

Potential



Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Augusti 2020

Hållbarhet handlar om förbättringar

Sid 4-7



Ekologisk



Social



Ekonomisk

Läs om nya
online-utbildningar
på sista sidan

Online-utbildningar som bäddar för bättre tider

I lågkonjunktur och kristider finns ännu större anledning att öka verksamhetens förmåga till kvalitet, förbättringar och ökad effektivitet. Vi lär dig strategierna, metoderna och verktygen som ger resultat – nu med hjälp av den nya generationen online-utbildningar.



”Över förväntan! Webbutbildningen har fungerat mycket bra och håller hög klass både till genomförande och innehåll! Rekommenderas varmt!”

Jonas Telander
Kvalitetschef
Power International Logistics AB

Välkommen till våra kurser

Alla våra utbildningar ges tillsvidare online.

Ledning, strategi och säkring

- 24 sep Kommunal och regional kvalitetsledning 6 dagar i tre block
- 28 sep Leverantörskvalitet 2 dagar
- 1 okt Resultatinriktat hållbarhetsarbete 2 dagar
- 5 okt Kvalitetschefskurs 20 dagar i 8 block
- 5 okt Introduktion till kundorienterad verksamhetsutveckling och kvalitet 3 dagar
- 19 okt Förändringsledning med fokus på förbättringar 3 dagar
- 17 nov Kvalitetsrevision 3 dagar
- 20 nov Sponsorutbildning för Sex Sigma och Lean 1 dag
- 1 dec Resultatinriktat hållbarhetsarbete 2 dagar

Processutveckling

- 14 sep Effektiva flöden och processer 3 dagar
- 21 sep Processledning och processutveckling 3 dagar
- 21 sep Leanledarutbildning 19 dagar i 7 block
- 21 sep Leansamordnarutbildning 10 dagar i 4 block
- 23 sep Processimulering (Leanspel) 1 dag
- 15 okt Värdeflödes- och processanalys 4 dagar

Problemlösning

- 2 sep Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
- 2 sep Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
- 30 sep Statistisk processanalys 3 dagar
- 30 sep Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
- 9 okt Mätsystemanalys 1 dag
- 12 okt Black Belt-utbildning 22 dagar i 8 block
- 14 okt Praktisk statistik 14 dagar i 5 block
- 2 nov Black Belt workshop 2 dagar
- 11 nov Problemlösning med förbättringsverktyg 3 dagar
- 11 nov Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
- 7 dec Statistisk processanalys 3 dagar
- 7 dec Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block
- 15 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 Sex Sigma Master Black Belt. Ta gärna kontakt med oss eller läs mer på vår hemsida.

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates



Återstarta Sverige genom systematisk förbättring!

Det senaste halvåret har satt djupa spår på många plan. Covid-19 har påverkat vårt samhälle och näringsliv dramatiskt. Med tiden har vi upptäckt att många saker ändå går att göra trots social distans. Själva har vi lyckats stöpa om våra utbildningsprogram i mer digital form.

Den onlinebaserade undervisningsformen visade sig fungera långt bättre än vad både vi och våra kursdeltagare initialt förväntat oss. På vissa sätt till och med betydligt bättre än klassrumsundervisning. Jag ser därför en framtid med helt nya undervisningsformer där vi aktivt blandar digitalt och fysiskt lärande.

Många av de stora utmaningarna lär dock fortfarande ligga framför oss alla. Vi vet fortfarande väldigt lite om hur hälsosituationen kommer att utvecklas och den finansiella följdskrisen kommer med största säkerhet att bli tuff. Nu gäller det dock att målmedvetet återstarta Sverige och världen. Det som krävs är handlingskraft och faktabaserat problemlösningsarbete.

En kris skapar vanligtvis både vinnare och förlorare. Mycket kommer att förändras ganska snabbt, och det innebär både hot och möjligheter. Avgörande för att lyckas är att utveckla och stärka den egna förbättringsförmågan på alla systemnivåer – individ, organisation och nation. De som hamnar efter kommer troligen få det svårt. Vi måste oberoende av vad som händer bygga en grund för hållbar ekonomisk utveckling. Och det kan bara ske genom förbättring!

Huvudtemat i detta nummer av Potential är just hållbarhet. Alla tre hållbarhetsdimensionerna – ekologisk, social och ekonomisk – är av största betydelse för vår framtid. Tidigare har hållbarhet främst diskuterats utifrån kommande generationer. Med dagens accelererande förändringshastighet upplever jag att den är lika viktig även för nuvarande generationer.

Om vi ska kunna uppnå en mer hållbar utveckling krävs dock ökad förståelse och fokus på det som driver hållbarhet. Och det handlar ytterst om den transformation som sker överallt runt omkring oss när resurser av olika slag omvandlas till värden som är viktiga för människan. Vi vet idag att resursslöserierna är stora i denna transformation. Om vi i större utsträckning gör rätt saker på rätt sätt kan vi skapa betydligt mer värde med avsevärt mindre resursförbrukning. I detta ligger, enligt min övertygelse, lösningen till världens hållbarhetsproblem.

Detta nummer av Potential kommer främst att distribueras digitalt. En tryckt utgåva kommer att finnas för de som så önskar. Men i en allt mer digital värld med fokus på hållbarhet känns massutskick i pappersform allt mer förlegat.

Låt oss alla fokusera på värdeskapande och meningsfullt förbättringsarbete med sikte på den framtid vi vill ha.

Läs mer om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se



Kvalitet och förbättringar kan lyfta hållbarhetsarbetet

Förutsättningarna för att åstadkomma hållbar utveckling i företag, organisationer och samhälle finns i verksamheternas processer. För att lyckas med hållbarhetsarbetet är det därför viktigt att knyta samman dess mål och kunskaper med kvalitets- och förbättringsprofessionens kunskaper om systematiskt förbättringsarbete, anser *Lars Sörqvist*, vd på Sandholm Associates.

ATT UPPNÅ EN HÅLLBAR UTVECKLING är förmodligen den viktigaste frågan som mänskligheten står inför. Frågorna kring klimateffekter, föroreningar och förbrukning av ändliga resurser berör oss alla. Hållbarhet omfattar dock mycket mer än detta.

Utifrån FN:s sätt att definiera hållbarhet handlar det om vår förmåga att kunna leva ett liv där vi tillfredsställer våra behov utan att försämra framtida generationers förmåga att tillfredsställa sina behov. Genom Agenda 2030 har FN definierat 17 globala utvecklingsmål som ska vara grunden för det hållbarhetsarbete som bedrivs. Den

stora utmaningen är dock inte vad hållbarhet innebär, utan hur vi ska uppnå en hållbar utveckling i världens alla företag, organisationer och samhällen.

Behövs kunskaper om förbättringsarbete

– För att åstadkomma en mer hållbar utveckling krävs en djupare förståelse för de faktorer som driver en sådan utveckling, säger Lars Sörqvist, som förutom vd-skapet för Sandholm Associates arbetar med förbättringsdrivet hållbarhetsarbete inom KTH och IAQ.

Han menar att debatten idag ganska ensidigt handlar om FN:s 17

globala utvecklingsmål och de effekter som påverkar mänskligheten. Men dessa utmaningar och problem kan bara hanteras och lösas om man förstår det bakomliggande systemet och problemens orsaker. Annars är, enligt Lars, risken stor att åtgärder främst kommer att styras av åsikter och politiska ideologier, vilket troligen inte kommer att leda i rätt riktning.

– Ett verkkningsfullt hållbarhetsarbete kräver en välutvecklad förmåga att kunna arbeta med förbättring i form av problemlösning, processutveckling och innovation. Därför är det viktigt att knyta samman hållbarhetsområdets

Makro- och mikroperspektiv på hållbarhet

Merparten av dagens hållbarhetsdiskussioner utgår ifrån ett *makroperspektiv*, vilket innebär att fokus främst ligger på vad som sker i vår omvärld. Många forskare har under lång tid studerat olika hållbarhetsrelaterade effekter kring klimat, föroreningar, förbrukning av ändliga resurser, svält, fattigdom etc. Det har stor betydelse för att vi ska kunna förstå de hållbarhetsrelaterade utmaningarna och hoten samt prioritera de mest kritiska områdena.

Om man utgår från ett *mikroperspektiv* ligger fokus istället på hur det värdeskapande som sker i en verksamhets samtliga processer fungerar och hur det systematiskt kan förbättras. Att studera och arbeta med hållbarhet även utifrån mikroperspektivet ger också nödvändig förståelse för de faktorer som orsakar och driver de icke önskvärda effekter som pekas ut genom exempelvis Agenda 2030.

viktiga mål och kunskaper med kvalitets- och förbättringsprofessionens kunskaper om systematiskt förbättringsarbete. Det kan lyfta hållbarhetsarbetet betydligt.

Stora slöserier i processerna

– Förutsättningarna för en hållbar utveckling finns i verksamheternas processer. Inom kvalitetsvärlden är det väl känt att endast en liten andel av de resurser som förbrukas vid produktion av varor och tjänster skapar kundvärde, säger Lars Sörqvist.

Lars pekar på att det, grundat på forskning och erfarenheter från olika typer av verksamheter, förekommer slöserier och stora kvalitetsbristkostnader i alla processer. I alla verksamheter finns kroniska problem och tvärfunktionella utmaningar som bidrar till att resurserna inte utnyttjas optimalt. Dessutom är kunskaperna om kundernas behov och förväntningar ofta ofullständiga, vilket leder till betydande överleveranser och felleveranser.

– Det innebär sammantaget att det finns mycket stora förbättringspotentialer i dagens verksamheter. Det handlar då inte bara om möjligheter att leverera högre kvalitet och uppnå god kostnadseffektivitet, utan lika mycket om att skapa grunden för en mer hållbar utveckling.

Förmågan att göra rätt saker på rätt sätt

Hur åstadkommer man då detta? Det gör man enligt Lars Sörqvist genom att utveckla den egna verksamhetens förmåga att göra rätt saker på rätt sätt och på så sätt leverera ett avsevärt större värde till kunderna, samtidigt som resursförbrukningen kan minskas.

– Det som krävs är att verksamheten och dess processer ständigt står under systematisk och faktabaserad förbättring. Många av de arbetssätt, metoder och verktyg som behövs för att lyckas med detta finns idag framför allt inom koncepten Six Sigma och Lean. Det här är kunskaper som ett förbättringsdrivet hållbarhetsarbete bör utgå ifrån, säger Lars.

När FN definierar hållbarhet lyfter man fram de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet, som härstammar från Brundtlandrapporten som publicerades 1987. En hållbar utveckling kräver en god balans och sund växelverkan mellan dessa tre dimensioner.

– Det kan vara svårt att nå en perfekt balans mellan ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet eftersom målkonflikter lätt uppstår. Men genom att driva ett fakta- och evidensbaserat hållbarhetsarbete som baseras på beprövade kvalitets- och förbättringsmetoder får man goda förutsättningar att lyckas, säger Lars Sörqvist.

IAQ Quality Sustainability Award

Den globala kvalitetsorganisationen International Academy for Quality (IAQ), som har en anknytning till FN, har under det senaste året utvecklat en ny global utmärkelse. Avsikten är att lyfta fram enskilda projekt som genom professionell användning av kvalitetsområdets filosofier, metoder och verktyg kunnat påvisa mätbara effekter för hållbar utveckling. Man vill på så sätt synliggöra goda exempel och sporra fler organisationer runt om i världen till ett mer resultatorienterat och verkningsfullt hållbarhetsarbete.

Utvecklingen av IAQ Quality Sustainability Award har letts av Sandholm Associates vd Lars Sörqvist, som sedan 10 år även är vice president och styrelseledamot för IAQ. I teamet som utvecklat utmärkelsen har även Mats Deleryd, vd för SIQ, ingått. Under hösten 2020 kommer denna utmärkelseprocess för första gången att aktiveras. Inledningsvis kommer ett begränsat antal länder att delta, däribland Sverige. Den 10 september lanseras IAQ Quality Sustainability Award officiellt genom konferensen Excellence Summit, som detta år går av stapeln digitalt.

Mer information om den nya utmärkelsen finns på www.iaqaward.com

Excellence Summit 2020 i digitalt format

Konferensen Excellence Summit, som arrangeras av Sandholm Associates i samverkan med SIQ och Kvalitetsmässan med stöd från många av världens kvalitetsorganisationer, skulle åter ha genomförts i Göteborg under hösten 2020. Som följd av Covid-19-pandemin ställs dock den fysiska konferensen in. En kortare och kostnadsfri onlinekonferens kommer dock att genomföras torsdagen den 10 september.

Mer information finner du på www.excellencesummit.se

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Resultatinriktat hållbarhetsarbete

Kommande kursstarter: 1 oktober, 1 december 2020 Anmäl dig nu!

En 2-dagarskurs om förbättringsdrivet och faktabaserat hållbarhetsarbete som ger resultat. Under denna kurs lär du dig grunderna i ett verkningsfullt hållbarhetsarbete. Du får förståelse för hur kvalitetsområdets filosofier, metoder och verktyg kan användas som grund i ett hållbarhetsarbete som verkligen gör skillnad.

Här är effektivisering direkt kopplad till ökad hållbarhet

Hos prisbelönade Skandia Elevator hänger kvalitets- och förbättringsarbetet nära ihop med miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet. Förbättringsarbetet ger ökad effektivitet och minskad resursförbrukning samtidigt som medarbetarna blir ordentligt delaktiga.

SKANDIA ELEVATOR är ett över hundraårigt familjeägt företag i Vara med cirka 100 medarbetare. Man designar transportsystem för lantbruk och spannmålsindustri, inklusive mjukvaruprodukter för övervakning och styrning.

Förbättringsarbete ger minskad resursåtgång

Företaget har fördubblat sin omsättning de senaste 10 åren. Idag planerar man att växa från en årsomsättning på 200 miljoner kronor till 300 miljoner på fem år – med bibehållen vinstmarginal och hållbarhet. Här är förbättringsarbetet helt centralt.

– Vår affärsplan är direkt kopplad till förbättringsarbetet. Förbättringsprojekten och processutvecklingen ligger till grund för allt som görs, från produktutveckling och produktions-effektivisering till kundnära arbete, berättar *Jerry Olsson* som är kvalitets- och produktionsteknisk chef.

De tre aspekterna på hållbarhet – miljö, ekonomi, socialt – är viktiga för företaget.

Att det här hänger nära ihop med förbättringsarbetet blev tydligt när företaget fick Industripriset Skaraborg 2018, med kriterier som delvis fokuserar på hållbarhet.

– Då såg vi tydligare att vi redan gör mycket av det som finns i de europeiska hållbarhetsmålen. Vårt förbättringsarbete har främsta målsättning att effektivisera, och det är direkt kopplat till att det går åt mindre resurser för oss, och även för kunderna.

Jerry ger några exempel på effektiviserande förbättringsarbete som också är hållbarhetsarbete. Företaget bytte uppvärmningskälla och gick över från olja till pellets, man bytte dieseltruckar mot eltruckar och gick över till energieffektivare ljuskällor. Materialåtgången har minskats genom att utnyttja plåtformat bättre och få minskat spill. Man har på gång att



Foto: Ekman & Winroth

Vårt förbättringsarbete ger effektiviseringar och det är direkt kopplat till att det går åt mindre resurser, säger Jerry Olsson.

använda en s.k. kollaborativ svetsrobot med högre säkerhet som kan minska cykeltider med 50–60 procent och även ge mindre gasförbrukning. Man tittar mycket på flöden och möjligheter att minska kvalitetsbristkostnader, för att både öka effektiviteten och minska resursåtgången.

Förbättringsarbetet har också hållbarhetseffekter hos kunderna. Exempelvis genom produkter som drar mindre el och genom mjukvaran Grain cloud där kunden kan övervaka sin anläggning direkt i en app.

Ekonomisk och social hållbarhet

– Det är helheten av förbättringar varje år som ger resultat i både tid, pengar och hållbarhet. Vinstmarginalerna håller vi på rätt nivå och vi kan årligen göra återinvesteringar med egna pengar och får bra effekt på de investeringarna, berättar Jerry Olsson.

Den sociala hållbarheten är mycket viktig på Skandia Elevator. Förutom förbättringsarbetet görs medarbetarna delaktiga i både personalpolicy och affärsplaner. En del av vinsterna från förbättringsarbetet går tillbaka till

personalen i form av friskvård, trivselaktiviteter etc.

– Vi tar hand om personalen och integrerar dem så mycket som möjligt i verksamheten.

Skandia Elevators egna förbättringssystem, som man kallar The leading way, bygger på principer från Sex Sigma, och även från Lean. Förbättringsprojekt drivs enligt Sex Sigmas DMAIC-modell och rollfördelning med utbildade sponsorer, Black Belts och Green Belts. Man har en målsättning att genomföra tre förbättringar per anställd med i genomsnitt fem timmars tidseffektivisering per förbättring.

– Vi ska effektivisera hela produktionsapparaten med 20 procent. Inte bara i form av korta ledtider och mer leveranser, utan också hållbarhets-effektivitet, säger Jerry Olsson.

.....
I förbättringsarbetet hos Skandia Elevator har Sandholm Associates bidragit med Ledningsutbildning, Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning och Green Belt-utbildning.

Kvalitet och hållbarhet är en perfect match

Arbete med kvalitet och hållbarhet hänger nära ihop på flera sätt. Om man kombinerar hållbarhetsarbetets intressent- och fotavtrycksanalyser med kvalitetsområdets inarbetade förbättringsmetoder kan man komma långt, menar *Ebba Lindsö*. Det gäller också att våga se bortom nästa bokslut.

ENTREPRENÖREN, affärsstrategen och författaren Ebba Lindsö har lång erfarenhet av ledarskap, inte minst från en rad styrelse- och vd-uppdrag inom näringsliv, politik, media och finans. Hon har alltid intresserat sig för och arbetat med hållbarhetsfrågor och har bland annat skrivit boken *Tankar om hållbarhet och ledarskap*.

Intressentanalys och fotavtryck

En viktig utgångspunkt och frågeställning i arbetet med miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet bör enligt Ebba vara vilka de väsentliga fotavtryck en verksamhet innebär för dess olika intressenter, och hur man på bästa sätt kan minska just de fotavtrycken.

– Jag tycker inte att man ska krångla till hållbarhet för mycket. Om man verkligen vill bygga värde i ett företag ska man ha en vision som går ut på att gagna sina intressenter så optimalt som möjligt. Därför måste man i ett hållbarhetsarbete ha en ordentlig dialog med nyckelintressenterna.

Hon menar att det överhuvudtaget är viktigt att hitta det som gör att verksamheten är värdefull för ägarna, medarbetarna, kunderna och även andra intressenter. Och det här ser förstås olika ut i olika branscher.

Kombinera arbetssätten för hållbarhet och kvalitet

Hållbarhet och kvalitet är varandras syskon, anser Ebba, liksom att sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor måste samverka om ett företag långsiktigt ska vara hållbart.

– Tillvägagångssättet i hållbarhets-



Hållbarhet och kvalitet är mycket närbesläktade, tycker Ebba Lindsö.

arbetet liknar det i kvalitetsarbetet. Om man arbetar med hållbarhet på rätt sätt går man framåt mot uppsatta mål och delmål i en förbättringsresa. Och när det gäller att optimera resursanvändningen i en verksamhet är hållbarhets- respektive kvalitetsarbete väldigt mycket samma sak.

– Kvalitets- och hållbarhetsområdena har mycket att lära av varandra. Det finns gott om vedertagna processer och metoder som använts under lång tid inom kvalitetsarbete. Om man lär sig kombinera dessa med hållbarhetsområdets intressent- och fotavtrycksanalyser har man kommit långt. Det är en perfect match.

I ett särskilt projekt arbetar nu Ebba Lindsö och Sandholm Associates vd Lars Sörqvist gemensamt med att ta fram verktyg för att just kombinera

arbetssätten inom kvalitets- och hållbarhetsarbete.

Ska ligga hos styrelse och vd

Ebba pekar också på att hållbarhet är en del av verksamhetsstyrningen som alltid bör ligga hos styrelsen och vd, på samma sätt som de finansiella målen. Det finansiella är en del av hållbarheten i en ekonomiskt stabil verksamhet, menar hon. Numera finns dessutom nästan ett lagkrav på styrelsens engagemang i hållbarhet, eftersom styrelsen undertecknar hållbarhetsredovisningen.

– För en vd gäller det att verkligen engagera styrelsen i en intressentanalys. En hållbarhetsresa bör också börja med att klargöra var verksamheten står idag,

vilka fokusområden man ska satsa på samt ett fåtal hållbarhetsmål. Målen bör vara mätbara, tydliga och kunna ge energi i det fortsatta arbetet. Och det gäller att våga se bortom nästa bokslut.

Att hållbarhetsfrågorna ständigt bör ligga på styrelsens och vd:s bord bör också återspegla sig organisatoriskt. Ebba berättar att det förekommer att hållbarhetschefen lagts under kommunikationsavdelningen, vilket då säger en del om hur man ser på hållbarhetsfrågorna. Ibland förekommer hos företag även en både kortsiktig och felaktig inställning att hållbarhet är krångligt, onödigt och olönsamt.

– Det är viktigt att ta sig ifrån det synsättet. Görs hållbarhetsarbetet på rätt sätt stärker det konkurrenskraften och värdeutvecklingen i företaget. Ytterst är det också enda sättet att garantera att företaget finns kvar på sikt, säger Ebba Lindsö.



Det viktigaste för att lyckas med förbättringsarbete är att högsta ledningen står bakom det och att man gör bra avgränsningar, anser Nicklas Bergström.

Ledningens stöd och rätt prioriteringar är A och O

Det viktigaste är att högsta ledningen står bakom satsningar på kvalitet och att man prioriterar vad man ska satsa på, så att man inte springer för brett. Det menar *Nicklas Bergström*, som är VD på Consilium Marine & Safety AB. Här präglas kvalitetsarbetet av många små förbättringar. För att bredda det arbetet ytterligare utbildar man ett antal medarbetare i att driva och stötta förbättringsprojekt.

CONSILIUM MARINE & SAFETY är specialister på brand- och gaslarmlösningar till nischmarknader, främst inom sjöfart, men också för tåg, lastbilar, stora sjukhus, industrier med flera. Totalt har man cirka 650 medarbetare i 55 länder över hela världen.

Det egna produktbolaget finns i Göteborg med cirka 200 anställda. Företaget har valt att satsa på nischmarknader och vara ledande där. Kvalitetskraven är höga. Det gäller att både förstå kundernas behov och att se till att produkterna är felfria.

Många små systematiska förbättringar
Inom Consilium Marine & Safety har man arbetat ganska länge med kva-

litet och förbättringar, särskilt inom produktbolaget, berättar Nicklas Bergström. Genom åren har man gjort ett antal förnyelser eller omtag i det arbetet. Det har bland annat omfattat processorientering, arbete med ISO-certifiering och den europeiska EFQM-modellen, en Lean-satsning och nya grepp med hjälp av Scaled Agile Framework.

För ett par år sedan hade man en fördjupad utbildning för ledningsgruppen och fattade då tycke för förbättringsmetodiken i Sex Sigma. Man började då också utbilda ett antal Black Belts och Green Belts.

– Vi tror mycket på systematiskt förbättringsarbete med många små för-

bättringar. Sex Sigma stärker det arbetet, tillsammans med våra förbättringstavlor. Fokus nu närmast är att utbilda nästa kull Green Belts på mellannivå som kan accelerera förbättringsarbetet ytterligare, säger Nicklas Bergström.

Förbättringskompetens ger bättre beslutsunderlag

I kompetensutvecklingen har man länge haft samarbete med Sandholm Associates. När det gäller utbildning i förbättringsarbete tycker Nicklas att det är viktigt att ha en plan för kompetensnivån i företaget.

– Det bör i verksamheten finnas mottagare för det antal Black Belts och Green Belts man utbildar. Hos oss är

känslan att det behövs fler Green Belts som kan stötta de mindre förbättringsprojekten.

Kompetensutveckling i systematiskt, metodiskt förbättringsarbete har stor betydelse. Nicklas menar att man får ett bättre beslutsunderlag i det arbetet om man kan ta fram och analysera fakta, och inte gå bort sig och ta snabba felaktiga beslut.

– Man får också ett helt annat stöd i förbättringsarbetet när man har personer med kompetens som kan leda det arbetet. En av utmaningarna i förbättringsarbetet är att skapa ett paradigm kring att man ska söka lösningar på sina avvikelser på ett systematiskt sätt. Att man gör grundlig analys och testar två-tre teser och sedan kommer till lösningen. Ofta är det naturliga att man vill fixa problem snabbt och då ofta på ett sätt som inte åtgärdar grundorsakerna.

Ha ledningens stöd och spring inte för brett

Inom Consilium Marine & Safety's produktbolag finns en kvalitetsavdelning som följer kvalitetsarbetet och gör interna och externa revisioner. Företaget har också valt att skapa ett forum, eller ett sorts utskott, som tittar på var man ska sätta in krafterna i förbättringsarbetet, så att det blir rätt fokus. Här sitter Nicklas som ordförande, tillsammans med kvalitetschefen, flera Black Belts, platschefen samt ansvarig för förbättringstavlorna. Ansvaret för att driva förbättringsarbetet ligger förstås också hos linjecheferna.

Consilium Marine & Safety utgår från affärsplanen när man sätter upp nya mål för sin verksamhetsutveckling. Man ser det som naturligt att verksamhetsutvecklingen innehåller ett systematiskt och kundorienterat förbättringsarbete som gagnar alla parter – kunder, medarbetare och företaget.

– Vårt arbete med att koppla affärsplanen till alla medarbetare genom mål

för både avdelningar och individer är något vi är stolta över. Det är så ledningen sätter fokus på vissa områden och belyser nya satsningar och prioriteringar.

På frågan om vilket allmänt råd Nicklas skulle ge andra företag för att lyckas med förbättringsarbete lyfter han fram ledningens betydelse.

– Det viktigaste är att högsta ledningen står bakom satsningen, så att det inte är någon stackare längre ner som kämpar på och att det sedan tar stopp högre upp. En engagerad och stötande ledning är A och O. Det är också viktigt att avgränsa sig och inte springa för brett. Jag har inte sett många som lyckats med de stora revolutionerna.

– Alla företag är också unika, vilket betyder att alla behöver göra sin anpassning och sin version av förbättringsarbetet.

Styr resurser, efterfrågar och stöttar

Nicklas Bergströms egen roll i förbättringsarbetet är att, som VD, bland annat vara närvarande och stötta, sätta det här arbetet på agendan och styra resurserna till det som är prioriterat.

– Min roll är att se till att resurserna inte sprids för brett och att vi har ett fokus. Viktigt är också att vi bryter ner förbättringsarbetet i delar och rapporterar av. Jag efterfrågar alltid hur det går och önskar alltid få se en effekt presenterad. Då ser alla att det är viktigt. Jag försöker också bidra genom att lyfta fram förbättringsarbetet på informationsmöten och styrelsemöten.

Det som förväntas av övriga chefer och medarbetare är, enligt Nicklas, att sätta förbättringsarbetet högt på sin egen agenda.

– Man ska se till att avdelningen har tid att arbeta med förbättringar varje vecka som en naturlig del av arbetet. Sedan förväntas de också bli vassare och vassare på det här och att kalla på hjälp från Black Belts eller Green Belts när det behövs. Vi vill få in det här i linjen.

Förbättringarna hos Consilium Marine & Safety initieras genom att de först lyfts upp på respektive förbättringstavla. Om det gäller något som berör flera delar i verksamheten skickas det vidare till forumet eller till den taktiska ledningsgruppen som viktar, väljer ut förbättringsprojekten och återkopplar.

Många små förbättringar ger resultat

Resultatet av förbättringarna mäter företaget varje år i form av sparade timmar. I produktbolaget har man de senaste åren sparat mellan 10.000 och 15.000 timmar på årsbasis. I avgränsade Black Belt-projekt och Green Belt-projekt mäter man resultaten även i kronor. Det handlar främst om många små förbättringsprojekt där de årliga besparingarna ligger mellan 50.000 och 300.000 kronor per projekt, berättar Nicklas.

– Man märker att det finns många timmar att tjäna om man utmanar sina processer och för oss handlar det här arbetet oftast om rena förbättringar, snarare än att något har gått fel.

Framöver är ambitionen att det förbättringsarbete som främst drivits inom produktbolaget Consilium Marine & Safety AB också ska rullas ut internationellt, berättar Nicklas Bergström. En utmaning här är att företaget finns i ett stort antal länder med många olika kulturer. Längre fram i affärsplanen (2022) ska man, enligt Nicklas, också återuppta sina kunskaper i Lean och få till ännu mer processeffektivitet.

.....

I förbättringsarbetet hos Consilium Marine & Safety har Sandholm Associates bidragit med Ledningsseminarium, Black Belt-utbildning resp. Kvalitetschefskurs för flera personer, intern utbildning av flera Green Belts samt en kurs i Leverantörskvalitet.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Ledningsseminarier

Våra ledningsseminarier skräddarsys efter behoven och syftar till att ge ledningen insikter och förståelse för vad framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete innebär, inklusive ledningens viktiga roll i det arbetet. Syftet är också att skapa engagemang och ge inspiration. Ofta ligger ledningsseminariet även till grund för beslut och planering av satsningar på kvalitets- och förbättringsområdet.

Ett ledningsseminarium omfattar vanligen en halv till två dagar, men kan också läggas upp som längre serier.

Läs mer på sandholm.se och kontakta oss för upplägg och offert.



Möt krisen med **förbättringsarbete**

I den typ av kris och konjunkturedgång många verksamheter nu befinner sig i finns trots svårigheterna ofta ett vägval att göra. Ska man fokusera på nedskärningar, eller ska man satsa på att bli effektivare genom kvalitets- och förbättringsarbete? Potentialen att bli effektivare är ofta mycket stor och nyckeln in på den vägen är att skaffa sig kunskaper om just kvalitets- och förbättringsarbete.

NU UNDER DEN KRIS som Covid-19 orsakat är det viktigare än någonsin att kunna möta kundernas behov på ett kostnadseffektivt sätt. Det gäller både inom offentlig och privat sektor. Redan innan Covid-19 drabbade oss fanns tecken på avmattning i världsekonomin och stora utmaningar inom vård, skola, omsorg, rättsväsende etc. Svensk industris konkurrenskraft utmanas också allt mer kvalitetsmässigt av länder som Kina, Sydkorea och Indien. Samtidigt ökar kraven på miljö- och hållbarhetsmässiga omställningar.

– Det här innebär tuffa utmaningar, som dock inte alls är omöjliga. Framförallt ställer situationen krav på ledarskapet, inte minst när det gäller att leda en verksamhet framåt genom systematiskt förbättringsarbete, säger *Marita Bergendahl*, partner och seniorkonsult på Sandholm Associates.

Nedskärningar eller förbättringar
Under de snart 50 år som Sandholm Associates har verkat inom kvalitetsområdet har det blivit tydligt att ledningar i stort sett kan välja mellan två

olika huvudvägar för att hantera kriser. Den ena vägen, som i grunden beror på bristande ledarskap, bygger primärt på nedskärningar, kostnadsstopp och personaluppsägningar, menar Marita.

– Men att dra ner på resurser som krävs för att skapa värde brukar leda till allvarliga kvalitetssänkningar och missnöje bland både kunder och egen personal. Och i längden en förvärrad krissituation.

Den andra mer konstruktiva, framsiktande vägen handlar enligt Marita om ett gott ledarskap som byg-

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 21 september 2020

Anmäl dig nu!

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

ger på att arbeta sig igenom krisen genom systematiskt förbättringsarbete. Den inriktningen har man ofta kunnat se i de mest framgångsrika verksamheterna. Exempelvis SKF och Scania, som under finanskrisen 2008–2009 klarade sig bättre än de flesta andra, just genom att ledarskapet fokuserade på förbättringar.

Den konstruktiva vägen handlar om att optimera användningen av de resurser som finns att tillgå genom att ständigt förbättra organisationens förmåga att göra rätt saker på rätt sätt. Genom faktabaserad problemlösning, processutveckling och innovation tar man då sikte på att skapa största möjliga värde för den verksamheten finns till för.

– Det här leder till att verksamhetens förmåga att leverera kvalitet till kunderna utvecklas positivt. Samtidigt engageras personalen i ett meningsfullt förbättringsarbete som bidrar till engagemang, motivation, trivsel och lojalitet. De ekonomiska resultaten följer ofta med uppåt och verksamheten står inte minst starkare rustad inför de bättre tider som kommer, säger Marita Bergendahl.

Kunskaper ofta nyckeln

Hur ska man då få en organisation att i kristider välja förbättringsvägen, istället för kvalitetspåverkande nedskärningar? Mycket av det handlar ytterst om kunskaper, menar Marita. Det gäller att ta till sig de kunskaper som finns tillgängliga. Framgångsrikt förbättringsarbete kräver dels egen motivation och engagemang, och dels systematik och metodik. Och här behövs utbildningsinsatser för både ledning och medarbetare.

– Ett av de vanligaste problemen är att kunskap och förståelse för systematiskt förbättringsarbete saknas i verksamhetens ledning. Allt för ofta ser jag företag och organisationer som gör om andras misstag, säger Lars Sörqvist, Sandholm Associates vd, som i över 25 års tid arbetat som rådgivare

för många företagsledningar, både i Sverige och internationellt.

– Det tråkiga är att det ofta handlar om enkla kardinalfel som lätt hade kunnat undvikas om man tagit del av den kunskap som finns. Möjligheterna att nå framgång ökar dramatiskt om man utbildar och involverar verksamhetens ledning och ser till att det finns gedigen kvalitetskompetens i eller nära ledningsgruppen.

Lars ger ofta ledningsseminarier om kvalitets- och förbättringsarbete. Hans erfarenhet är att det redan efter en dag tillsammans skapas en avgörande samsyn och intresse. Det här blir sedan ofta en grund för framgångsrik planering av det fortsatta arbetet med förbättringar.

Utbildning och förbättringskraft genom hela organisationen

Stegvis behövs det också andra utbildningsinsatser på olika nivåer, för kvalitetschef, förbättringsledare, chefer och övriga medarbetare för att gradvis få alltmer bredd och kraft i förbättringsarbetet. Exempelvis är Sandholm Associates Kvalitetschefskurs sedan länge en



kompetensgrund för tusentals kvalitetsprofessionella från alla branscher. Här läggs mycket tid på att ge deltagarna förståelse för kvalitetsarbetets strategiska och taktiska framgångsfaktorer.

– Vi har bland annat märkt att förutsättningarna att lyckas med kvalitet och förbättring ökar dramatiskt om

man lärt sig göra rätt saker, och i rätt ordningsföljd, berättar Lars.

En annan kritisk del i en verksamhets kvalitets- och förbättringsarbete handlar om tillgången på välutbildade förbättringsledare och förbättringssamordnare.

– Att etablera stödjande, kompetenta roller som både kan coacha pågående mindre förbättringsaktiviteter och, i form av projektledare, leda lite större förbättringsprojekt är oerhört viktigt, säger Marita Bergendahl.

– I sådana roller krävs både kunskap och tillräckligt med tid, säger Lars. Framgångsrika verksamheter brukar räkna med motsvarande en sådan heltidsroll per cirka 50 anställda.

Ofta delas denna kompetensresurs upp i olika kompetensnivåer på ett sätt som motsvarar de inom Sex Sigma globalt vedertagna rollerna Green Belt, Black Belt och Master Black Belt. Sedan kan man förstås internt sätta andra, egna namn på de rollerna. Huvudpoängen är att i Sex Sigma finns både mycket metodkunskaper och en beprövad rollstruktur att använda.

Alla chefer och medarbetare behöver också få en grundläggande förståelse och kunskaper om kvalitets- och förbättringsarbete. Här kan man med fördel integrera utbildningen med aktivt deltagande i pågående förbättringsarbete. Det är viktigt att sådan utbildning noga koordineras med organisationens totala utveckling. Breddutbildning bör inte genomföras innan ledningen tagit sig an kvalitetsfrågan och innan utbildade förbättringsledare finns på plats.

– En nyckel till att ta sig igenom svåra tider på ett konstruktivt sätt är alltså att satsa på systematiskt förbättringsarbete genom hela organisationen. Och det kräver kunskaper och motivation, med början hos ledningen och sedan med allt större bredd genom organisationen. Det är enligt vår långa erfarenhet ett tydligt framgångsrecept, säger Lars Sörqvist.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 5 oktober 2020

Anmäl dig nu!

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



Den största potentialen når vi genom att engagera personalen och ta vara på medarbetarnas kunskaper, säger Jonas Telander.

Statistiska verktyg gav aha-upplevelse i förbättringsarbetet

Inom hemelektronikhandeln är konkurrensen hård och det gäller att få till både kundnöjdheten och effektiviteten. Det nordiska hemelektronikföretaget Power tror på att deras strategiska satsning på kvalitets- och förbättringsarbete kommer att ge viktiga konkurrensfördelar. Här har bland annat statistiska verktyg visat sig vara mycket användbara.

POWER VÄXER SNABBT och är väl-etablerat i Danmark, Norge och Finland med både näthandel och 230 butiker, i Sverige har Power näthandel. Det nordiska distributionscentret finns också i Sverige, närmare bestämt i Skillingaryd söder om Jönköping. Här finns *Jonas Telander* som är kvalitetschef.

– Vi satsar medvetet och långsiktigt på att arbeta systematiskt med kvalitet

och förbättringar. En viktig del i det är att utbilda medarbetare på olika nivåer i kvalitetsarbete. Det räcker inte med sunt förnuft, utan man kommer till en gräns där man behöver kunna använda exempelvis statistiska metoder för att lösa problem och nå högre nivåer.

Problemlösning och synliga resultat
Just nu är det här arbetet inriktat på

förbättringar i form av problemlösning i avgränsade projekt, enligt Sex Sigma-metodiken DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Man ska efter hand bredda och fördjupa kunskaperna inom förbättringsarbete och inte låsa sig vid en speciell metod, utan hitta sin egen verktygslåda utifrån beprövade verktyg. Att arbeta med förbättringsprojekt har gett resultat,

och det är i sig en viktig del i kvalitetsresan, menar Jonas Telander.

– Förutom själva resultaten i enskilda projekt är förbättringsprojekten bra genom att de synliggör resultaten och påvisar möjligheterna att ta sig till bättre nivåer. De goda exemplen är viktiga.

Jonas betonar också att ett viktigt mål med kvalitetsresan hos Power är att bygga engagemang, en kvalitetskultur och ett gemensamt språk kring förbättringsarbetet. Därför ser man till att kvalitetsutbilda både chefer, specialister och övriga medarbetare. I de olika rollerna har man då behov av lite olika verktyg.

– Det finns ett stort värde i att sprida kvalitetskompetensen, och inte bara till ett fåtal. Vi vill att alla har förståelse för vad vi jobbar med och hur vi jobbar med det. Att ha ett gemensamt språk och ha förmågan att arbeta tillsammans med förbättringar tror jag är en framgångsfaktor.

Satsar på utbildning i kvalitet

Hela satsningen på kvalitet och förbättringar är ordentligt förankrad i styrrelse och ledning, bland annat genom ledningsseminarier. Ledningsgruppen är mycket viktig i det här arbetet, menar Jonas. Tidigare har man tillsammans med utvecklingsavdelningen satt gränssnitt och formerna för förbättringsarbetet. Man har också inrättat en förbättringskommitté där man ur ledningsperspektiv följer och vårdar de förbättringsprojekt man startar. Jonas lyfter också särskilt fram personalens betydelse.

– Den största potentialen når vi genom att engagera personalen och ta vara på medarbetarnas kunskaper. Det är de som har erfarenhet och vet vad som händer ute i processerna. Det här ska man inte underskatta. Därför är det viktigt för oss att bygga en kultur där man efterfrågar medarbetarnas kompetens och erfarenhet.

Allt det här kräver utbildningsinsatser och här har Sandholm

Associates bidragit med olika kurser och även fungerat som bollplank för kvalitetsresan. Självt har Jonas Telander gått Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning och Leanledarutbildning. Förutom seminarier för ledningen har 25 medarbetare utbildats på Sex Sigma-konceptets Yellow Belt-nivå, varav 12 personer även fått Green Belt-utbildning, där man parallellt med utbildningen även driver skarpa förbättringsprojekt enligt DMAIC-metodiken.

Styrka i statistiska verktyg

Jonas är särskilt imponerad av de möjligheter som problemlösningssverktygen öppnar upp. Inte minst de statistiska verktygen. Han tror att många verksamheter skulle ha stor nytta av att utöka sina kunskaper kring detta och att bättre lära känna sina processer.

– Personligen har det varit en aha-upplevelse att se vilken styrka det ligger i de här verktygen, som komplement till allt annat kunskande. Med statistiska verktyg kan man bland annat se vad en process faktiskt levererar och man kan skilja på vad som bara är slumpmässiga variationer respektive verkliga, systematiska problem. Då ser man också tydligare var potentialerna att förbättra finns, berättar Jonas.

Bland de statistiska verktygen tycker han exempelvis det är guld värt att genom *styrdiagram* både se nuläget och om det faktiskt sker förbättringar. Han tycker också det är användbart att titta på olika produktkategorier genom *ANOVA*. Ett annat exempel på verktyg som Jonas uppskattar är *hypotestest*, där man även med mindre datamängder kan få fram en statistisk säkerhet och därmed undvika att ta osäkra beslut på magkänsla, utan istället baserade på fakta.

Det finns även flera andra typer av verktyg som Jonas tycker är värdefulla i systematiskt förbättringsarbete, exempelvis *Ishikawa-diagram* och *SIPOC*.

Lyckad problemlösning krävde ordentlig analys

Jonas berättar om ett förbättringsprojekt han drivit och som gett bra resultat. Det handlade om interna skador på vitvaror som orsakas i godshanteringen. Här tillsattes en tvärfunktionell arbetsgrupp som träffades regelbundet och arbetade igenom projektet enligt DMAIC-modellen.

– Från början trodde jag problemet kunde handla om bristfälligt emballage. Men med hjälp av statistiska verktyg kunde vi se att problemet inte låg där, och även att det inte berodde på nya ovana medarbetare. Vi fick arbeta en hel del med analyser för att förstå problemet ordentligt.

Det visade sig då att man behövde fokusera på klämtryck från truckar, ytor för godsavlämning vid lastning och även attityd och medvetenhet hos personalen. Åtgärderna blev bland annat att man genomförde flertalet workshops med personalen och skapade mätetal för kvalitetsuppföljning att fokusera kring. Synergier med utbyte av vissa truckar och ändrad hantering av produktskador resulterade i att man halverade skadorna på vitvaror. De interna kvalitetskostnaderna minskade med omkring två miljoner kronor på årsbasis – och då räknat bara på inköpsvärdet, inte administrationen kring skadorna.

– Vi har nu börjat att utvidga arbetet med den här typen av förbättringsprojekt och utveckla vår förmåga och verktygslåda inom detta. För oss är det viktigt att kvalitets- och förbättringsarbete är en långsiktig och uttalad strategi, säger Jonas Telander.

.....
I Powers kvalitetsarbete har Sandholm Associates bidragit med följande utbildningar: Ledningsseminarium, Kvalitetschefskurs, Leanledarutbildning, Black Belt-utbildning, Green Belt-utbildning och Yellow Belt-utbildning.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Nästa kursstart 12 oktober 2020

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.



Genom systematiskt förbättringsarbete finns mycket stora potentialer att effektivisera kommunal verksamhet, utan att dra ner på kvaliteten, anser Sofia Brunér och Maria Vaziri.

Samarbete mellan **kvalitet och ekonomi** ger resultat i Skövde kommun

I Skövde kommun skiljer man på besparing och effektivisering. Här pågår nu ett stort arbete kring att hitta nya arbetssätt och reducera kvalitetsbristkostnader – eller slöserier. Allt för att, med begränsade resurser, kunna fortsätta leverera välfärd av hög kvalitet till medborgarna. Viktiga framgångsfaktorer är att arbeta systematiskt med förbättringar och att skapa bred delaktighet genom utbildning.

LIKSOM MÅNGA ANDRA KOMMUNER har Skövde demografiska utmaningar att hantera. Man har allt fler äldre och barn att ta hand om, och kommunen växer. Samtidigt kan man inte bara höja skatterna.

Effektiviseringar snarare än besparingar

– Medborgarna förväntar sig ökad kvalitet samtidigt som det inte finns mer resurser. Det här innebär ekonomiska utmaningar, och nu är det ännu viktigare att hitta nya arbetssätt, säger *Maria Vaziri*, som är ekonomichef.

– Det finns en stor potential att jobba med effektiviseringar och inte bara besparingar, säger *Sofia Brunér*, som är kvalitetschef.

Sofia och Maria samarbetar nära kring kvalitets- och förbättringsarbetet, och det finns en viktig poäng med det. Kommunen har sedan förra året en politiskt beslutad strategi om att sätta fokus på förbättringsarbetet. Under tre år ska man hämta in 107 miljoner

kronor. Inte genom att dra ner på verksamheter, utan främst genom att effektivisera.

– Det här hade kunnat vara ett rent ekonomiprojekt och då hade vi riskerat att det mest skulle handla om besparingar. Men genom att kvalitets- och ekonomifunktionerna arbetar nära ihop om detta blir det mer inriktat på förbättringar som vi kan räkna hem, säger Maria.

Här behöver kvalitetschefen och ekonomichefen varandra och båda ser potentialen i förbättringsarbetet. Man arbetar också mycket tillsammans med HR och kommunikation för att få till det här på ett bra sätt.

Distinktionen mellan att spara och att effektivisera är viktig i Skövde kommuns arbete med att minska kvalitetsbristkostnaderna.

– Vi har haft mycket diskussioner om besparingar kontra effektiviseringar. Där har vi gjort en förflyttning som i sig var en resa. Idag lägger vi större fokus på att jobba med rätt saker

på rätt sätt, istället för att diskutera besparingsåtgärder som riskerar nagga på kvaliteten. Det ger också nöjdare medarbetare. De flesta tycker ju att det är roligare att vara med och förbättra verksamheten, säger Sofia.

Hon ger ett par exempel: En besparing kan exempelvis vara att skära ner på förebyggande verksamhet eller skjuta upp underhållsarbete, vilket ofta påverkar kvaliteten och gör det dyrare i slutändan. En effektivisering kan exempelvis handla om att bemanna mer noggrant utifrån behoven för att undvika resursslöseri eller att nyttja digitaliseringens möjligheter för att minska tidsåtgången för olika arbetsuppgifter internt och förenkla för medborgaren.

Minskar kvalitetsbristkostnader

Enligt tidigare forskning (av Lars Sörqvist) uppgår kvalitetsbristkostnader i näringslivet vanligen till 10–30 procent av omsättningen. Maria Vaziri menar att här är kommunens verksamheter inte något undantag. Kvalitetsbrist-

kostnader kan allmänt sett definieras som onödiga kostnader som uppstår på grund av att man inte arbetar på effektivast möjliga sätt. Eller som Sofia Brunér inflikar:

– Vi jämför det med slöserier som inte skapar värde.

Skövde kommun arbetar med att reducera kvalitetsbristkostnader på olika nivåer. Det finns en treårig handlingsplan med ett antal fokusområden. Bland annat handlar det om att göra rätt inköp, utnyttja lokaler på bästa sätt, minska sjukfrånvaron, minska personalomsättningen, öka möteseffektiviteten och energieffektivisera. Man driver ett antal förbättringsprojekt kopplade till respektive förbättringsområde.

– Det är förbättringsprojekt som är rollbesatta med ägare och team bestående av representanter från flera av kommunens sektorer, och olika yrkesroller. Till varje projekt knyts också en ekonom och en utbildad verksamhetsutvecklare som stöttar i förbättringsmetodiken. Viktiga framgångsfaktorer för oss är att få till mer systematik och bred delaktighet genom utbildning i kvalitetsarbete, säger Sofia.

– Genom utbildningarna säkrar vi också att förbättringsprojekten inte bara blir besparingar, och vi har även fått ett gemensamt språk kring det här arbetet, säger Maria.

Viktigt att inte förstöra motivationen

Hur stora kvalitetsbristkostnaderna är inom olika områden kan man ofta räkna ut. Exempelvis vad en procent för hög korttidsfrånvaro kostar, vad en viss personalomsättning kostar, vad dåligt utnyttjande av en bilpool kostar osv. Det kan också handla om kostnaden för icke värdeskapande tidsåtgång. Tid som kan frigöras för annat.

– Vi försöker sätta kronor på det som går att beräkna. Det är inte exakt, men det är tillräckligt, säger Sofia.

Men en svårighet som Maria pekar på är att det kan vara utmanande att ta effektivitetsförbättringar direkt vidare till budgeten. Dvs att dra ner på budgetar och personal, som följd av förbättringsarbetet.

– En del saker är lätta att räkna på och där blir det inga diskussioner när man ska minska budgetar. Men vi vill inte förstöra drivet och motivationen att förbättra genom att göra alltför fyrkantiga minskningar av budgetar, exempelvis om man lyckas få ner sjukfrånvaron eller öka möteseffektiviteten, säger Maria.

– Det blir mer att man frigör tid att jobba med rätt saker som är värdeskapande, menar Sofia. Vårt fokus har hittills varit att åstadkomma mer systematik och att nå goda resultat. Sedan ska vi koppla det till budget, utan att tappa kraft i förbättringsarbetet.

Förbättringar värda miljoner

Skövde kommuns arbete med förbättringar och kvalitetsbristkostnader har gett resultat. Första årets beting är uppnått i förtid. Sofia och Maria ger ett par exempel på konkreta förbättringar.

Ett exempel handlar om att göra mer kontinuerliga biståndsbedömningar för att ge brukaren precis rätt insats, inte för mycket och inte för lite. Det har gett en effektivisering på 15 miljoner kronor på årsbasis.

I ett annat exempel lyckades man undvika en utbyggnad av en källarlokal i ett äldreboende för flera miljoner. Det skedde genom ett 5S-arbete, där man systematiserade och frigjorde ytor så att verksamheten istället fick gott om plats.

I ytterligare ett exempel digitaliserade man den tidigare pappersburna signeringen av insatser till brukarna. Det gav en effektivisering motsvarande fyra tjänster, och samtidigt ökad kvalitet för brukaren.

Høj kvalitetskompetensen och räkna på förbättringarna

Både Sofia och Maria menar att det inte finns något automatiskt samband mellan mer resurser och högre kvalitet, även om mer pengar förstås har betydelse i vissa fall.

– Ett vanligt resonemang är rent allmänt att det krävs mer resurser för att hålla hög kvalitet. Men vi har med många exempel sett att det inte är så, säger Maria. Man behöver snarare se verksamheten med andra ögon.

Som kvalitetschef respektive ekonomichef är Sofia och Maria överens om att kvalitets- och förbättringsarbete har en stor potential för kommun-Sverige generellt. Och de ger ett par råd för att lyckas:

– Høj kompetensen kring systematiskt kvalitetsarbete och vad det innebär. Och i själva förbättringsarbetet bör man inte ta sig an för mycket på en gång. Ha några få projekt, men ro dem i land. Det är mycket lätt att fastna i planeringsfasen och inte komma vidare till genomförande och verkliga förbättringar. Och spara inte in på förbättringssatsningar i svåra tider. Det här är lösningen framåt, säger Sofia Brunér.

– Arbeta tillsammans mellan ekonomi- och kvalitetsfunktionerna. Det är viktigt att kunna räkna på förbättringarna och visa att det går att tjäna pengar på det här. Det är också väldigt viktigt att kommunicera förbättringsarbetet ordentligt internt och till politiker, säger Maria Vaziri.

.....

I Skövde kommuns kvalitets- och förbättringsarbete har Sandholm Associates bidragit med ledningsseminarier för tjänstemän och politiker samt utbildning om kvalitetsbristkostnader.

Läs om utbildningen på sandholm.se eller siq.se

Kommunal och regional kvalitetsledning

Nästa kursstart 24 september 2020

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

Anmäl dig på siq.se

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



Utbildning online ger nya möjligheter

Covid-19-krisen har gjort att delvis nya spännande utbildningsformer finslipas. Online-lärande har visat sig fungera oväntat bra inom kvalitets- och förbättringsområdet.

DET FINNS TYDLIGA för- och nackdelar med både online och klassrumsbaserad utbildning. Det har Sandholm Associates nu särskilt tagit fasta på i utvecklingen av sina kurser.

– Framöver kommer vi att utnyttja det bästa av dessa båda utbildningsformer – det blir mer av ”blended learning”, säger vd Lars Sörqvist.

Learning by doing fungerar bra även online

I övergången till onlineutbildning har Sandholm Associates haft ett starkt stöd från KTH när det gäller både teknisk och pedagogisk utveckling. Ett annat skäl till att övergången fungerat så bra är den unika casebaserade pedagogik som Sandholm Associates successivt utvecklat under mer än 20 års tid och som visade sig passa utmärkt i det digitala klassrummet.

– Deltagarna arbetar här med verkliga praktikfall och det skapar möjlighet att lära genom att göra – dvs learning by doing – även online. Det gör undervisningen levande och dynamisk även inom teoretiskt avancerade områden, säger Lars.

– Inledningsvis upplevde många kursdeltagare, precis som vi själva,

en viss osäkerhet inför digitalt online-lärande i realtid. Men vi märker att de flesta deltagare tycker att det fungerar långt bättre än förväntat. Många har under Covid-19-krisen också skaffat sig nya digitala vanor.

Nya pedagogiska möjligheter

Lars pekar på att onlineutbildning har skapat nya positiva möjligheter till planering av utbildningar, införande av mellanliggande coachningsseminarier, mer frekventa gruppdiskussioner i ”break-out-rooms”, med mera. Själva utbildningsinnehållet har dessutom på vissa sätt t.o.m. blivit tydligare. För många har det digitala lärandet även minskat behovet av resande. Det har blivit enklare att lära och ändå vara nära det egna arbetet. Klassrumsundervisning har givetvis fördelar utifrån ett socialt perspektiv. Och det underlättar erfarenhetsutbyte och interaktion mellan deltagare.

– Vår erfarenhet är att olika kunskapsinnehåll och förmågor passar olika bra att lära och träna online respektive i klassrumsundervisning. En lagom mix är säkerligen bäst, och det är utgångspunkten när vi nu vidareutvecklar nästa generation utbildningar.

Så här säger några av vårens kursdeltagare

”Över förväntan! Webbutbildningen har fungerat mycket bra och håller hög klass både till genomförande och innehåll! Rekommenderas varmt!”

Jonas Telander

Kvalitetschef, Power International Logistics AB

”Att gå Sandholms Black Belt-utbildning på distans fungerar förvånansvärt bra. Särskilt bra är att vi ofta delas in i mindre digitala grupprum för att diskutera och arbeta med gemensamma uppgifter.”

Magnus Hassling

Operational Excellence, Erasteel Kloster

”Att köra utbildning online har fungerat långt över förväntan. Sandholms har lagt upp utbildningen på ett klokt sätt. Utbildningen blir mycket interaktiv och man får bra diskussioner både med de andra kursdeltagarna och de som utbildar.”

Peter Bengtsson

Quality Engineer, Carlsberg Supply Company Sverige AB

”Jag tycker det fungerar väldigt bra att utföra kursen online och ha gruppdiskussioner med övriga kursdeltagare. Att utföra övningar i minitab fungerar utmärkt online.”

Elsa Tanneby

Senior Scientist, AstraZeneca R&D