

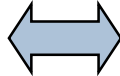
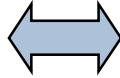
Verksamhetsutveckling

René Chocron

SIQ - Institutet för Kvalitetsutveckling

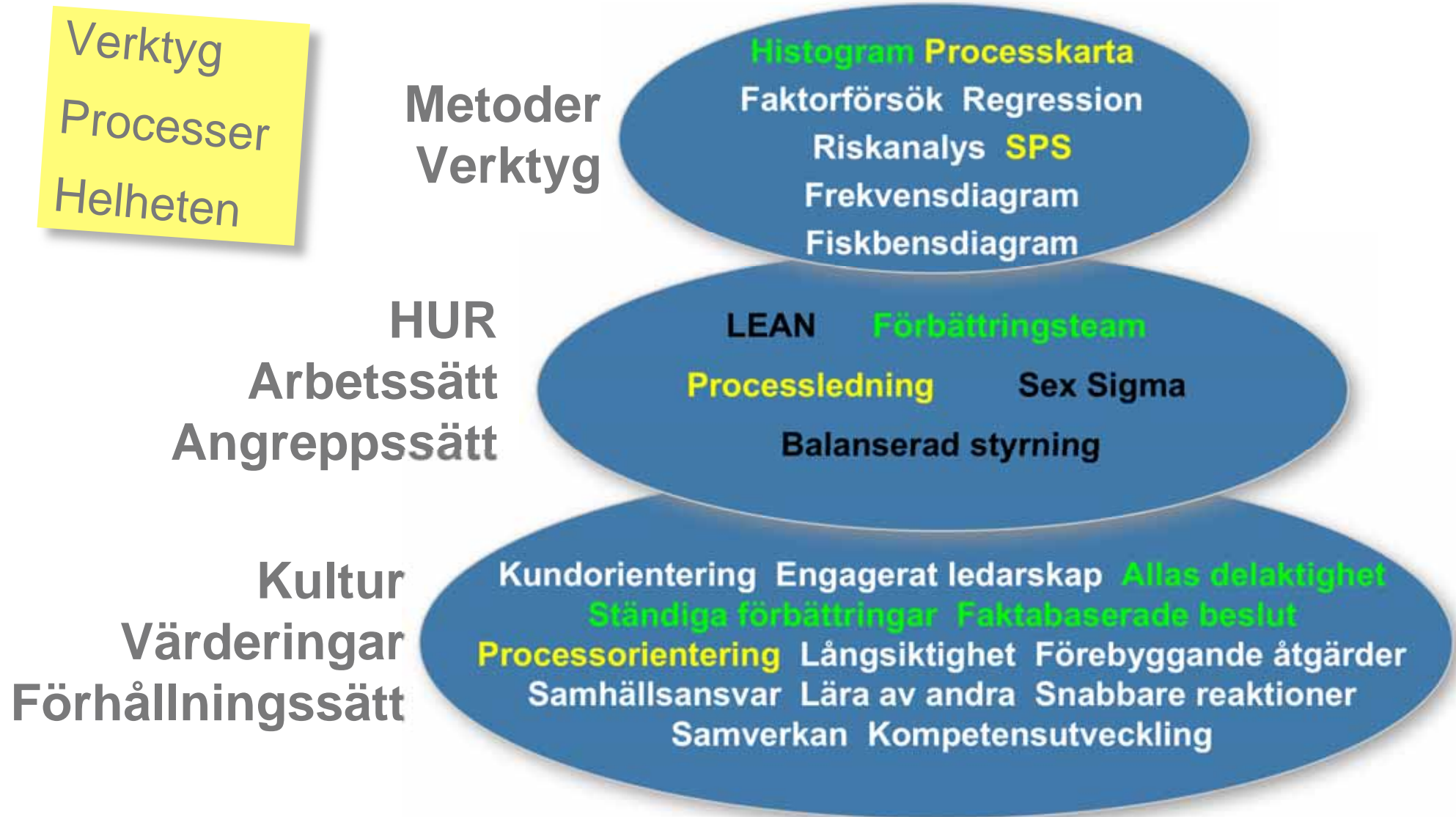
Välkomna

Agenda

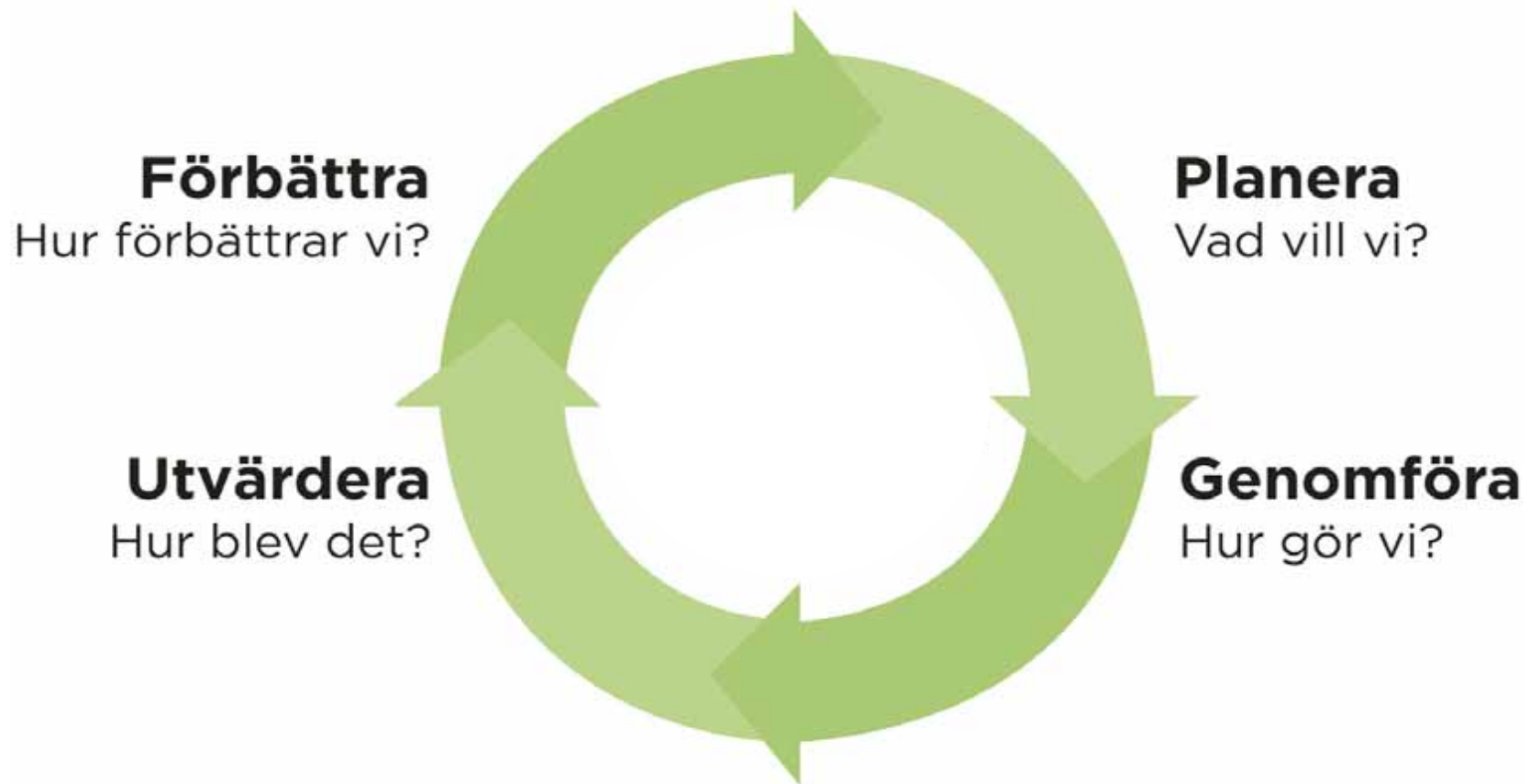
- Om SIQ
- Om var står vi idag
- Om organisationers och människors utveckling
- Både och! System, struktur  Kultur
- Ledningsverktyg  Förbättringsverktyg
- SIQs Modell och inSIQt
- Hur deltar man i Utmärkelsen Bättre Skola
- Förbättringsverktyg i vardagen

Helheten
Processer
Verktyg

Verksamhetsutveckling med helhetsyn!



Förbättringshjulet - grundläggande synsätt



Kort om SIQ

SIQ bakgrund

- Omvärlden 80-90-tal
- SIQ startade 1991 i Göteborg
 - ...stimulera och bidra...
 - ..internationell förankring..
 - ..utmärkelse..

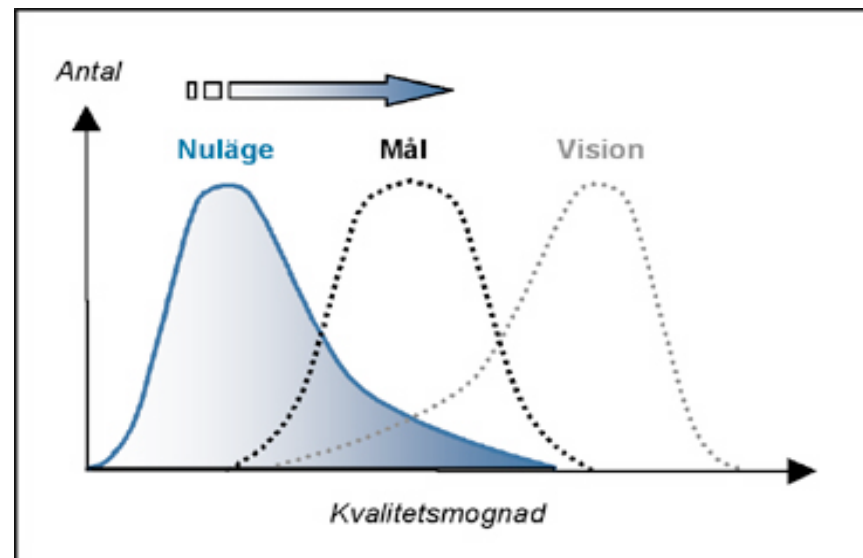
En stiftelse med uppdrag att verka för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Sverige.

Huvudmän är staten via NUTEK samt Intressentföreningen Kvalitetsutveckling.

www.siq.se

SIQs vision

Ett Sverige där alla organisationer utvecklar ett kundfokuserat, hållbart agerande och tar tillvara människors och verksamheters fulla potential.



Utmärkelsen Svensk Kvalitet



Erkännande 2007



- Tingsholmsgymnasiet, Ulricehamn
- Bergtorpsskolan, Täby

Utbildningar och seminarier



Konferenser/Studiebesök



Vinnande Ledarskap har under åren samlat ca 8000 deltagare.

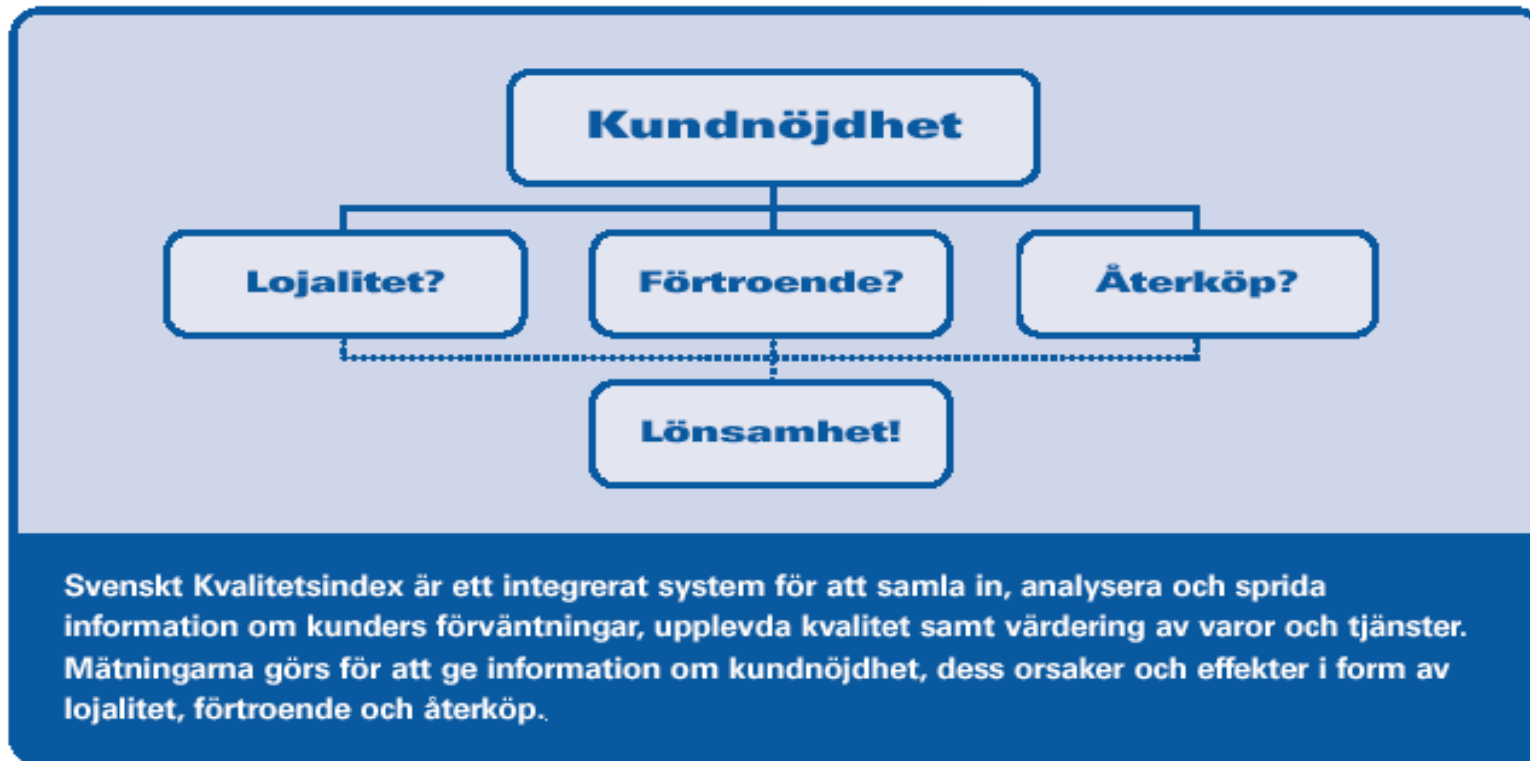
Intressentföreningen Kvalitetsutveckling



Nationellt nätverk för
ledare och medarbetare
Branschöverskridande
erfarenhetsutbyte
Vägledning och
kompetensutveckling
Kostnadsfria nätverksträffar,
seminarier och studiebesök

SIQ

Svenskt KvalitetsIndex



Modeller för verksamhetsutveckling

Deming Prize 1951

Malcolm Baldrige National Quality Award 1987 (Criteria for MBNQA)

European Quality Award 1992 (The EFQM Excellence Model)

Utmärkelsen Svensk Kvalitet 1992 (SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling)



Kundorienterad Verksamhetsutveckling

Kundorienterad Verksamhetsutveckling

Syfte:

Att utveckla sin verksamhet utifrån sina kunders behov, krav, önskemål och förväntningar..

..i förvisningen om att det i längden är det som ger störst total nytta.

Att tillsammans bli allt bättre på att skapa värde för dem vi är till för.

Behöver ni bli bättre?

- Hur bra är ni idag?

Vilken beskrivning passar bäst in på er idag?

A

En kultur för kundorienterad verksamhetsutveckling stimuleras. Systematiska arbetssätt finns eller är påbörjade inom viktiga områden.

Arbetssättens tillämpning i verksamheten är under utveckling.

Resultatförbättringar på viktiga områden börjar synas och den ökade medvetenheten om sambanden mellan process, arbetssätt och resultat leder från en reaktiv till en förebyggande kultur.

En samordning av arbetssätten har börjat mellan olika verksamhetsområden och funktioner inom verksamheten.

B

En kultur för kundorienterad verksamhetsutveckling finns inom viktiga delar av verksamheten. Systematiska arbetssätt finns inom viktiga områden, funktioner och processer.

Arbetssätten tillämpas i många delar av verksamheten.

Kunskapen och medvetenheten om sambanden mellan process, arbetssätt och resultat börjar bli spridd. Resultaten börjar förbättras. Utvärdering och förbättring av arbetssätt har påbörjats.

Samordning och integration mellan arbetssätt, verksamhetsområden och funktioner utvecklas.

C

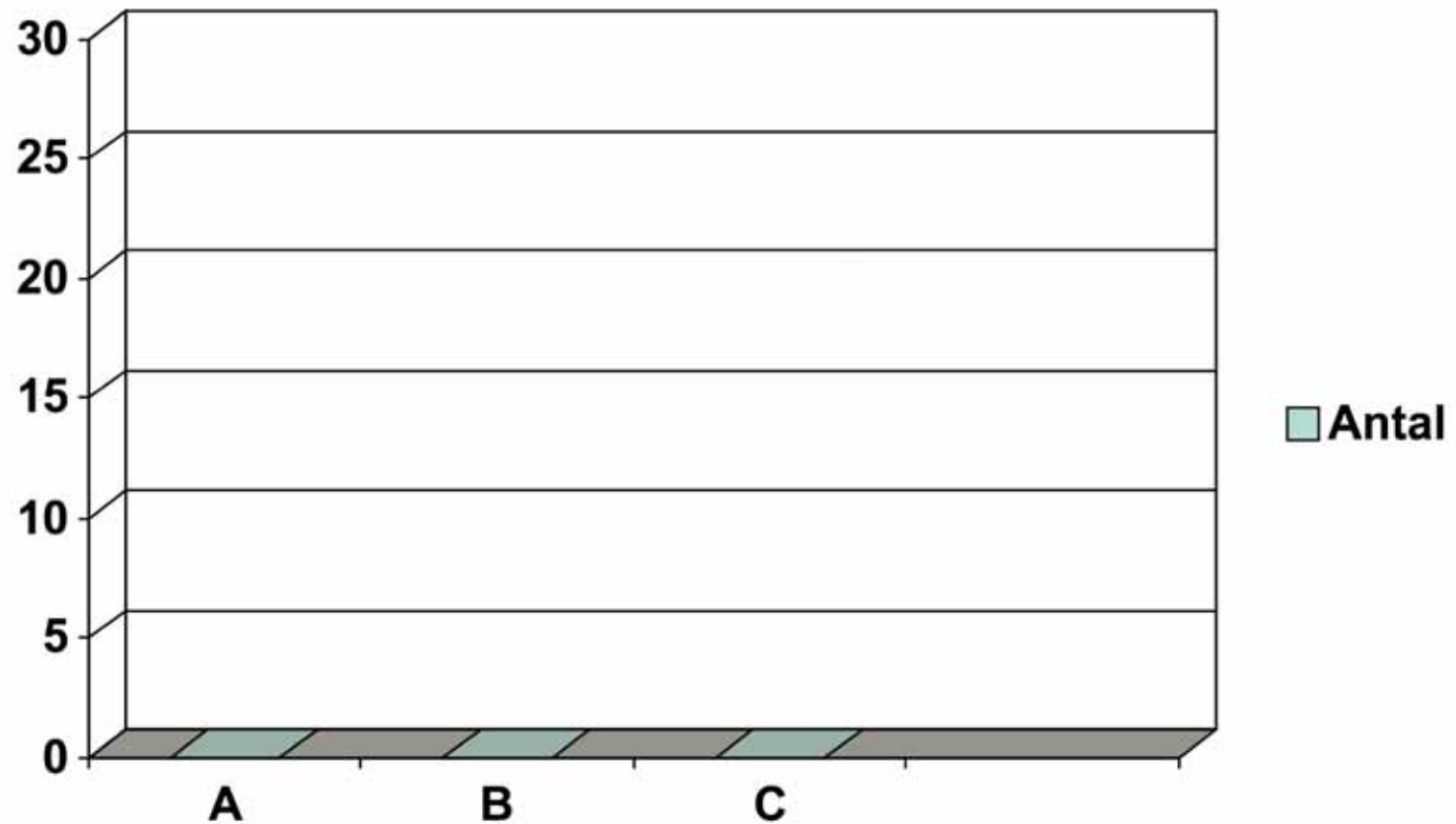
En stark kultur för kundorienterad verksamhetsutveckling finns inom stora delar av verksamheten. Systematiska arbetssätt finns inom många områden, funktioner och processer och har ofta en förebyggande karaktär.

Arbetssätten tillämpas i stora delar av verksamheten och är kända bland medarbetare på olika nivåer.

Viktiga resultat förbättras stadigt, och kunskapen och medvetenheten om sambanden mellan process, arbetssätt och resultat är utbredd. Utvärdering och förbättring av de viktigaste arbetssätten görs allt mer systematiskt, och skapar en grund för lärande, utveckling och ständig förbättring.

Samordning och integration mellan funktioner och verksamhetsområden sker systematiskt och är i tydlig utveckling.

Resultat av utvärderingen



Vad det egentligen handlar om!



Det här vet vi!

- Verksamheter som är som är bra på kundorienterad verksamhetsutveckling kännetecknas av
 - Klarar med råge sina ekonomiska åtaganden
 - God arbetsmiljö och låga ohälsotal
 - Nöjdare medarbetare
 - Nöjdare och lojalare kunder

Varför ska vi förbättra

Överlevnadskraft!

- Kundperspektivet
- Processperspektivet
- Medarbetarperspektivet
- Samhällsperspektivet
- Ägarperspektivet

Nöjdare, lojalare, fler

Oftare rätt, lägre kostn. effektivare

Kompetens, motivation, attraktion

Renommé, risker,

Finans, stabilitet

Hur bra är vi idag?


Hur bra måste man va?

Kan man mäta och jämföra sig?

Utvärdera & Förbättra

Från Vad till Hur

- Produktegenskaper
- Professionen
- Metodik/teknik



Verksamhet
System/systematik
Processer
Organisation
Resultat

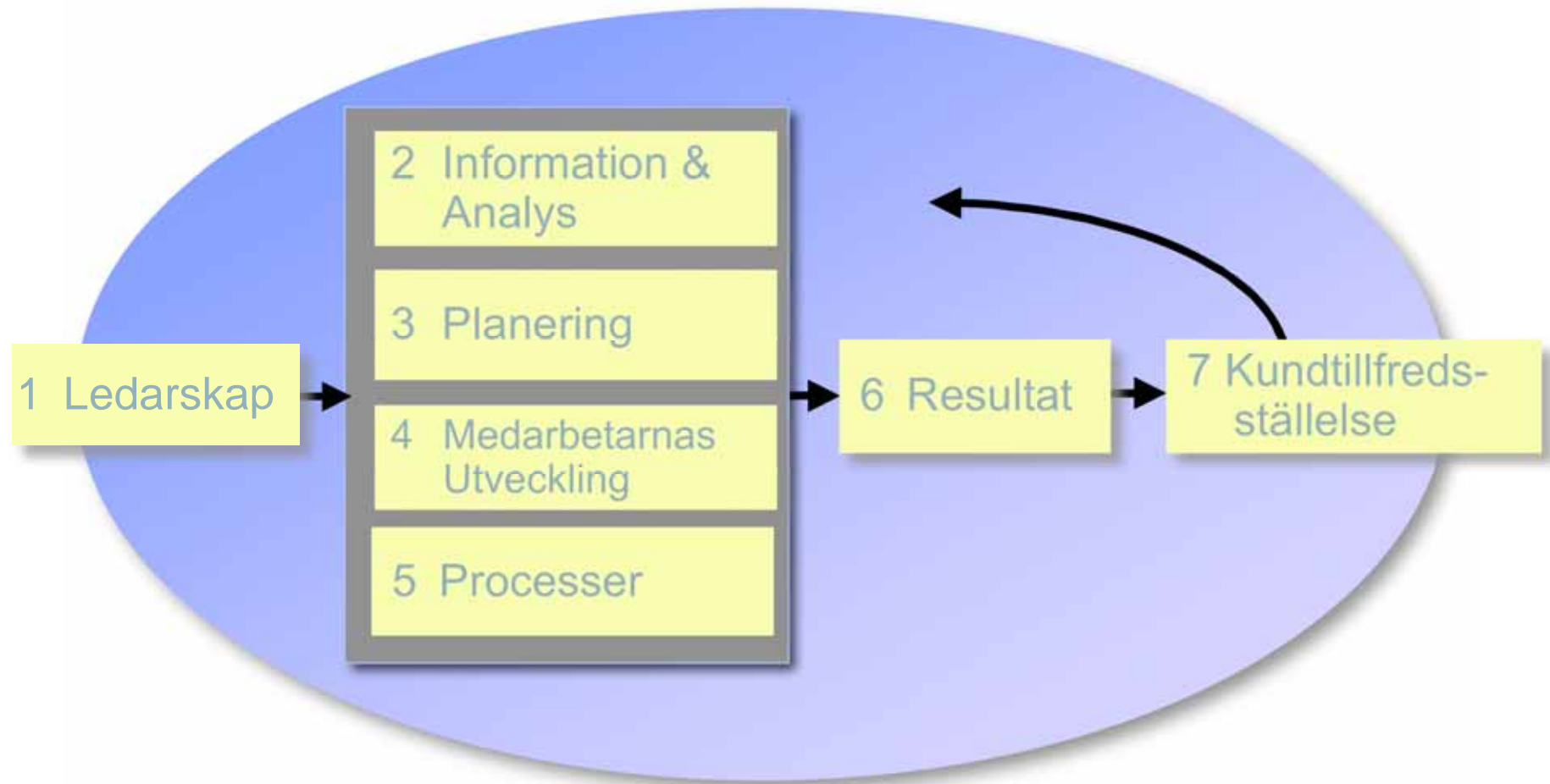
Tre fundamentala grunder

- Systematik - för att förstå och driva på
- Struktur - för att kunna se och organisera
- Kultur - grunden för motivation och riktning

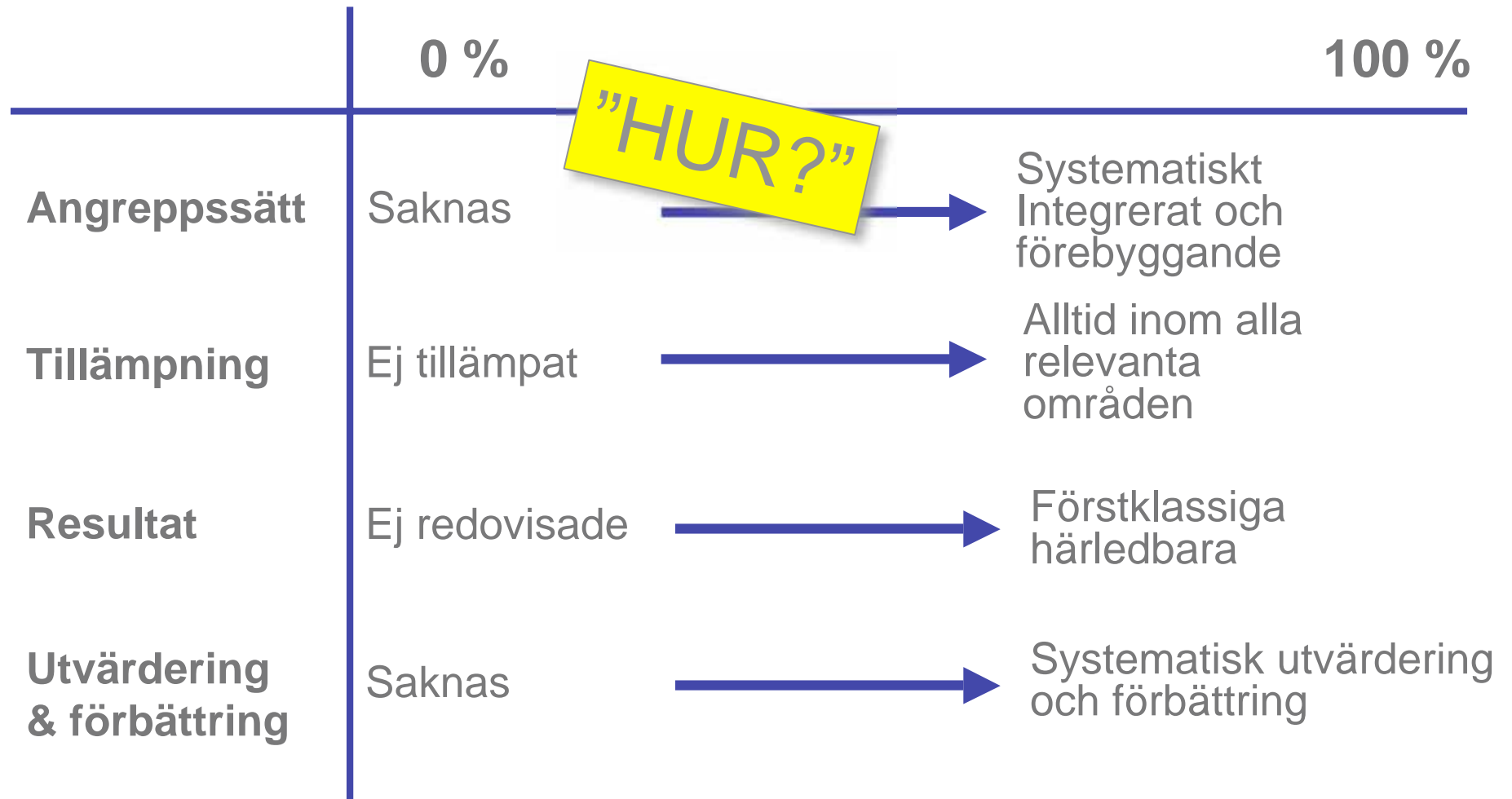
Förbättringens Systematik



Struktur



Bedömning i fyra dimensioner



Kriterier 2007

1. Ledarskap	150	5. Verksamhetens processer	120
1.1 Verkställande ledning	45	5.1 Styrning av verksamhetens processer	60
1.2 Ledarskap för ständiga förbättringar	30	5.2 Förbättring av verksamhetens processer	40
1.3 Processledning	30	5.3 Samverkan med leverantörer och partners	20
1.4 Samhällsengagemang	15		
1.5 Miljöledning	30	6. Verksamhetens resultat	160
		6.1 Resultat - Processer	100
2. Information och analys	70	6.2 Resultat - Samverkan med leverantörer och partners	20
2.1 Hantering och användning av Information	45	6.3 Resultat - Samhällsengagemang och Miljöledning	40
2.2 Information om ledande organisationer och konkurrenter.	25		
		7. Kundtillfredsställelse	300
3. Strategisk planering	50	7.1 Kundförväntningar	50
3.1 Strategisk planering	50	7.2 Samverkan med kunder	45
		7.3 Utfästelser till kunder	25
4. Medarbetarnas utveckling	150	7.4 Mätning av kundtillfredsställelse	60
4.1 Strategisk kompetensutveckling	25	7.5 Resultat – Kundtillfredsställelse	120
4.2 Individuell kompetensutveckling	25		
4.3 Medarbetarnas engagemang och Delaktighet	35	Totalt	1000
4.4 Erkännanden och uppmuntran	20		
4.5 Arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse	20		
4.6 Resultat - Medarbetarnas utveckling	25		

Kultur

Grundläggande värderingar för beslut och handling

- Kundorientering
- Engagerat ledarskap
- Allas delaktighet
- Kompetensutveckling
- Långsiktighet
- Samhällsansvar
- Processorientering
- Förebyggande åtgärder
- Ständiga förbättringar
- Lära av andra
- Snabbare reaktioner
- Faktabaserade beslut
- Samverkan

Tre hörnpelare i SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling

Ett sätt att ställa frågor som leder till *insikt*

En modell för *vilka frågor* vi skall ställa

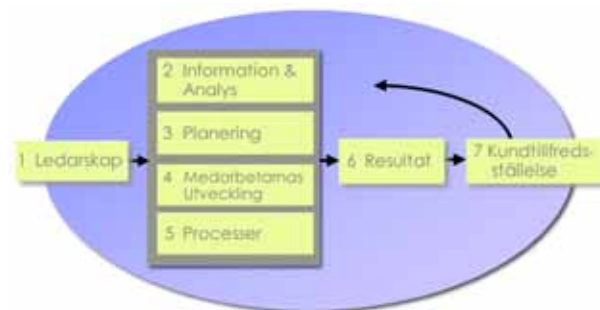
Grundläggande **Värderingar** vägleder beslut och handling

Systematik



för att förstå och driva på

Struktur



för att kunna se och organisera

Kultur

- Kundorientering
- Engagerat ledarskap
- Allas delaktighet
- Kompetensutveckling
- Långsiktighet
- Samhällsansvar
- Processorientering
- Förebyggande åtgärder
- Ständiga förbättringar
- Lära av andra
- Snabbare reaktioner
- Faktabaserade beslut
- Samverkan

för motivation och riktning

Hur kan man arbeta med modellen

Modellen är en sak - Arbetssätten många

- Snabbstart
- Första steget
- **Översikten**
- Grundläggande Värderingarna
- **LedningensAnalys**
- Verksamhetsbeskrivningen
- Diplomering
- Utmärkelseprocess
- **inSIQt**

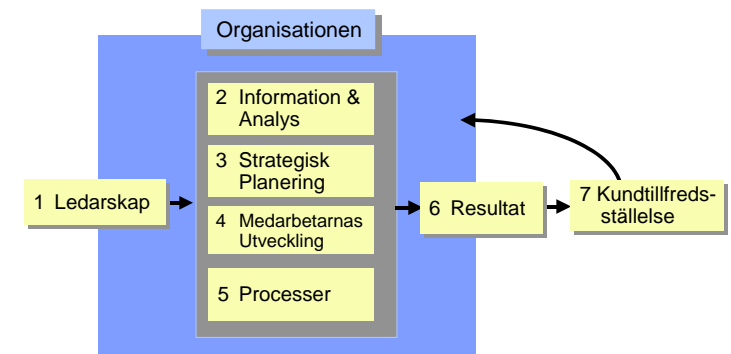
inSIQt[®] - grundidé

- Ett lätt sätt att mäta sin nivå
 - det måste gå fort att få sitt resultat
 - det måste vara intressant och pedagogiskt
 - det måste vara billigt
- Ett sätt att få delaktighet i förbättringsarbetet
 - alla ska ha möjlighet att medverka
 - varje enhet/ansvarsområde ska se sitt eget resultat

Verksamhetsvärdering enligt SIQs modell*



- En väl beprövad metodik
- 15 års erfarenheter
- Internationell samverkan
- Koppling till forskning
- En tydlig pedagogik för ständiga förbättringar



- Kundorientering
- Engagerat ledarskap
- Allas delaktighet
- Kompetensutveckling
- Långsiktighet
- Samhällsansvar
- Processorientering
- Förebyggande åtgärder
- Ständiga förbättringar
- Lära av andra
- Snabbare reaktioner
- Faktabaserade beslut
- Samverkan

*)

Det finns också inSIQt för EFQM-kriterierna och Baldrige. Andra modeller kan komma, t.ex. CAF, BSC m.fl.

Exempel på frågeställningar

- Min skolas ledning visar personligt engagemang för utveckling av verksamheten utifrån kundernas behov s.k. kundorienterad verksamhetsutveckling
- Min skolas ledare och jag som medarbetare arbetar tillsammans med att bryta ned nationella mål och läroplaner till vår gemensamma arbetsplan.
- På min skola har vi arbetssätt för att ta fram mål och handlingsplaner för min egen kompetensutveckling
- Vi har arbetssätt och metoder som tar till vara mångfalden bland medarbetare, kunder och partners.
- Min skolas mätningar av medarbetares arbetstillfredsställelse visar goda resultat i jämförelse med våra mål.
- På min skola har vi arbetssätt för att definiera och kartlägga verksamhetens viktigaste processer och kraven på dem.
- På min skola har vi arbetssätt för att utreda och undanröja grundorsaker till problem.
- Min skolas mätningar av hur nöjda elever, föräldrar och andra grupper är visar goda resultat i jämförelse med våra mål.

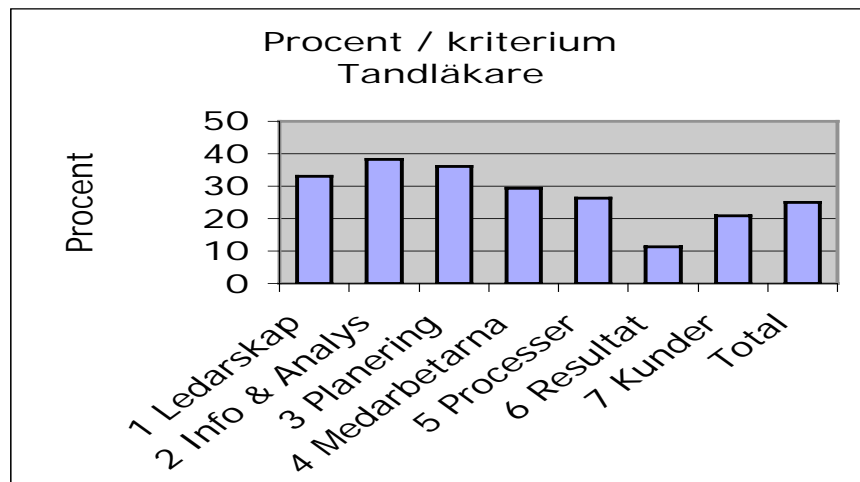
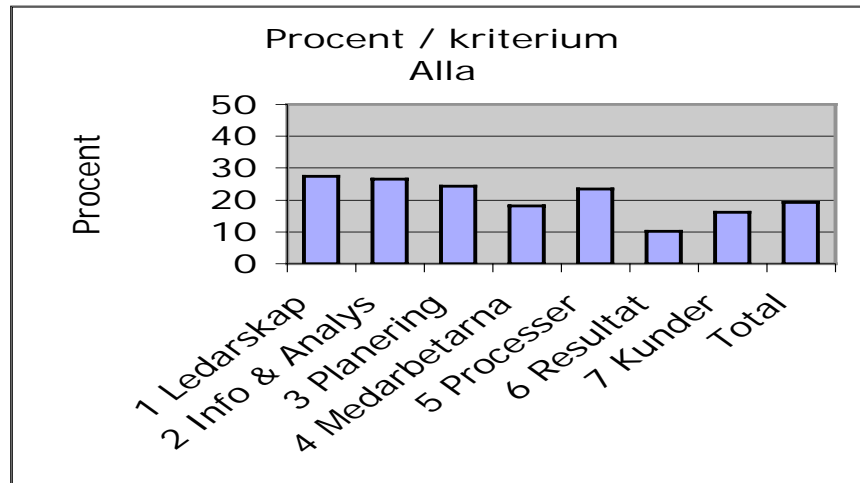
Svarsalternativ; arbetssätt

- 0 % = Så här gör vi inte. Så är det inte.
- 20 % = Vi har en del gemensamma arbetssätt inom området, men tillämpar dem sällan.
- 40 % = Vi har gemensamma arbetssätt för mycket inom området och de tillämpas ofta.
- 60 % = Vi tillämpar gemensamma arbetssätt för det mesta inom området. Systematisk utvärdering är vanlig och förbättring förekommer.
- 80 % = Vi tillämpar väl utvecklade gemensamma arbetssätt. Systematisk utvärdering och förbättring är vanlig.
- 100 % = Så är det och vi utvärderar och förbättrar våra arbetssätt systematiskt.
- Vet inte = Jag känner inte till hur det är.

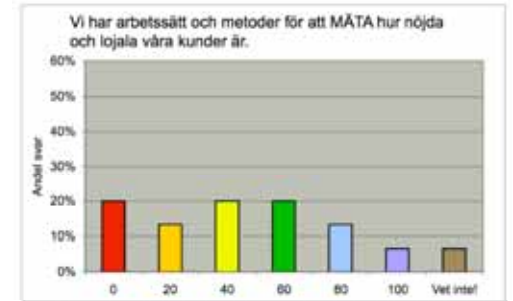
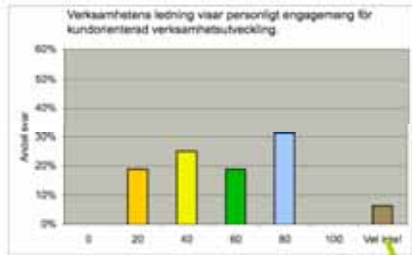
Svarsalternativ; resultat

- 0 % = Så är det inte. Instämmer inte alls.
- 20 % = Instämmer knappast. Har hört talas om sådana mätningar, men känner inte till resultaten.
- 40 % = Instämmer delvis. Känner till sådana mätningar, men vet inte hur resultaten används.
- 60 % = Instämmer till stor del. Sådana mätningar redovisas, och vi har börjat använda resultaten i förbättringsarbetet.
- 80 % = Instämmer. Resultaten från sådana mätningar är välkända, och används systematiskt i förbättringsarbetet.
- 100 % = Så är det. Instämmer till hundra procent. Resultaten används systematiskt till att styra, utvärdera och förbättra vår verksamhet.
- Vet inte = Jag känner inte till hur det är.

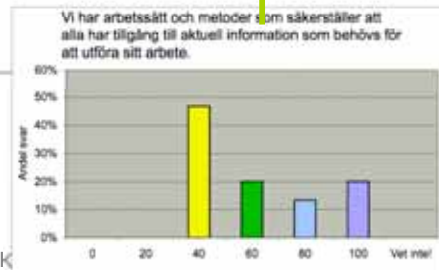
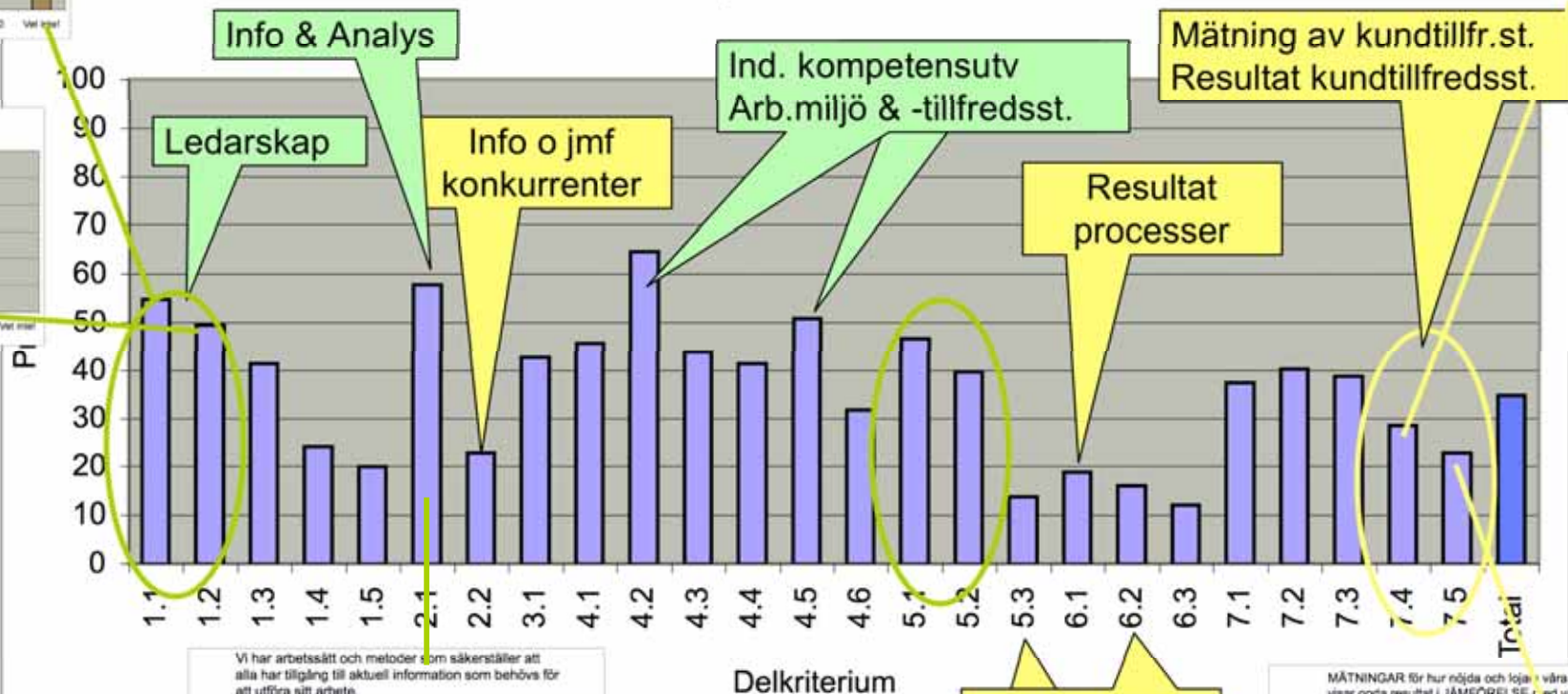
Resultat på kriterienivå



Resultat per delkriterium



Procent per delkriterium



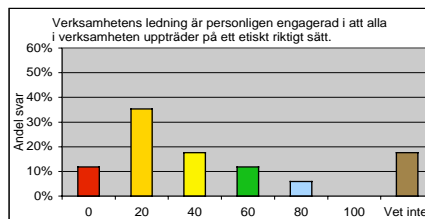
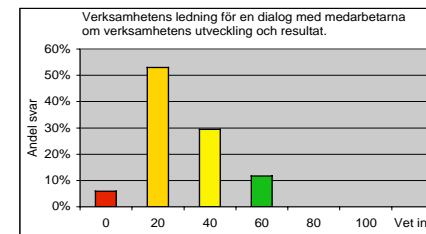
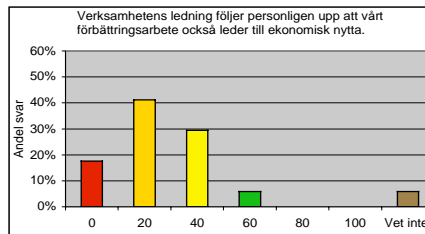
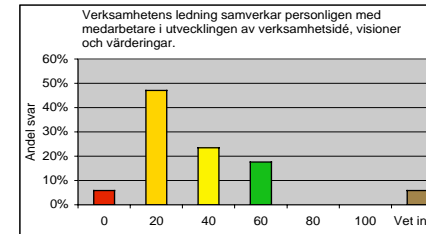
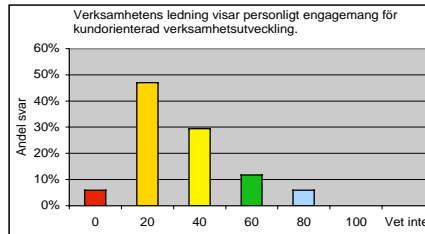
Samverkan
Leverantörer



Svarsfördelning på påståendenivå

1 Ledarskap (1.1)

	Håller inte alls med					Instämmer till 100 procent.			
	0	20	40	60	80	100	Vet inte!	Svarande	Ej svar
[1] Verksamhetens ledning visar personligt engagemang för kundorienterad verksamhetsutveckling.	5,88%	47,06%	29,41%	11,76%	5,88%	0%	0%	17	0
[2] Verksamhetens ledning samverkar personligen med medarbetare i utvecklingen av verksamhetsidé, visioner och värderingar.	5,88%	47,06%	23,53%	17,65%	0%	0%	5,88%	17	0
[3] Verksamhetens ledning följer personligen upp att vårt förbättringsarbete också leder till ekonomisk nytta.	17,65%	41,18%	29,41%	5,88%	0%	0%	5,88%	17	0
[4] Verksamhetens ledning för en dialog med medarbetarna om verksamhetens utveckling och resultat.	5,88%	52,94%	29,41%	11,76%	0%	0%	0%	17	0
[5] Verksamhetens ledning är personligen engagerad i att alla i verksamheten uppträder på ett etiskt riktigt sätt.	11,76%	35,29%	17,65%	11,76%	5,88%	0%	17,65%	17	0
								Totalt 15	0



- De olika stegen som man genomför



Översikt

Allmän del

1. Verksamhetsidé
2. Verksamhetens uppdrag
3. Elevers behov, krav, önskemål och förväntningar
4. Föräldrar och andra gruppers behov, krav och förväntningar.
5. Övergripande förutsättningar av betydelse för skolan
6. Översiktlig beskrivning av verksamhetens processer
7. Verksamhetens organisations- och ledningsstruktur
8. Medarbetare (antal etc)
9. Lokalresurser
10. Materiella resurser (t.ex. bibliotek, läromedel)
11. Ekonomiska resurser
12. Samarbetspartners (t.ex. leverantörer skolmat, läromedel)

Strategisk del

1. Visioner
2. Skolans värdegrund nedbruten från övergripande mål
3. Styrkor, svagheter, hot och möjligheter
4. Viktiga framgångsfaktorer
5. Strategier och arbetsplan för måluppfyllelse på lång sikt definierade i kvalitetsredovisningen
6. Mål och åtgärder för måluppfyllelse på kort sikt definierade i kvalitetsredovisningen

Ledningens analys

- en sida per delkriterium

Blankett för Ledningens Analys

1.1 Verkställande ledning
Delkriteriet avser hur den verkställande ledningen genom personligt engagemang och föredöme arbetar med kundorienterad verksamhetsutveckling.

1.1

Beskriv kort de viktigaste angreppssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas!

Vilka mått och mål har vi?

Vad finns för bevis eller referenser?

Hur går utvärdering och förbättring till?

Vilka är våra viktigaste styrkor?

Vilka är våra viktigaste förbättringsmöjligheter?

Vilken är vår nivå?

0% = Vi har inga systematiska arbetsmetoder
20% = Det finns arbetsmetoder som används i vissa delar av verksamheten
40% = Det finns systematiska arbetsmetoder som används i större delen av verksamheten
60% = Vi har systematiska arbetsmetoder som används i större delen av verksamheten och som utvärderas och förbättras
80% = Vi har systematiska arbetsmetoder som används i större delen av verksamheten och som utvärderas och förbättras och som används i större delen av verksamheten
100% = Vi har systematiska arbetsmetoder som används i större delen av verksamheten och som utvärderas och förbättras och som används i större delen av verksamheten

SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling

Delkriteriets text....

Beskriv kort de viktigaste angreppssätten och i vilken omfattning de tillämpas!

Mått och mål?

Referenser/bevis:

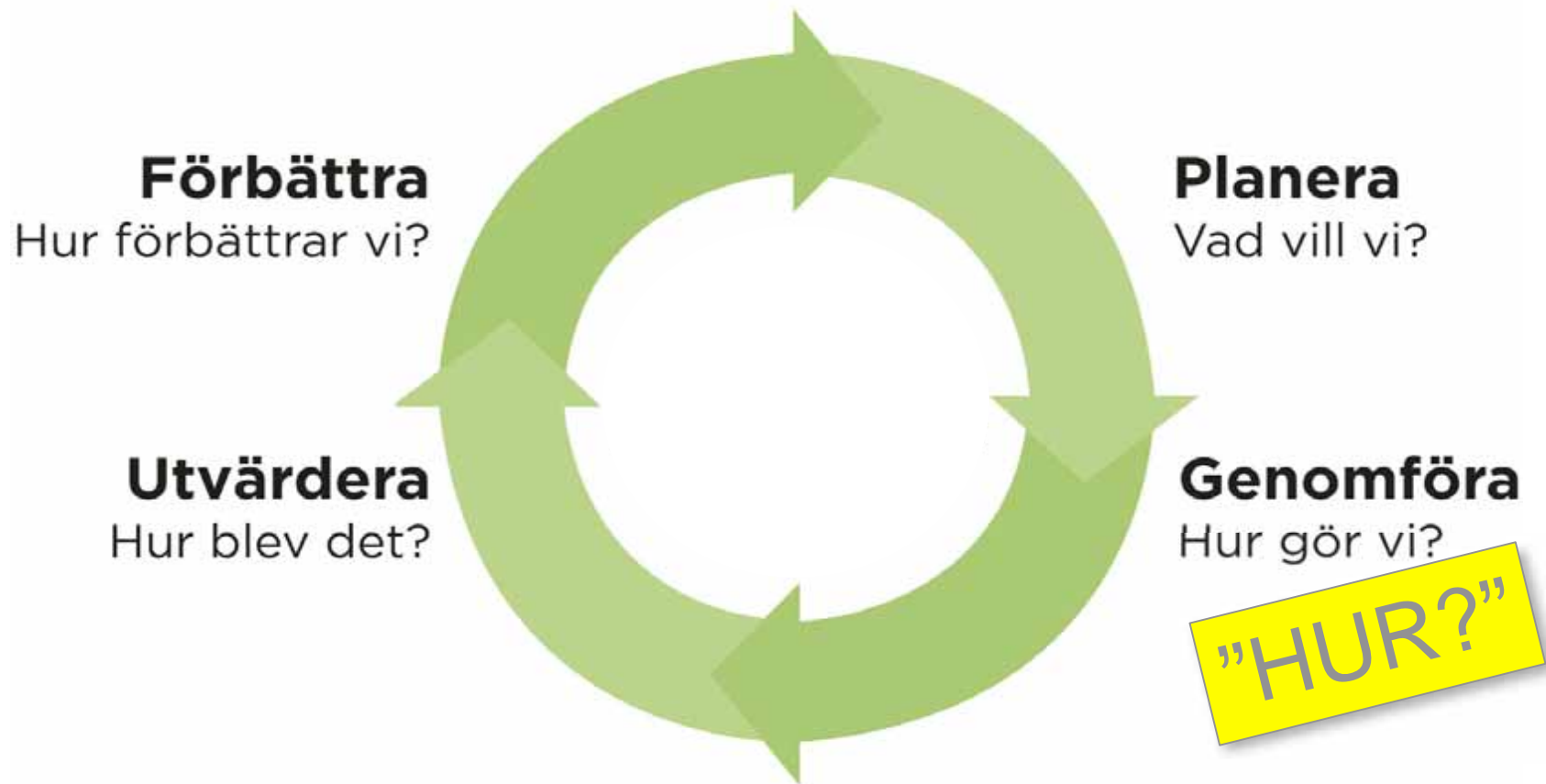
Hur går utvärdering och förbättring till:

..viktigaste styrkor...

...viktigaste förbättringsmöjligheterna...

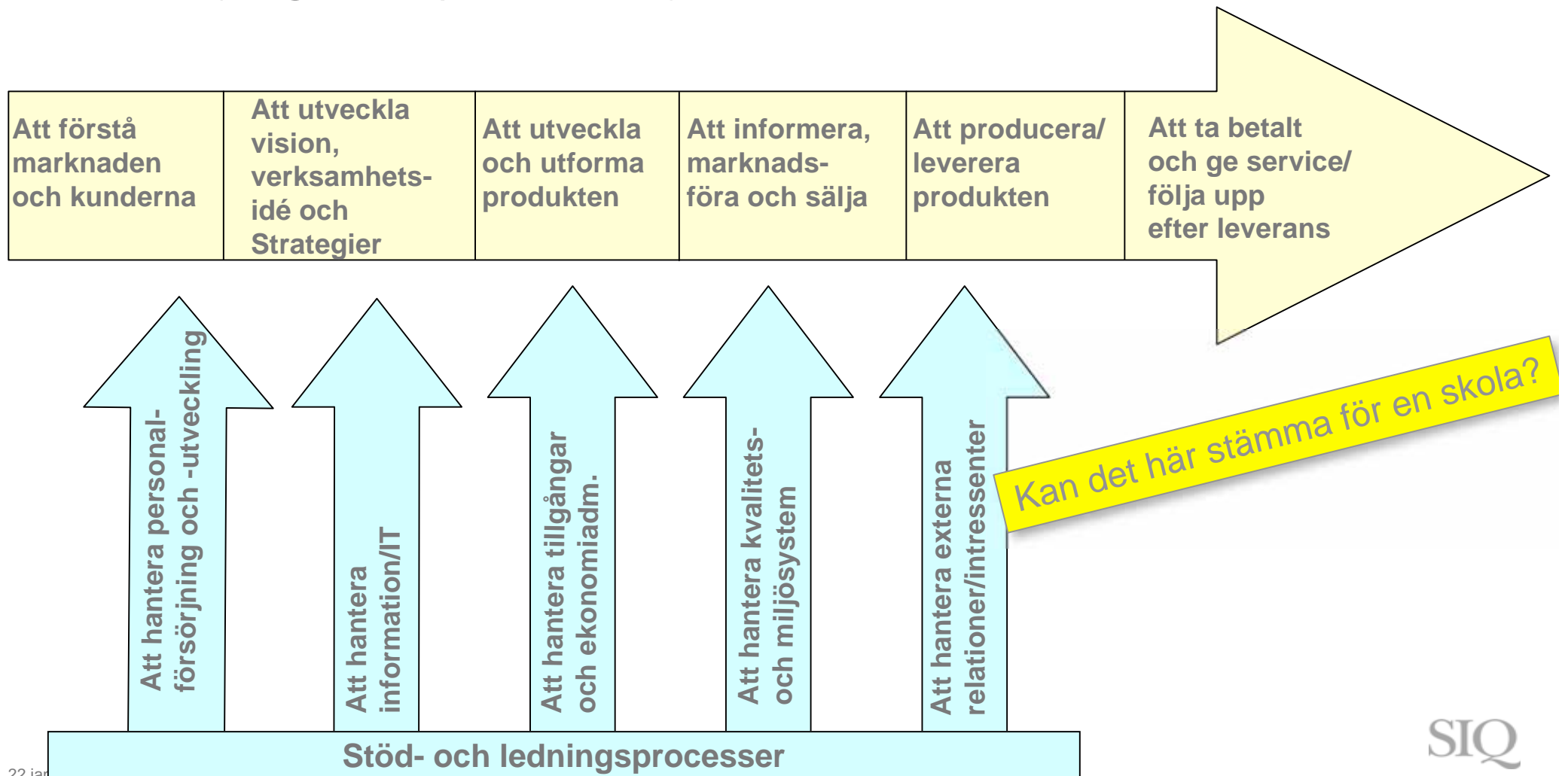
Vår nivå idag

Förbättringshjulet - grundläggande synsätt



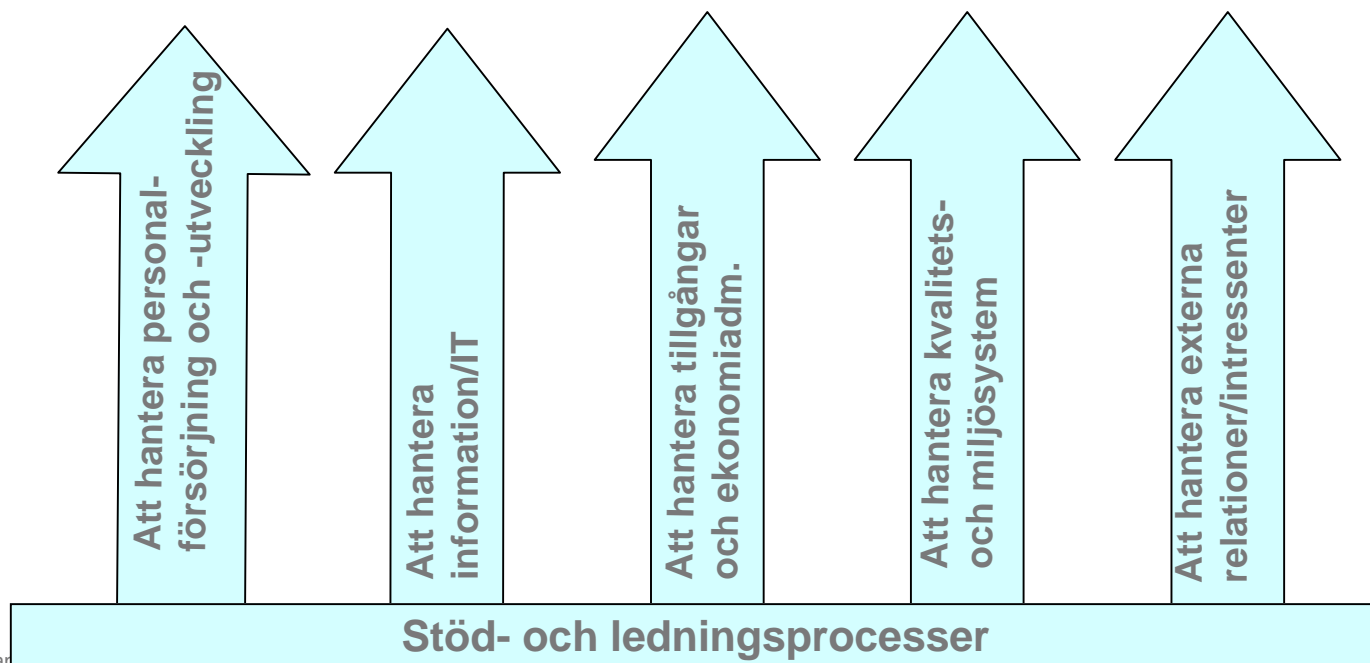
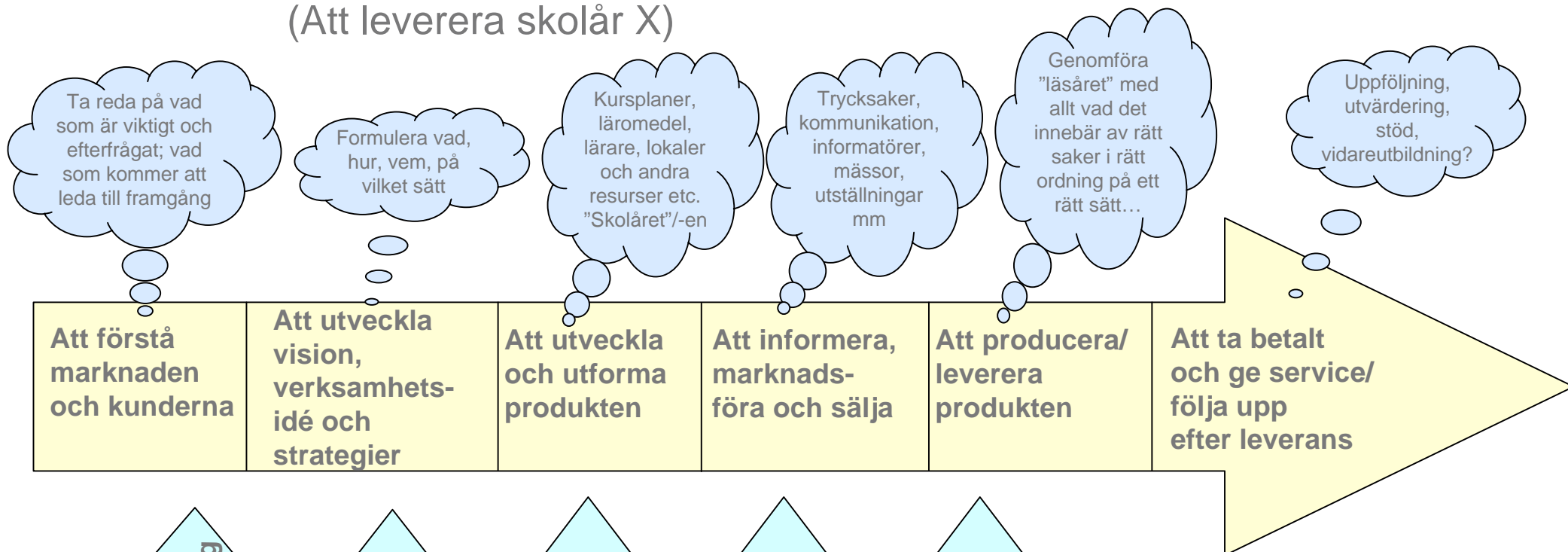
Verksamhetens huvud- del och stödprocesser

(En generell processkarta)



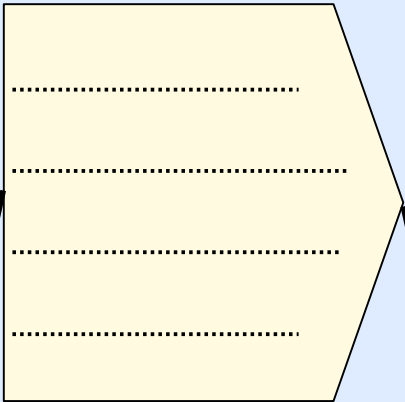
Verksamhetens huvudprocess

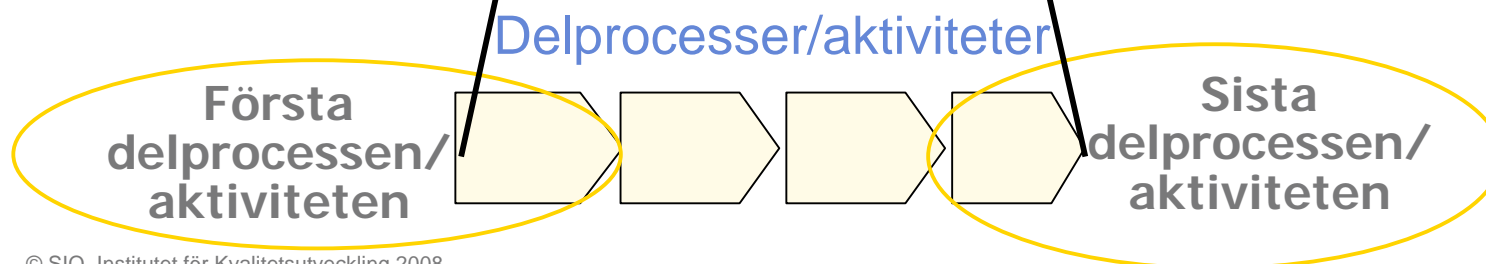
(Att leverera skolor X)



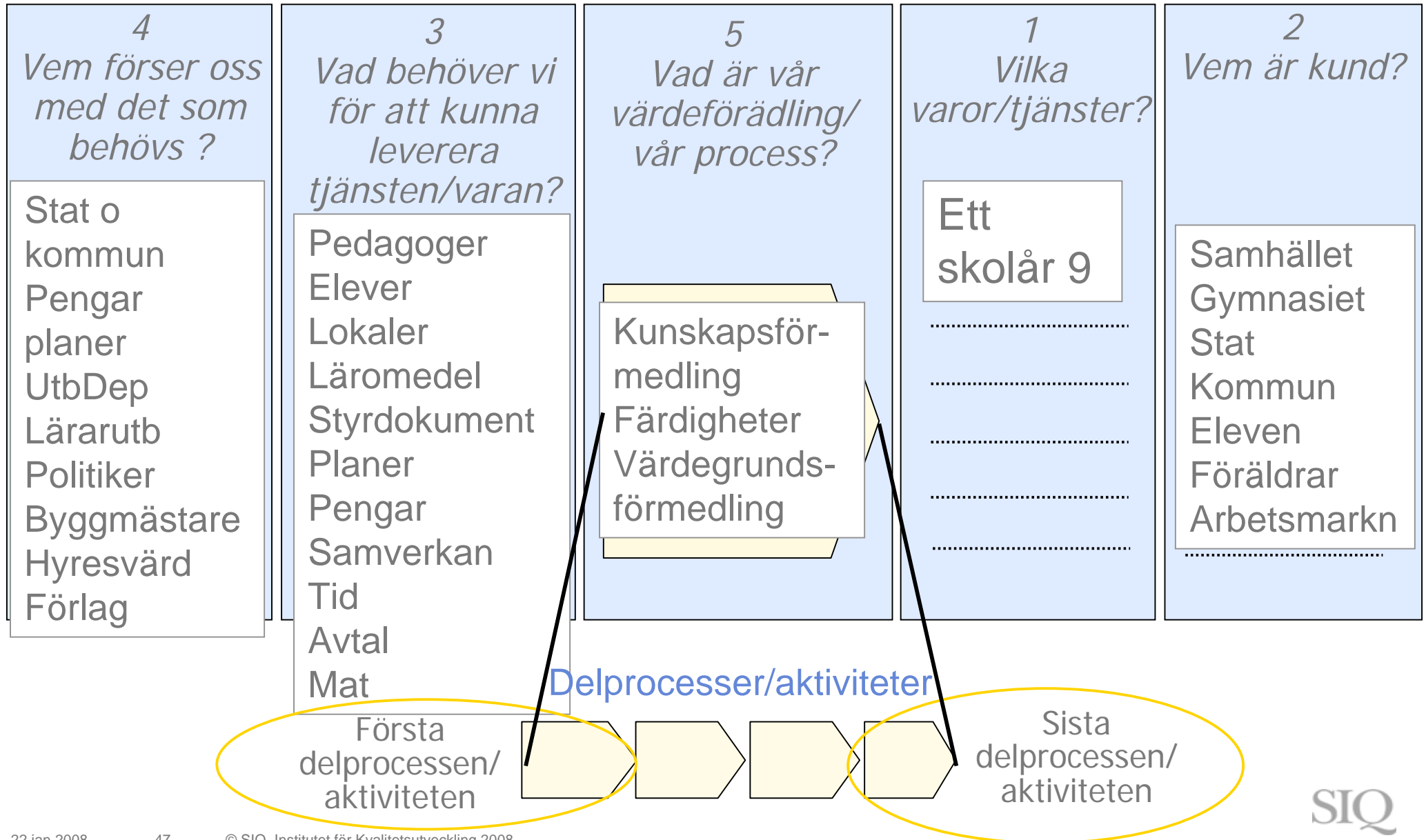
..och HUR går allt detta till?!

Att identifiera och definiera en process

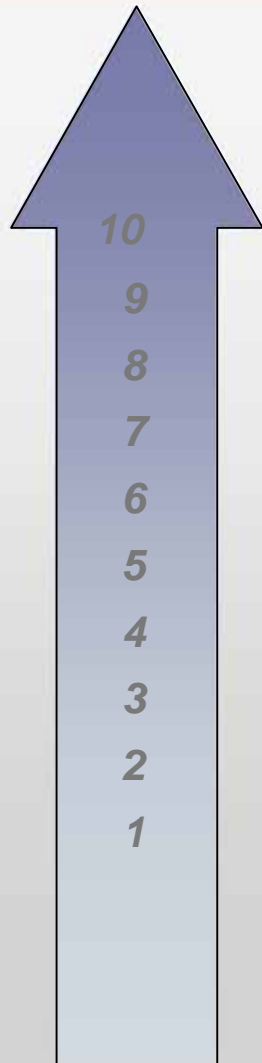
4 <i>Vem förser oss med det som behövs ?</i>	3 <i>Vad behöver vi för att kunna leverera tjänsten/varan?</i>	5 <i>Vad är vår värdeförädling/ vår process?</i>	1 <i>Vilka varor/tjänster?</i>	2 <i>Vem är kund?</i>
.....	



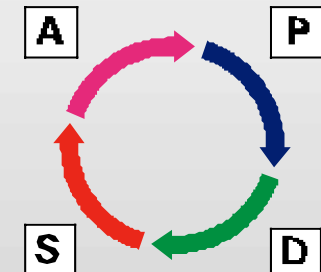
Att identifiera och definiera en process



SIQs ProcessIndex



- 10 Den förbättrade processen är säkrad och målen höjda
- 9 Utvärdering och förbättringar genomförda
- 8 Berörda medarbetare har tillräcklig kunskap
- 7 Mål för processen är satta
- 6 Mätning och uppföljning etablerad
- 5 Mått är definierade
- 4 Processen är beskriven/kartlagd
- 3 Krav på processen är fastställda
- 2 Processen är definierad
- 1 Processen är identifierad och processansvarig är utsedd



© Copyright SIQ - Institutet för Kvalitetsutveckling

Varför kvalitetsverktyg?

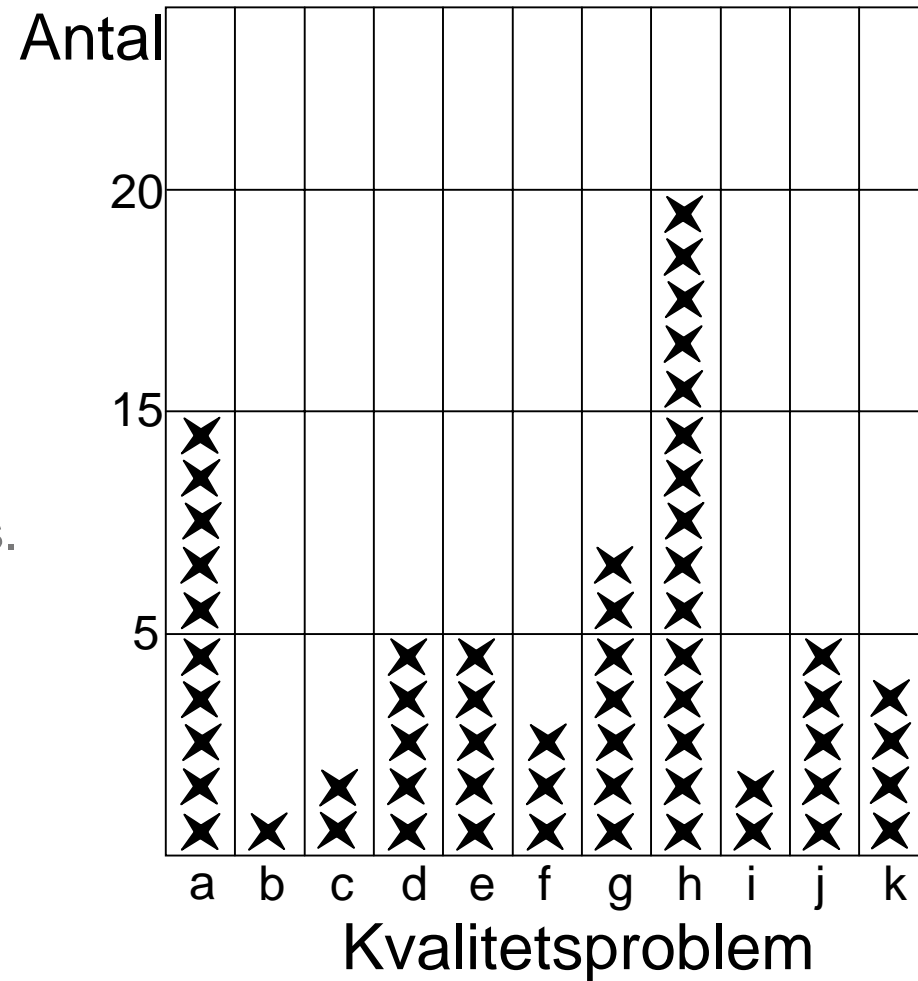
- Hjälper till att ta fram, bearbeta och presentera fakta - inte åsikter!
- Stödjer analys i grupp och all mental kraft kan används för arbetet - "procedurfrågor" undviks.
- Främjar konsensus. Införandet av förändringar underlättas eftersom problembilden görs klar för inblandade.
- Bidrar till att förbättringsarbetet upplevs som engagerande och roligt.
- Säkerställer att sammanträden blir effektivare och leder till resultat.

De sju förbättringsverktygen

- Datainsamling
- Histogram
- Paretodigram
- Ishikawadiagram
- Uppdelning
- Sambandsdiagram
- Styrdiagram

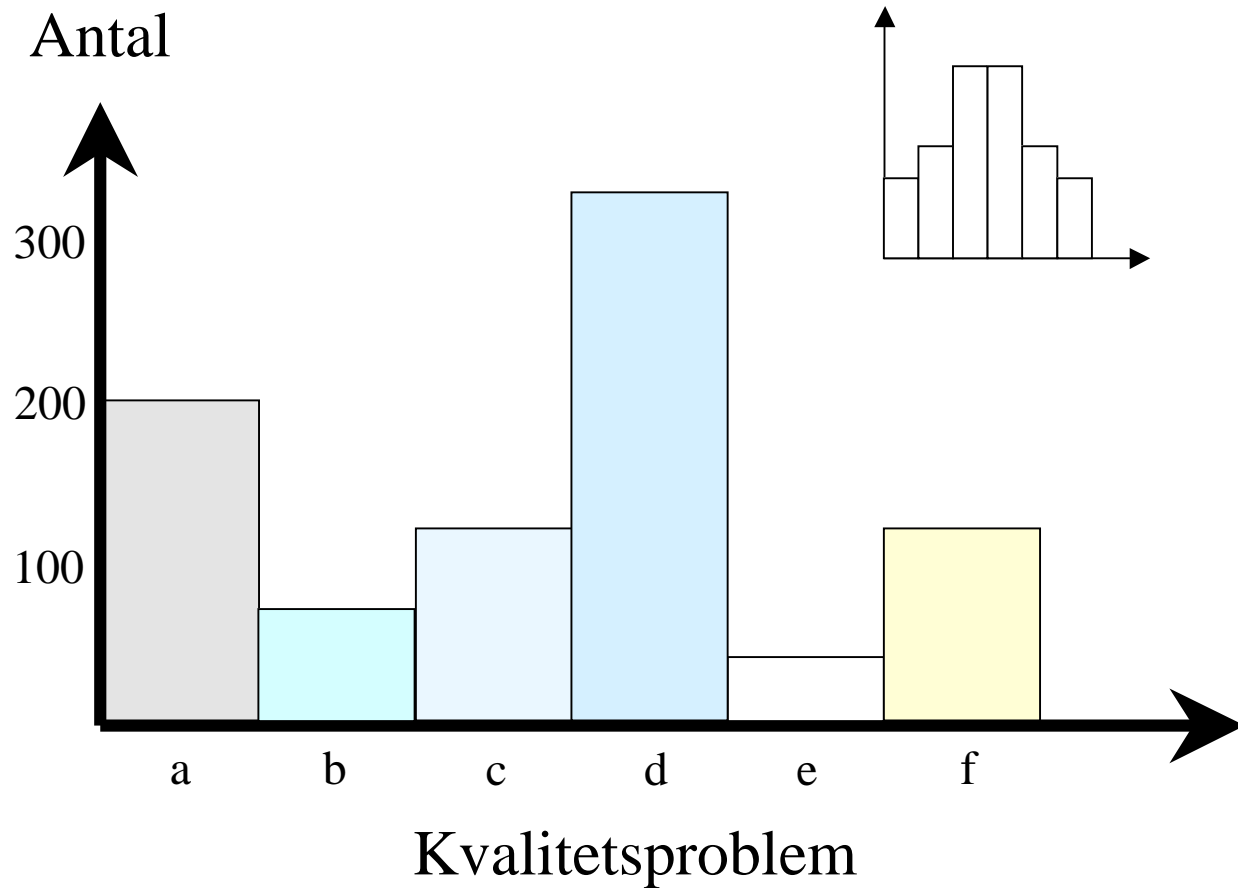
Datainsamling

- För att få underlag till vårt kontinuerliga förbättringsarbete.
- För att få systematik i registrering och sammanställning av data/observationer så att mönster och trender kan upptäckas och åskådliggöras.



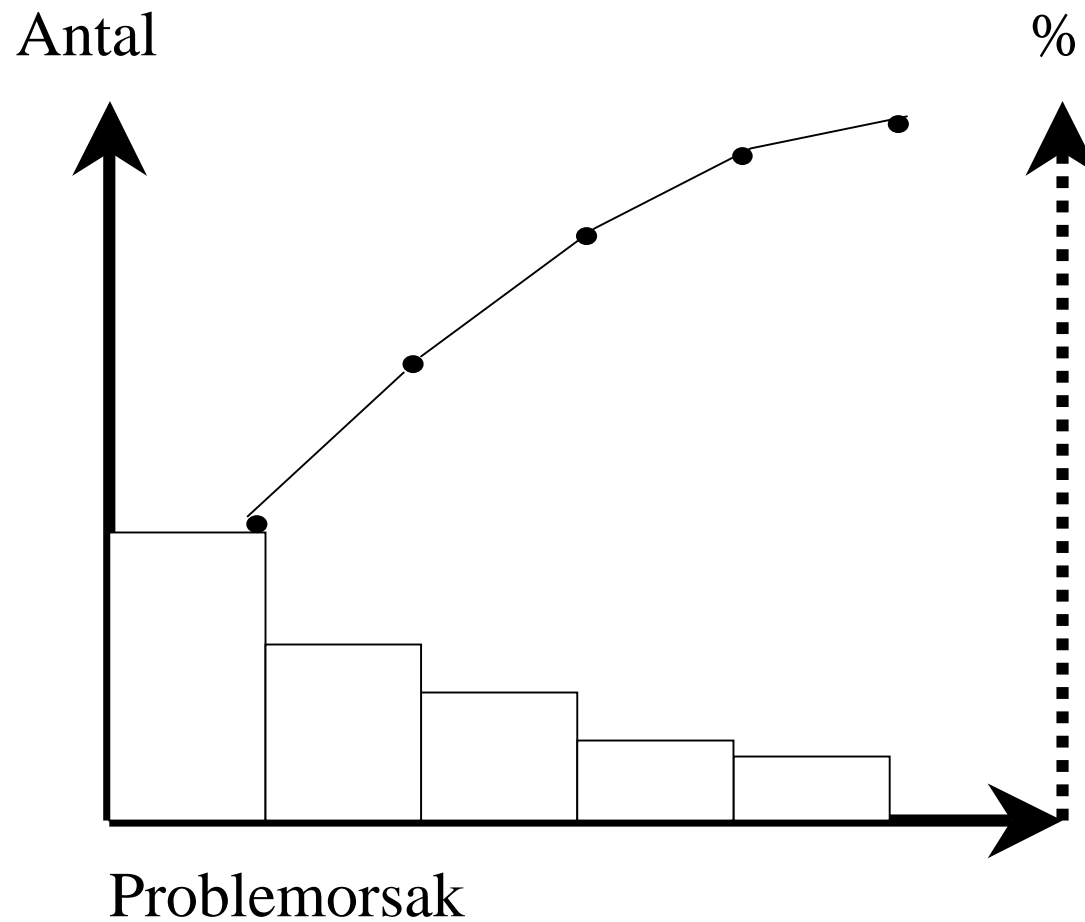
Histogram

Används t.ex. för att visa spridning i processers resultat, t.ex. betygsfördelning

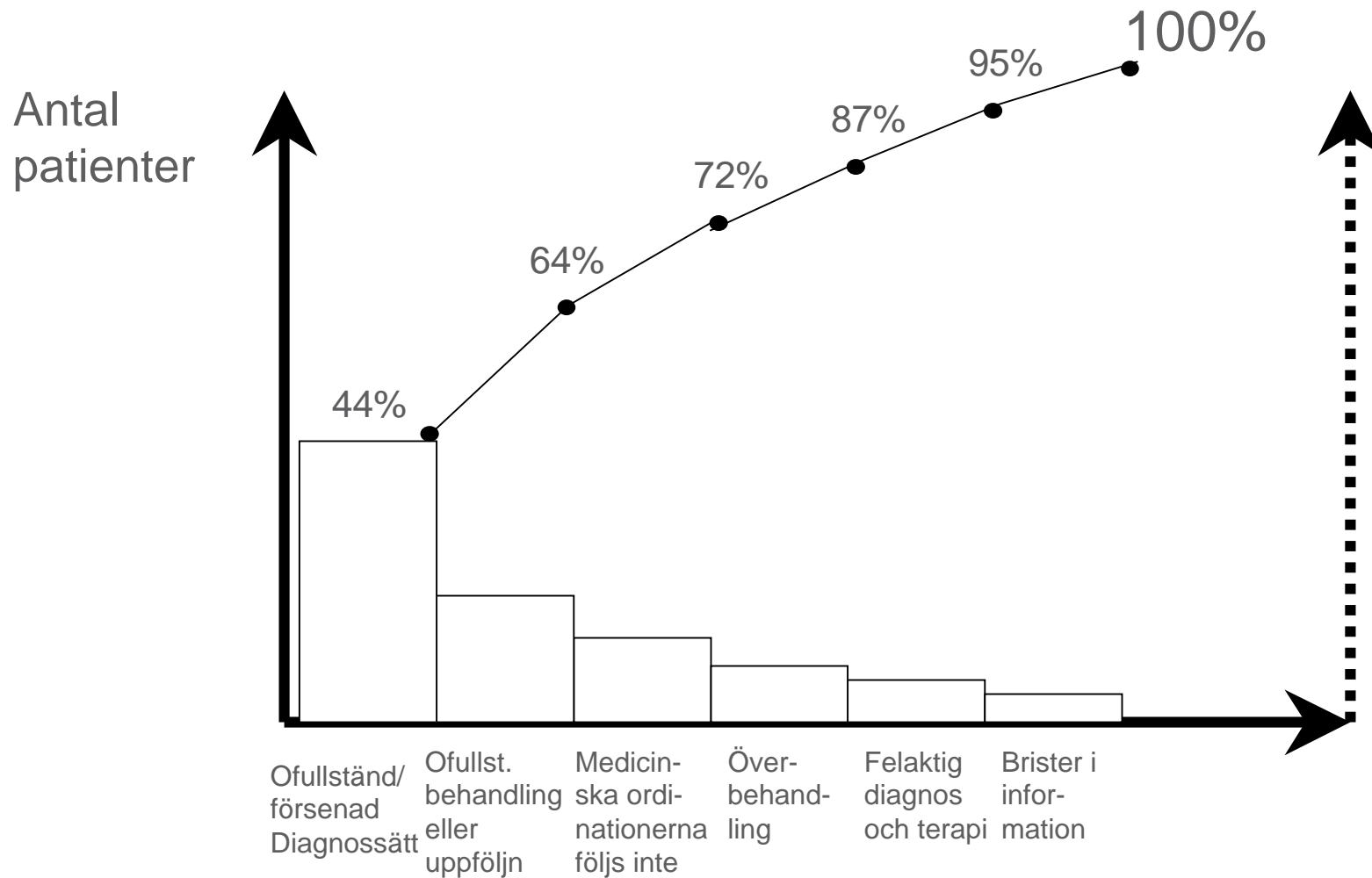


Paretdiagram

Hjälper oss att prioritera bland orsaker till ett problem så att vi kan rikta in oss på den orsak som har störst inverkan.



Exempel: Orsaker till brister i den öppna vården



Stökigt i matsalen...

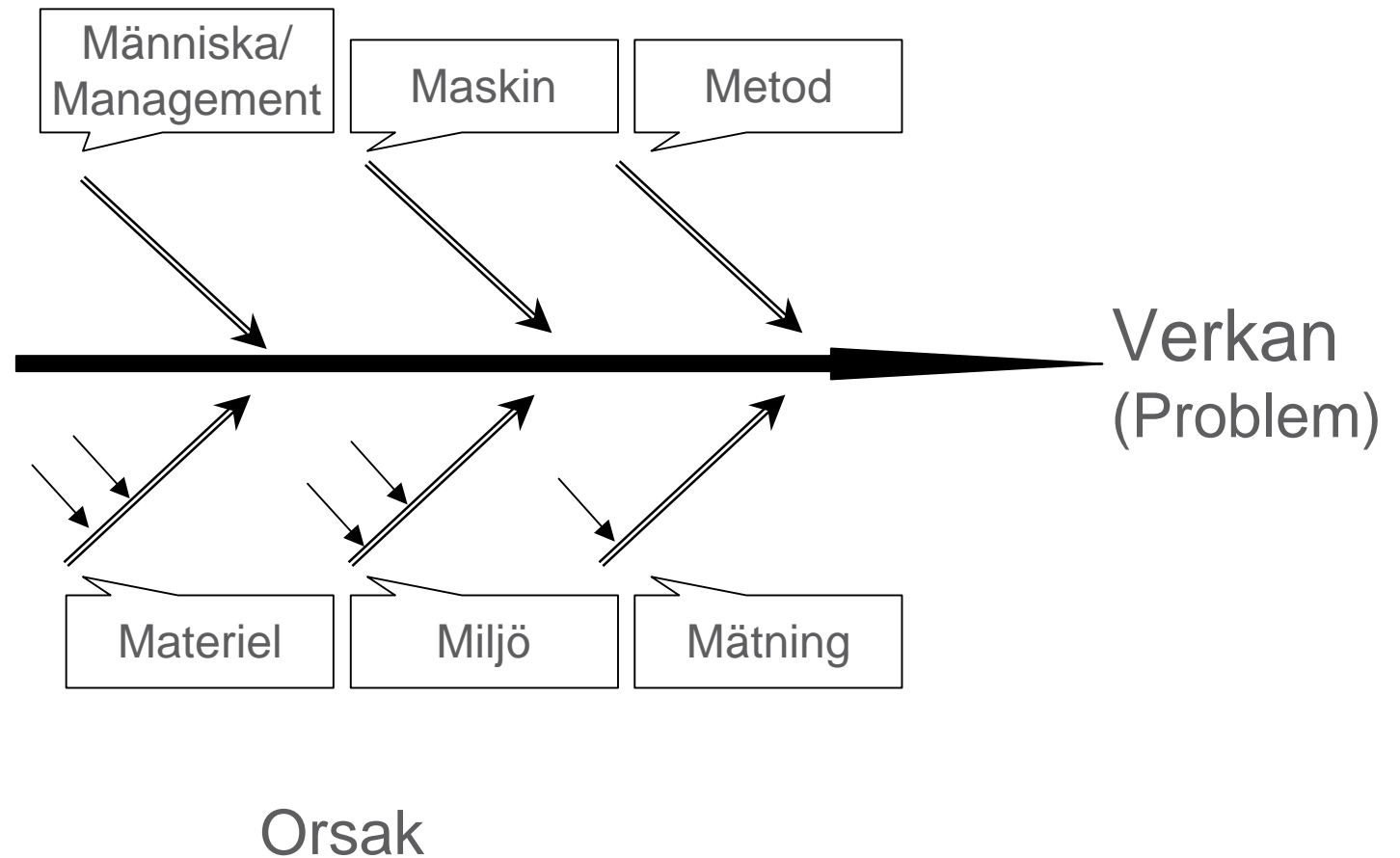
Hur stort är problemet - check sheet/streckdiagram

• Bråkar med andra	///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///
• Dåligt bordsskick	///// ///// ///// ///// ///// ///// //
• Springer omkring	///// ///// ///// ///// ///
• Uppkäftig	///// ///// ///// ///
• Skriker och gapar	///// ///// /////
• Kastar saker	///// ////

Ishikawadiagram

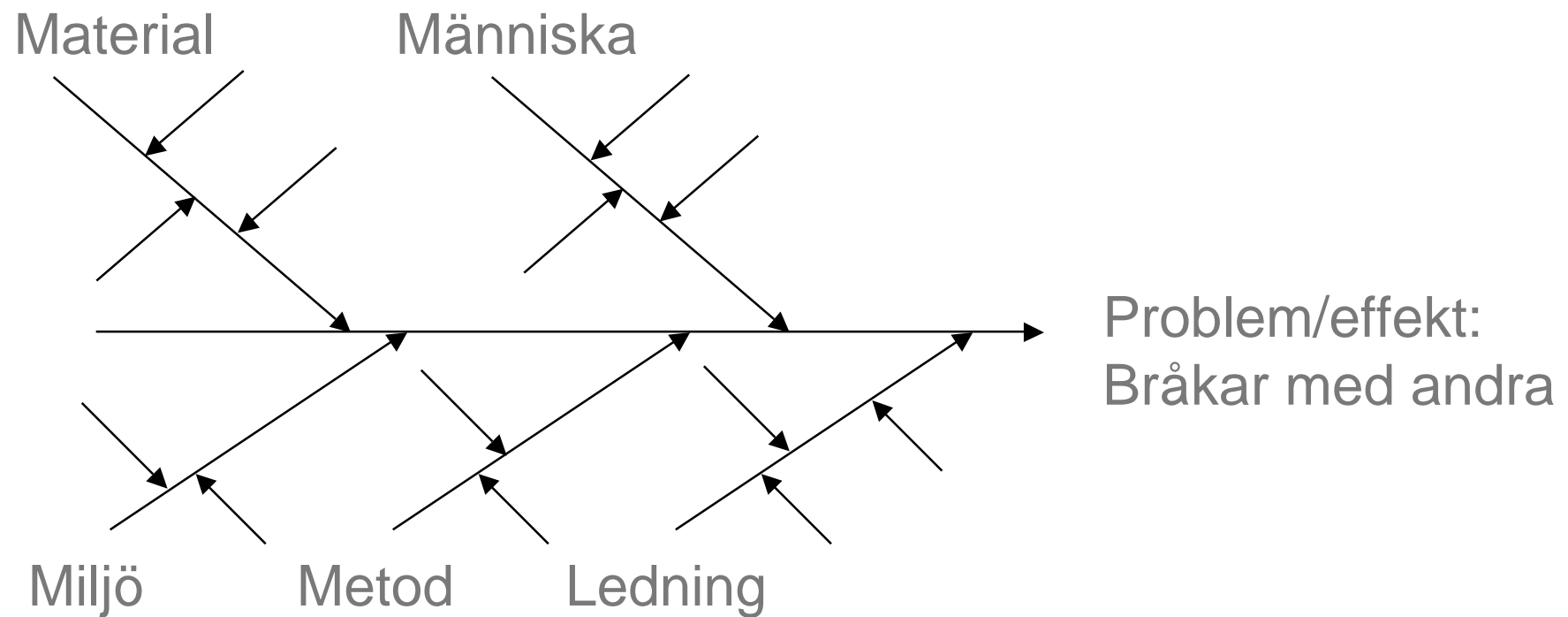
(fiskbensdiagram, orsak-verkan-diagram)

Gör att man kan identifiera, utforska och grafiskt visa, alltmer detaljerat, alla tänkbara orsaker till ett problem för att upptäcka dess grundorsak.

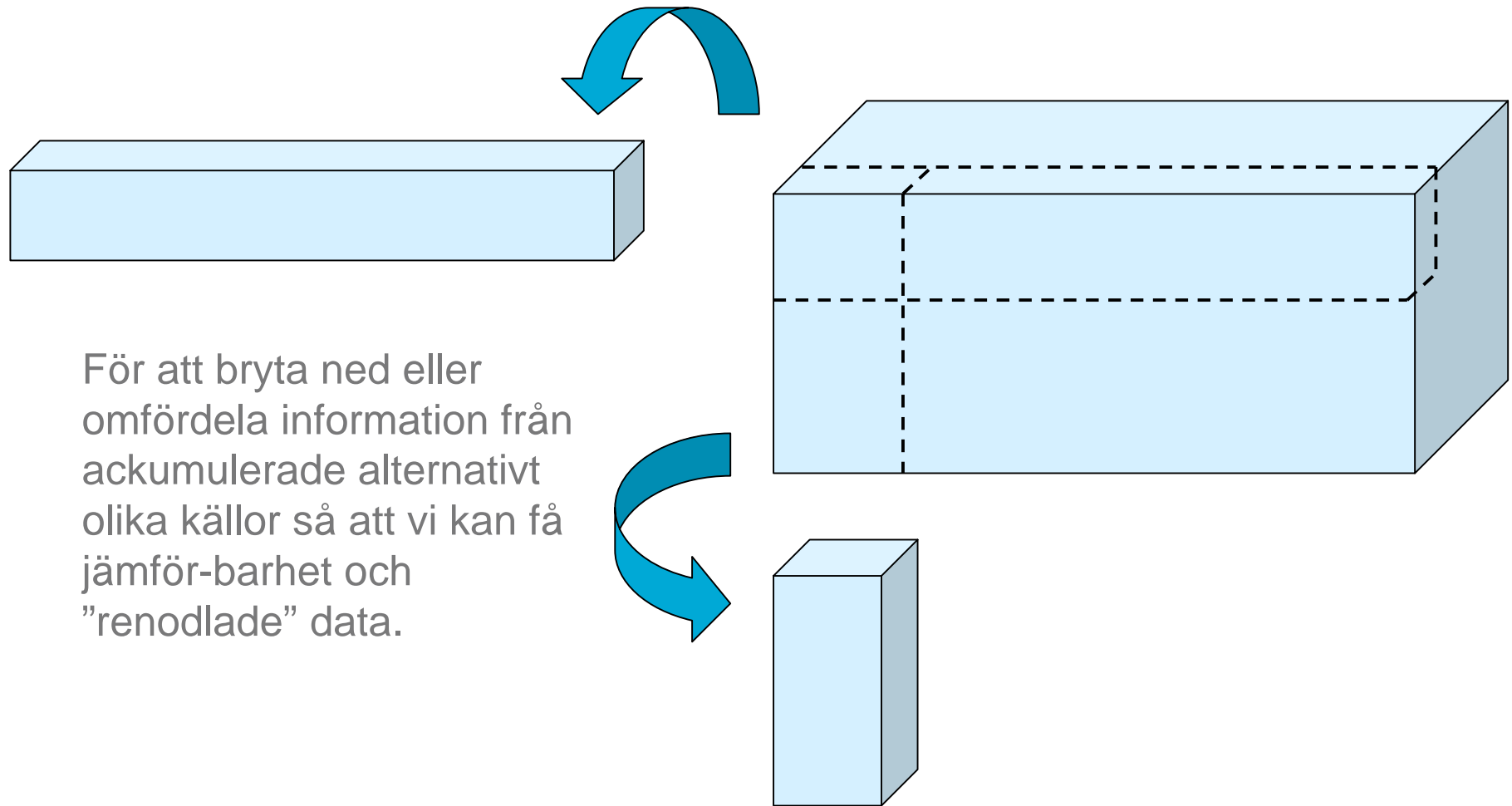


Vad beror det på

Ishikawa-diagram Orsak-verkan diagram

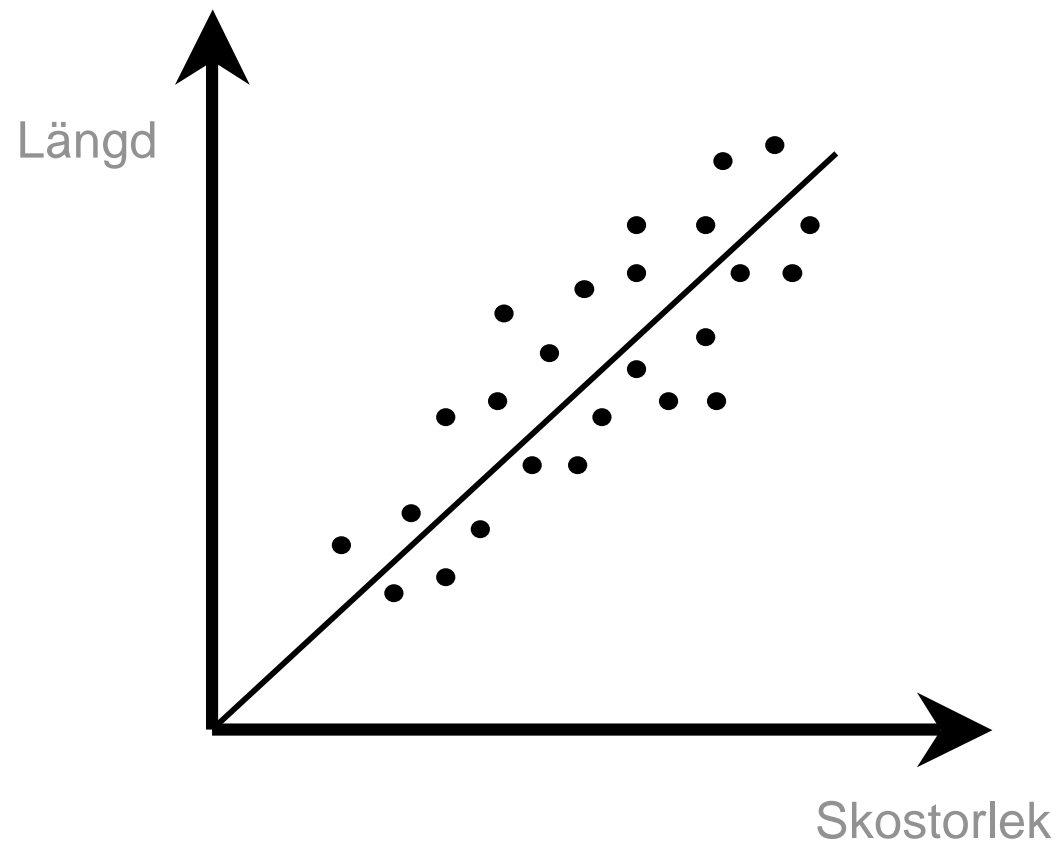


Stratifiering



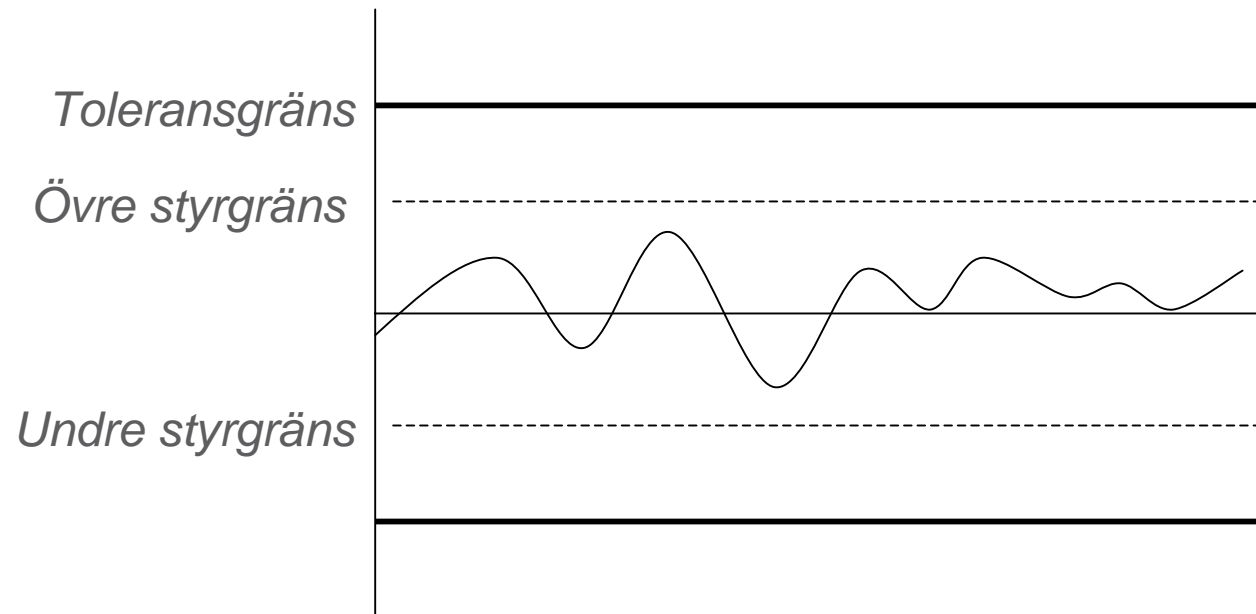
Sambandsdiagram

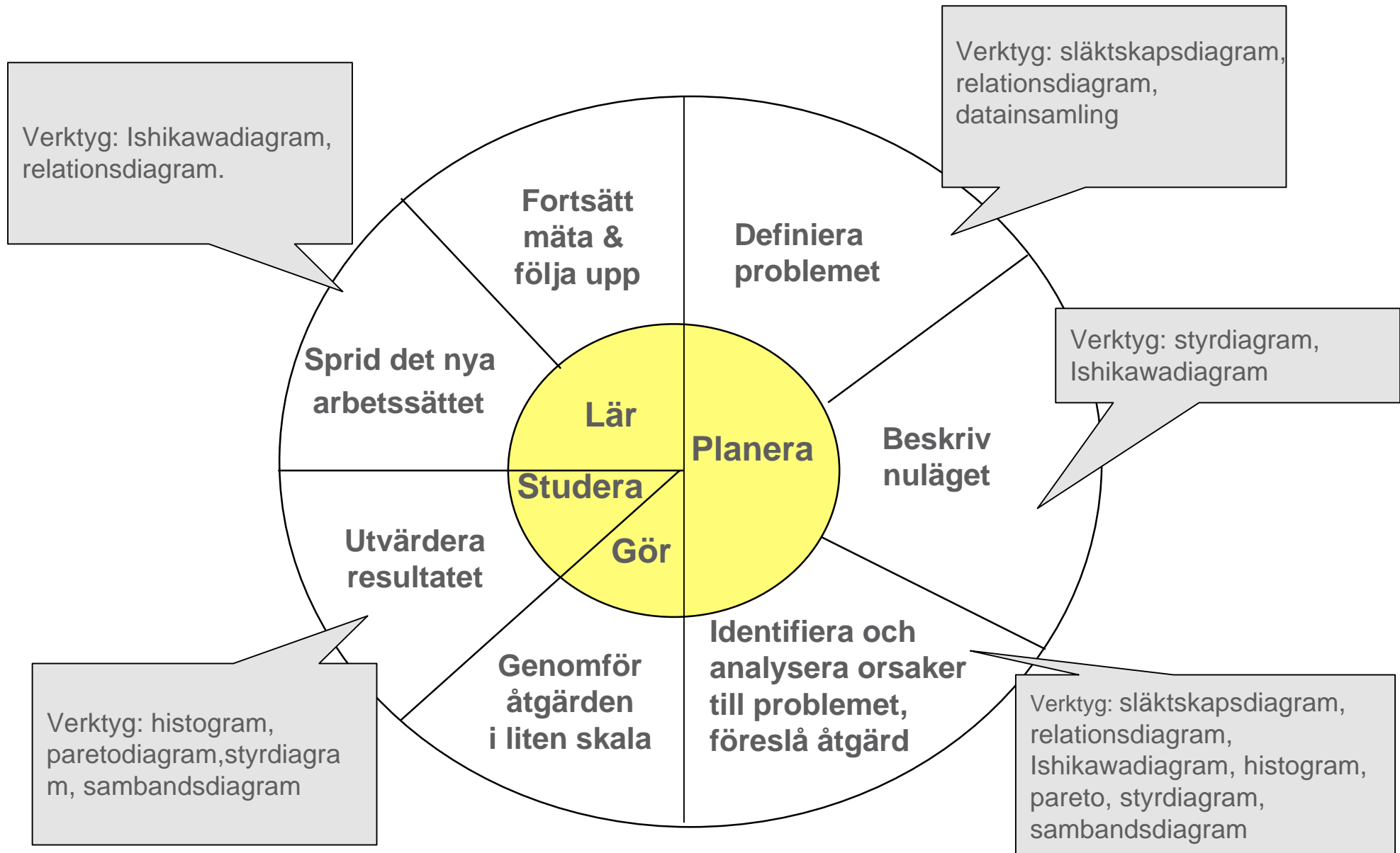
För att studera och identifiera tänkbara samband mellan två olika variabler.



Styrdiagram

För att övervaka, styra och förbättra en process över tiden genom att studera variationerna och deras orsaker.



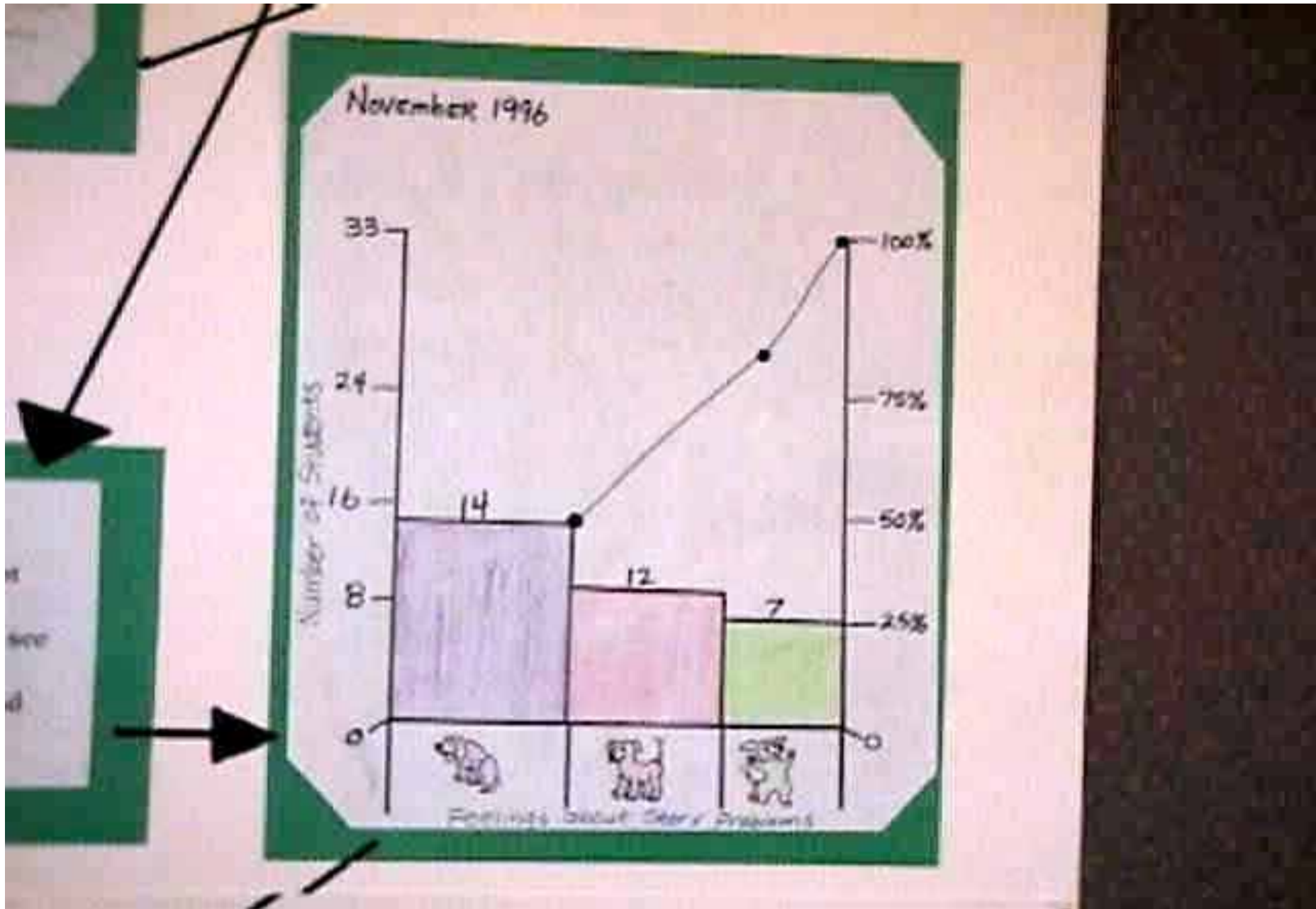


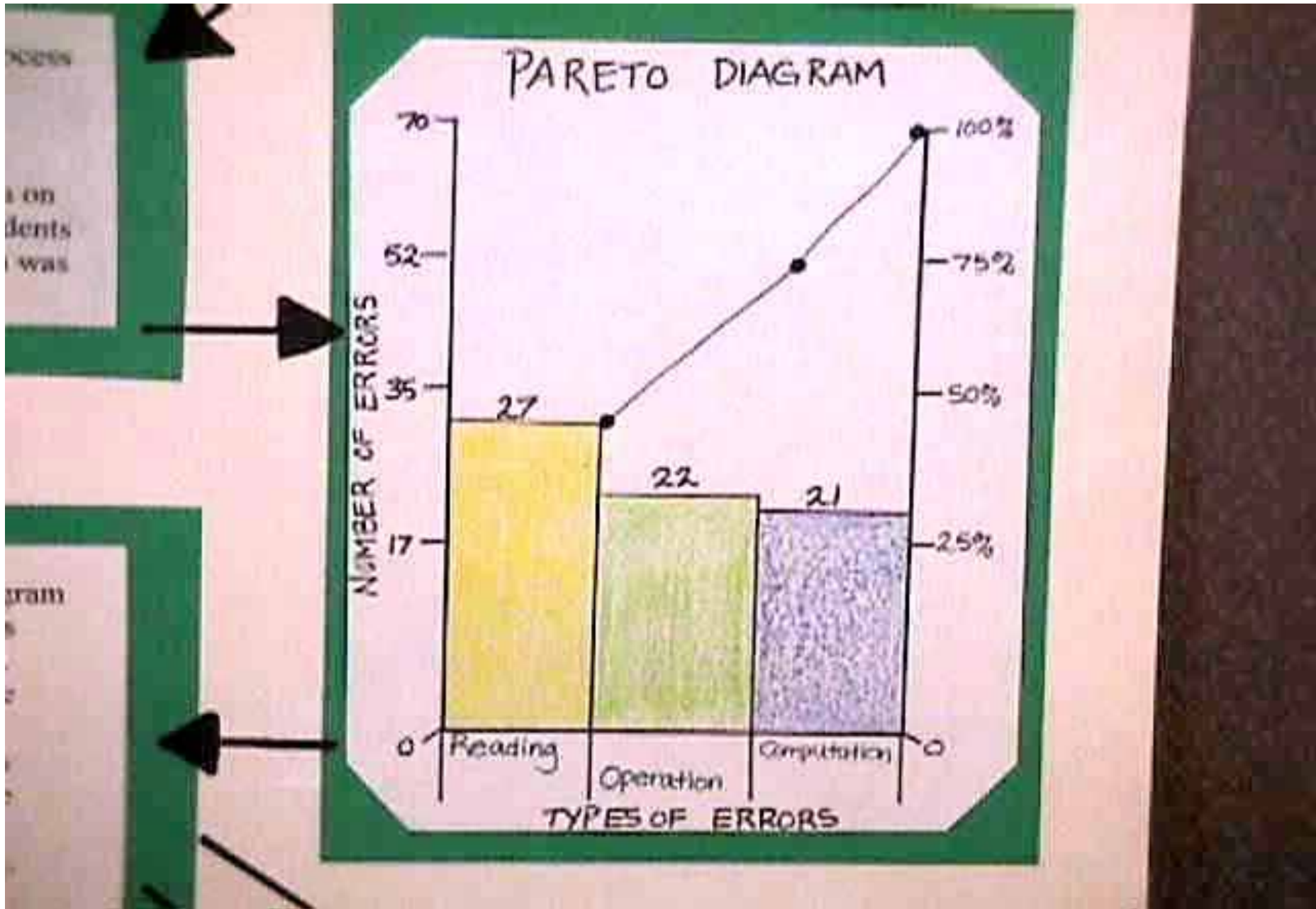
W

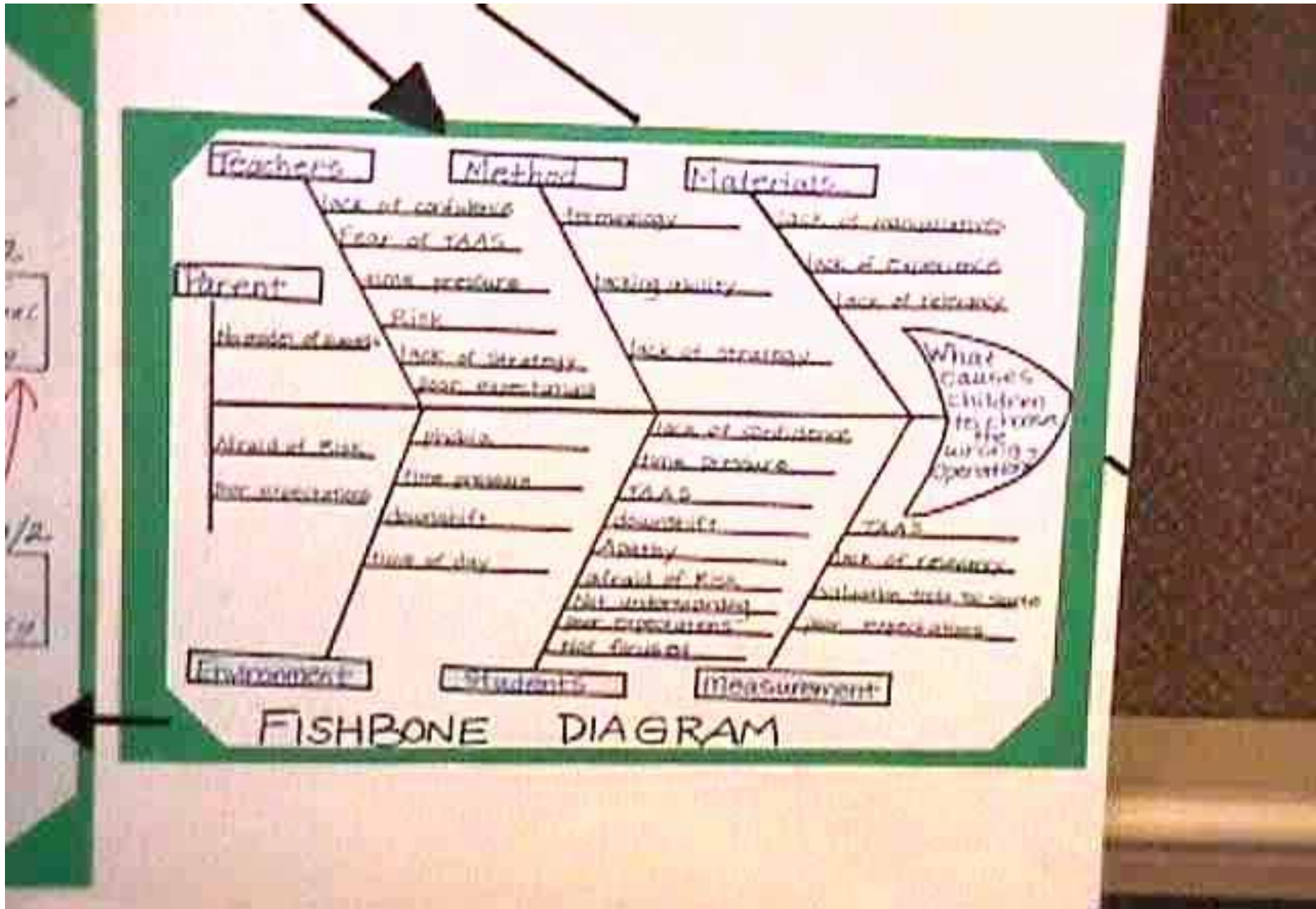
hen You Do What
You've Always Done,
You'll Be Where You've
Always Been.

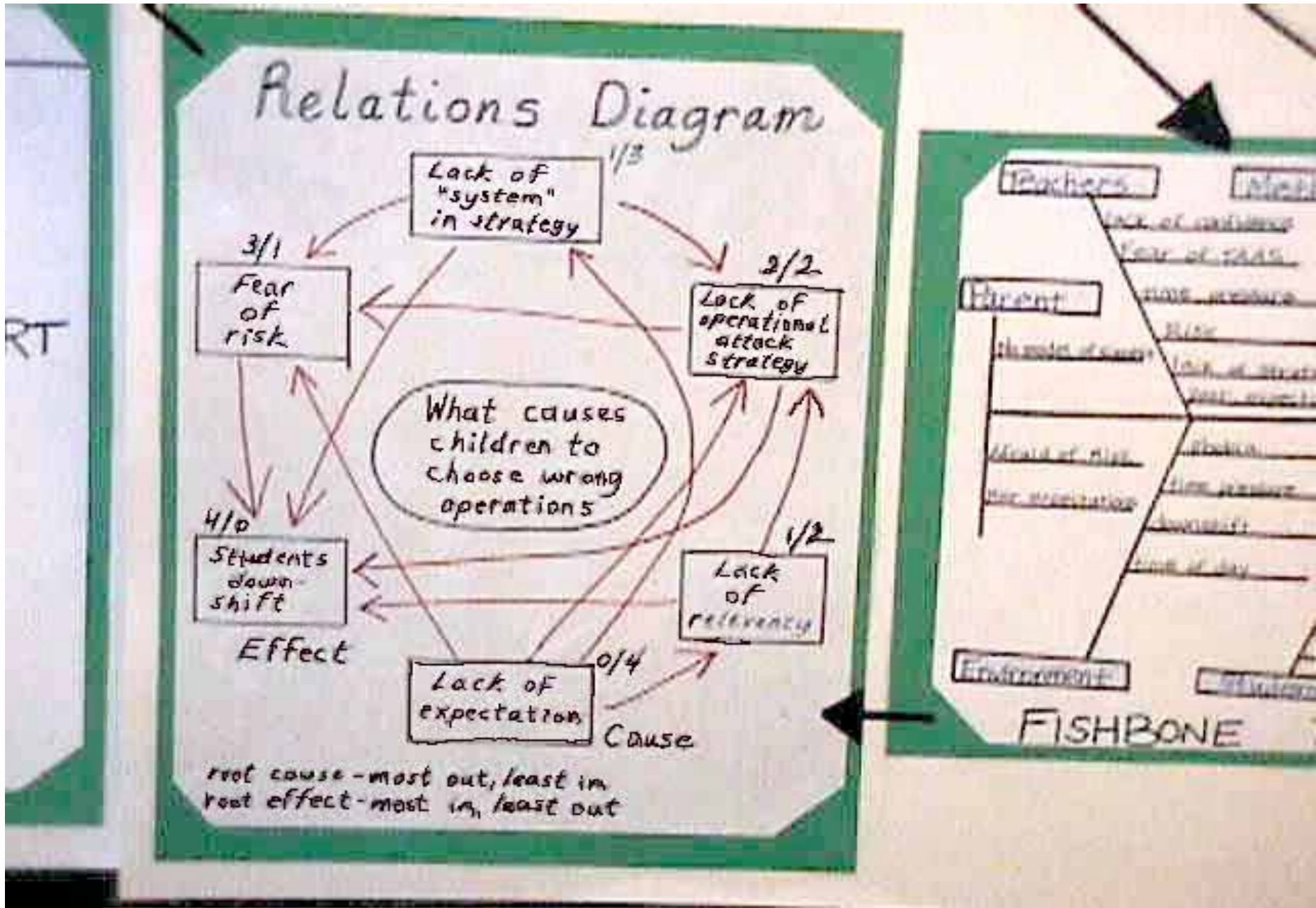


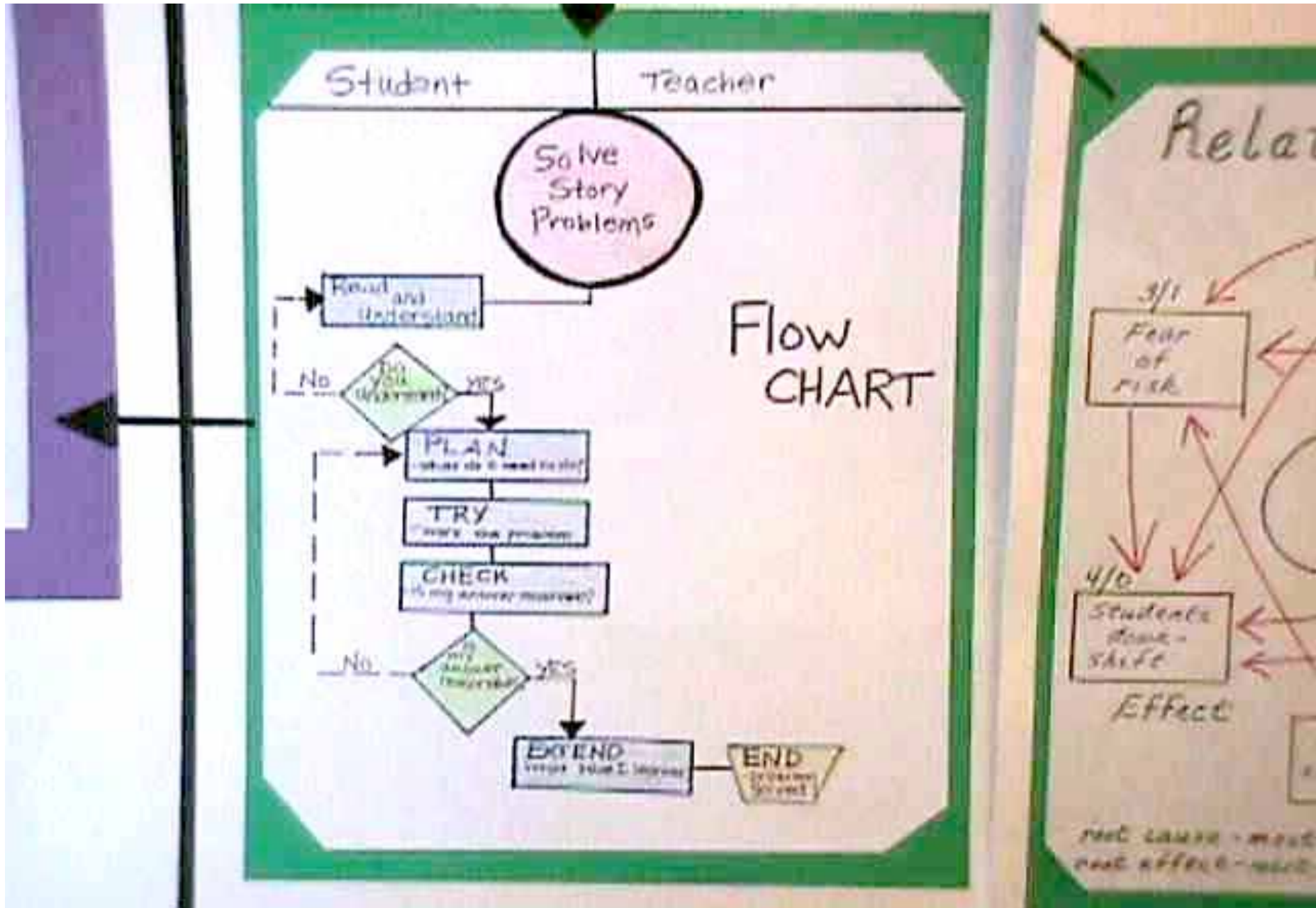










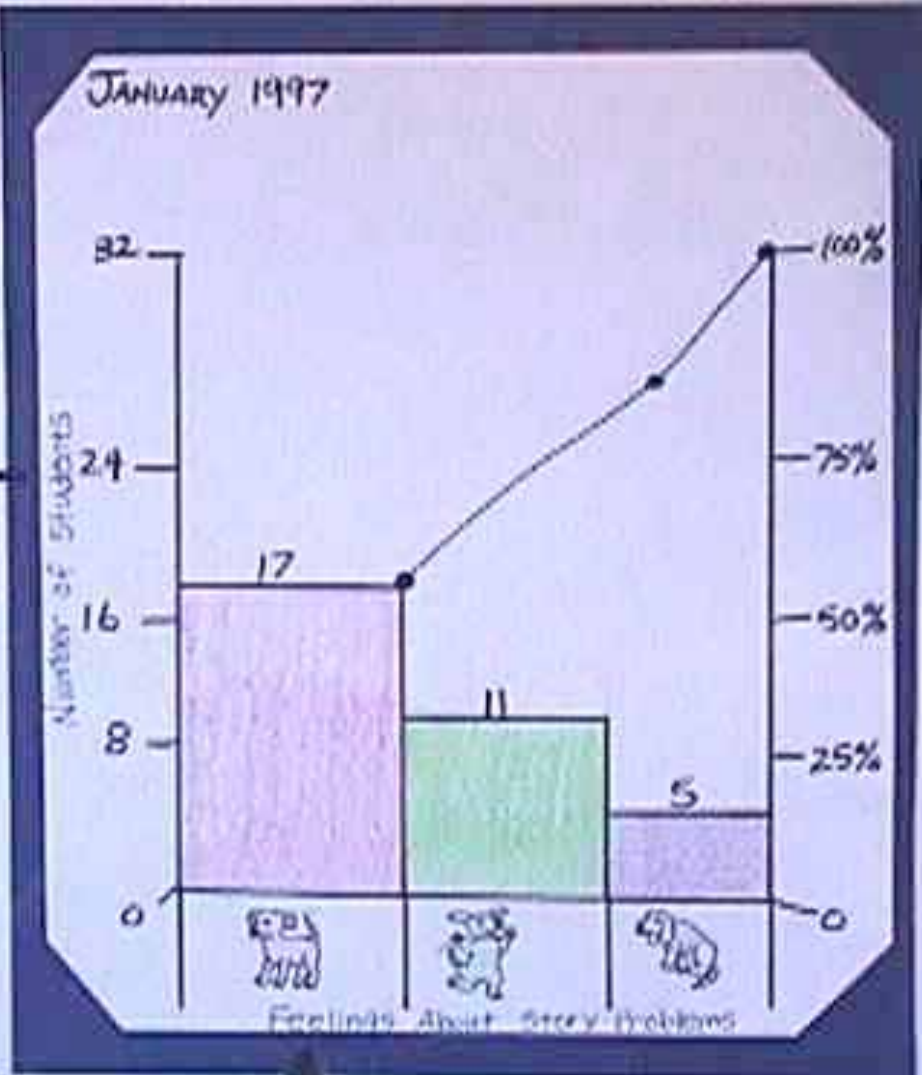


5

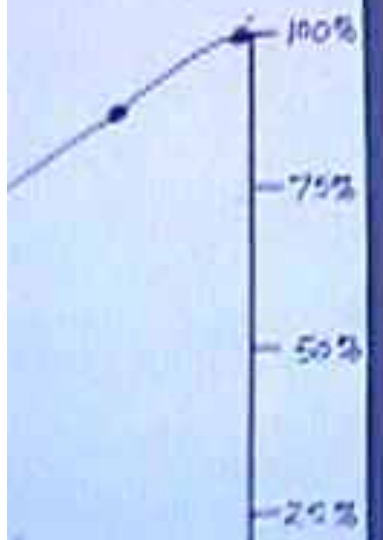
Study Results

5

JANUARY 1997



DIAGRAM



4