



Håkan Wiklund

*Professor Kvalitetsteknik*

Stress, läkarbrist och provisoriska lokaler. Det är vardagen för personalen på Luleå vårdcentral. Men trots den besvärliga arbetssituationen fungerar arbetet bra, och det gör det tack vare ett gediget kvalitetsarbete som inleddes för flera år sedan.

Text och foto: Gunnar Andersson



Johan Alsén är chef för vårdcentralen i Luleå. Han tycker att kvalitetsarbete kostar kraft men att det är värt mödan, för utan detta hade de inte klarat arbetssituationen som den är idag.

## Kvalitetsarbete räddningen när vårdcentral går på knäna

**FÖR MÅNGA** vårdcentraler runt om i landet är arbetssituationen ungefär den samma. Läkarbrist och stress på grund av hård arbetsbelastning. Det förhållandet gäller också för vårdcentralen i Luleå, men där har en satsning på ett kvalitetsarbete som inleddes för några år sedan räddat situationen. På Luleå vårdcentral arbetar ungefär 50 personer och vårdcentralen har öppet dygnet runt.

Bara drygt hälften av läkartjänsterna är tillsatta och för ungefär ett och ett halvt år sedan tvingades man flytta till slitna

lokaler i det nedlagda sjukhuset i Luleå, som inte alls är ändamålsenliga för verksamheten.

– Det är oerhört svårt att behålla kvaliteten i arbetet när man byter lokaler och samtidigt arbetar under stress och med läkarbrist, säger Johan Alsén, chef för vårdcentralen.

### Samla rutiner

Gemensamt startade personalen kvalitetsarbetet 1997 genom att systematiskt börja dokumentera så många arbetsrutiner som

möjligt. Idag har man samlat på sig ungefär 90 olika rutiner i ett så kallat kvalitetsträd. Där ingår både medicinsk och administrativ dokumentering, och konkret kan det handla om allt från hur man tar upp diktat och lägger om bensår till städmoment. Samlingen av rutiner hjälper till att behålla kvaliteten i arbetet när till exempel nyanställda ska introduceras.

Varje rutin utformas av den personal som har hand om de olika arbetsuppgifterna och varje dokument innehåller en noggrann beskrivning av hur arbetsmo-



Genom Servicetrappan minskas byråkratin kring tullhantering. Tullverket samarbetar i ett tidigt skede med exportföretag för att skapa en smidig hantering.

## Tullen förenklar med kvalitetstrappa

Tullverket har i år lanserat ett kvalitetssystem som förenklar rutinerna för företag och sparar stora pengar. Under namnet Servicetrappan kan företag välja att kvalitetssäkra sina tullrutiner i fem olika nivåer. Systemet har väckt internationellt intresse.

Det var denna trend som ledde till att Lars Karlsson fick idén att koppla ihop Tullverkets egenutvecklade riskanalys-system med företagets kvalitetssäkring av sina underleverantörer. Ur dessa tankegångar har sedan Servicetrappan vuxit fram.

### Över gränserna

Tankegången är enkel, enligt Lars Karlsson. Export eller import innebär att ett företag levererar en vara över gränserna

skillnad från tidigare då tulltjänstemännen utövade mer traditionella kontroller kommer de in i ett tidigt skede innan exporten ska ske, går igenom förutsättningar och gör en överenskommelse om vad som gäller.

– Poängen med Servicetrappan är att det ska vara enkelt att göra rätt och ha god kvalitet, betonar Lars Karlsson. Istället för krångliga regler sätter vi upp en ram och vi kan många gånger utöva kontroll via företagets elektroniska system utan att det

# Kvalitet är...

..när kunderna kommer tillbaka  
och inte produkterna

*(VD, svenskt småföretag)*

...en vara eller tjänsts förmåga att uppfylla  
*eller helst överträffa*  
kundernas behov och förväntningar.

*(tex Bergman & Klefsjö, 2001)*



## Kvalitet som kundtillfredsställelse

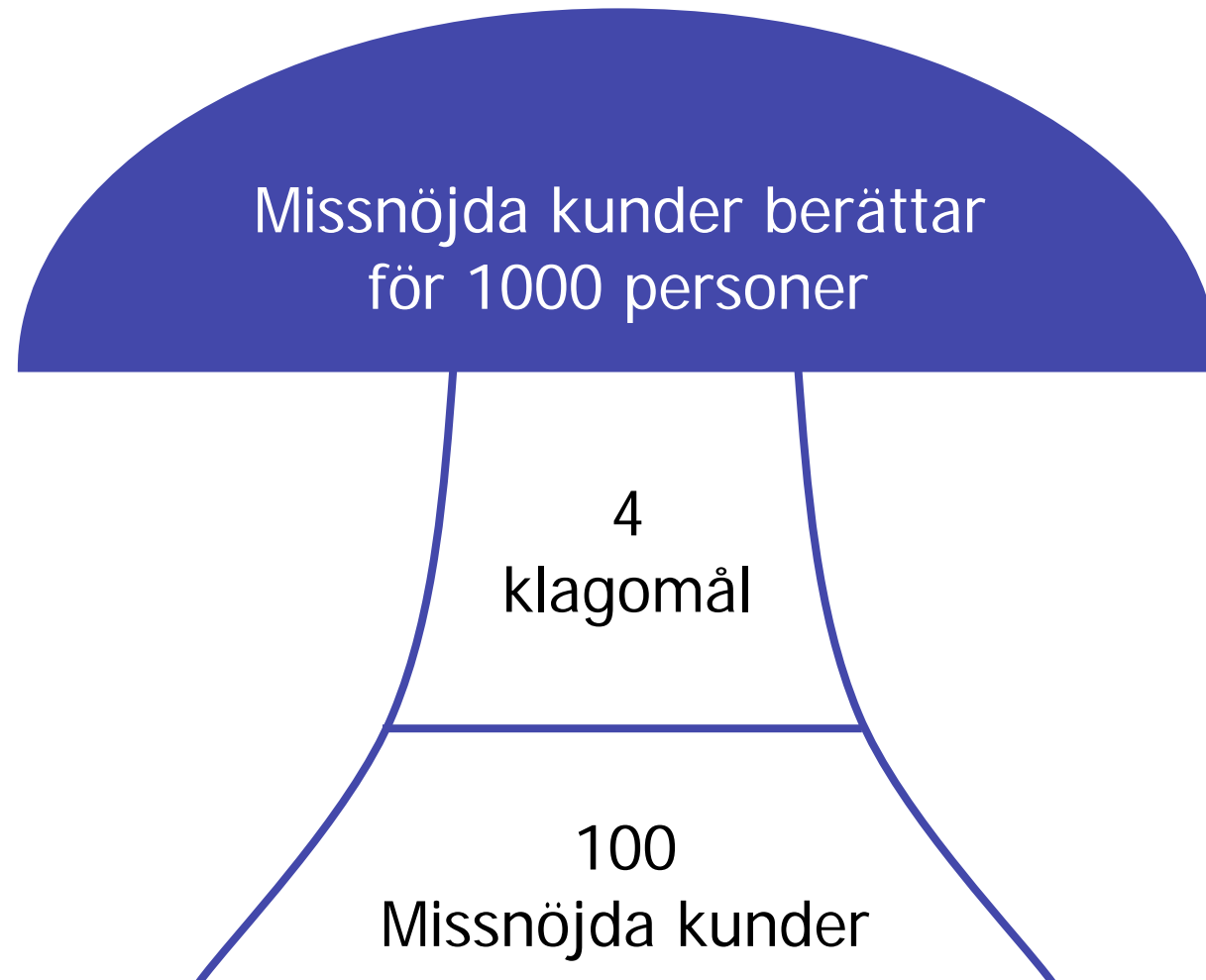
- Shewhart (1931): Objektivt och subjektivt, från produkt och kontroll till process och styrning



## Kanomodellen

- Kano (1984, 2001): Kvalitetsdimensioner, attraktiv kvalitet

# Klagomål är ingen bra kvalitetsindikator...





## Kvalitet som kundtillfredsställelse

- Shewhart (1931): Objektivt och subjektivt, från produkt och kontroll till process och styrning

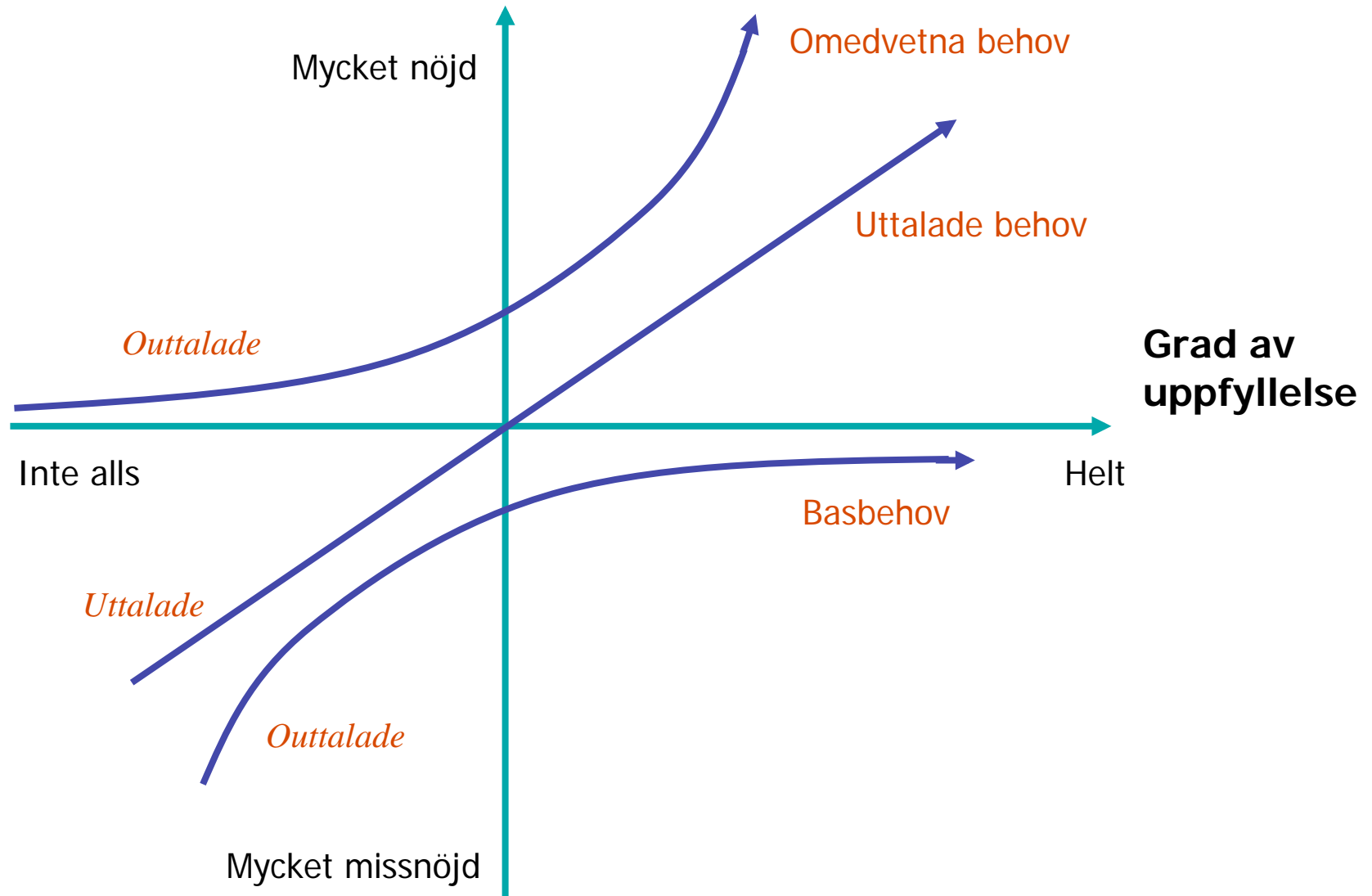


## Kanomodellen

- Kano (1984, 2001): Kvalitetsdimensioner, attraktiv kvalitet

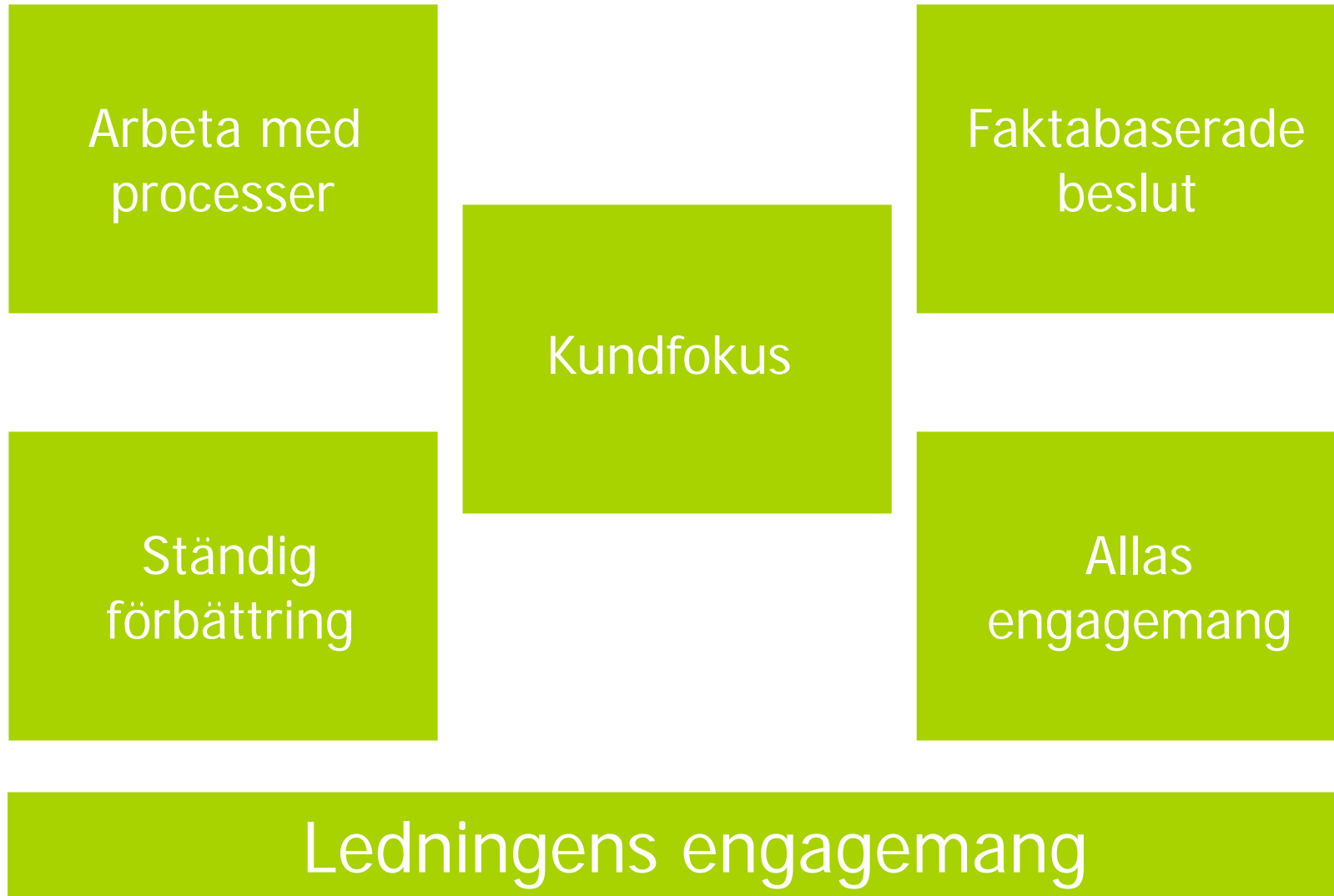


# Kundtillfredsställelse



Se Kano (1995)

# Offensiv kvalitetsutveckling (TQM)



**Reflektera och  
konceptualisera.  
Implementera.**

**Identifiera  
förbättringsområde  
Planera arbetet.**

Lär

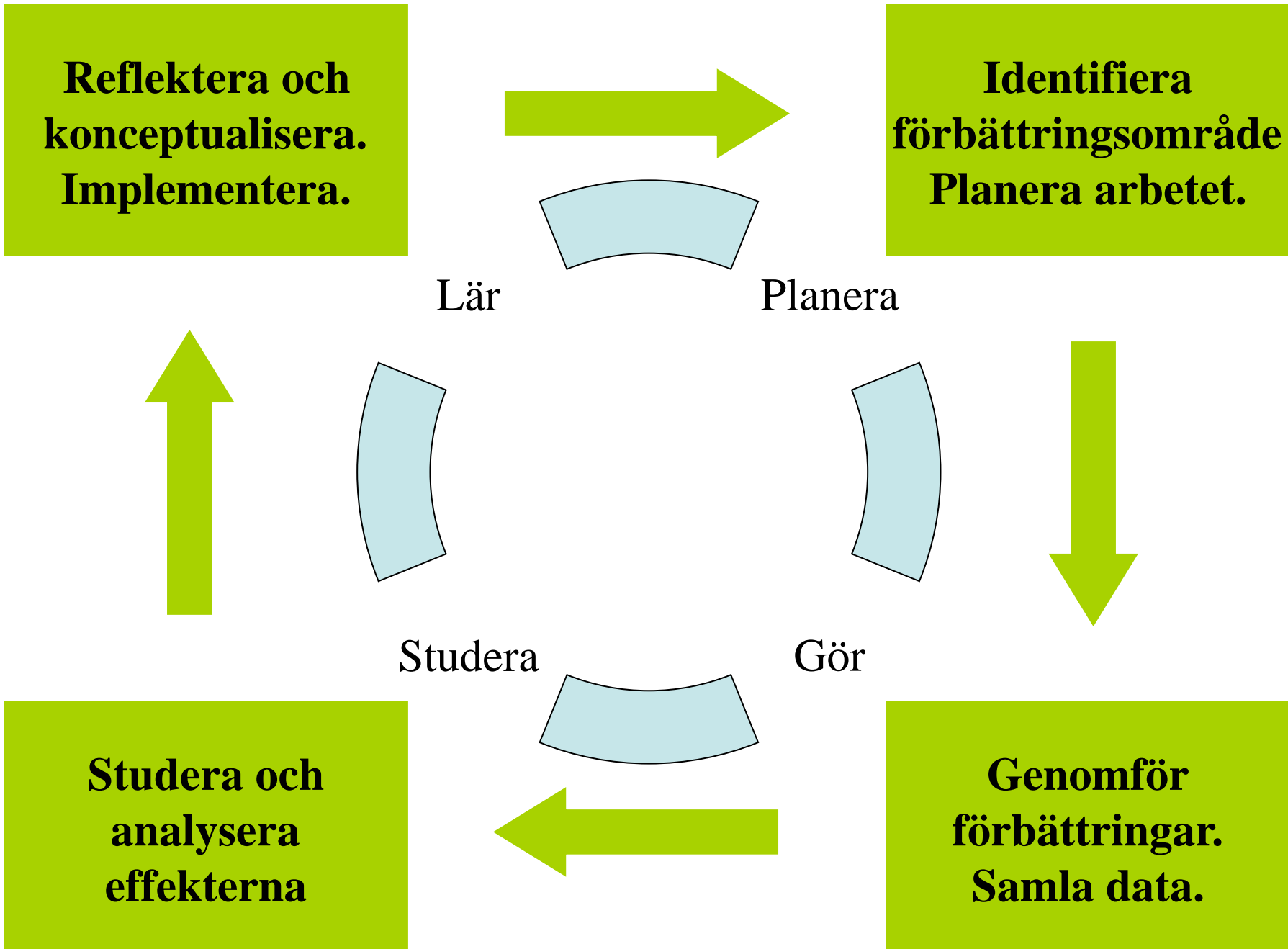
Planera

Studera

Gör

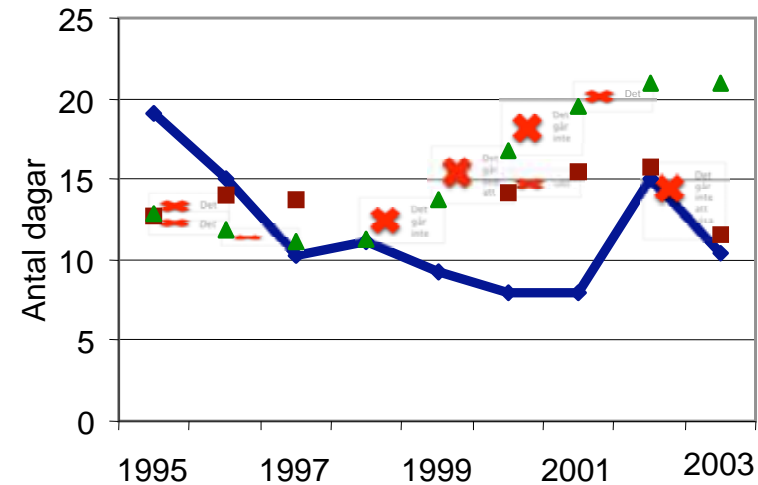
**Studera och  
analysera  
effekterna**

**Genomför  
förbättringar.  
Samla data.**





**Genomsnittliga sjukskrivningsdagar**



## Kvalitetsutveckling och hälsa

- De anställdas upplevelse av värderingarna\* samvarierar med deras upplevelse av sin hälsa *(tex Lagrosen, Bäckström)*

## Kvalitetsutveckling och lönsamhet

- Kortare ledtider
- Minskad kassation och omarbetningar
- Förbättrad produktivitet

# ...och ledarskapets betydelse





## Kvalitetsutveckling och hälsa

- De anställdas upplevelse av värderingarna\* samvarierar med deras upplevelse av sin hälsa *(tex Lagrosen, Bäckström)*

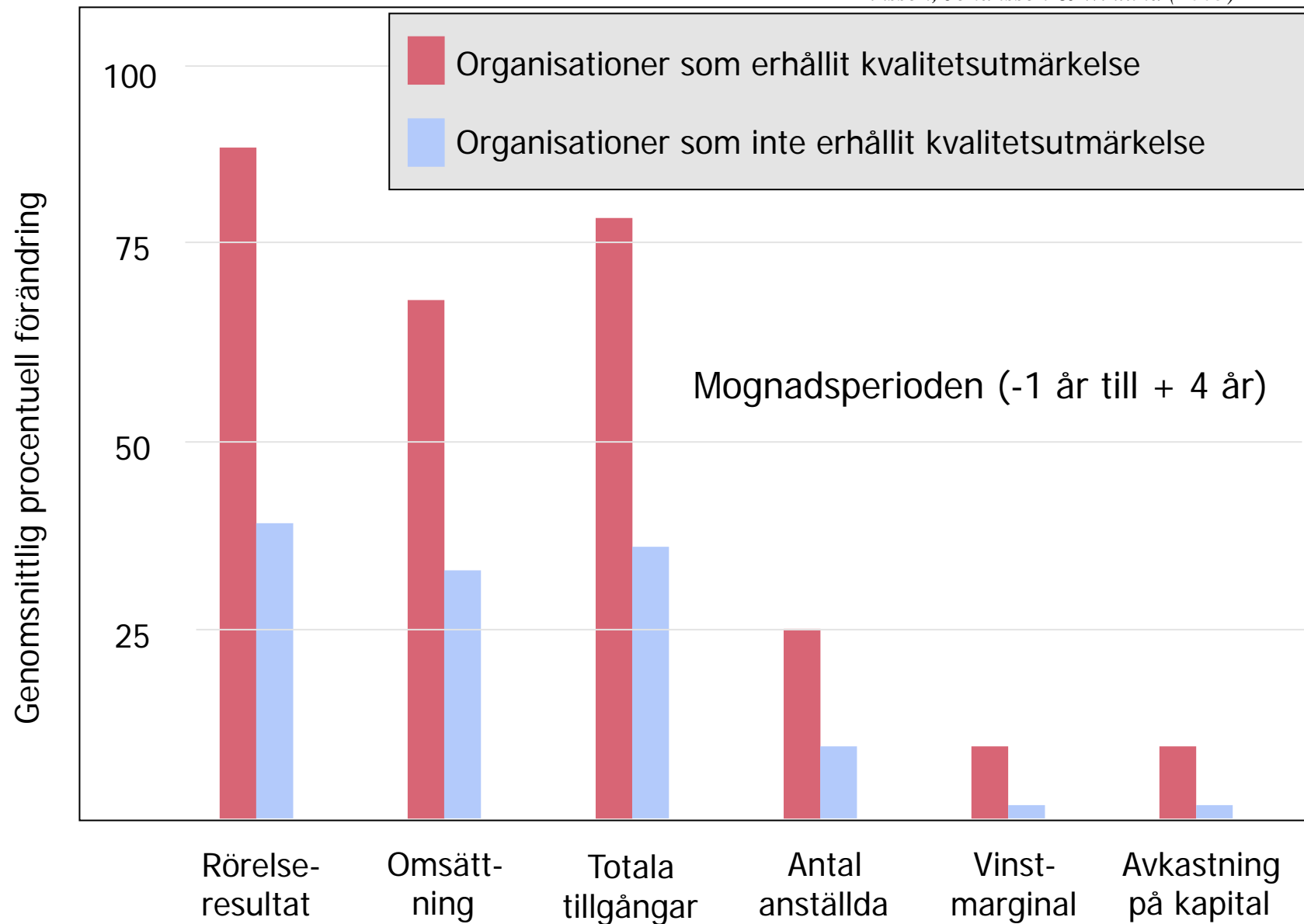
## Kvalitetsutveckling och lönsamhet

- Kortare ledtider
- Minskad kassation och omarbetningar
- Förbättrad produktivitet

# En studie av 600 utmärkelsemottagare

*Hendricks & Singhal (1996, 1997, 1998, 1999)*

*Eriksson, Johansson & Wiklund (2003)*



# Kvalitetsutmärkelser & organisationsutveckling

The Baldrige Index *NIST (National Institute of Standards and Technology)*

	Investering	Värde	Ökning %
Baldrige Award Recipients	7282.35	57 185.19	685.26
S&P 500	7282.35	19 160.33	163

[www.nist.gov/public\\_affairs/releases/stockstudy.htm](http://www.nist.gov/public_affairs/releases/stockstudy.htm)

25 vinnande organisationer i USA 1988-1996 *Wrolstad & Keruger (2001)*

	Utmärkelsemottagare	Jämförelseföretag
Rörelsemarginal	46.77 %	2.69 %
Avkastning på eget kapital	10.28 %	- 5.50 %
Avkastning på totalt kapital	10.70 %	5.01 %

# Kvalitet inom utbildning

## Vad är det?



..och hur mäts den?

Fortsatt granskning och  
bedömning av kvalitets-  
arbetet vid universitet  
och högskolor

Uppdragsgivare: SMT  
SMT för högskoleområdet

Kvalitetsutveckling och  
modeller för högskolor

Standards and Guidelines for  
Quality Assurance in the European  
Higher Education Area

Web of Science®  
Cited Reference Search

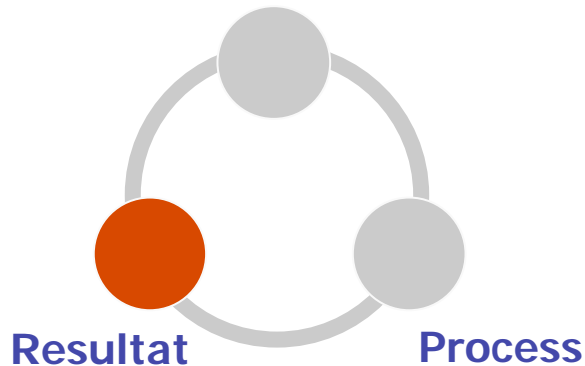
Your search has found the following  
Select only those cited references you  
then click FINISH SEARCH  
(Hint: Look for variants. Papers are sometimes  
View the articles that cite the selected references  
The completed search will be added to the search  
CITED  
REFERENCE  
INDEX  
References: 9,403

Go to Page: 1 of  
181 | 182 | 183 | 184 | 185 | 186 |  
Cited Author: V SCAND J IMMUNOL  
VENSSON VTLBERNSH-WISS TECHNOL  
VENSSON  
VENSSON AM J OCCUPATIONAL TH  
VENSSON W J ADORN  
1985  
2004  
1954  
1953

HSV föreslår

## Mer resurser till god kvalitet

### Förutsättningar



# Resurser som styrmedel väcker olika reaktioner

*Elva procent av högskoleutbildningarna har fått underkända i Högskoleverkets utvärderingar de senaste sex åren.*

*Verket anser att bristerna kan avhjälpas om kvaliteten på utbildningen får styra tilldelningen av pengar.*

*Utbildningsminister Lars Leijonborg håller med, men SULF är skeptiskt.*

**P**roblemet ligger inte i resurstilldelningssystemet utan i att lärosätena får för lite pengar per student och dessutom är det lättare sagt än gjort att fördela resurser efter kvalitet, säger SULF:s chefsutredare Ann Fritzell.

I en uppmärksamman artikel på DN Debatt 14 maj skriver bland andra universitetskansler Sigrith Franke om lärosätenas kvalitetsbeteenden och hur man ska kunna komma tillrätta med dem. Debattartikeln grundar sig på Högskoleverkets rapport *Har det gått? En slutrapport om Högskoleverkets kvalitetsuppsiktsarbete åren 2001–2006*.

– Debattartikeln är tillspetsad. Läser man hela rapporten så blir man inte lika oroad. Då framträder en bild av en högskola som i huvudsak fungerar. Och det är uppenbart att Högskoleverkets kvalitetsinsatser har lett till förbättringar, säger Ann Fritzell.

Högskoleverket hävdar att en orsak till bristerna är att det nuvarande systemet för resurstilldelning saknar incitament för att förbättra utbildningarnas kvalitet.

– Rapporten bekräftar vad vi vet och påpekat många gånger: det har fått konsekvenser för kvaliteten att resurserna har minskat. Däremot tror vi inte att problemet ligger i att resurstilldelningssystemet saknar incitament för att öka kvaliteten. Vi anser att problemet är prislapparnas storlek – tilldelningen av



Med mera resurser per student och extra resurser för att säkra lärarnas forskningsanknytning skulle man kunna säkra kvaliteten vid alla lärosäten i Sverige, säger Ann Fritzell, i en kommentar till Högskoleverkets rapport. FOTO: PETER KÖRBER

pengar per student, säger Ann Fritzell.

Hon är oförstående till grumlarna i Högskoleverkets kritik mot resurstilldelningssystemet.

– Även med svävande system borde det ligga i högskolornas eget intresse att göra saker som man kan visa att man är bra på. Det borde vara det bästa sättet att locka både studenter och kvalificerade lärare, säger Ann Fritzell.

#### Anslagen minskat 20 procent

SULF har räknat ut att anslagen reellt har minskat med cirka 20 procent sedan 1994/95 beroende bland annat på statens principer för löneomräkning vid den

årliga uppräknings av anslag och prislappar.

– Det är en ekvation som inte går ihop. Det är därför bra att Högskoleverket visar på de kvalitetsproblem som har blivit följden av de bristande resurserna, säger SULF:s ordförande Christoph Bargholtz.

Han anser att det är två saker som gjort att lärosätena får för lite pengar.

– Dagens system för uppräknings av anslagen innebär att anslagen till högskolor och universitet för 2008 ökar med endast 0,78 procent samtidigt som löneökningarna beräknas bli cirka 4 procent.

– Vi på Sveriges universitetslärarförbund har under lång tid pekat på faran

# Tre centrala kriterier för kvalitet

- Utbildningens kvalitet **som den upplevs av studenterna och de forskarstuderande**
- Utbildningens kvalitet **i förhållande till lärandemål** i kurs- och utbildningsplaner och i examensbeskrivningar
- Utbildningens **relevans för arbetslivet och samhället** i vid mening.

Högskolornas  
uppgifts-  
skyldighet

Student-  
förenings rätt  
att använda  
undervis-  
ningslokaler

Högskoleförordningen 1 kap.  
Allmänna bestämmelser

## Uppgifter till Högskoleverket

12 § Högskolorna skall till Högskoleverket lämna de uppgifter om sin verksamhet som verket begär. (SFS 1996:568)

## Att få använda undervisningslokaler

13 § En högskola är skyldig att låta en demokratiskt uppbyggd förening för studenter vid högskolan använda undervisningslokaler vid en sammankomst som föreningen anordnar för sina medlemmar, om sammankomsten hålls för upplysning, meningsyttring eller annat liknande syfte eller för framförande av konstnärligt verk. Den som av föreningen har bjudits in för att medverka vid sammankomsten får inte vägras tillträde till möteslokalerna. Vad som sägs i första stycket skall inte gälla om det är antagligt att det vid sammankomsten kommer att uppstå någon allvarlig ordningsstörning eller inträffa någon handling som strider mot lag. Första stycket gäller inte heller om föreningens användning av lokalerna är oförenlig med högskoleverkets behöriga gång eller med högskolans förpliktelser mot tredje man. (SFS 1998:1003)

## Kursvärderingar

14 § Högskolan skall ge de studenter som deltar i eller har avslutat en kurs en möjlighet att framföra sina erfarenheter av och synpunkter på kursen genom en kursvärdering som anordnas av högskolan. Högskolan skall sammanställa kursvärderingarna samt informera om resultaten och eventuella beslut om åtgärder som föranleds av kursvärderingarna. Resultaten skall hållas tillgängliga för studenterna. (SFS 2000:651)

## Administrativa uppgifter

15 § Uppsala universitet, Lunds universitet, Göteborgs universitet, Umeå universitet, Linköpings universitet och Karolinska institutet skall svara för att handläggning av ärenden och därmed sammanhängande uppgifter utförs åt de regionala etikprövningsnämnder som anges i 6 § förordningen (2003:616) med instruktion för regionala etikprövningsnämnder. (SFS 2003:619)

Administra-  
tiva uppgifter

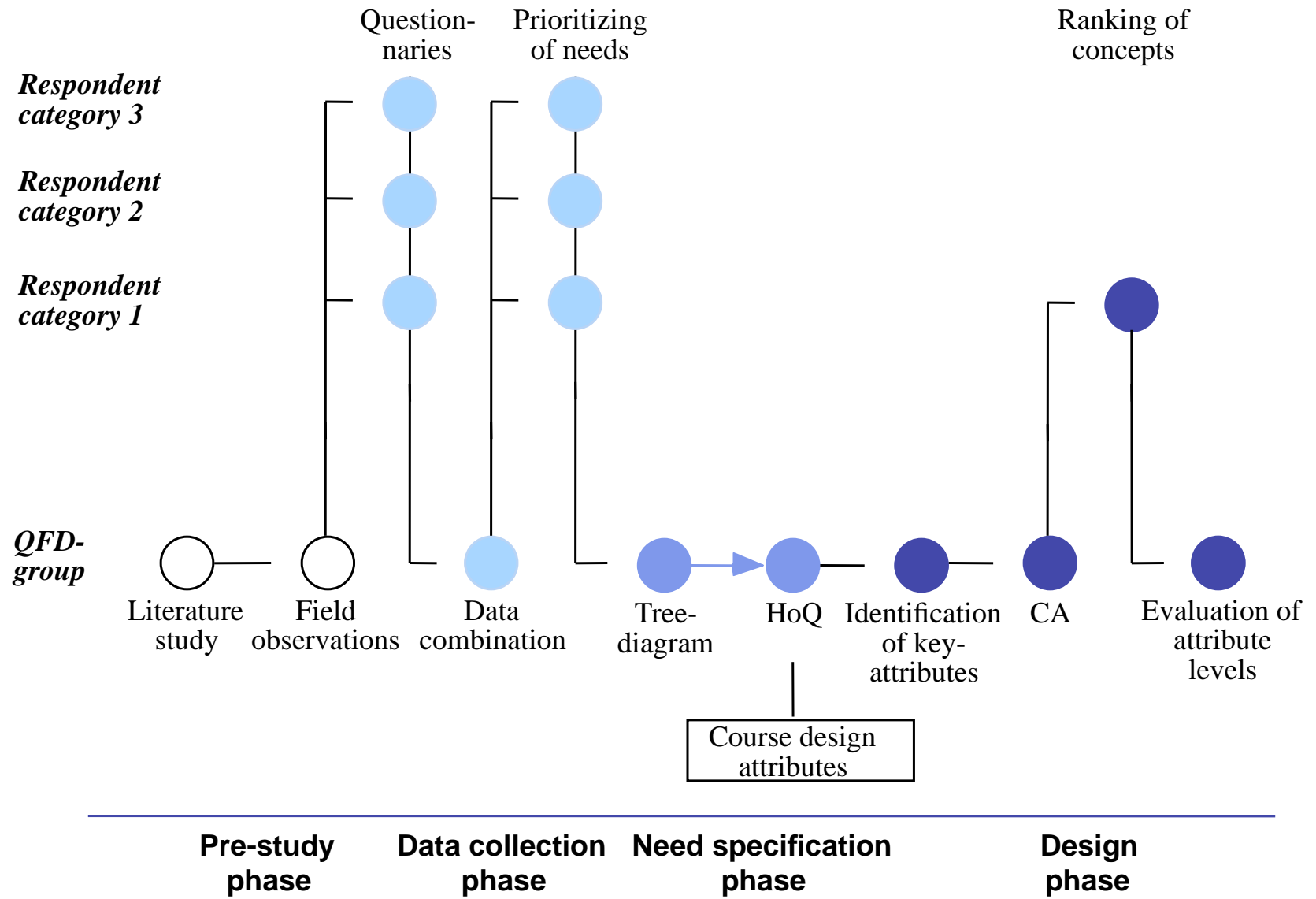
Styrelsen

2 § Styrelsen för högskolan ska ha till uppgift att:  
1. i viktiga frågor besluta om åtgärder med anseende till högskolans verksamhet och revisionsrapporter  
2. om årsredovisning och revisionsrapporter  
3. om åtgärder med anseende till högskolans verksamhet och revisionsrapporter  
4. om revisionsplan och åtgärder med anseende till högskolans verksamhet och revisionsrapporter  
5. i viktigare frågor om den interna kontrollen av denna, dock inte i fråga om disciplinansvar,  
6. om viktigare föreskrifter, om skiljande från anställning på grund av avstängning eller läkarundersökning,  
7. a) om skiljande från anställning på grund av avstängning eller läkarundersökning, b) om åtalsanmälan, c) om avstängning eller läkarundersökning, d) om de antagningsordningar som nämns i 4 kap. stycket och 8 kap. 3 § tredje stycket,  
8. om de antagningsordningar som nämns i 4 kap. stycket och 8 kap. 7, 8 och 10 §§ 2 och 3, 9. om de antagningsordningar som nämns i 4 kap. stycket och 8 kap. 7, 8 och 10 §§ 2 och 3, 10. i frågor i övrigt som är av principiell vikt, 11 kap. 6 § framgår att styrelsen för högskolan också i vissa andra frågor än de som avses i 11 kap. 6 § framgår vid högskolans verksamhet. Dessa frågor skall i vissa fall beslutas av en särskild nämnd, vilket framgår av 4 kap. 3 §.












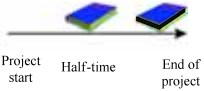
3 § Andra frågor än de som inte är föreskrivet i 2. styrelsen har beslutat om. Har det i denna fråga uppgift ankommer till styrelsen. (SFS 1996:568)

# Hur involvera studenterna?







<b>Factor/Level</b>	<b>Low (-1)</b>	<b>High (1)</b>
Type of company, <i>A</i>	Manufacturing company 	Service company 
Course length, <i>B</i>	Two quarters 	One quarter 
Problem specification, <i>C</i>	Own problem specification 	Pre-defined problem 
Supervision forms, <i>D</i>	Simultaneous supervision of several projects 	Individual project supervision 
Type of data, <i>E</i>	Quantitative data 	Qualitative data 
Number of reports, <i>F</i>	One comprehensive final report 	One half-time report + one final report 

*Lycka till med kvalitetsarbetet!*