

Kunddriven verksamhetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete

– Hur lyckas man?

Lars Sörqvist

VD, Sandholm Associates
Docent, Kungliga Tekniska Högskolan
Professor, Shanghai University
Vice President, International Academy for Quality

Kvalitet och kunddriven verksamhetsutveckling

Vad innebär kvalitet?

Kvalitet definieras som en vara eller tjänsts **förmåga att möta behov och förväntningar** hos kunder

Kunder, dvs de vi finns till för, finns både internt och externt

Från lilla q mot stora Q



Joseph Juran (1904-2008)

Stora Q

Kunddriven verksamhetsutveckling



Nöjdare kunder!



**Effektivare
verksamhet!**

Kvalitet & effektivitet

Yttre effektivitet

”Att göra rätt saker”

Inre effektivitet

”Att göra saker rätt”



Att organisera för kvalitetsutveckling

Projektrapport

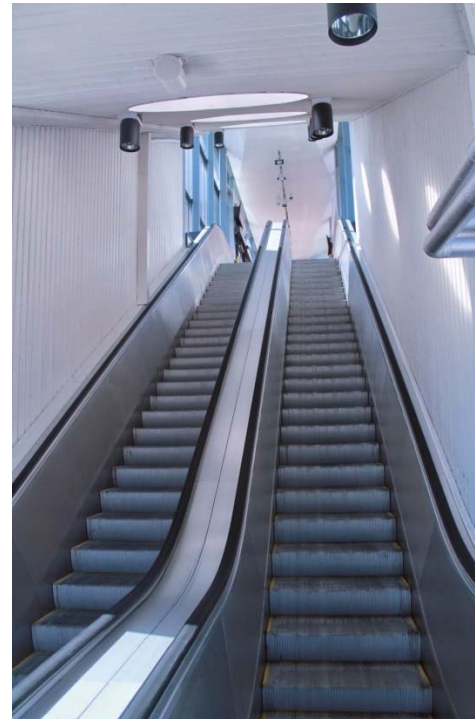
SQMA forskare: Ida Öreny (CTH), Mattias Elg (LJU) & Jason Martin (LJU)
Projektkoordinator: Åke Rönneblök (SIQ)
Utgåva (version): 1.0
Datum: 2011-12-12

SQMA koordineras av
SIQ
Institut för Kvalitetsutveckling
Sönderby, Dragningsvägen 8, S-412 20 Göteborg
Stockholm: Högskolevägen 15, S-111 30 Stockholm
Phone +46 (0)41 723 17 00
Fax +46 (0)41 723 17 08
aig@siq.se
www.siq.se

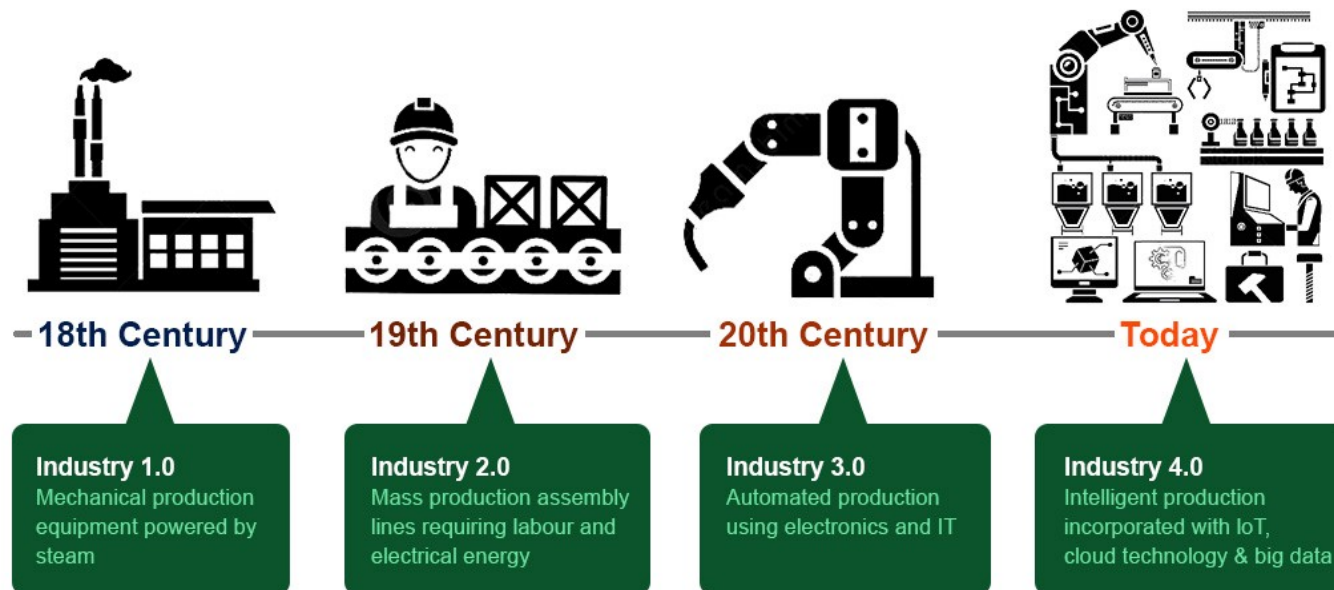


Ständigt behov av förbättring

- Kundkrav
- Huvudmanskrav
- Konkurrens
- Ny teknik
- Konjunktur

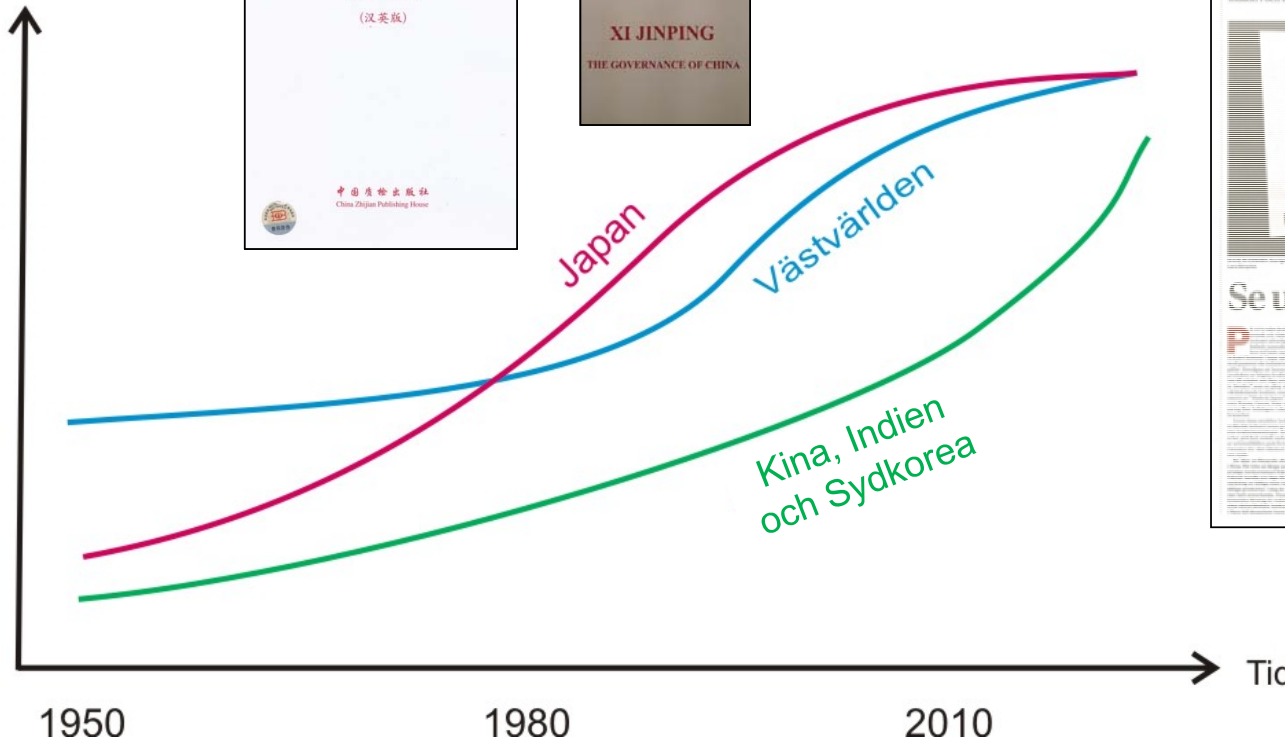


Den fjärde industriella revolutionen

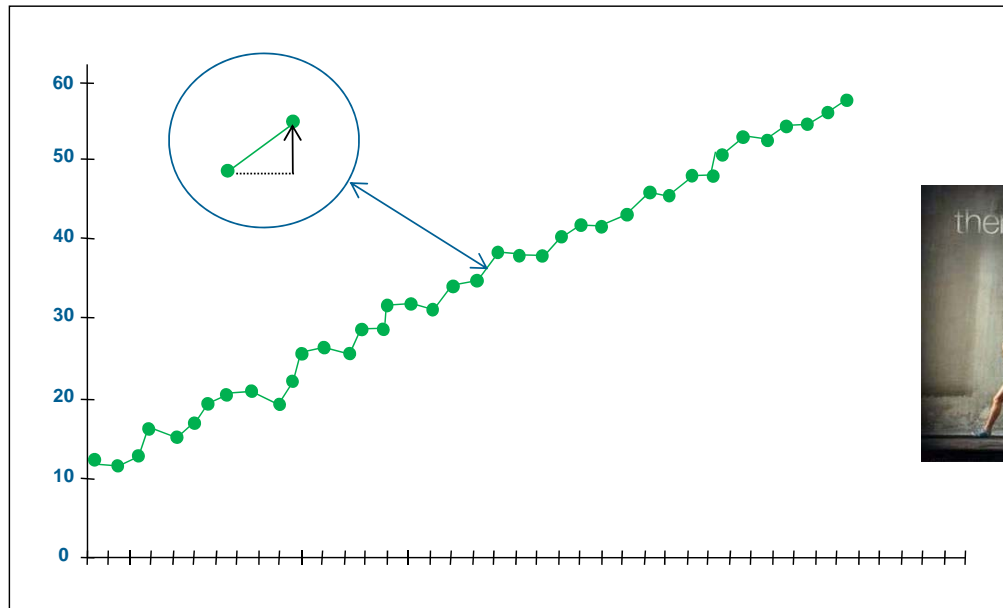


Accelererande global kvalitetsrelaterad konkurrens utmanar vår välfärd!

Levererad
Kvalitetsnivå



Att leda är att ständigt utveckla verksamhetens förmåga att leverera värde för dess kunder genom ett faktabaserat förbättringsarbete på orsaksnivå





Trots att mer än motsvarande 370 miljarder kronor årligen investeras i ledarskapsutbildningar är dess effekter oklara. Undersökningar talar för att fokusering på att förstärka chefs positiva sidor åstadkommer mindre än om man identifierar sina negativa egenskaper, som prestige och bristande omtanke, skriver professorn och cancerläkaren Stefan Einhorn.



UTAN STOG. Titåret på av de utbildningar som chefer söks på har utförarens verksamhet, skriver Stefan Einhorn.

Ledarskapets mörka sidor

Socialvetenskapen har givit oss en mängd verktyg för att förstå mänskligt beteende. Detta är det självklara utgångspunkten för alla ledarskapsutbildningar som finns på marknaden. Men om vi ska vara ärliga mot oss själva och våra medarbetare, så måste vi också ta hänsyn till de mörka sidorna i ledarskapet. Det är inte alltid lätt att se det, men det finns många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer. Det är också många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer som inte varit så tydliga.

Trots att chefen själv upplever sig ha blivit en bättre ledare uppfattas denne inte så av sina medarbetare.

om barnen och hur den har påverkat dem. De säger sällan till sin barnvårdare om förändring kommit till uttryck, om den är positiv eller negativ eller om barnvårdaren har ett specifikt uttryck som barnvårdaren inte vill ha. Detta är ett exempel på hur vi ofta ser på våra medarbetare. Vi ser dem som en helhet, inte som individer med olika sidor som vi kan välja mellan. Detta är ett exempel på hur vi ofta ser på våra medarbetare. Vi ser dem som en helhet, inte som individer med olika sidor som vi kan välja mellan.

är att få en förståelse för den som är i behov av hjälp. Det är inte alltid lätt att se det, men det finns många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer. Det är också många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer som inte varit så tydliga.

• Anns de som säger sig ha haft en lycklig barndom måste bekräfta det i sin egen berättelse. Ledarskapet är en komplex verksamhet som kräver både positiva och negativa egenskaper. Det är inte alltid lätt att se det, men det finns många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer. Det är också många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer som inte varit så tydliga.

• Ledarskapet är en komplex verksamhet som kräver både positiva och negativa egenskaper. Det är inte alltid lätt att se det, men det finns många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer. Det är också många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer som inte varit så tydliga.

• Att vi påverkar våra medarbetare är en komplex verksamhet som kräver både positiva och negativa egenskaper. Det är inte alltid lätt att se det, men det finns många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer. Det är också många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer som inte varit så tydliga.

• Det är inte alltid lätt att se det, men det finns många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer. Det är också många exempel på ledare som har gjort stora saker för sina organisationer som inte varit så tydliga.

STEFAN EINHORN
professor vid Chalmers för närvarande tillfälligt professor vid Karolinska Institutet samt föreläsare vid Chalmers. Han har skrivit boken "De nya ledarskapets regler".



SQMA Framtidsstudie



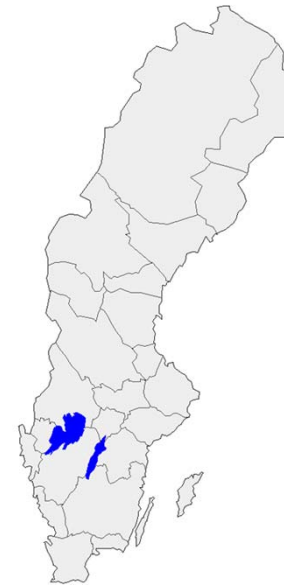
www.sqma.se

www.sandholm.se



SQMA lärosäten och institut

- Chalmers tekniska högskola
- Högskolan Väst
- Karlstads universitet
- Kungliga tekniska högskolan
- Linköpings universitet
- Luleå tekniska universitet
- Mittuniversitetet
- Mälardalens högskola
- Uppsala universitet
- Koordinerande länk mellan lärosätena och övriga intressenter är SIQ, Institutet för kvalitetsutveckling



De 20 mest kritiska utmaningarna

1. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga
2. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar
3. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten
4. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter
5. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga
6. Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens
7. Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete
8. Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social- och miljömässigt hållbar utveckling
9. Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov
10. Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga
11. Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål
12. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden
13. Att uthålligt leda och genomföra förändring
14. Att kunna kombinera systematiskt kvalitetsarbete med kreativt innovationsarbete
15. Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential
16. Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete
17. Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov
18. Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig framgång
19. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten
20. Att bibehålla kompetenta medarbetare



Möjligheter och behov

Kvalitetskris i välfärdssverige?

Annonsera Offentliga marknaden Samhällsgalan Superkommuner + Prenumeration

DAGENS Samhälle DEBATT ALL DEBATT

Skola Sjukvård Omsorg Infrastruktur Upphandling Arbete Miljö Ekonomi Demokrati Krönikor

29 LEDIGA JOBB: **Kommunchef** Skinnskattebergs kommun

Personalbrist

Utbilda fler läkare och sjuksköterskor

Regeringen behöver göra betydligt mer för att säkra hälso- och sjukvårdens behov av personal. Utbildningsplatserna för läkare och sjuksköterskor behöver kraftfullt utökas i hela landet – inte bara i Stockholm, skriver forsknings- och personallandstingsråd Peter Carpelan (M).

 **Peter Carpelan**
forsknings- och personallandstingsråd (M) Stockholms läns landsting

Nättidningen som belyser polisernas vardag.

BLAJUS.NU

Nyheter Om blajus.nu Länkar Styrelseinfo Tidningen POLISEN Kontakta oss

Publicerat 2017-11-14 14:00

Sverige behöver fler poliser

"Jag är väldigt nära att ge upp och sluta. Vart jag än går så kommer jag med största sannolikhet få mer tid till familjen och högre lön. Det svider i polishjärtat att tänka tanken men vad ska jag göra?"

Det är ett av alla citat som vi fått av våra medlemmar i samband med vår enkätundersökning om vad som krävs för att man ska stanna i yrket. Hela 64 procent svarade höjd lön. Nästan 6 av 10

Skolverket

A-O → Sök på hela Skolverket

Start Läroplaner ämnen & kursor Prov & bedömning Regelverk Från skola till arbetsliv Skolutveckling Kompetens & fortbildning Statistik & utvärdering Skol

Du är här: Start / Om Skolverket / Pressrum / Pressmeddelanden / 2017

Om Skolverket

- Verksamhet och organisation
- Lediga jobb
- Våra webbplatser
- Nyhetsbrev
- Prenumerera
- Publikationer
- Andra språk
- Pressrum
- Press tjänsten
- Pressmeddelanden

PRESSMEDDELANDE 2017-12-18

Stort behov av fler lärare

Behovet av att rekrytera nya lärare och forskollare ökar framöver visar Skolverkets nya lärarprognos. De närmaste fem åren behöver skolor och förskolor rekrytera motsvarande 77 000 heltidstjänster. Det innebär att rekryteringsbehovet har ökat med 7 000 heltidstjänster sedan Skolverkets förra prognos för två år sedan. Prognosen finns även uppdelad per län.

– Vikten av att elever får möta behöriga och engagerade lärare kan inte överskattas. Att fler väljer läraryrket är en bösfråga, inte bara för skolan utan för hela samhället, säger Skolverkets generaldirektör Peter Fredriksson.

Störst rekryteringsbehov nu

Fram till år 2031 är det totala rekryteringsbehovet 187 000 heltidstjänster. Störst är

Ger mer resurser automatiskt bättre kvalitet?



Debatt

”Utredningen ignorerar forskning om kvalitet”

Vi blir överraskade av att Velfärdsutredningen anser det mycket svårt och komplicerat att mäta och arbeta med kvalitet i välfärdssektorn. Det finns nämligen en omfattande kunskap i Sverige om hur sådant arbete bör bedrivas, skriver ett flertal forskare och andra verksamma inom kvalitetsområdet.

Lars Sörqvist, docent i kvalitetsledning, Kungliga Tekniska Högskolan
Mats Deleryd, vd Institutet för kvalitetsutveckling
Niklas Blomqvist, ordförande Svenska förbundet för kvalitet
Lillemor Harnell, ordförande i SIS/TK 304 kvalitetsledning
Anette Kinde, styrelseledamot Lean Forum
Henrik Edman, vd Kvalitetsmässan
Bjarne Bergquist, professor kvalitetsteknik, Luleå tekniska universitet
Mattias Elg, professor i kvalitetsteknik, Linköpings universitet
Anders Fundin, professor kvalitetsutveckling, Mälardalens högskola
Ida Gremyr, biträdande professor i kvalitetsutveckling, Chalmers
Håkan Wiklund, professor kvalitetsteknik, Mittuniversitetet
Peter Cronemyr, universitetslektor i kvalitetsutveckling, Linköpings universitet
Henrik Eriksson, docent i kvalitetsutveckling, Chalmers
Raine Isaksson, docent i kvalitet, Uppsala Universitet
Yvonne Lagrosen, docent i kvalitetsutveckling, Högskolan Väst

www.svd.se/utredningen-ignorerar-forskning-om-kvalitet

AFTONBLADET

ÅSIKT

Populism styr politiker när vården ska räddas

Debattören: Opinionssiffror är viktigare än att lösa problemen

Detta är en debattartikel. Det är skribenten som står för åsikterna som förs fram i texten, inte Aftonbladet.

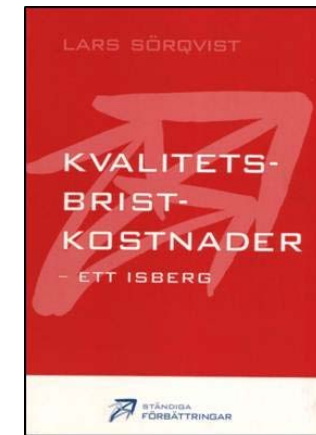
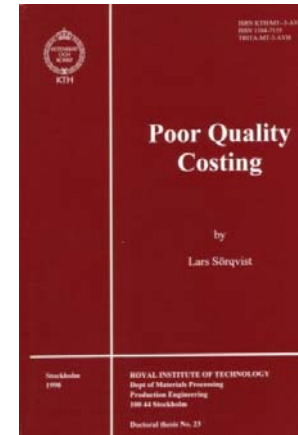
- ▶ Professionsmiljard
- ▶ Kömiljard
- ▶ Extra resurser
- ▶ Mer personal



FOTO: TT

**Debattartikel i Aftonbladet
3 mars 2019 av
fd riksdagsledamoten
Anders Lönnberg**

Kvalitetsbristkostnader



Kommuner och landsting

Kostnader för onödigt arbete är drivkraft i förbättringsarbetet

Välj ut en process där det finns problem och räkna ut vad bristande rutiner eller dålig kvalitet kostar i pengar eller förlorad arbetstid. Resultaten är ofta slående och fungerar som stark drivkraft att åstadkomma förbättringar. Det här angreppssättet att utgå från så kallade kvalitetsbristkostnader sprider sig nu i kommuner och landsting.

Idag driver Svenska Kommunförbundet, i samarbete med Sandholm Associates, ett projekt för att sprida detta arbetssätt bland landets kommuner. Också inom landstingen vinner arbetssättet mark. Här har Sandholm Associates medverkat i ett intressant arbete på Södra Älvsborgs Sjukhus (se separat ruta). Seminarier om arbetssättet har genomförts hos Västra Götalandsregionen och nu inleds också ett samarbete med beställarorganisationen på Stockholms Läns Landsting. Allt med utgångspunkt i kvalitetsbristkostnader.

Kvalitetsbristkostnader visar stora potential

När Lars Ström på Sandholm Associates får några år sedan doktoreerade på kvalitetsbristkostnader i näringslivet kunde han konstatera att enorma värden gick till spillo, pga att arbetet inte utfördes så effektivt och bra som faktiskt är möjligt. Det var ganska lätt att hitta brister motsvarande 10-25 procent av omsättningen och mörkertalen var betydligt större. Detta blev ordentligt uppmärksammat i media.

– När vi nu tittar på verksamheter i kommuner och landsting ser vi ungefär samma mönster som i näringslivet. Att synliggöra dessa kvalitetsbristkostnader är ett utmärkt sätt att identifiera och få igång möjliga förbättringar och besparingar. Vår slutsats är att det är god ekonomi för kommuner och landsting att arbeta med detta.

Pilotprojekt i fyra kommuner

Svenska Kommunförbundet och Sandholm Associates har samarbetat i ett pilotprojekt där fyra intresserade kommuner deltagit (Avesta, Kalix, Söderköping och Umeå).



Kvalitetsbristkostnader fungerar som måttstock och drivkraft, säger Lars Ström, projektledare på Svenska Kommunförbundet.

Både erfarenheter från projektet och enkla metoder finns kort beskrivna i skriften *Brister i kvaliteten – kostar det?* som är utgiven av Svenska Kommunförbundet.

Här finns en rad lärorika exempel på brister och onödiga kostnader som kunde åtgärdas när de väl identifierats. I Umeå ledde exempelvis brister i hela 40 procent av de grävarbeten som entreprenörer utfört till att kommunen årligen tvingades lägga ner 900 extra inspektionstimmar till en kostnad av 2,5 miljoner kronor.

Bra måttstock och drivkraft

I projektet gjorde kommunerna först en genomlysning och kartläggning av brister i verksamheterna. Man valde ut vissa av dessa, studerade omfattningen och gick vidare med förbättringsåtgärder.

– Vi har funnit att det fungerar att arbeta med kvalitetsbristkostnader i många olika kommunala verksamheter, allt ifrån administration och socialtjänst till omsorg och skola, säger Lars Ström, som är en av projektledarna på Svenska Kommunförbundet.

– Kvalitetsbristkostnader fungerar som måttstock och drivkraft. De är en bra startpunkt för förbättringsarbete och ett bra hjälpmedel för att identifiera vad man ska göra. Allt blir väldigt konkret och de onödiga kostnader man hittar handlar oftast om arbetstid, dvs extra tid för att kompensera brister.

Alla kommuner bjuda in

Man har gjort modellen mycket enkel så att den ska kunna användas längst ut i verksamheterna och utan några större utbildningsinsatser. Nu hoppas Svenska Kommunförbundet på att modellen ska entusiasmera fler av landets 290 kommuner. Svenska Kommunförbundet och Sandholm Associates ska tillsammans bjuda in landets kommuner till att lära sig mer och börja tillämpa den här modellen. Partnerskapet innebär bland annat att Sandholm Associates, som varit med från början i det här arbetet, kan erbjuda konsulttjänst för enskilda kommuner.

Sjuksköterskor gick 1000 mil i onödan

I ett utvecklingsarbete som Sandholm Associates medverkat i på Södra Älvsborgs Sjukhus kom det fram intressanta kvalitetsbristkostnader som visar vilka potentialer man kan hitta. Sjuksköterskor på en klinik tyckte att det gick åt mycket tid till att springa och hämta journaler.

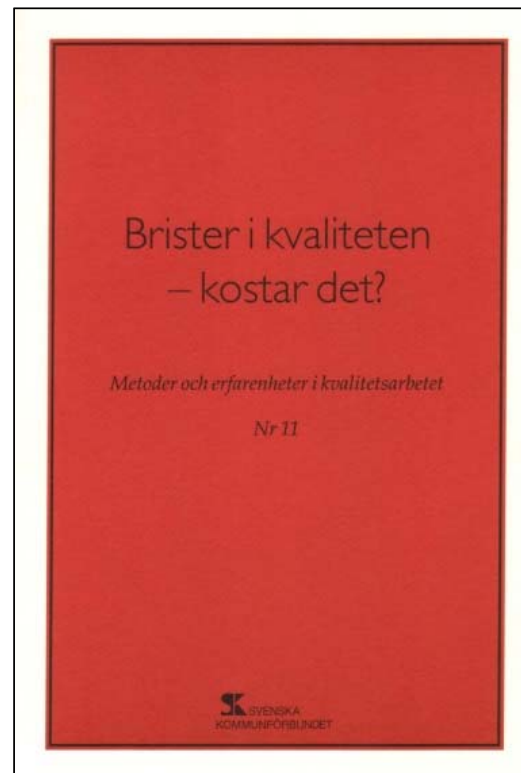
Vid en genomgång av den störningsfaktorn visade det sig att sjuksköterskorna gick hela 1000 mil per år för att hämta journaler. När den effekten väl var synliggjord blev en första enkel åtgärd att flytta journalskåpet, vilket halverade tidsåtgången för journalshämtnad.

På sjukhuset har man identifierat omkring 100 andra brister, där det finns möjlighet att spara tid och resurser.



Ungefär så här långt gick sjuksköterskorna för att hämta journaler.

POTENTIAL DECEMBER 2004



FOREWORD BY
PRESIDENT BILL CLINTON

INTRODUCTION BY
PHILIP K. HOWARD
Author of The Death of Common Sense

COMMON
SENSE
GOVERNMENT
WORKS BETTER AND COSTS LESS

VICE PRESIDENT
AL GORE

Det finns gott om goda exempel!

Mottagare av Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola 2006 - 2018

2018 - Fredrikshovs slotts skola i Stockholm samt Nyköping Strand Utbildningscentrum

2017 - LBS Halmstad

2016 - Falu Frigymnasium

2015 - Framtidskompassen i Vellinge, Heldagsskolan Rullen i Solna och Vittra Vallentuna

2014 - Condorens förskolor i Nacka och Lucksta förskolor i Matfors

2013 - Ingen Utmärkelsemottagare

2012 - Byleskolan i Täby

2011 - Stora Mellösa skola Örebro

2010 - Optimus och Kristallens förskolor i Nacka

2009 - Glada Hudikgymnasiet i Hudiksvall

2008 - Nya Elementar Bromma och Älta Skola Nacka

2007 - Ingen Utmärkelsemottagare

2006 - Bergtorpsskolan i Täby och Tingsholmsgymnasiet i Ulricehamn



 *Kvalitetsutmärkelsen*
Bättre Skola 2019





Det är viktigt att basera förbättringar på fakta och ett arbete förbyggande, anser Mia Tuvander och Ing-Marie Larsson.

Kunskaper, engagemang och fakta ger resultat på Karlskoga lasarett

På Karlskoga lasarett har man länge haft ett konsekvent kvalitetsarbete och inte hoppat mellan olika modetrender. Utbildning, engagemang, mätbara mål och faktabaserade beslut är några viktiga komponenter som gett värdefulla resultat och för några år sedan även Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Idag går utvecklingsarbetet vidare i samma anda och med nya utmaningar.

KARLSKOGA LASARETT finns inom Region Örebro län och har idag omkring 750 medarbetare och ytterligare något hundratal på fem vårdcentraler som numera också ingår i verksamheten. Det sjuvårdningsarbete på sjukhuset som bland annat leddes fram till Utmärkelsen Svensk Kvalitet år 2012 har pågått sedan slutet av 90-talet.

– Vi har valt att inte hoppa på olika modetrender på det här området, utan hålla oss till vårt koncept. Vår filosofi är väldigt konceptriktad, men vi har aldrig sagt att vi är ståndfasta, berättar kvalitets- och sjuvårdningschef Ing-Marie Larsson.

Karlskoga lasarett skapade tidigt en gemensam vision och inriktning kring hur man ska jobba för att nå den visionen. Den har sedan brutits ner i mål-områden och konkreta åtgärder i målbarns mål. Genom åren har sjukhuset sedan haft samma betoning av mål och hur man ska arbeta kring dem.

POTENTIAL AUGUSTI 2016

– Vi började med att titta på vem vi är till för, de våra viktigaste kundgrupper, och hur vi kan samverka med dem. Förutom patienternas valde vi här att även lägga vikt vid närstående, som kan vara med och stötta patienterna. Även studerande på praktik hos oss ser vi som kunder. Vi vill att de ska bli duktiga och komma tillbaka och arbeta hos oss.

Satsar mycket på utbildning

– En annan viktig förutsättning är att ha en engagerad ledning. Utan det blir det ingenting. För chefgruppen startade vi därför med en fyra dagars utbildning om verkliga mål, målnivåer, processer med mera, säger Ing-Marie Larsson.

Sjukhuset har lipasat enastående mycket på utbildning som viktig del i kvalitets- och förbättringsarbete. Man har sedan länge bland annat en tredagars utbildning i kvalitet som är obligatorisk för alla medarbetare.

– Utbildningarna har varit jätteviktiga

och i vårt utvecklingsarbete, inte minst för att få ett gemensamt språk och förståelse för värdekedjan. Utan utbildningarna hade vi inte åstadkommit det vi uppnått idag, säger verksamhetsutvecklare Mia Tuvander.

– Vi började också tidigt med en obligatorisk sjuksköterskautbildning, som vi idag har vävt ihop med kvalitetsutbildningen. Det är viktigt eftersom vi arbetar i en verklighet där det finns många extra svåra situationer.

Satsningen på utbildningar hänger nära ihop med en tidigt strikta på sjukhuset att skapa delaktighet hos medarbetarna.

– Hos oss ska alla medarbetare ha ett eget ansvarsområde som är definierat, och vi utbildar i att ha det ansvarsområdet, säger Ing-Marie Larsson.

Utbildningarna på sjukhuset omfattar också medicinska professionella kunskaper. Här har man bland annat varit förtjänta med kunskapsstöd för att fånga upp

och riksa utbildningar om behandlingsmetoder som utvecklas med tiden. Man har också sjuksköterskans scenario-utbildning för att klargöra ansvar och vara ordentligt ihoptränade när det exempelvis uppstår ett hjärtstopp.

Värdefulla förbättringsresultat

När det gäller exempel på fina resultat har en obligatorisk lördagars grundutbildning i hur man bäst förflyttar patienter bidragit till en radikal minskning av både trycksår hos patienterna och sjukskrivningar hos personalen.

Andelen patienter på Karlskoga lasarett som får trycksår under sjukhusvistelsen är nu nere på 1 procent, medan snittet för övriga sjukhus i Sverige ligger på minst 7 procent. Vårdkostnaden och kostnaderna för detta har minskat försvinnat på Karlskoga lasarett. Den alla sjukhus i Sverige skulle ha samma låga frekvens av trycksår skulle sjukvården spara 1,4 miljarder kronor per år.

Den andra viktiga förbättring som är kopplad till hur man flyttar patienter är att sjukskrivningar av personal som orsakas av belastning har minskat från tidigare 400 sjukdagar per år till 6 sjukdagar per år. Här sparar lasarettet idag cirka 450.000 kronor varje år, utöver kostnaderna och besvären med att ta in vikarier.

Just nu arbetar Karlskoga lasarett mycket med att förbättra vårdtiden inom vissa diagnosgrupper, inte minst stroke och hjärtvikt och de mest sjuka äldre. Man tittar på hela värdekedjan från att patienten lämnar hemmet, hela vägen genom sjukhuset inklusive rehabilitering och tillbaka hem. I det arbetet finns representationer med flera alla inblandade parter.

– Det blir ett underlag till att se över hela medicinteknikens arbetsområde. En del av staterverden kan kanske också bli öppenvård stället, i samarbete med kommuner och andra. Eventuellt kan det även leda till mer hemrehabilitering. Det här förbättringsarbete kan också ge

kunskapsgrupper som skapar mer trygghet för patienterna, säger Ing-Marie Larsson.

– Vi tittar också på om vi har rätt kompetens och om vi utnyttjar isomen på bästa sätt, det är rätt person gör rätt saker. En del av det som tidigare varit läkaruppgifter tas över av annan personal där det är möjligt, och sedan görs uppföljningar av detta. Det har gett fina resultat, berättar Mia Tuvander.

Patienter och närstående involveras också i förbättringsarbete, genom särskilda grupper en gång per år inom utvalda diagnosområden. Man har också gett samarbete med handikappföreningar. Här kommer det fram många kloka synpunkter som hjälper sjukhuset att lägga kraft på rätt saker i utvecklingsarbetet.

Fakta och tryggt förbyggande

På Karlskoga lasarett betonar man vikten av att basera förbättringar och beslut på fakta. Det menar Ing-Marie och Mia inte var ett självklart i sjukvården tidigare, då det fällor inte fanns så mycket mätbart att utgå ifrån.

– Samtidigt är det viktigt att skapa en kultur och en transparens, där det inte handlar om att leta syndböcker, utan där man känner sig trygg i att lyfta fram även mindre bra resultat. Våra medarbetare och chefer efterfrågar idag att deras verksamheter gå igenom och att det läggs resurser på förbyggande arbete, säger Mia Tuvander.

– Ja, vi vill förbygga istället för att ställa tillräta och vi använder bland annat riskanalyser som hjälp för att se var det kan uppstå problem. Där är vi nog ganska långt framme. Kvalitetsdrivare är i regel det som kostar mycket i en verksamhet, medan förbyggande arbete är en väldigt liten del av budgeten, säger Ing-Marie Larsson.

På sjukhus finns ibland ett organisatoriskt dilemma i att ansvara och resurser ligger i olika avdelningar, medan patienterna och processerna går på tvärs igenom flera avdelningar. Men det verkar inte

hämna utvecklingsarbetet på Karlskoga lasarett.

– Ifförstom ledningen har kunskaper om kvalitet, patientnöjdhet, omk med mera och de frågorna har en given plats på ledningsgruppsmöten så ligger fokus i resonansen som sedan läggs på hur vi tillsammans kan förbättra, säger Mia Tuvander.

Utmaningar

Däremot finns en annan organisatorisk och relativt ny utmaning i kvalitets- och förbättringsarbete. Det har genomförts en stor omorganisation av sjukhuset som innebär att vissa kliniker har blivit länskliniker med egna ledningsgrupper. Nytt är också att fem vårdcentraler ingår i närsvårdsområdet.

– Det innebär nya kontaktytor och ledningsgrupper. Förändrade mandat och fler chefer att samarbeta med. Nå gäller det att hålla i och inte tappa tempo i det förbättringsarbete som gått framgång. Viktigt är att bibehålla de nära kontakterna, fokus på patienterna, att fortsätta med utbildningarna och även att dra nytta av varandras erfarenheter, säger Ing-Marie Larsson.

En annan utmaning i det här arbetet är att medarbetare ibland kan uppleva att man inte riktigt har tid till utvecklingsarbete.

– Alla ska bidra till förbättringar med sin firingska, men man måste också få möjligheter och ansvar att göra det. Genom att klokt schemalägga detta kan man skapa tid som man tror att man inte har. Vi efterfrågar också resultat. Har man fått mandat att arbeta med förbättringar så ska det också leda till något, säger Ing-Marie Larsson.

I utvecklingsarbetet på Karlskoga lasarett har Sandholm Associates bidragit med kurs i processorientering och processledning samt Kvalitetschefskurs.

POTENTIAL AUGUSTI 2016



Det finns utrymme för mer kvalitets- och faktabaserad sällt att hantera utmaningar även i politiken, säger Pedro Saraiva.

Kvalitetskompetens bidrog till att rädda Portugals ekonomi

Politiska beslut om exempelvis lagar och regler blir mer faktabaserade om man använder kvalitetsverktyg och det blir även lättare att nå enighet. Det behövs fler med sådan kompetens i politiken, menar professor *Pedro Saraiva* som var parlamentsledamot i Portugal under några av de finansiella krisåren och då förde in ett kvalitetsstänkande som bidragit till att förbättra landets ekonomi.

PEDRO SARAIVA är professor i Chemical Engineering vid universitetet i Coimbra, Portugal. Här arbetar han med forskning och undervisning inom innovation, entreprenörskap och processutveckling. Bland andra meriter har han också en doktorsgrad vid Massachusetts Institute of Technology (MIT) i USA. Kvalitetsledning är ett av Pedros expertområden. Han är invald medlem i IAQ (International Academy for Quality) och ordförande i organisationens sakkunniga för kvalitetsutbildning.

Behövs mer kvalitetsprofiter i politiken
Under åren 2009-2015 var han ledamot i Portugals parlament. Det var under en tid av stora politiska utmaningar till följd av finanskransen som drabbade landet här.

– Jag kommer förstås ett processorienterat sätt och såg att det fanns en intressant utmaning i att använda kvalitetsmetoder och verktyg även i politiken. Det är ett bra sätt att titta på problem och se

på vilka nivåer de finns. Jag vill uppmärksamma andra inom kvalitetsprofessionen att under en period engagera sig i politiskt beslutsfattande. Det behövs, säger Pedro Saraiva.

Han menar att det bland politiker inte finns någon stark tradition att använda kvalitetsmetoder och statistiskt tänkande. Men det finns utrymme för mer kvalitets- och faktabaserad sällt att hantera utmaningar även i politiken, säger Pedro Saraiva.

– Istället för att komma fram till grunda analyser behöver man studera och förstärka grundläggande till ett problem. På så sätt kan politiker bidra till förbättring av samhället och livskvaliteten i ett land.

Hjälpte att klargöra orsakerna bakom bankkrisen

Pedro pekar också på att fel beslut i politiken kan leda till mycket stora kostnader för samhället, mycket större än i andra organisationer. Det kan handla om

många miljarder euro i exempelvis stöd till energiproduktion eller finanssektorn osv. Det kostade Portugal fyra miljarder euro att räkna landets fjärdel största bank under finanskrisen. Det blev då mycket viktigt att förstärka hur banken kunde gå omkull och hur man kunde använda sig av utrymme i framtiden.

Pedro Saraiva var med i en kommission som skulle se vad som hade hänt och komma fram till rekommendationer. Det var ett mycket omfattande arbete med många inblandade på hög nivå och som genererade 18.000 sidor uttalanden i frågan.

Här fick vi stor användning av kvalitetsledning och kvalitetsmetoder. Exempelvis paritetprincipen att kunna skilja väsentliga saker från mindre viktiga saker, trots stor informationsmängd. Vi kom fram till 70 rekommendationer för att förbättra kvaliteten i vårt banksystem. Nästan alla parlamentarikerna som var med i kommissionen enades kring dessa. Jag tror att det var ett resultat

av att vi använde kvalitetsmetoder och statistiskt faktabaserat tänkande kombinerat med processorientering.

Kunde diskutera på en djupare nivå

Kvalitetsmetoder användes också för att redovisa vad för Portugal inte var konkurrenskraftigt. Man hade haft en period på 15 år utan tillväxt i BNP. Här gjorde man bland annat en analys av företagsklima. Det framgick att man behövde bygga vad Pedro kallar varaktig, hållbar, strukturerad konkurrenskraft, med starkare fokus på kvalitet, innovation och entreprenörskap. Det är enligt Pedro kombinationen av dessa som ger effekt. I parlamentet skapades en särskild grupp med uppdrag att komma fram till åtgärder för att öka konkurrenskraften i landet.

– Parlamentarikerna från olika partier kunde diskutera på en djupare nivå om vilka strukturella faktorer som behövde åtgärdas för att landet skulle bli mer konkurrenskraftigt. Det betalar sig nu. Exporten och BNP går upp och arbetslösheten går ner.

Det finns flera exempel där kvalitetsmetoder varit till stor nytta inför politiska beslut i Portugals parlament. Pedros firmas erfarenhet av detta var när han kring en diskussion och skickliga började använda ett enkelt visuellt flödesdiagram. Övriga parlamentarikerna valde sedan att använda sådana snarare än komplicerade texter för att se vad som behövde förändras i en framtida lag kring akademiska karriärer på offentliga universitet.

– Det blev en ändrad grundinställning. Vi fick en konstruktiv diskussion, baserad på effektiva verktyg och vi fick en effektiv kommunikation. En sådan här enkel visuellt modell kan även underlätta för medborgarna att förstå innehållet i en lag.

Ytterligare ett exempel på verktyg som Pedro Saraiva använt är textanalys i samband med budgetdiskussioner. Varje år diskuteras den nationella budgeten i parlamentet och Pedro uttände då på hur

Samarbeten i Portugal

Sandholm Associates har flera pågående samarbeten med Pedro Saraiva. En ny filial ska startas i Portugal och i somras arrangerades en internationell utbildning på plats. Man samverkar också i arbetet med det nya europeiska kvalitetsramverket *Continual Improvement Model*, där Sandholm Associates VD Lars Sörqvist är involverad. I höst kommer Pedro Saraiva att medverka på Kvalitetmässan i Göteborg.

ofta visa ord (exempelvis underskott, utgifter osv) dyker upp i dokumenten jämfört med tidigare år. Här kunde man se signifikanta skillnader och dra slutsatser om fokus i olika dokument.

Blir mer konstruktiv trots olika åsikter

Politik brukar firskippas med en hel del tyckande och åsikter. Var det då inte svårt för Pedro att övertyga övriga parlamentarikerna att titta mer faktabaserat på problem och möjligheter?

– Det är viktigt att kommunicera på ett visligt sätt och inte bygga språkbarriärer. Jag använde inte en teknisk jargong. När jag exempelvis visade ett flödesdiagram kallade jag det till en början inte flödesdiagram.

Han menar att om man gör det här på rätt sätt förstår även icke-exporter att det är ett intressant sätt att diskutera och förstå komplexa saker. Det accepterades av olika representanter i parlamentet och var ett objektivt sätt att presentera slutsatser.

– Fakta tillhör inte politiska partier. Faktabaserade tankar leder till en mer konstruktiv miljö för diskussioner, även om man har olika åsikter. Det blir möjligt att bygga broar på ett enkelt sätt.

Pedro Saraivas erfarenheter från politiken visar att det kan vara användbart att ha med någon person med en teknisk doktorsgrad och kvalitetskompetens för att exempelvis förstå vad som står bakom

gick omkull. Enligt Pedro insåg man i Portugal att det kan vara en intressant profil för parlamentsledamöter att kunna hitta angreppsvinklar från olika håll för att upptäcka ett mål. Även i komplexa frågor med många inblandade kunde man på ett enkelt sätt komma överens från början till slutet, därför att man använde kvalitetsprinciper och kvalitetsverktyg.

Sverige bör fortsätta bli allt bättre

Vilka råd vill Pedro Saraiva ge svenska politiker? Han anser att genom att använda kvalitetsmetoder kan man förbättra det politiska beslutsfattandet. Som land ligger Sverige generellt bra till inom kvaliteten. I en färsk *World State of Quality*-studie och en rapport som han leder och som omfattar 21 indikatorer, hamnar Sverige på tredje plats i Europa, berättar Pedro.

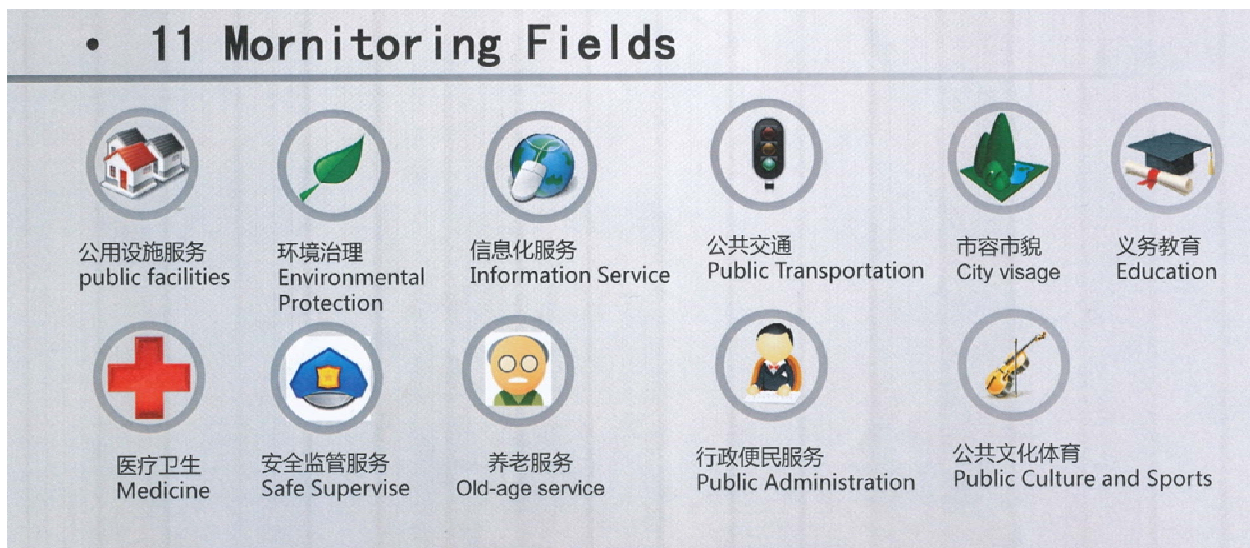
– Ni är bra på många områden, men det finns också områden där Sverige kan bli ännu bättre. Omvärlden blir alltmer konkurrenskraftig och jag skulle rekommendera er att se framåt och alltid titta på nya steg för att ni ska kunna fortsätta leva på det sättet ni gör i Sverige. En viktig del är att sätta på sig utbildning, det betalar sig i det långa loppet.

– Frågan om kvalitet i politiken handlar också om den demokratiska kvaliteten, som man här vara uppmärksam på med tanke på vad som händer i en del länder idag. Även i ett mycket samhälle som det svenska kan man inte ta den för givet, avslutar Pedro Saraiva.

POTENTIAL AUGUSTI 2017

China Customer Evaluation Center

• 11 Monitoring Fields



**Genomför 10 miljoner telefonintervjuer om året
Ger regeringen underlag för ständiga förbättringar**

MSB 2019-01967-1



Analys av kvalitetsbrister och kvalitetsbristkostnader i MSB:s verksamhet

Slutrapport

Utredare:
Marita Bergendahl
Lars Sörqvist
Ola Sundvall

1

MSB 2019-01967-1

www.sandholm.se



Vad driver kvalitet och förbättring?



Så får vi ökad kvalitet i den svenska välfärden

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

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

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

Först kundernas behov
Att först vad ett framgångsrikt kvalitetsarbete innebär och vilka framgångs-

faktorer är i detta arbete är inte så svårt. Om man studerar forskningen och litteraturen inom ämnesområdet kvalitetsledning så är bilden relativt samstämmig. Mycket handlar om kvalitetsutveckling om att fokusera på, först och främst, de behov som finns hos dem som verksamheten finns till för, dvs dess kunder. – Vi måste bli bättre på att förstå behov innan vi utför våra uppgifter, säger **Jesper Stenberg**, som är chef för Enheten för kvalitetsutveckling i Region Skåne. Genom att göra bra behovsanalyser skapas möjligheter att göra

rätt saker och leverera god kvalitet. **Tunde Aada**, som i rollen som förskolechef i Nacka motstått både Utmärkelben Svensk Kvalitet och Kvalitetstämpelet Bättre Skola, är mycket tydlig med att verksamheten allra först måste förstå uppdraget och vara klar över vem som är kund och vad denne har för behov. När detta är klart och tydligt finns förutsättningar att diskutera hur kvaliteten ska kunna levereras. Ett arbete som handlar om att ta fram de processer som behövs för att lyckas.

Ingela Gullberg, kvalitetschef på utbildningsförstärkt AcademeMedia, insesmer i detta. Hela draget kvalitetsmodell tar sitt avstamp i det nationella uppdraget där fokus ligger på kunderna, dvs eleverna/barnen/uxvordlagarna.

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

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

När prioriteringarna sedan ska utföras är det av stor vikt att utifrån det, dvs hur det ska ske, är en professionsfråga. På samma sätt är det viktigt att inte politikerna läser fast verksamheten i förutbestämda lösningar innan rotorsanalyser har utförts, säger **Sofia Brunst**.

– Däremot är en systematisk och enhetlig uppföljning på huvudsaklig nivå av stor vikt för att säkerställa likvärdigheten för medborgarna, tillägger **Mats Nilsson**, som är förbundsordförande för Sveriges Skolläraförbund samt ordförande för domarområdena inom Kvalitetstämpelet Bättre Skola.

Tydligt ledarskap och tillit
För att nå framgång i kvalitetsarbetet krävs ett engagerat ledarskap som har genomfört förståelse för kvalitet och systematiskt förbättringsarbete. Detta är något som betonas i kvalitetsvärderingsrapporterna sedan snart 100 år. Alla personer vi pratat med för den här artikeln lyfter också fram just ledningens

engagemang som allra viktigast. – Ledningen måste vara orberit tydlig med vad som gäller, sätta tydliga mål och ge en ram inom vilken arbetet ska bedrivas, betonar **Tunde Aada**. Viktigt är sedan att ge ansvar till personalen att utföra arbetet på bästa möjliga sätt. En förutsättning för att detta ska lyckas är dock att säkerställa att rätt kompetens finns i verksamheten.

– Tydliga visioner och delade mål skapar möjlighet att ta vara på det engagemang och alla de idéer som finns i verksamheten, menar **Mats Nilsson**. – Ett gott ledarskap handlar mer om tillit än om kontroll. Detta kräver dock både kompetensutveckling och en utveckling av det kvalitetsarbete som bedrivs i många av dagens verksamheter, säger han.

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

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

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

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



Jesper Stenberg



Tunde Aada



Ingela Gullberg



Sofia Brunst



Mats Nilsson

POTENTIAL AUGUSTI 2018 5



Potential

Typ och intervjuer av verksamhetsutveckling och kvalitet 4 Augusti 2018

Så får vi ökad kvalitet i den svenska välfärden

sid 4

Välkommen till Excellence Summit 2018
Läs mer på sandholm.se

Kostnadsfria seminarier på 8 orter
Läs mer på sandholm.se

– I vissa fall kan flera tillfrånande av resurser vara en del av lösningen, men om inte strukturer och processer är på plats så kommer detta inte att ge någon bestående effekt eller kvalitetsutveckling, menar **Ingela Gullberg**. – Allt använda beprövade metoder i kvalitetsarbete är att fördras. Metoder som SIQ-modellen, Sex Sigma och Lean har under många år utvecklats i nära samverkan med forskningen och har visat sig vara verkningsfulla. För att bli framgångsrik måste dessa metoder dock användas utifrån ett strategiskt perspektiv där fokus ligger på rätt saker, dvs på det som är viktigt för organisationens framgång och resultat. Detta ställer stora krav på att verksamhetens ledare har rätt förmåga och kompetens.

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

Skapa kvalitetskultur
Kulturen har en stor inverkan på vilken kvalitet man uppnår i en verksamhet. – Det är av största vikt att etablera en kvalitetskultur där fokus ligger på att skänka förbättra verksamhetens förmåga att möta behovet hos dem verksamheten finns till för, anser **Mats Nilsson**. Central i en sådan kultur är

ett tillägnande och tryckt klimat där problem lyfts fram och lösningar ges tillsammans med alla berörda parter.

I välfärdsektorn finns hos den egna personalen ofta ett starkt naturligt intresse för kunderna och för att rätt kvalitet levereras, säger **Sofia Brunst**. No gäller det att ta tillvara på detta och lyfta denna förståelse till systemnivå och att samverka utifrån verksamhetens värfunktionella processer.

Ingela Gullberg berättar att inövningen i kvalitet och utvecklingsarbetet inom AcademeMedia sedan ett par år tillbaka ligger just här. Att det handlar om att skapa förutsättningar för reflektion och lärande i vardagen.

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

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

Kvalitetstolkas behov istället för ideologiska lösningar
Kompetensen hos alla berörda personer har en avgörande betydelse. Både teoretiska kunskaper och praktisk erfarenhet. Ledning, chefer, medarbetare och politiker behöver utbildas i kvalitetsvärderingar. Även verksamhetens kvalitetsprofessionella personer behöver ständigt utvecklas och lära.

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

Man kan dra en viktig slutsats av det som de referera och kompetenspersonerna i välfärdsektorn pekar på i den här artikeln. Det går att göra väldigt mycket i dagens situation, men det kräver fokus på helt andra saker än det som idag dominerar den politiska debatten. Istället för att låsa fast sig i ideologiska diskussioner bör man fokusera på ledarskapsroll, kompetens inom kvalitetsområdet, hur man arbetar med förbättringar och hur man investerar i en stark kvalitetskultur. Det skulle ge helt andra resultat i den svenska välfärden.



Faktorer som driver kvalitetsutveckling

- Engagerat och närvarande ledarskap
- Kvalitetskultur och kompetent medarbetarskap
- Kundfokus och förmåga att skapa värde
- Processorientering och samverkan
- Förmåga att systematiskt förbättra



Framgångsfaktorer och principer bakom framgångsrikt kvalitetsarbete

MBNQA	EFQM	SIQ	ISO 9001
Visionary leadership	Leading with vision, inspiration & integrity	Leder för hållbarhet	Leadership
Customer-driven excellence	Adding value for customers	Skapar värde med kunder och intressenter	Customer focus
Organizational and personal learning	Succeeding through the talent of people		
Valuing workforce members and partners		Involverar motiverade medarbetare	Involvement of people
	Developing organizational capability		
		Utvecklar värdeskapande processer	Process approach
Managing for innovation	Harnessing creativity & innovation	Förbättrar verksamheten och skapar innovationer	Continual improvement
Agility	Managing with agility		
Management by fact			Factual approach to decision making
Systems perspective			
Focus on results and creating value	Sustaining outstanding results		
			Mutually beneficial supplier relationship
Societal responsibility	Creating a sustainable future		
Focus on the future			

Helhetsperspektiv

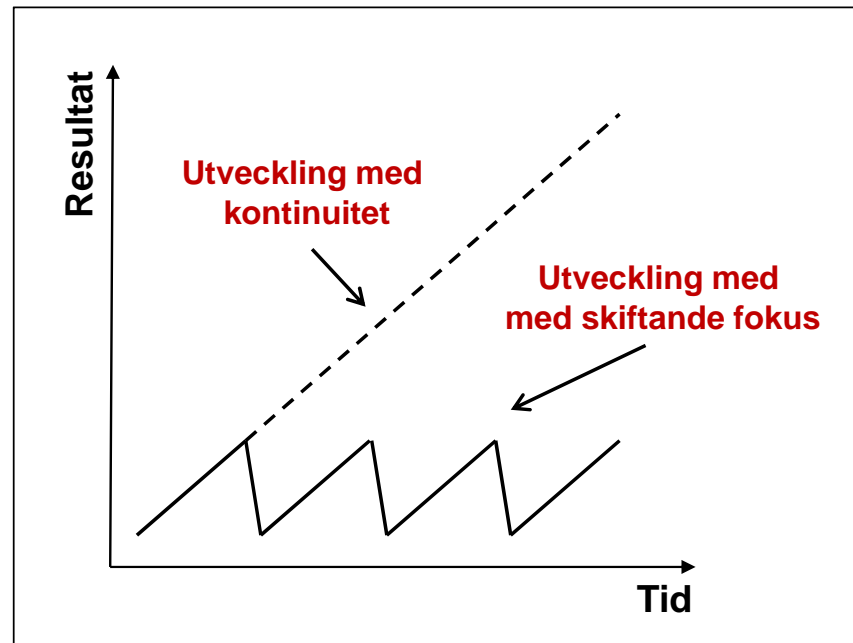
Strategi

**Ständiga
förbättringar**

Struktur

Kultur

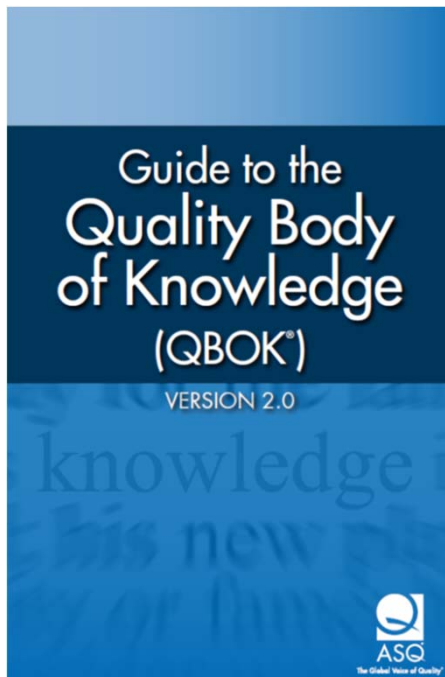
Behov av långsiktighet och kontinuitet



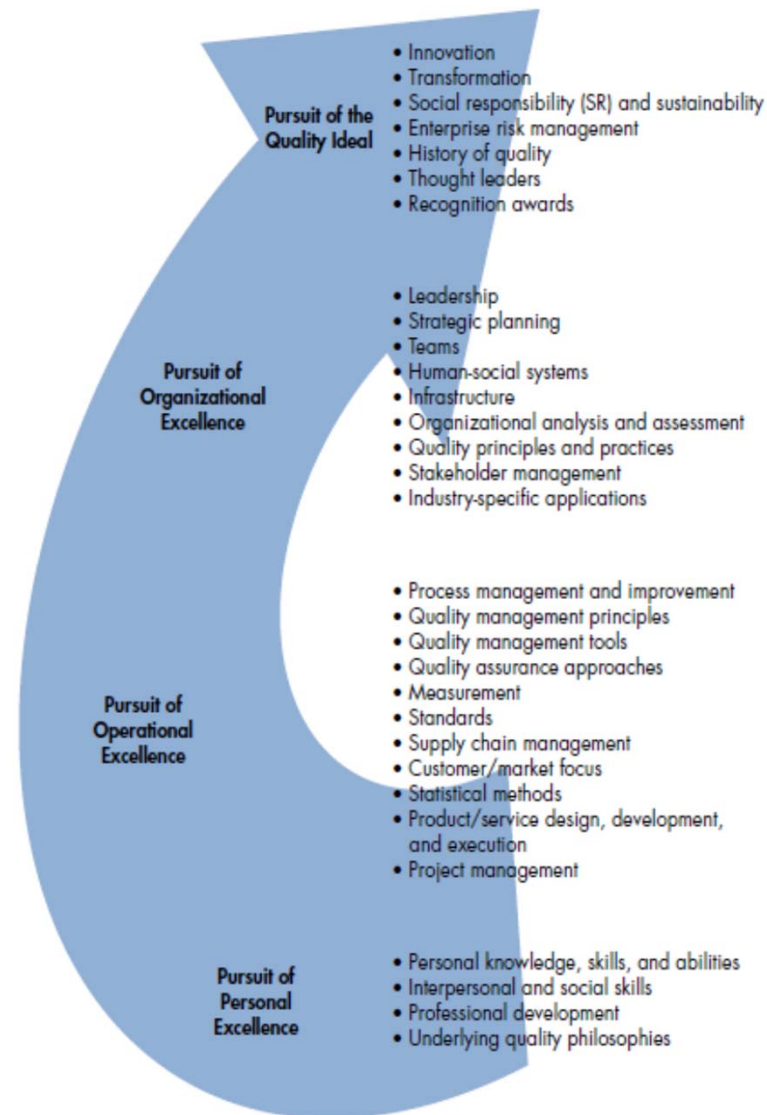
Kritiska förutsättningar för framgång

- **Engagemang**
- **Resurser**
- **Kompetens**





- American Society for Quality (ASQ)
- International Academy of Quality (IAQ)
- Juran Center/Carlson School of Management
- GOAL/QPC
- Aerospace and Defense Learning Institute (ADLI)
- Chartered Quality Institute (CQI)
- Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)
- SWEBOK® (Software Engineering Body of Knowledge)
- PMBOK® (Project Management Body of Knowledge)



**Hur upplever ni att arbetet med kvalitet,
kunddriven verksamhetsutveckling och
systematisk förbättring fungerar i era
verksamheter?**

Systematiskt och verkningsfullt förbättringsarbete

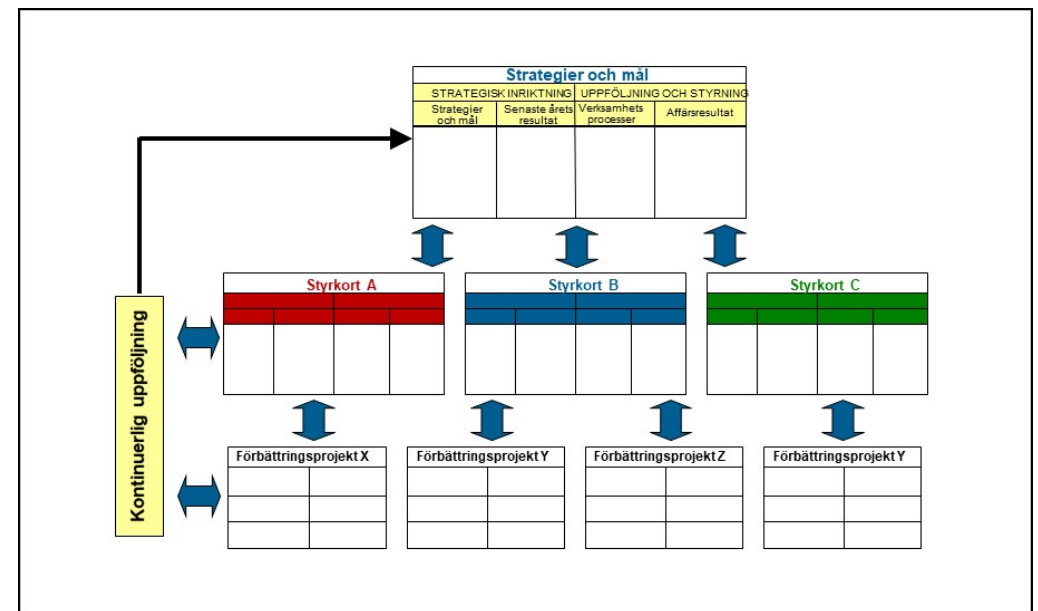
Förbättringsarbete kräver:

- **Strategi**
- **Organisation**
- **Metodik**



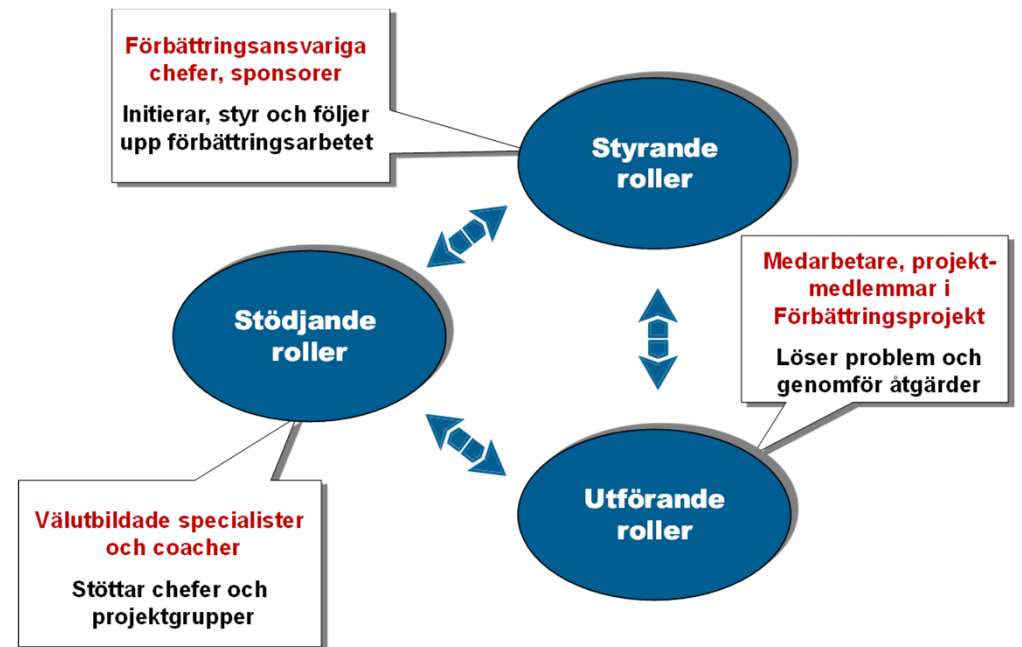
Strategi

- Förbättringsarbete leder verksamheten mot dess mål
- Förbättringsarbetet ska vara en del av strategiarbetet
- Göra rätt förbättringar
- Kundfokus



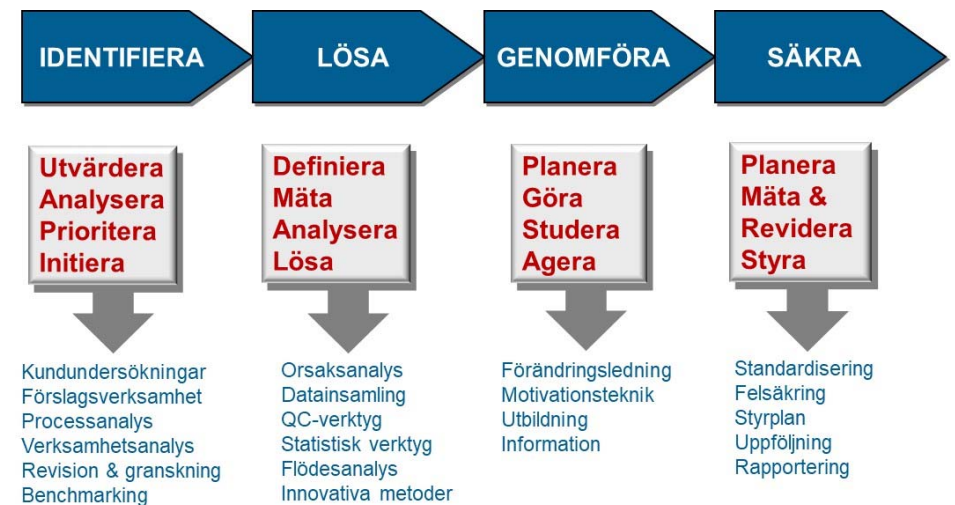
Organisation

- Förbättringar seger lokalt och tvärfunktionellt
- Roller, ansvar och kompetens
- Ledarskap grundat i förbättringsarbete
- Medarbetarskap



Metodik

- Behov av problemlösnings- och processutvecklingsmetodik
- Kompetens om förbättringsverktyg
- En gedigen förbättringskompetens behöver byggas upp
- Kunskap finns att lära från Six Sigma och Lean



Tre problemlösningnivåer

Systemnivå

Orsaksnivå

Symtomnivå

Förbättringsresan

Förbättring
Förändring
Lösning
Orsak
Symtom
Problem



Förbättringsresan

Förbättring

Förändring

Lösning

Orsak

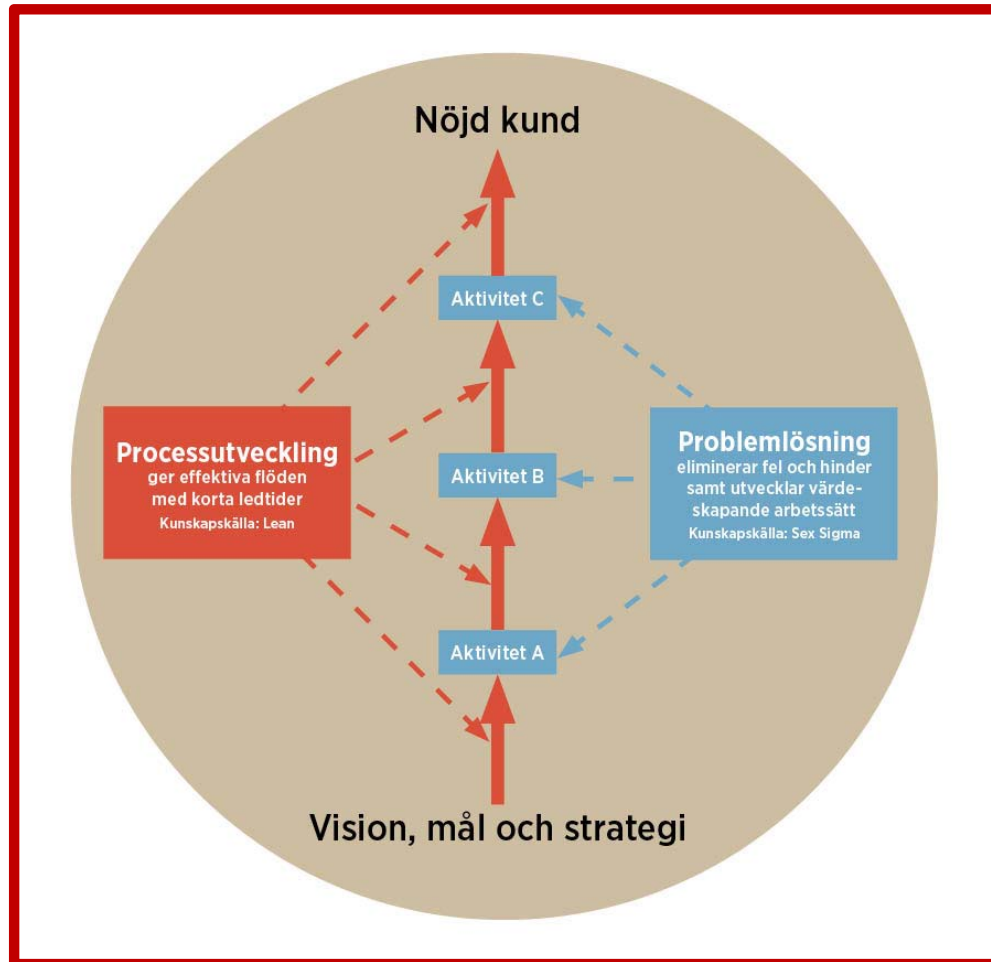
Symtom

Problem

- Följ upp resultat
- Säkra förbättringen
- Led förändringar som uppstår
- Implementera lösningen
- Planera genomförande
- Fastställ evidensbaserad lösning
- Identifiera åtgärder
- Bestäm rotorsak
- Identifiera orsaker
- Tag fram en problemformulering
- Studera symtom

Managementramverk – SIQ, EFQM, etc

Strukturramverk – Ledningssystem, ISO 9001



Mer information finns på:

www.sandholm.se

www.larssorqvist.com