydligt större och starkare land det handlar om.

Peter Alvarsson tror att vi i västvärlden har haft det ganska bra och kanske varit lite bortskämda med det. När ett företag går bra kan det också vara svårt att på medarbetarnivå förmedla bilden av ökad global konkur-

rens. I ljuset av den ökande konkurrensen från länder som Kina frågar vi Peter vilket råd han skulle vilja ge företag i Sverige och i västvärlden.

– Vi måste öka takten i vårt förbättringsarbete och inte slå oss till ro på gamla meriter. Vi måste också bredda det arbetet och engagera hela personalen och organisationen mer än vi gör idag för att få loss hela kraften. Det räcker inte med att bara ha några experter och stabfolk som går runt och löser saker.

Fördel Sverige

När det gäller att hävda sig i den globala konkurrensen tycker Peter Alvarsson att vi i Sverige har en del kulturellt betonade styrkor som vi bör utnyttja i förbättringsarbetet.

– Vi har mindre hierarkier, vi har supportande ledarskap, mer närhet mellan chefer och medarbetare på golvet, och vi har god struktur och ordning. Det passar oss också att jobba tvärfunktionellt tillsammans i lag och att sätta kunden i centrum. Eftersom vi är mindre hierarkiska har vi även en öppenhet och vågar säga vad vi tycker.





Foto Kenneth Sundh

Det viktigaste är medarbetarnas engagemang och inställning till sitt arbete och med utbildning i kvalitet kan man komma ännu längre, anser Regina Lundell.

Kompetensutvecklar för att nå nya nivåer i förbättringsarbetet

Inom Seco Tools har man en tydlig global struktur för sitt förbättringsarbete som löper i halvårscykler. I Fagersta har man bland annat lyckats reducera kassationerna i produktionen betydligt. Här tar man nu nya steg i förbättringsarbetet för att hitta ännu bättre lösningar – bland annat genom att satsa på kompetensutveckling.

SECO TOOLS ingår i Sandvik-koncernen och tillverkar hårdmetallskär för skärande bearbetning som exempelvis fräsnings och svarvning. Seco finns i 75 länder och huvudkontoret ligger i Fagersta där också den största produktionsenheten finns med sina 800 medarbetare. Här har man en komplex produktion i många steg och många olika processvägar, från råvaror till färdiga produkter.

Strategier styr förbättringsarbetet
Inom produktionen i Fagersta är *Regina Lundell* chef för teknik och kvalitet. Hon berättar hur arbetet med kvalitet och förbättringar är uppbyggt.
– Vi har en global förbättringsstruktur som vi kallar Life2 och som löper i halvårscykler där varje cykel startar med att vi har ett medarbetarseminarium. Där går vi igenom ett strategiskt resonemang för de kommande sex må-

naderna som sedan de högsta cheferna på respektive funktion ansvarar för.
Det strategiska resonemanget handlar bland annat om varför det här är viktigt, vad kunderna gör, konkurrenterna, trender, hot och möjligheter. Detta översätts till prioriteringar för de olika funktionerna och trattas vidare ner genom de olika nivåerna i organisationen, hela vägen till skiftlagen.

De olika grupperna bestämmer själva hur man ska bidra till strategin. Varannan vecka har man uppföljningsmöten och i slutet av perioden får man presentera och dela med sig av vad man gjort och uppnått. Sedan får man ett uppdaterat strategiskt resonemang för nästa period.

Viktigt att alla tar eget ansvar
– Mycket av förbättringsarbetet handlar om att effektivisera tillverkningsprocesser, korta ledtider och förbättra kvaliteten. Det handlar också en hel del om att förstå kund-leverantörsberoendet i kedjan. Vi har så många överlämningar i våra processer och det är viktigt att var och en förstår hur en förändring som man själv gör påverkar nästa operation, säger Regina Lundell.
– Vi jobbar mycket med medvetandegraden. Alla ska förstå sin del och ta sitt eget ansvar. Kvalitetsansvaret ligger hos produktionen och varje enskild medarbetare, inte hos kvalitetsavdelningen.

Regina berättar också att sedan man startade med sitt Life2-upplägg har man alltmer satsat på tvärfunktionella förbättringsgrupper, med rätt kompetenser utifrån varje problemställning. Det finns flera exempel på att man vunnit mycket på det, bland annat nämner hon ett gammalt problem som legat i långbänk och som man nu lyckats minska radikalt.
– När man kraftsamlade på det här sättet istället för att skylla på varandra så löste man problemet.
Förbättringsarbetet på Seco i Fagersta har under ett antal år lett till viktiga resultat. Inte minst har man bit för bit reducerat kassationerna med totalt 37 procent från 2012 till 2018.

Ny nivå i förbättringsarbetet
– Det här arbetet fortsätter enligt samma struktur. Vi har nu kommit åt de lågt hängande frukterna, men

behöver ta förbättringsarbetet till en ny nivå för att få till ännu bättre lösningar och komma åt mer komplexa problem. Därför satsar vi mer på kompetensutveckling inom bland annat problemlösning och grundorsaksanalyser, berättar Regina Lundell.

Man ska titta närmare på olika verktyg som finns för att komma vidare, bland annat verktyg inom Sex Sigma. Själva har Regina gått en Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates. En kollega går Black Belt-utbildning och nyligen utbildade Sandholm Associates också 20 Green Belts på plats hos Seco. I de utbildningarna ingår bland annat att man genomför skarpa förbättringsprojekt, som ofta ger goda resultat. Exempelvis har ett sådant projekt som pågår nu hos Seco en möjlig årlig besparingspotential på 9,6 miljoner kronor.

Kompetensutveckling ger bredd och djup
Kompetensutveckling på det här området ger, enligt Regina, både en breddning och fördjupning av förbättringsarbetet.
– Fler medarbetare kan själva arbeta med problemlösning, statistiska verktyg och grundorsaksanalys. Man behöver inte alltid hjälp av specialistkompetenser, som annars tenderar att bli hårt belastade om det är många förbättringsprojekt på gång samtidigt. Och för specialisterna, exempelvis tekniker, gör kompetensutveckling att man kan komma till en annan nivå i förbättringsarbetet än tidigare.
– Det viktigaste tycker jag är vilken inställning medarbetare har till sitt eget arbete och att man är engagerad. Och med utbildning i kvalitet kan man komma ännu längre. Ledare behöver också någon form av utbildning om hur man jobbar med förbättringar och en förståelse för att varje individ är viktig, säger Regina Lundell.

Var uthållig, strategisk ... och trevlig
En av utmaningarna i förbättringsarbetet är, enligt Regina, att hålla disciplinen och avsätta tid till förbättringar, även när det är mycket att göra i övrigt. Det gäller att välja bort rätt saker. Här menar hon att det också är viktigt att undvika överbelastning på vissa individer och kompetenser och att få teamen att hitta förbättringar de kan driva själva. En annan utmaning hon nämner är att hitta förnyelse i förbättringsarbetet, för att få nytt engagemang, men utan att förändra allting.

Om du skulle få ge några råd till kvalitetskollegor i andra verksamheter, vad skulle det vara?
– Att man ska vara uthållig och fortsätta göra det man tror på. Man behöver också vara lite ambassadör, göra reklam för det här och visa varför det är viktigt. Där behöver man även tänka lite strategiskt på vilka man behöver få med sig. Det är också viktigt att trycka ut kvalitetsansvaret i organisationen. Det är inte kvalitetsfunktionen som ska ha det ansvaret, vi ska vara coacher.
– Sedan är det ju bra att vara glad och trevlig och att våga prova nytt. Det är okej att göra fel ibland, så länge vi lär oss något. Om förbättringsarbete är roligt får man medarbetarnas engagemang och en vilja att göra mer, säger Regina Lundell.

.....
I Seco Tools kvalitetsarbete i Fagersta har Sandholm Associates bidragit med konsultation i ledningsgruppen, Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning och intern Green Belt-utbildning för 20 personer.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Nästa kursstart 16 oktober 2019 **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.



Lyckad digitalisering kräver kvalitetskompetens

Digitalisering kommer att skapa många viktiga genombrott, men det gäller att se upp. Att digitalisera en process som egentligen inte levererar rätt kvalitet leder lätt till stora problem. För att lyckas behöver man kombinera IT- och teknikkompetensen med kompetens i kvalitet och förbättringar.

DET TALAS MYCKET OM digitalisering och om hur olika former av ny teknik i framtiden dramatiskt kommer att ändra förutsättningarna att utföra arbete och leverera kundnytta. Många verksamheter gör idag mycket omfattande investeringar i informationsteknik av olika slag. Att detta ger många nya möjligheter är uppenbart, samtidigt som det ofta även talas om problem som uppstår i samband med digitalisering.

För att förebygga problem och säkerställa att den nya tekniken verkligen kan komma till sin rätt finns det mycket att vinna på att integrera den kompetens som finns inom teknikutveckling med den kompetens som finns om kvalitetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete.

Kan bli ett självändamål

En betydande risk vid teknikutveckling är att tekniken i sig blir lite av ett självändamål. Ska man verkligen nå framgång är det viktigt att hantera tekniken som det medel den är och hela tiden utgå ifrån den verksamhet som den avser stödja och utveckla. Detta är något som man länge fokuserat på vid kravställande av teknik.

– Det sätt man idag arbetar på i många verksamheter är dock inte tillräckligt. För att verkligen lyckas måste man börja med att utgå från kunderna till den verksamhet som ska utvecklas. Det är ju i gränssnittet mot kunderna som värde ytterst skapas, dvs det värde som gör att verksamheten överhuvudtaget existerar, säger *Lars Sörqvist*, VD på Sandholm Associates.

Börja med yttre och inre effektivitet

Han menar att det är genom att fullt ut förstå kundernas behov och förväntningar som man skapar förutsättningar att *"göra rätt saker"* och uppnå god

yttre effektivitet. Det här är ett område där kvalitetsprofessionen kan bidra med både kompetens och erfarenhet.

Därefter är det viktigt att rikta blicken mot den egna processen och dess förmåga att göra de önskade uppgifterna *"på rätt sätt"* och på så sätt uppnå god *inre effektivitet*. Det är ett arbete som handlar om att eliminera icke värdeskapande aktiviteter och brister. När man sedan har både god yttre och inre effektivitet på plats finns stora möjligheter i att använda ny teknik. Här kan man ytterligare öka effektiviteten, säkra processens förmåga att leverera kvalitet och/eller skapa helt

nya möjligheter att utföra arbetet på smartare sätt.

Kombinera IT- och kvalitetskompetens

De bästa förutsättningarna att lyckas med införandet av ny teknik och digitalisering av en process skapas alltså genom att kombinera detta med kvalitetsarbetets förmåga att utveckla en verksamhets processer utifrån ett kundperspektiv.

– I praktiken handlar detta om bättre samverkan mellan verksamhetens kvalitets- och IT-enheter samt utveckling av kompetensen hos dem som leder och operativt driver digitalisering. För att lyckas krävs att IT-arbetet i betydligt större utsträckning än idag lär sig använda den kunskap som finns inom systematiskt problemlösningsarbete och värdeskapande processutvecklingsarbete, säger Lars Sörqvist.

Tysk-amerikansk studie pekar ut viktiga behov

Att det finns behov av att integrera kvalitets- och digitaliseringskompetens stöds också av en färsk studie som omfattade 220 tillverkande industri-företag i främst Tyskland och USA. Den övergripande slutsatsen blev att detta påtagligt förbättrar möjligheterna att uppnå resultat och framgång. Studien gjordes av American Society for Quality (ASQ), Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) och Boston Consulting Group.

Den visar att relativt få företag på allvar kommit igång med en digital utveckling inriktad mot förmågan att skapa värde för kunderna. Erfarenheter från de företag som kommit långt i digitaliseringen visar dessutom att svårigheterna är betydligt större än vad många initialt trott. Framgång handlar om så mycket mer än att bara skaffa ny teknik. Behovet av omfattande investering i utbildning är stort, särskilt som många av de kunskaper som behövs är svåra att finna på arbetsmarknaden.

Intressant i studien är också att de områden som vi främst behöver utveckla är "mjuka" områden. Det handlar om förmåga att lösa problem, leda förbättringsteam, hantera förändring samt utveckla en kvalitetskultur. Det finns också mycket stora behov av att snabbt stärka förmågan att analysera data och använda statistiska metoder. Studien visar att flera av de företag som lyckats bäst med digitalisering valt att utveckla just dessa kunskaper internt innan man börjat arbeta med att föra in tekniken. Viktigt är dessutom att digitaliseringsarbete leds från verksamhetens högsta ledning, genom ett kvalitets- och förbättringsgrundat ledarskap.



Fel politiskt fokus om kvalitet i välfärden

Kvaliteten i den svenska välfärdssektorn är ett hett debattämne. Men diskussionen missar ofta det som vi kvalitetsprofessionella vet leder till en positiv kvalitetsutveckling. Exempelvis engagerat ledarskap, kundfokus, förbättringsförmåga, tvärfunktionell samverkan samt etablerande av en stark kvalitetskultur. Istället handlar debatten mest om brister. Fokus läggs i regel på fel saker och politiker utlovar kvalitetshöjningar genom att tilldela mer resurser, öka kontrollen, förbjuda vinstdrivande verksamhet i välfärden etc.

För att skapa insikt och förståelse för vad som behöver göras för landets

välfärdssektor har Sandholm Associates VD Lars Sörqvist engagerat sig i att påverka svenska politiker. Under våren har detta resulterat i ett antal möten och seminarier i Sveriges Riksdag med företrädare från olika politiska partier. Fokus ligger främst på att ge de folkvalda en bättre förståelse för vad som krävs om kvaliteten i landets välfärdssektor på allvar ska lyftas.

Han räknar med att det kommer att ta lång tid att påverka de felaktiga synsätt som idag ofta genomsyrar svensk politik när det gäller kvalitet. Men det är en mycket viktig fråga och kommer att kräva stor envishet.

Ny internationell hemsida

Sandholm Associates internationella bolag Sandholm Excellence Center har precis lanserat en ny internationell hemsida där de kurser som vi erbjuder

utanför Sverige beskrivs. För dig som arbetar i ett företag med verksamhet i flera länder finns mer information på excellencecenter.net

Kommunal kvalitetsledning med Sandholm Associates och SIQ

Från och med hösten 2019 kommer Sandholm Associates och SIQ att i samarbete driva en utbildning för kommunal kvalitetsledning. Kursen vänder sig till dig som arbetar med kvalitet och kvalitetsutveckling och syftar till att ge en grundläggande förståelse för hur ett verkningsfullt kvalitetsarbete kan bedrivas. Höstens kurs startar den 10 september. Mer information om denna kurs finns på sandholm.se och siq.se.

Redan 1999 utvecklade Sandholm Associates tillsammans med SIQ och dåvarande Svenska Kommunförbundet en kommunal kvalitetsledarutbildning, som bidragit till att bygga upp kvalitetskompetens i många av landets kommuner. En kortare variant av kursen drevs senare av professor Bo Edvardsson vid Karlstad Universitet, som nu initialt fortsätter att samverka kring kursen.

Resan mot digitalisering



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

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



Välkommen till kostnadsfria seminarier på nio orter

STOCKHOLM 23 augusti och 11 september
VÄSTERÅS 28 augusti
SUNDSVALL 2 september

GÄVLE 3 september
LULEÅ 3 september
KARLSTAD 5 september

MALMÖ 5 september
GÖTEBORG 6 september
NORRKÖPING 16 september

Välkommen till våra kostnadsfria inspirationseminarier om kvalitets- och förbättringsarbete. Vi bjuder på en hel del tips, metodkunskaper och erfarenheter inom två områden som är viktiga för att lyckas:

1. Så etablerar du en verkningsfull förbättringsprocess

Framgångsrikt förbättringsarbete kräver systematik. Bland annat är det viktigt att förbättringsarbetet organiseras utifrån tydliga roller och enhetliga rutiner. Det är också viktigt att se till att rätt metodik för problemlösning, processutveckling och innovation finns på plats. Att etablera och ständigt utveckla en gemensam förbättringsprocess är avgörande för att lyckas. Vi belyser vad en sådan process innefattar och vad som krävs för att nå framgång.

2. Lyft kvalitets- och förbättringskompetensen i din verksamhet

Det krävs gedigna kunskaper om hur man arbetar systematiskt med kundorienterade förbättringar för att detta arbete ska få genomslag och ge ordentliga resultat i verksamheten. Det är viktigt att de här kunskaperna finns på olika nivåer genom hela verksamheten. Då kan förbättringsarbetet få den bredd och kraft som behövs. Vi ger en inblick i detta kunskapsområde och berättar hur man kan lyfta både sin egen och organisationens förbättringskompetens och förmåga till ständiga förbättringar.

Seminarier är cirka två timmar långt. Under seminariet finns även tillfälle att träffa oss och diskutera. Dina kollegor är förstås också välkomna.

Läs mer och anmäl dig på sandholm.se

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

Foto Colourbox sid 1, 2, 8, 14, 16. Produktion: Infoverba. Tryck: Tigraph Produktion, aug 2019.



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