



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 säkras 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.

Hög 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:

– Hög 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.