

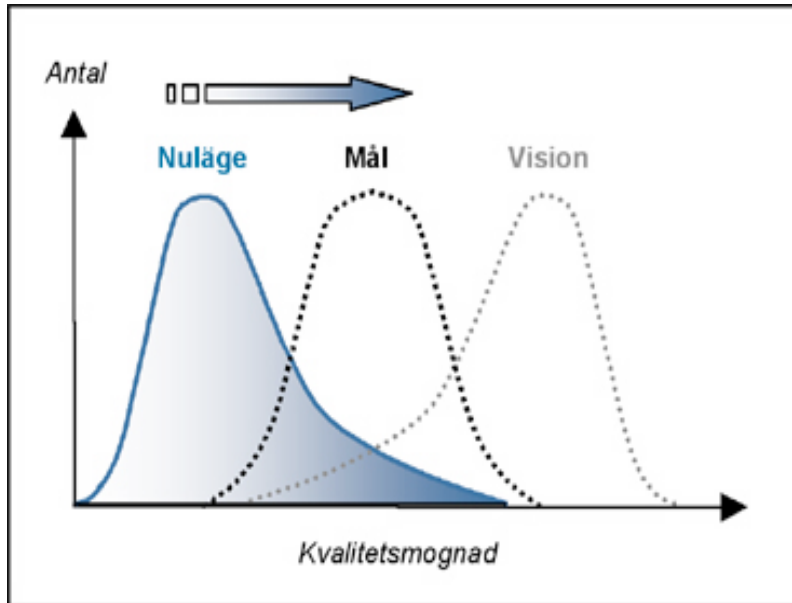
Från bra till excellent - men hur?

Seminarium Vinnande Ledarskap 2008

Ingvar Johansson, Senior Advisor
Institutet för Kvalitetsutveckling - SIQ

ij@siq.se

Institutet för Kvalitetsutveckling - SIQ



Vision

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

Verksamhetsidé

Som nationellt institut stimulerar och bidrar vi till ständiga förbättringar med helhetssyn i alla typer av verksamheter

Institutet för Kvalitetsutveckling - SIQ

- Verksamhetsområden
 - Verksamhetsutvärdering
 - Modeller och verktyg
 - Utmärkelser
 - Rådgivning och utbildning
 - Konferenser och studieresor
 - Utvecklingsprojekt
 - Intressentföreningen Kvalitetsutveckling
 - Nätverk



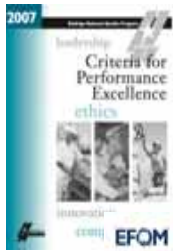
Modeller för verksamhetsutveckling

Deming Prize 1951

Malcolm Baldrige National Quality Award 1987
(Criteria for MBNQA)

EFQM Excellence Award 1992 (The EFQM
Excellence Model)

Utmärkelsen Svensk Kvalitet 1992 (SIQs Modell för
Kundorienterad Verksamhetsutveckling)



Mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet

- 1992 Tillverkningsdivisionen inom IBM Svenska AB
- 1993 Domarkommittén beslutade att inte dela ut Utmärkelsen
- 1994 ABB Atom Bränsledivisionen
LM Ericsson Data AB
- 1995 Telekabeldivisionen inom Ericsson Cables AB
- 1996 Lungmedicinska kliniken vid Universitetssjukhuset i Linköping
Volvo Aero Corporation
- 1997 ABB Coiltech
- 1998 Bulten Trading AB
Volvo Lastvagnar
- 1999 Agria Djurförsäkring
- 2000 Posten Produktion - Brevnätet
- 2001 Älta skola i Nacka Kommun
- 2002 Domarkommittén beslutade att inte dela ut Utmärkelsen
- 2003 Agria Djurförsäkring
Läkargruppen i Örebro AB
- 2004 Domarkommittén beslutade att inte dela ut Utmärkelsen
- 2005 Stora Enso Fors AB
- 2006 Domarkommittén beslutade att inte dela ut Utmärkelsen
- 2007 AFA Försäkring

**Varje system är perfekt
designat för att ge det
resultat det ger**

Donald Berwick

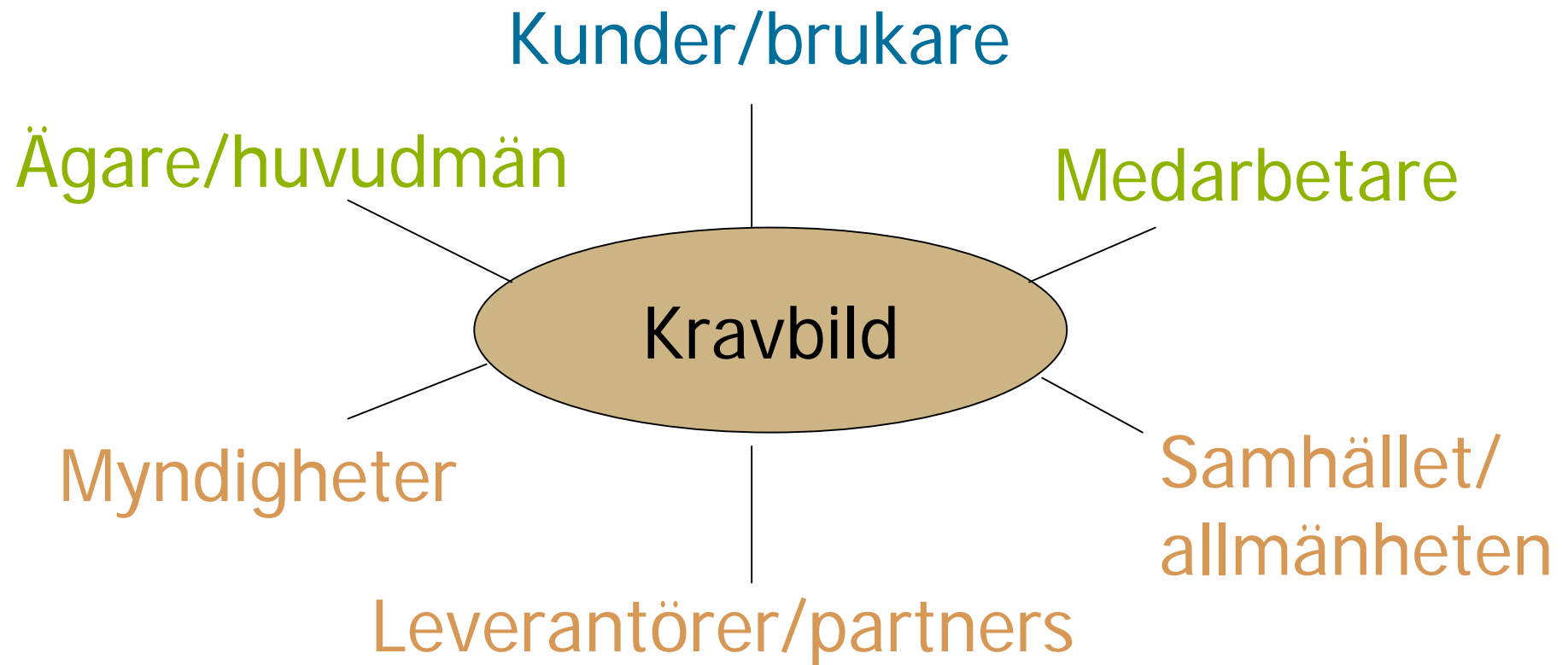
**Kvalitet , kvalitetsutveckling,
verksamhetsutveckling
....vad är det?**

Kvalitet?

God kvalitet =

att tillfredsställa och helst
överträffa förväntningar!

Krav och förväntningar på verksamheten



Verksamhetsutveckling med helhetssyn!

Verktyg

Processkartläggning
Riskanalys
Värdeflödesanalys
Utvärderingsmodeller
Förbättringsverktyg m.fl.

**Arbets-
/angreppssätt
-HUR?**

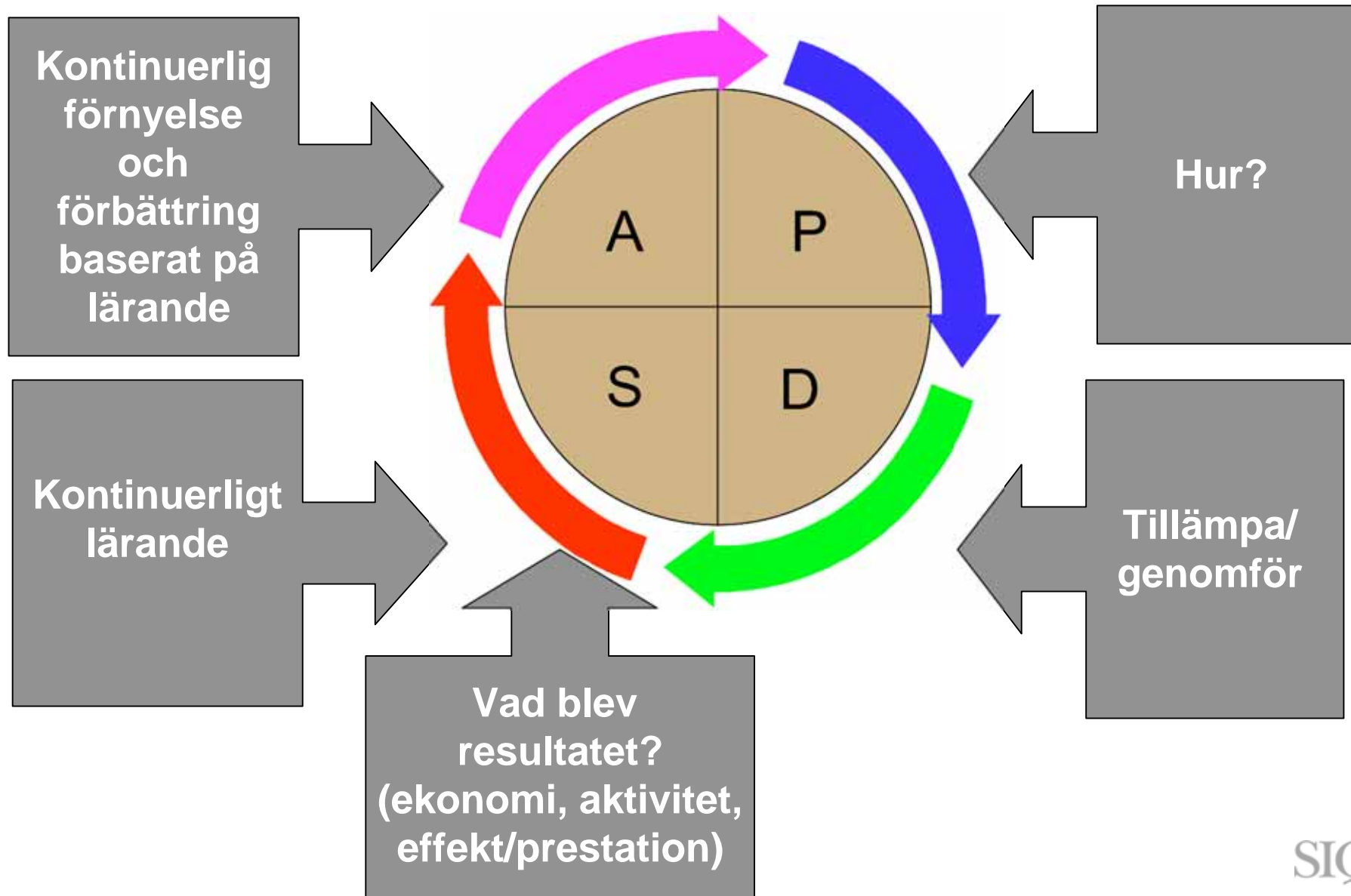
Måldelning Kompetensutveckling
Självutvärdering Processledning
Teamarbete Balanserad styrning
m.fl. m.fl.

**Värderingar/
kultur**

Ett kundorienterat förhållningssätt
Engagerat ledarskap Allas delaktighet
Ständiga förbättringar Basera beslut på fakta
Ett processorienterat synsätt Långsiktighet

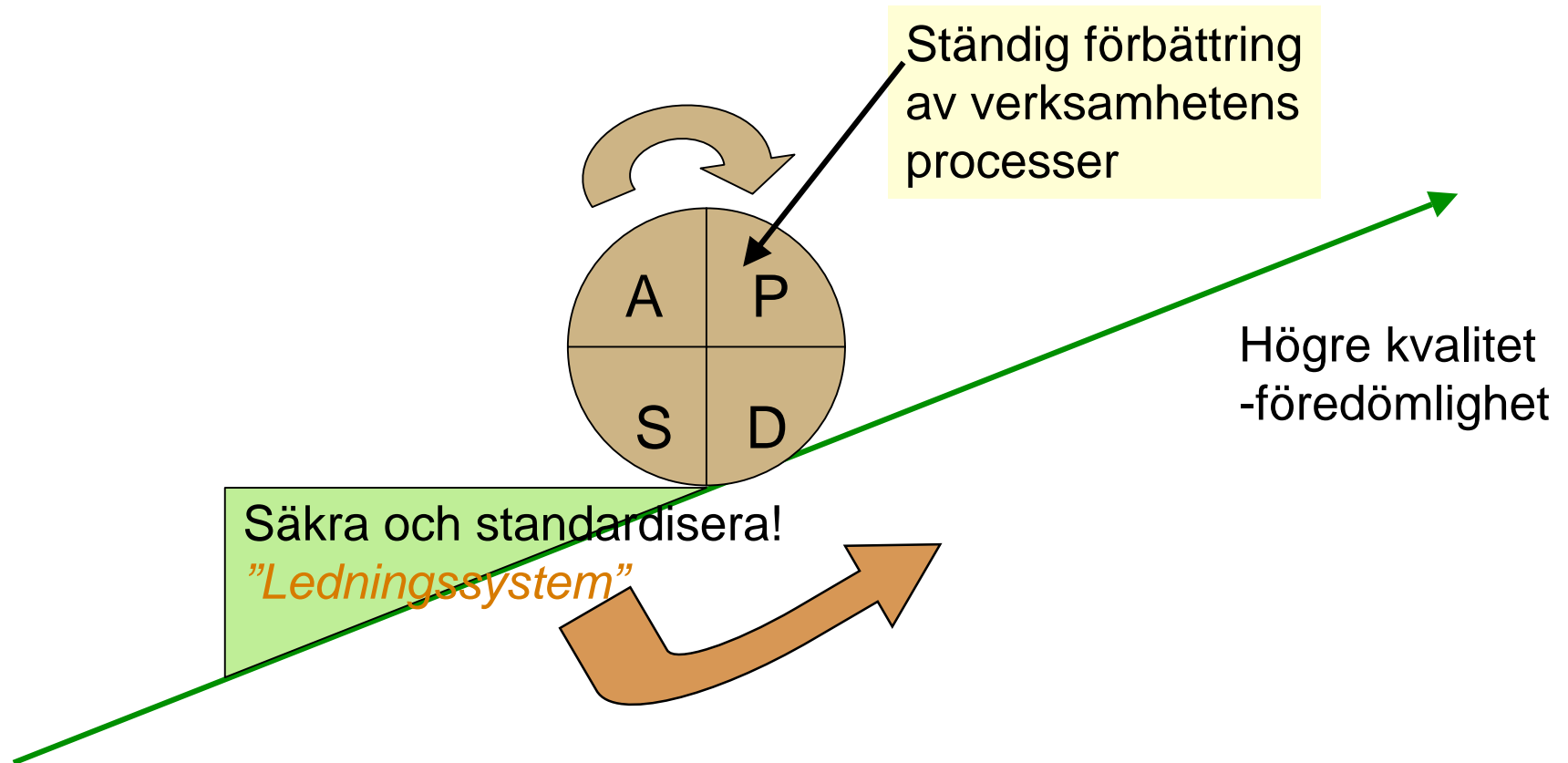
**Vision
Verksamhetsidé**

Systematisk verksamhetsutveckling



**Kvalitetssäkring och
ledningssystem
- vad är det då?**

Verksamhetsutveckling/kvalitetssäkring



Ledares syn på standardisering

" Sjukvård är ett väldigt komplicerat system att leda och styra. Därför måste sjukvården bli mer standardiserad. I nom sjukvård går det inte att låta tusen blommor blomma. Det skall vara mer McDonald´s och mindre finlir."

Sven-Olof Karlsson
Landstingsdirektör, Jönköpings läns Landsting

"Standardiserat arbete är basen för ständiga förbättringar"

Birgir Jakobsson
Tidigare VD, Capio S:t Görans Sjukhus

Ledningssystemfilosofi – enligt Stora Enso Fors



STORAENSO 

- Med ledningssystem menar vi de angreppssätt vi valt att arbeta med för att uppnå de mål och resultat vi vill ha.

Angreppssätten ska vara överenskomna och vedertagna – inte nödvändigtvis dokumenterade. Man ska vara medveten om hur verksamheten fungerar och åt vilket håll man strävar.

De dokumenterade rutiner och instruktioner som finns stödjer verksamheten och ska finnas i den utsträckning man behöver det.

Ledningssystem är ledningens business!!

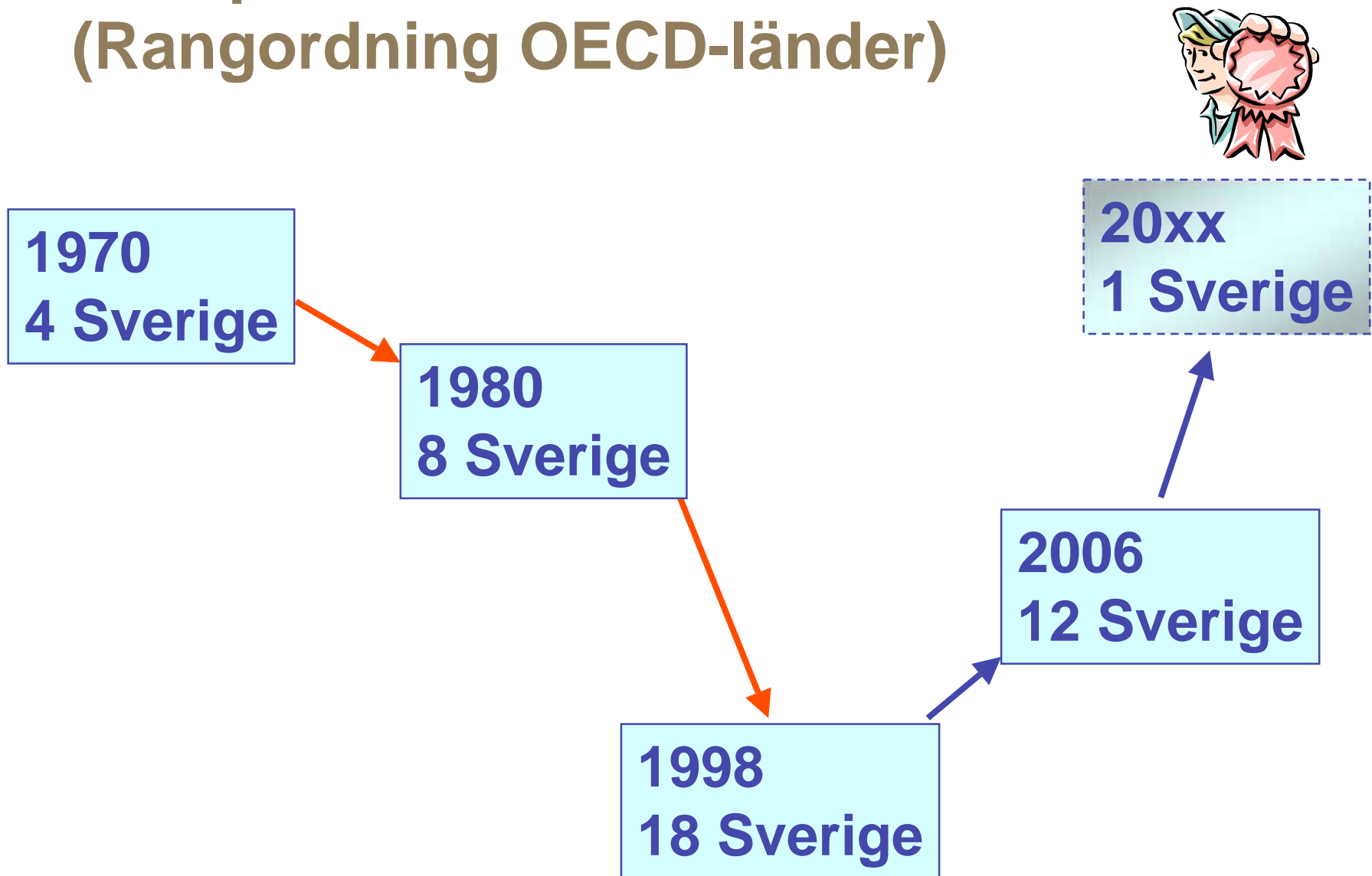
De viktigaste grunderna för kvalitetssäkring/ledningssystemet?

- medvetet valda sätt att arbeta (HUR - processer, standards, rutiner etc.)
- ledningens synliga engagemang, stöd och uppföljning
- motiverade medarbetare med tillräcklig kunskap om de processer man är berörd av och förutsättningarna för dessa (kundbehov och krav)
- förståelse för och systematisk hantering av processer och dessas variation
- system, dokumentation, verktyg, mätningar etc. ger ett reellt stöd för verksamheten och dess utveckling

**Kvalitetsledning - systematik i
verksamhetsutvecklingen**
**Problemområden och fallgropar -
vilka är de?**

Kanske de följande bilderna kan vara exempel
på sådana!

BNP per invånare (Rangordning OECD-länder)



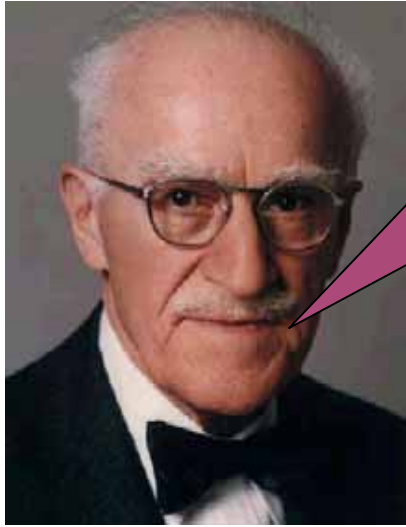
Focused Organisations?

“Less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed”

Fortune Magazine

“In the majority of failures - we estimate 70% - the real problem isn't bad strategy.....it's bad execution”

*“Why CEO's Fail”
Fortune Magazine*



Quality leadership -why not?

(June 2002)

Dr. Joseph M. Juran, 1904 - 2008

- Executives are skeptical; many companies have tried to "do" quality and failed.
- They have learned not to trust quality advocates--internal or external.
- Executives believe, "Our business is different."
- Many executives believe becoming certified to ISO 9000 will solve all quality problems.
- "Mediocre quality is still salable" .
- Many CEOs believe they can lead their organizations to quality leadership without becoming personally and deeply involved.

Grunder för framgångsrik verksamhetsutveckling

Toyota's viktigaste framgångsfaktor

Den enskilt största faktorn till Toyota's framgång är

kulturen

The Toyota Way

The Toyota Way

- Har djupa rötter och härrör ur en arbetsfilosofi grundad på **insikter om människor och deras motivation.**
- Är en kultur som baseras på **långsiktigt tänkande**, även om det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål

**”Culture will defeat
strategy everytime”**

The EFQM-Model

Grundläggande värderingar

- *Resultatorientering
- *Kundorientering
- *Ledarskap och konsekvent handlande
- *Hantering av processer och fakta
- *Medarbetarnas utveckling och engagemang
- *Ständigt lärande, förnyelse och förbättring
- *Utveckling av partnerskap
- *Samhällsansvar

SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling

Grundläggande Värderingar

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

ISO 9000:2000

Kvalitetsledningsprinciper

- *Kundfokus
- *Ledarskap
- *Medarbetarnas engagemang
- *Processinriktning
- *Systemangreppssätt för ledning
- *Ständig förbättring
- *Faktabaserade beslut
- *Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer

Kundorientering

Ett kundorienterat förhållningssätt!

Vilka finns jag till för?

-vilka har förväntningar på mig?

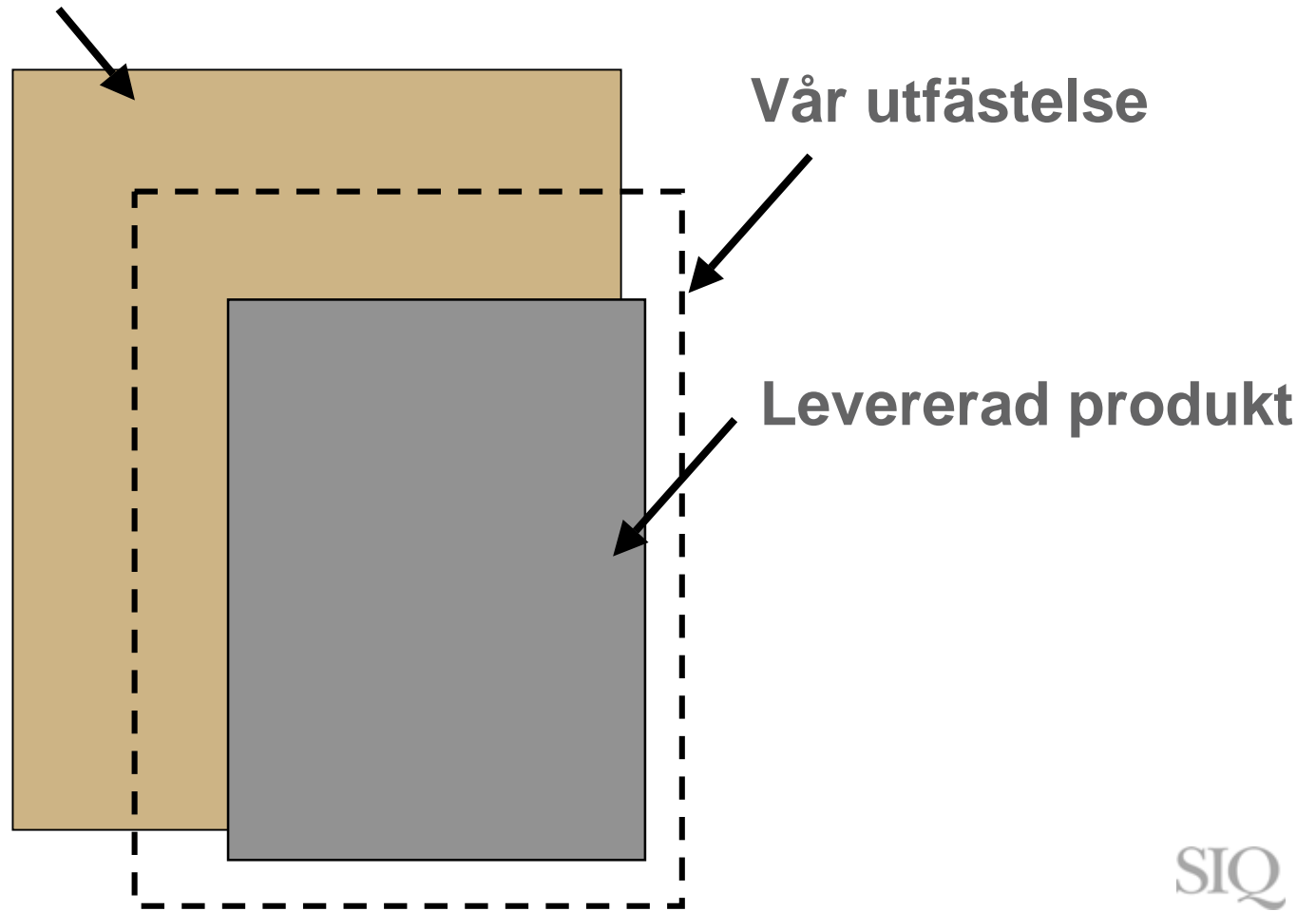
-vilka är förväntningarna?

-hur skall jag infria dem?



”Kundfönstret”

Kundens förväntningar



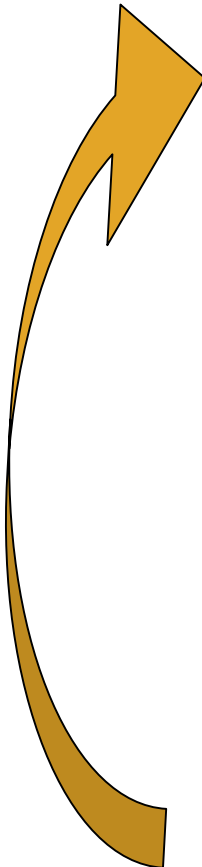
Lyssna på kunden hela tiden!

- Agrias Nöjd Kund Index (Anki)
 - 600 kunder rings 4 gånger per år
 - Anki kopplat till ”mållön” (bonuslön)
- Kundsynpunkter
- Kundklagomål
- Kundfokusgrupper
- Kundrepresentation i många grupper via samarbetspartners



Engagerat ledarskap

Ledares huvuduppgifter i verksamhetsutvecklingen

- 
- Välja väg
 - Kritiska/avgörande framgångsfaktorer (fokusområden)
 - Visa väg
 - Kommunicera - fokusera utvecklings-/förbättringsarbete
 - Skapa engagemang och delaktighet
 - Skapa förutsättningar
 - Kompetens och stödresurser - utveckla och organisera
 - Processutveckling/-ledning - få förbättringsarbete till stånd
 - Följa upp och korrigera
 - Mätning/uppföljning, avvikelsehantering, utvärdering

Kompetensutveckling

- Anskaffa kompetens
- Utveckla kompetens
- Behålla kompetens
- Avveckla kompetens



- Strategisk kompetensutveckling
- den samlade kompetensen
- Individuell kompetensutveckling

We define our leadership requirements

- Leadership starts at the top
- We expect leaders to lead, not manage
 - Clear set of behaviours
 - Defined set of competences
- We use in selection, development and performance management
- We develop leadership capability

*9 out of 10 management appointments
come from internal candidates*



Allas delaktighet

Brevnät



Terminal



Enhet



Lag/Medarbetare



Vad kan vi bidra med?

Vad kan jag/vi bidra med?



We provide **everyone** with clear direction

- Vision, Purpose and Values
- Our Company objectives
 - Personally cascaded to all people
 - Published on intranet
 - Linked to Team/individual objectives setting process



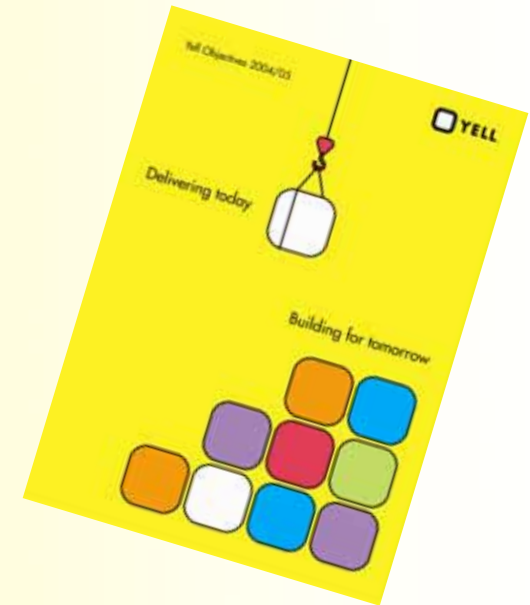
97% have clear understanding of company objectives

97% felt their team had clear objectives



We expect **and support** our Leaders to engage people ...

- Understanding direction
- Feedback on performance
- Balance between challenge and support
- Creating a culture of Recognition



Leaders provide clear direction

Yell

85%

Benchmark

67%

My manager gives me help and support

91%

79%

My training prepares me for my job

89%

65%

Satisfied with recognition

86%

NA%



Faktabaserade beslut

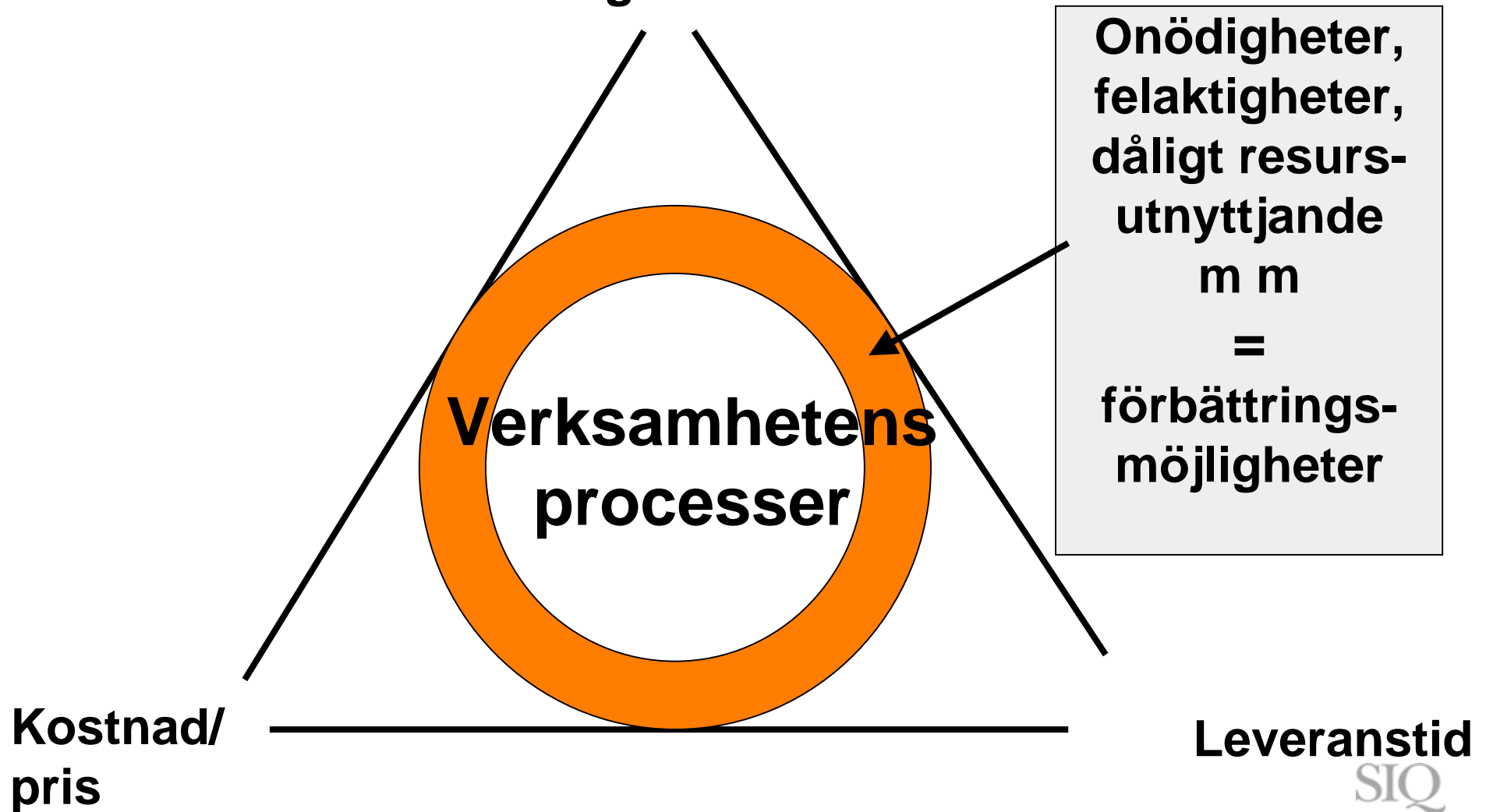
Mäter man inte
så förstår man inte.

Förstår man inte
så kan man inte styra rätt.

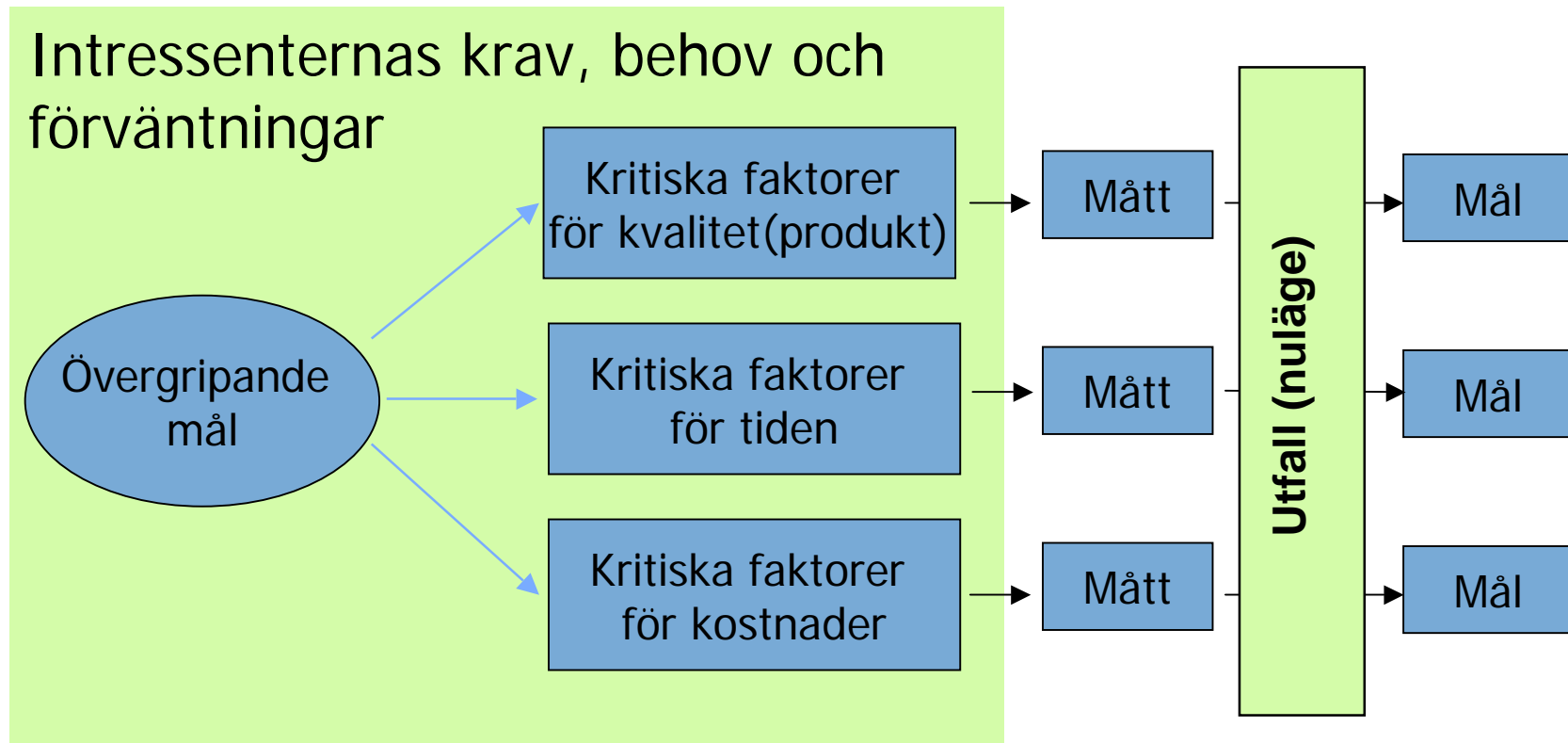
Kan man inte styra
så kan man inte förbättra.

Rätt produkt i rätt tid till rätt kostnad

Produktinnehåll (vara/tjänst)
enligt utfästelse



Definiera de kritiska faktorerna (rätt produkt, i rätt tid, till rätt kostnad)



Mätsystem

Oftast måste man först

Etablera

och/eller

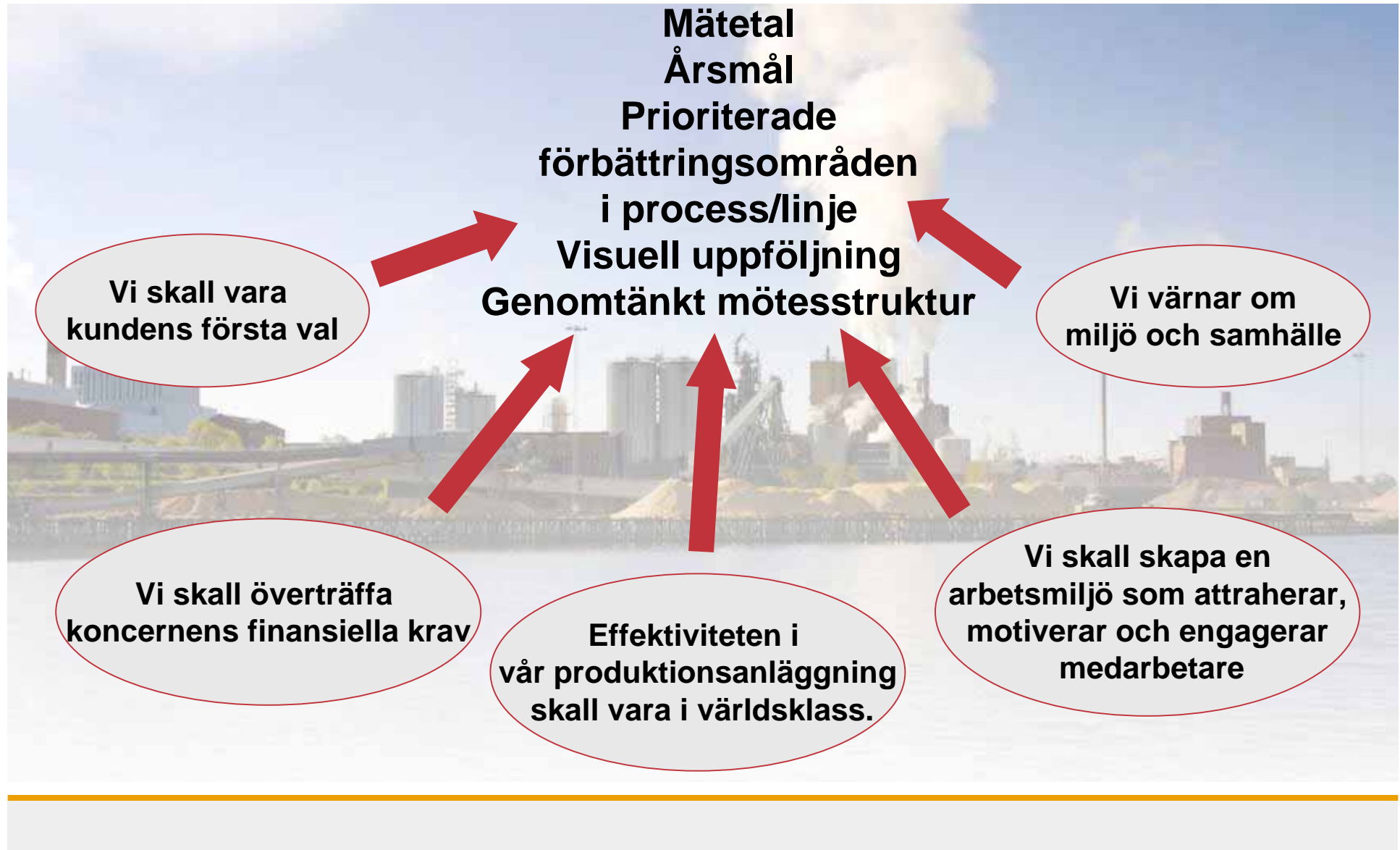
Validera

ett mätsystem.

Den balanserade styrningen ”håller samman det hela”

- Vision, verksamhetsidé och övergripande mål
- Framgångsfaktorer
- Strategier och handlingsplaner
- Mått och mål

Vi är det världsledande kartongbruket.



Vi skall vara kunden första val



Mätetal	Process	Presentation av resultat
Reklamationer Kundutvärderingar Leveransprecision	Operativa processer	Leverans & lagersystem Intranät Ledningsmöten Operativa möten Informationsmöten Samverkansmöten



Ständiga förbättringar

Hur bra är processen?

1. Rätt resultat - möter resultaten ut ur processen de krav som ställs och de utfästelser som vi har gjort?

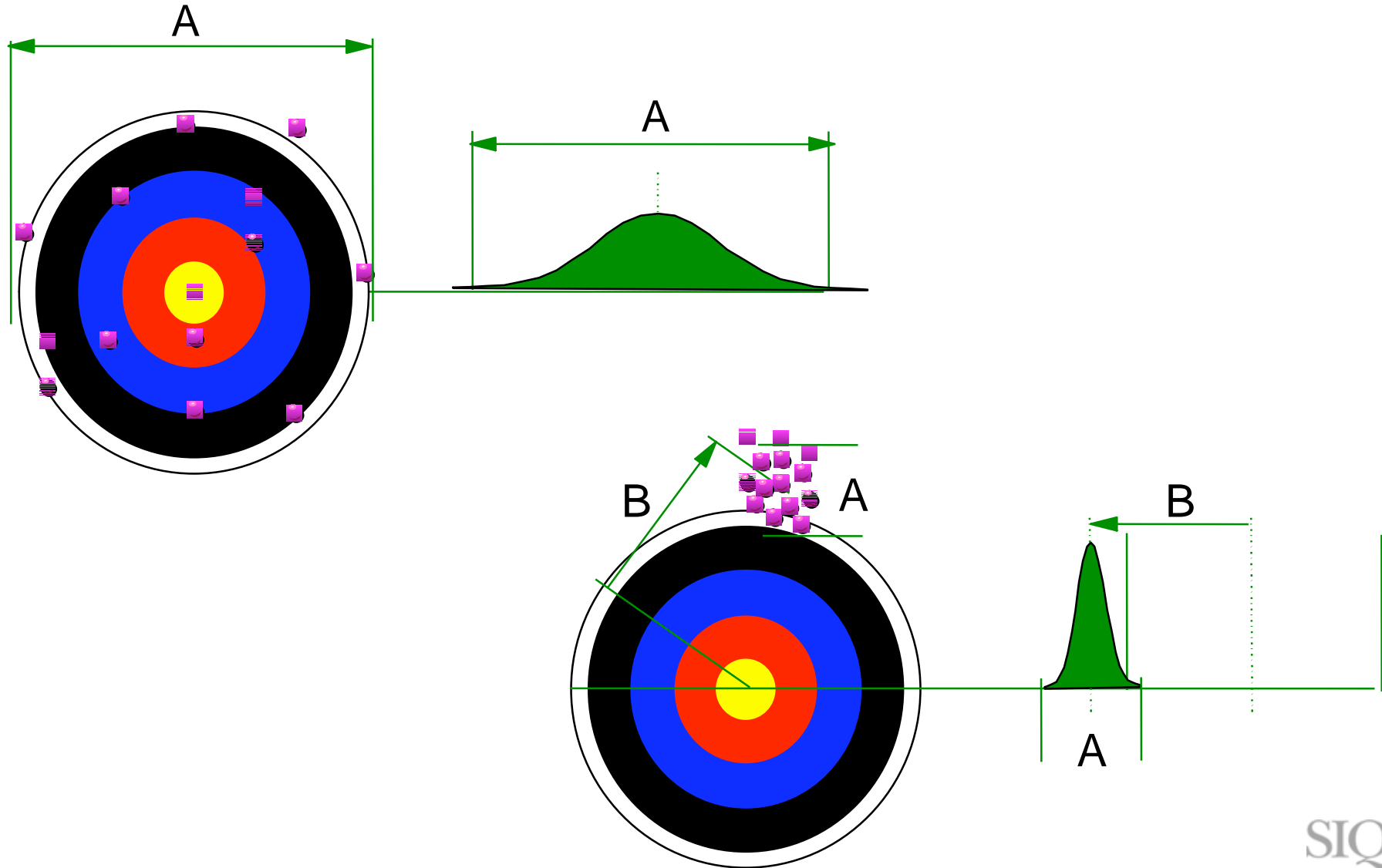
Analys/utvärdering av resultat och måluppfyllelse

2. På bästa sätt - skapar processen resultatet på bästa sätt?

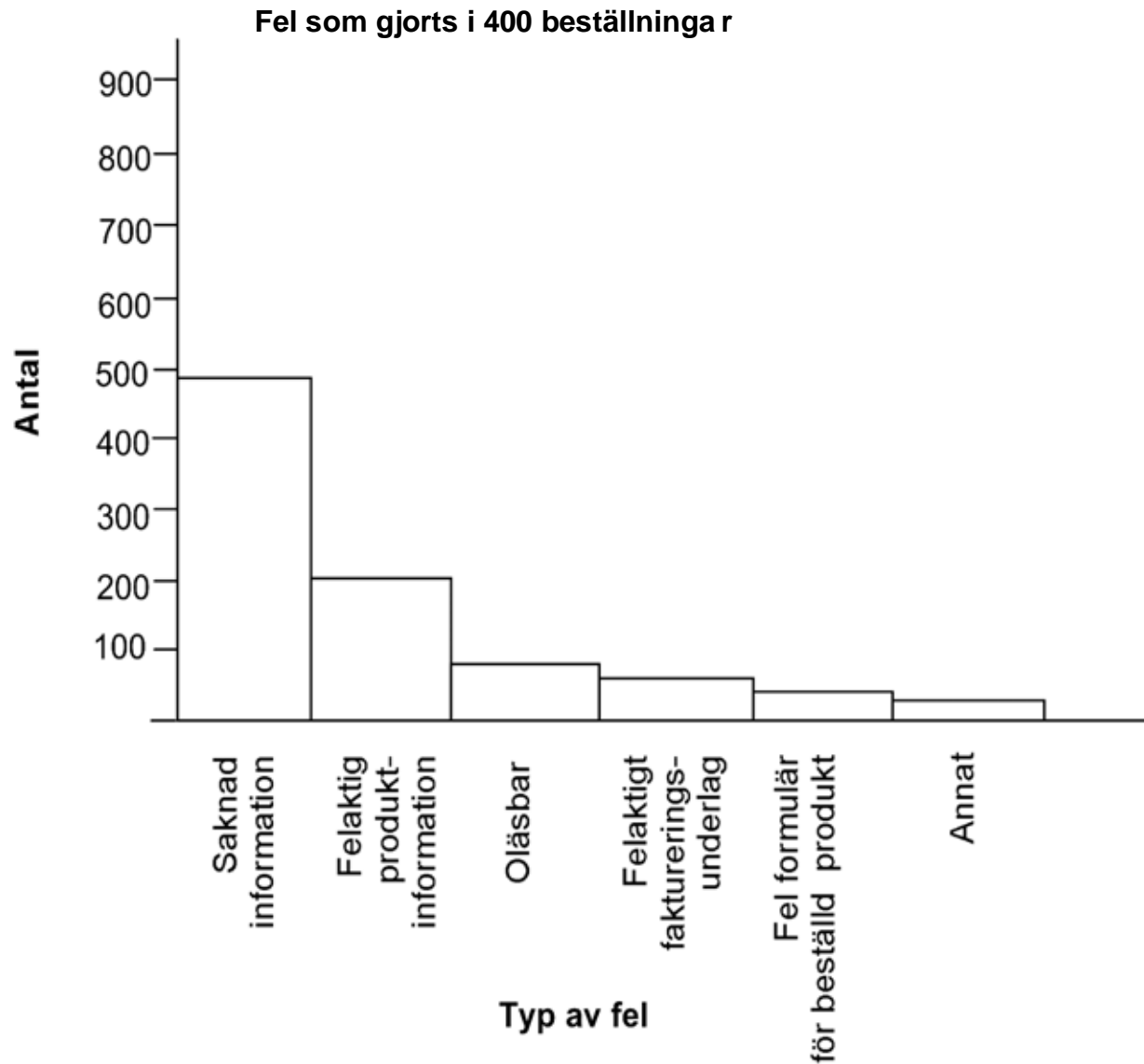
Analys/utvärdering av processer, system, arbetssätt

Hur ser variation/spridningen ut?

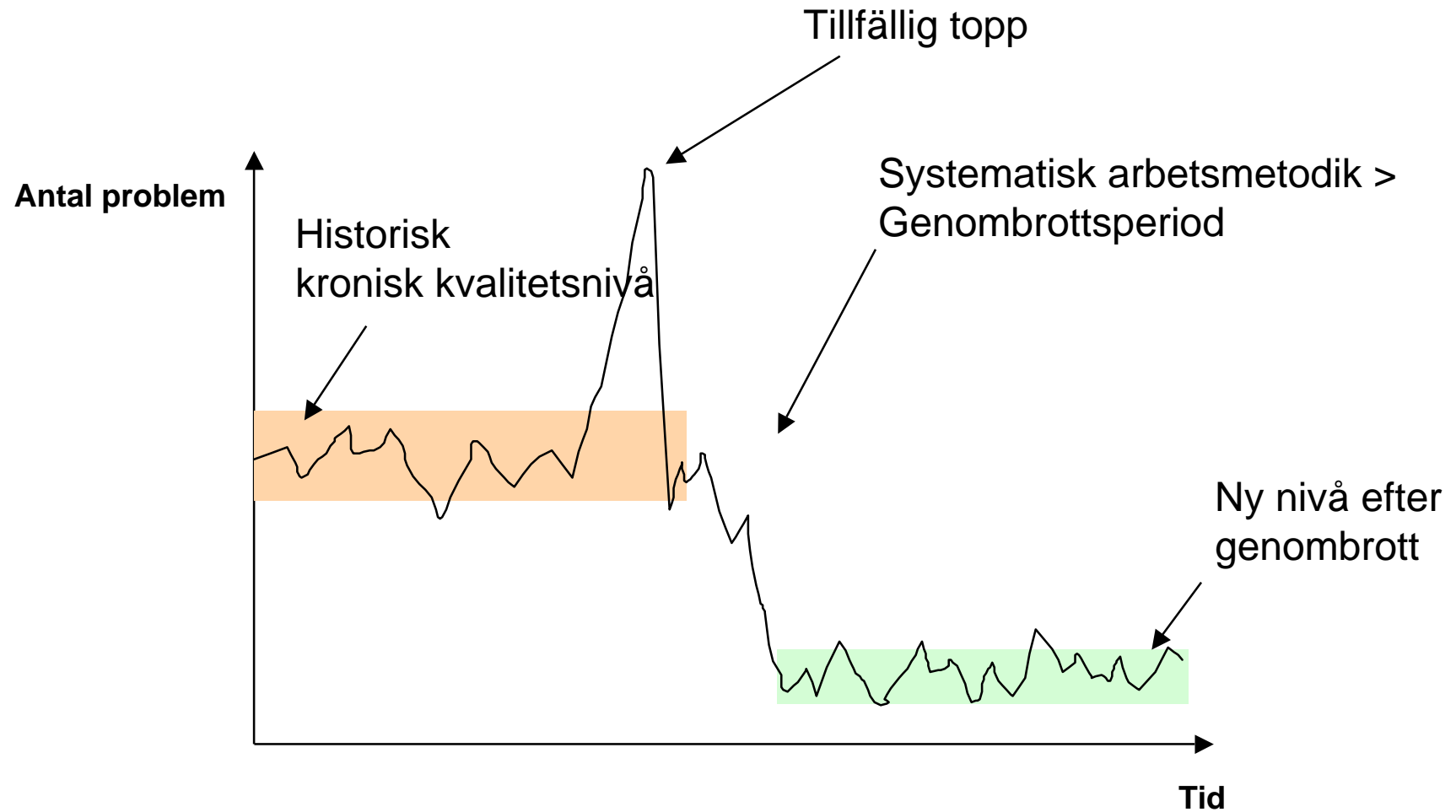
Att förstå variation och orsaken till denna



Paretodigram



Reducera antalet problem



Benchmarking

“Benchmarking är en metod att systematiskt lära av goda förebilder, oavsett bransch.

Syftet är att få insikt och kunskap som omsätts till effektiva förbättringar i den egna verksamheten.”

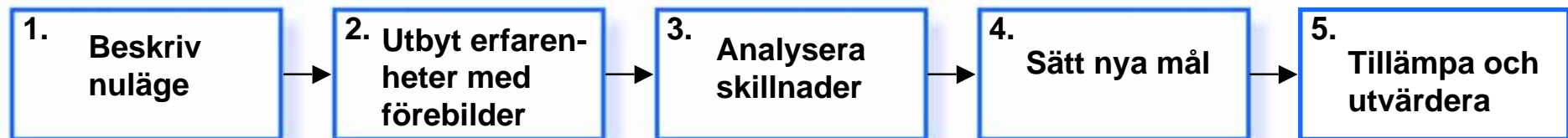
Nyckeltalsjämförelse

...mätetal/nyckeltal är endast indikatorer

...framgångsfaktorer finns i

- arbetssätt/arbetsformer
- processtyrning/-uppföljning
- attityd, kompetens och engagemang
- ledarskap, företagskultur, visioner och mål

SIQs benchmarkingmodell



Fel, problem, avvikelser

orsakas oftast av:

- Bristande hantering av **variation**
- Bristande **kommunikation**

- **Variation i rättslig bedömning**
= **ingen alls**
- **Variation i inflödet**
= **behöver vi känna till och agera utifrån**
- **Variation i arbetssätt**
= **minskad variation leder till ökad effektivitet och kortare handläggningstider**
- **Variation i tjänsteproduktion**
= **handlingsutrymme behövs för att tillhandahålla en tjänst utifrån kundens behov**



Effektivitet

Yttre effektivitet

= att göra de rätta sakerna

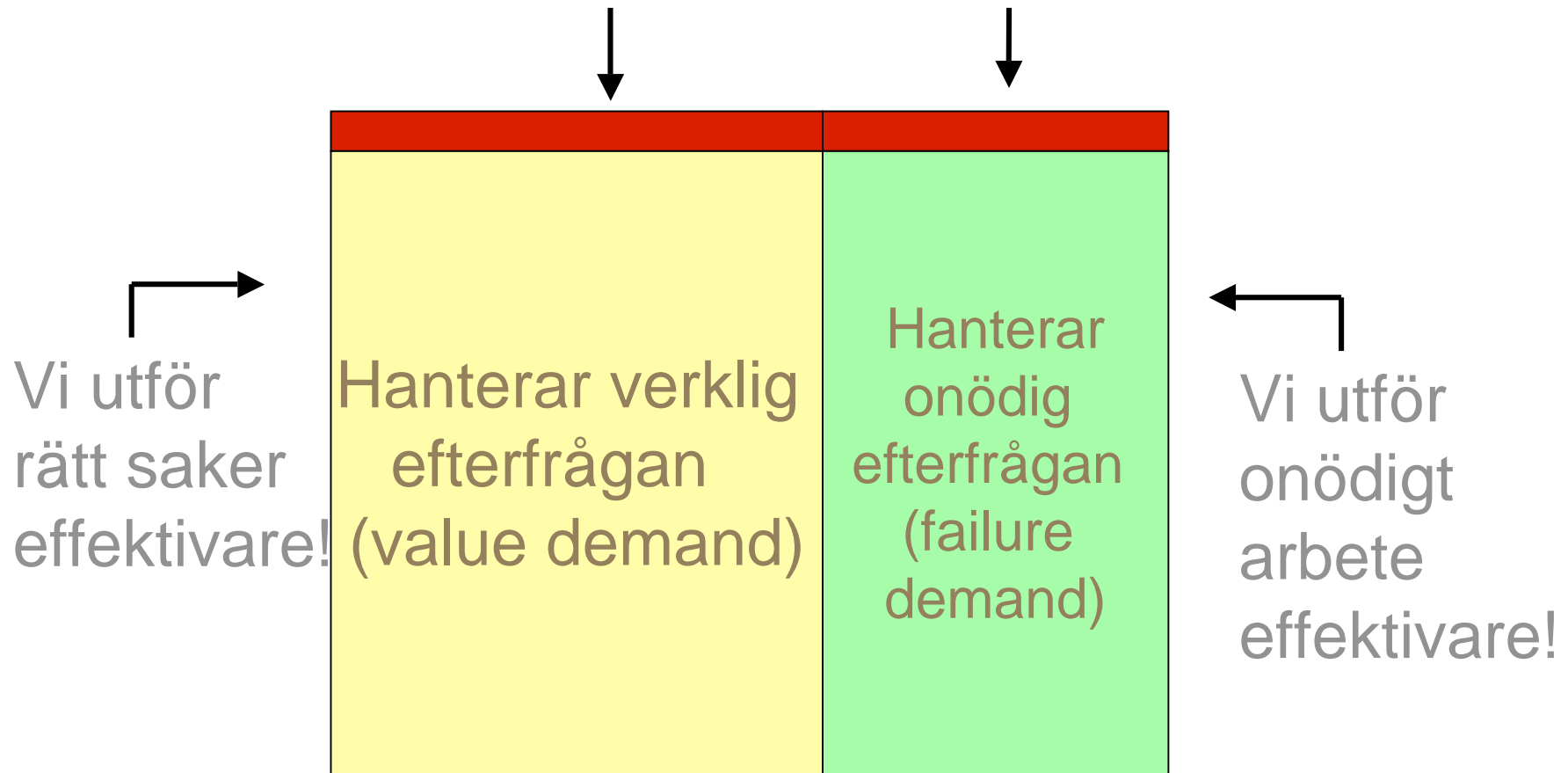
Inre effektivitet (produktivitet)

= att göra saker på rätt sätt

Total effektivitet

= att göra rätt sak på rätt sätt

Normalt förbättringsarbete



Förbättringsarbete i 3 nivåer

Genombrottsmetodik

*Ständiga förbättringar
Tvärfunktionellt/processutveckling*

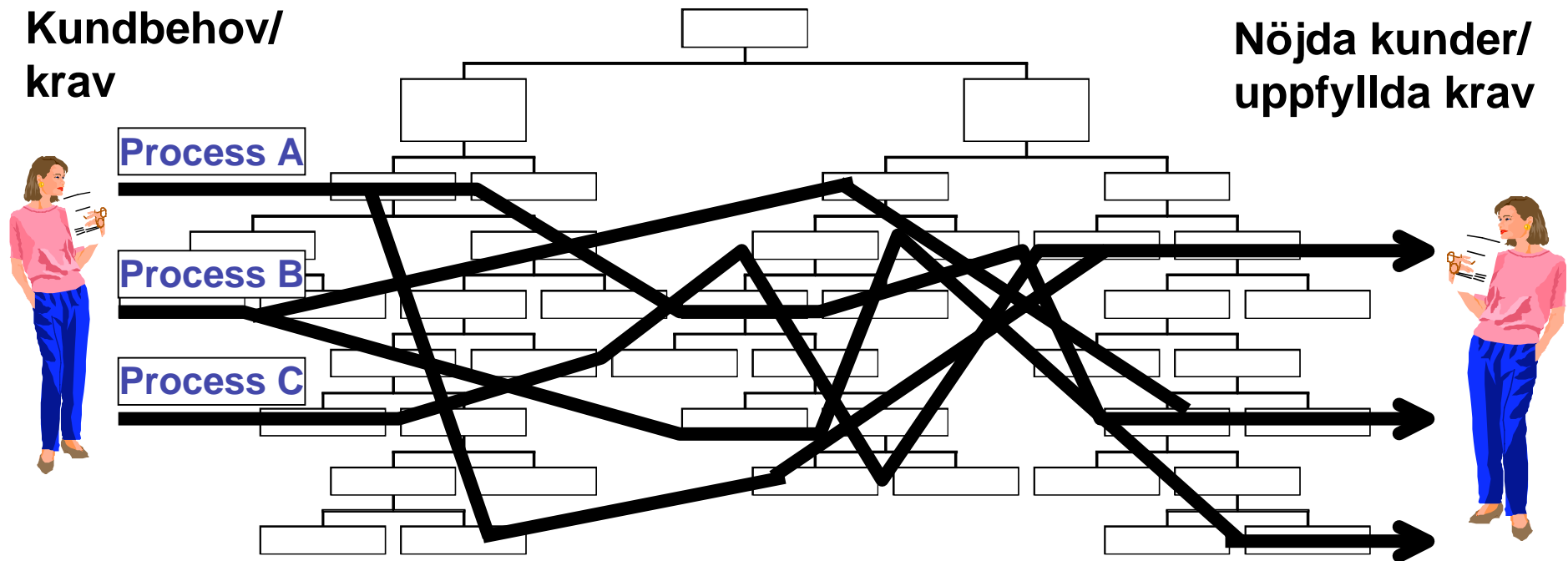
Ordning och reda

Ett processoriterat synsätt och arbetssätt

Grunden för systematisk kundorienterad
verksamhetsutveckling

Processer

= nätverk av logiskt sammankopplade värdeskapande aktiviteter som upprepas i tiden

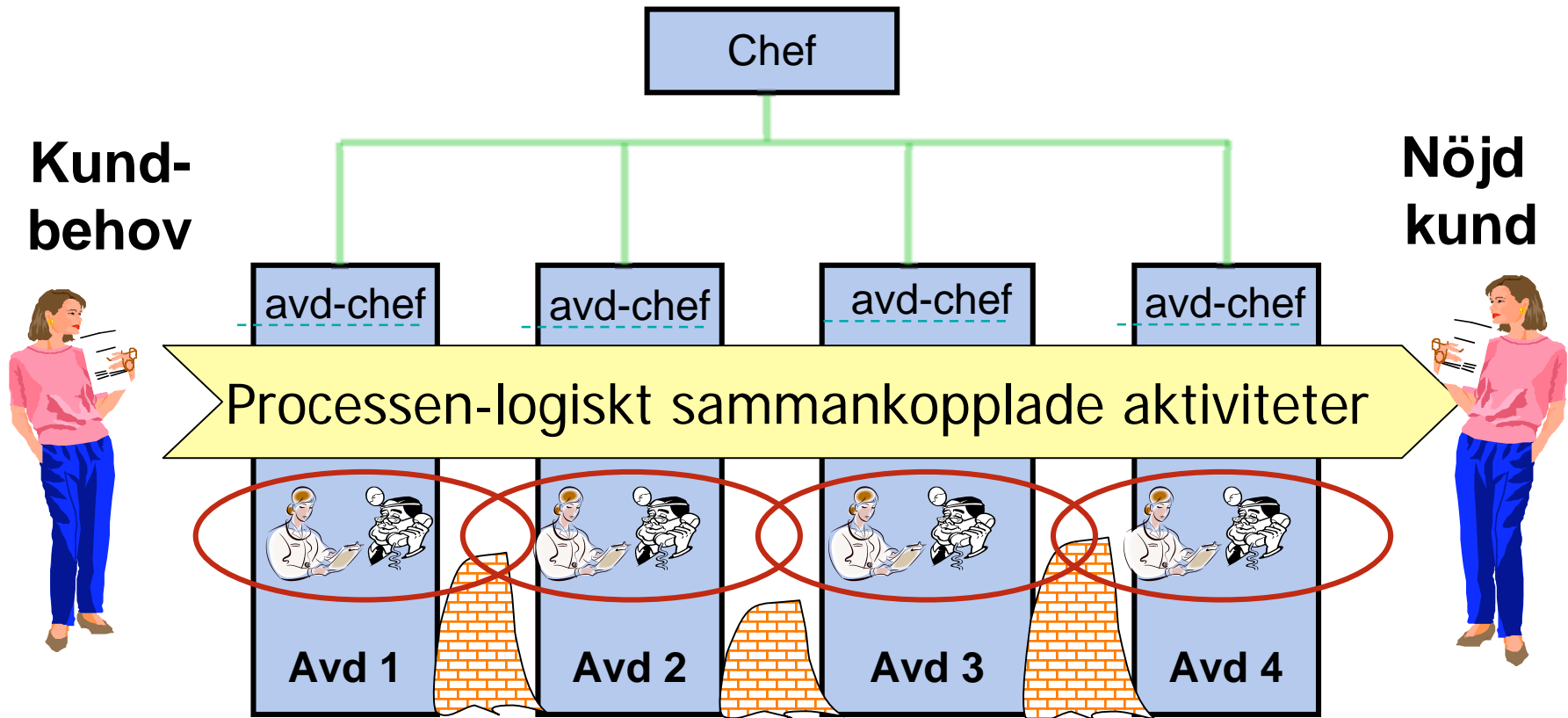


Processer

Hur vi arbetar tillsammans för att bli bättre på att skapa värde för dem vi finns till för



Fokusera processen!



*Kund- och processorientering
baserad på samverkan och ett teambaserat arbetssätt!*

Så här är det:

Oavsett om man tror på "processororientering" av sin verksamhet eller inte...

så finns processerna där; verksamheten är redan "processororienterad"!

Så man har två alternativ:

- 1. Strunta i processerna och hoppas på det bästa.*
- 2. Försöka förstå processerna och styra/utveckla dem.*

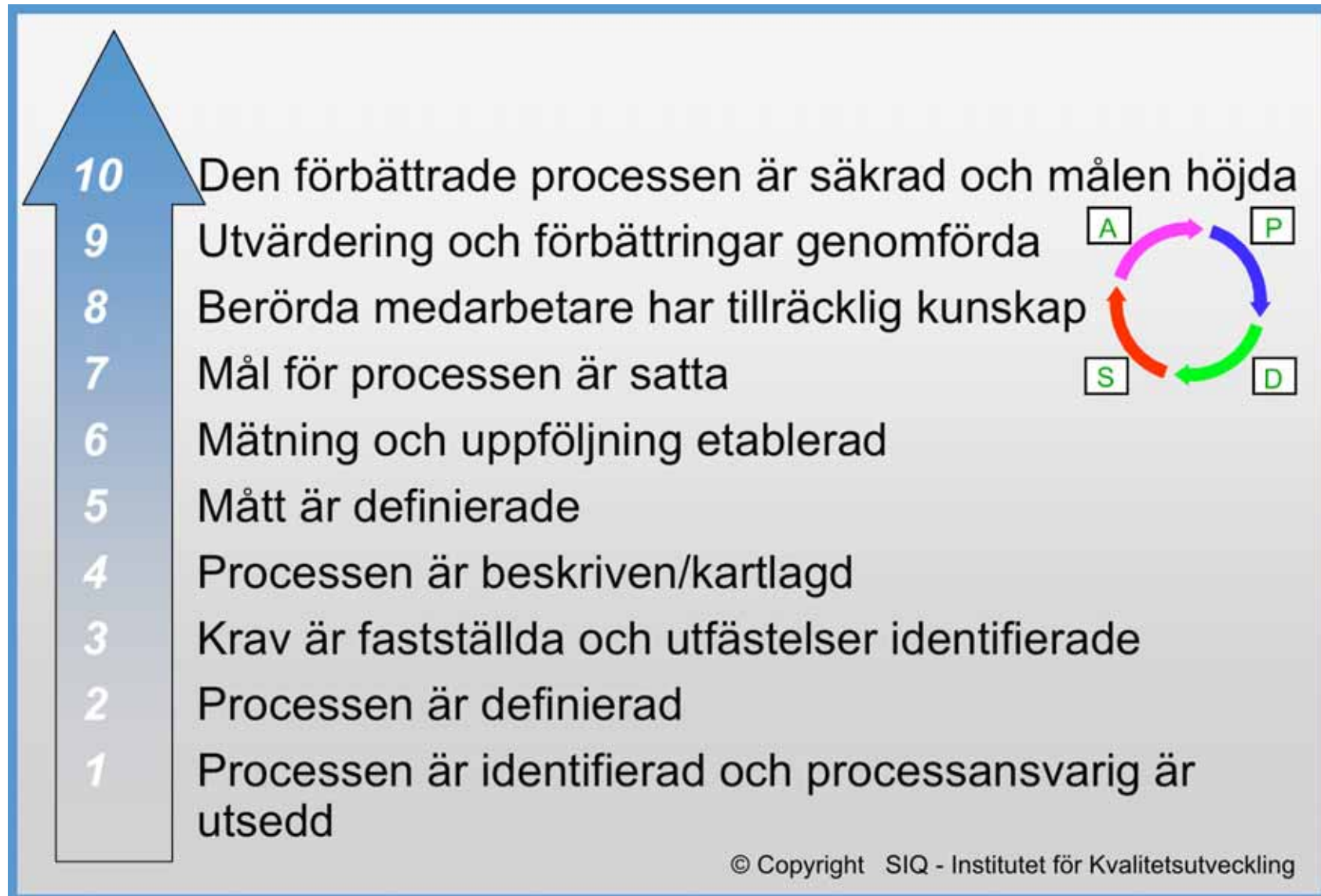


Processledning

Verksamhetsledning/-utveckling - i resurser och processer



SIQs ProcessIndex



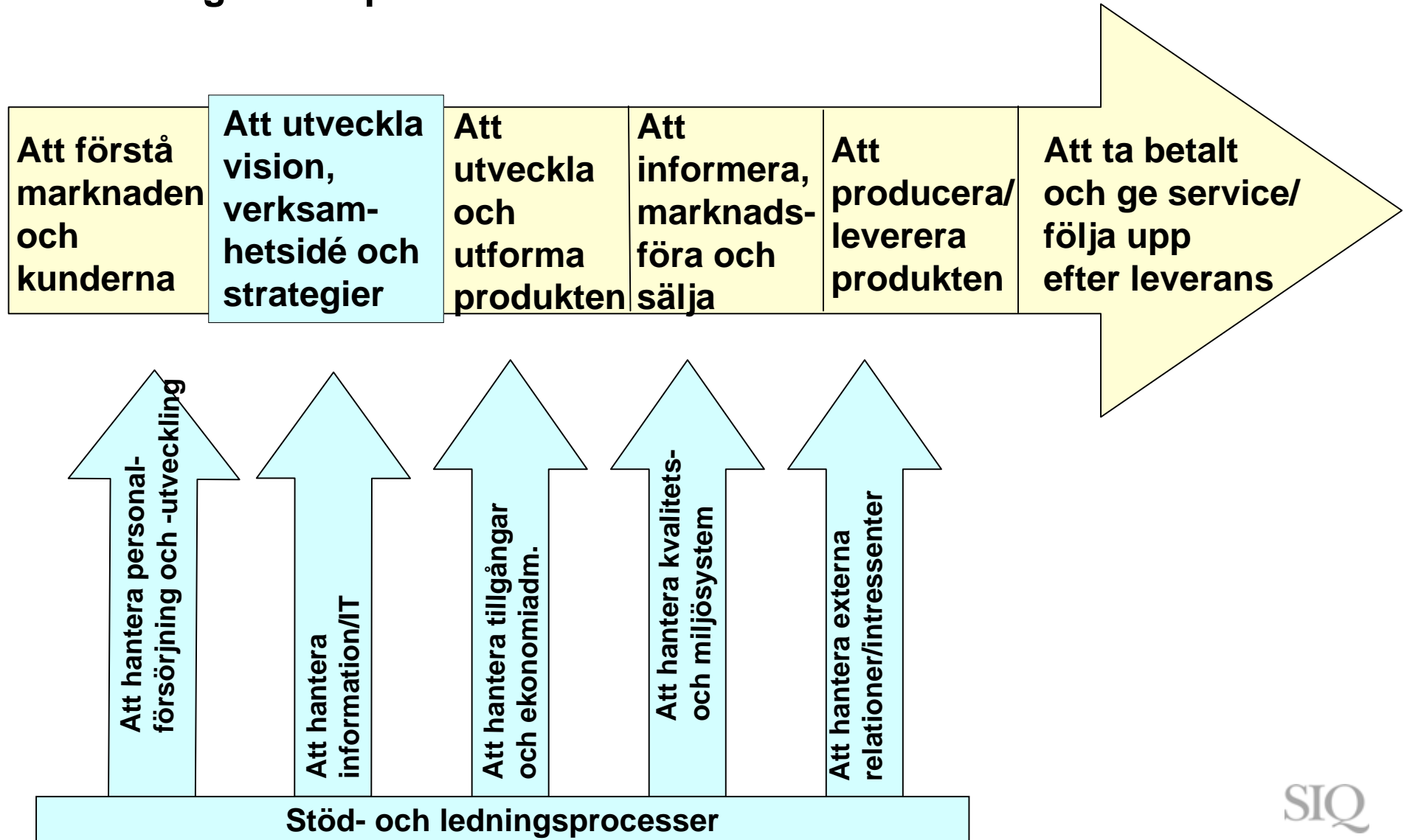
Att identifiera processer

Undvik att tänka funktionellt!

1. Kund-/flödesperspektiv, inte funktionellt perspektiv (fokusera inte på ansvarig/ansvarsområden).
2. Identifiera hela flöden, inte enstaka arbetsuppgifter. Följ objekt/"kundens resa".

Verksamhetens processer

En generell processkarta



Processansvar vs Linje/funktionsansvar



Processansvar (processägare/-ledare/-utvecklare/-team)

Systematisk utveckling och förbättring av hela processen

Gemensamma arbetssätt och metoder

Mätning och uppföljning av processens effektivitet och prestanda



Linje-/funktionsansvar

Svarar för resurser och ledning av verksamheten

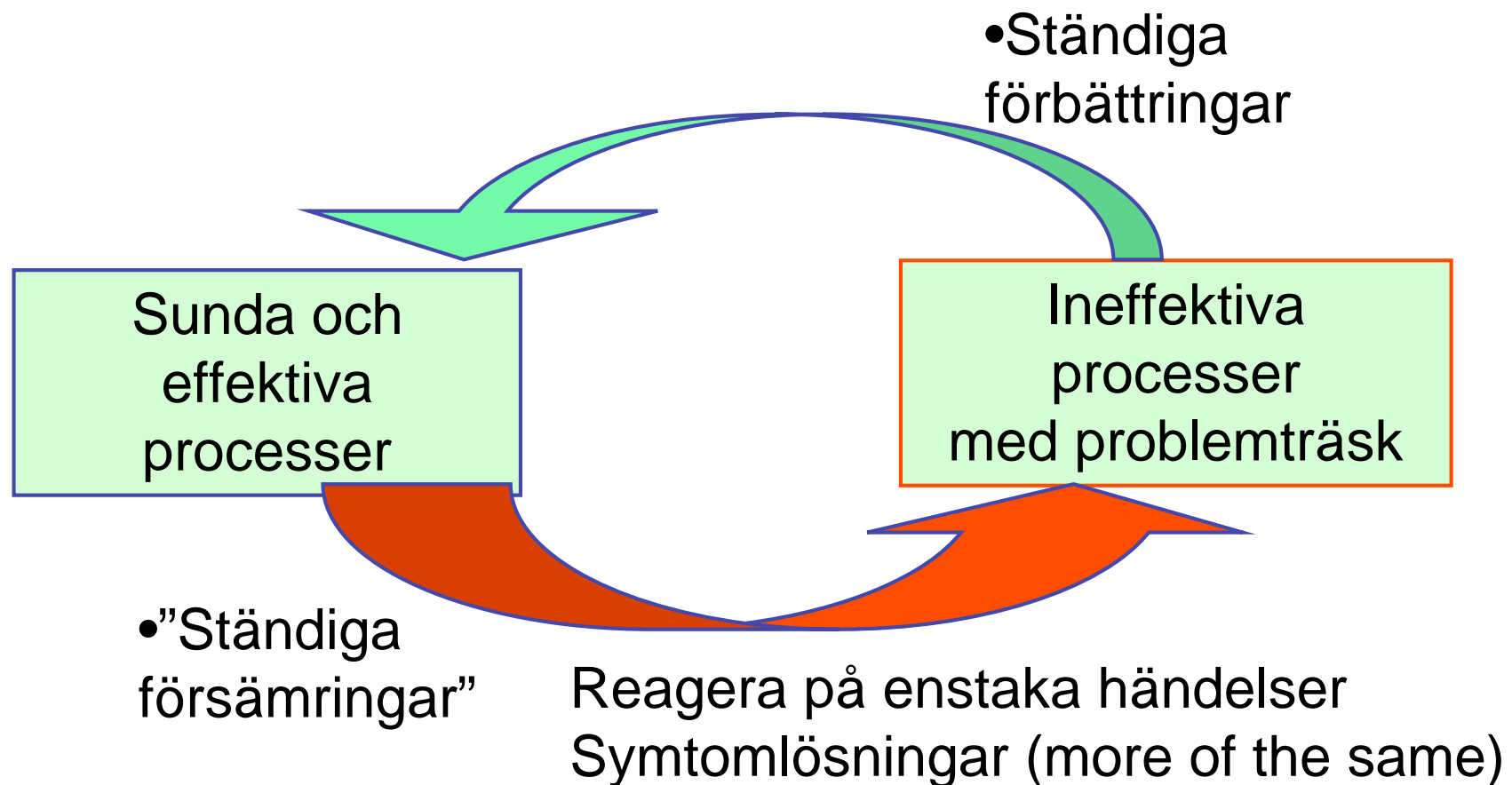
Föreslår/genomför förbättringar och tillsätter resurser för förbättringsarbetet

Inför och använder gemensamma arbetssätt och metoder



Processernas förfall

”Gårdagens lösningar är dagens problemträsk”

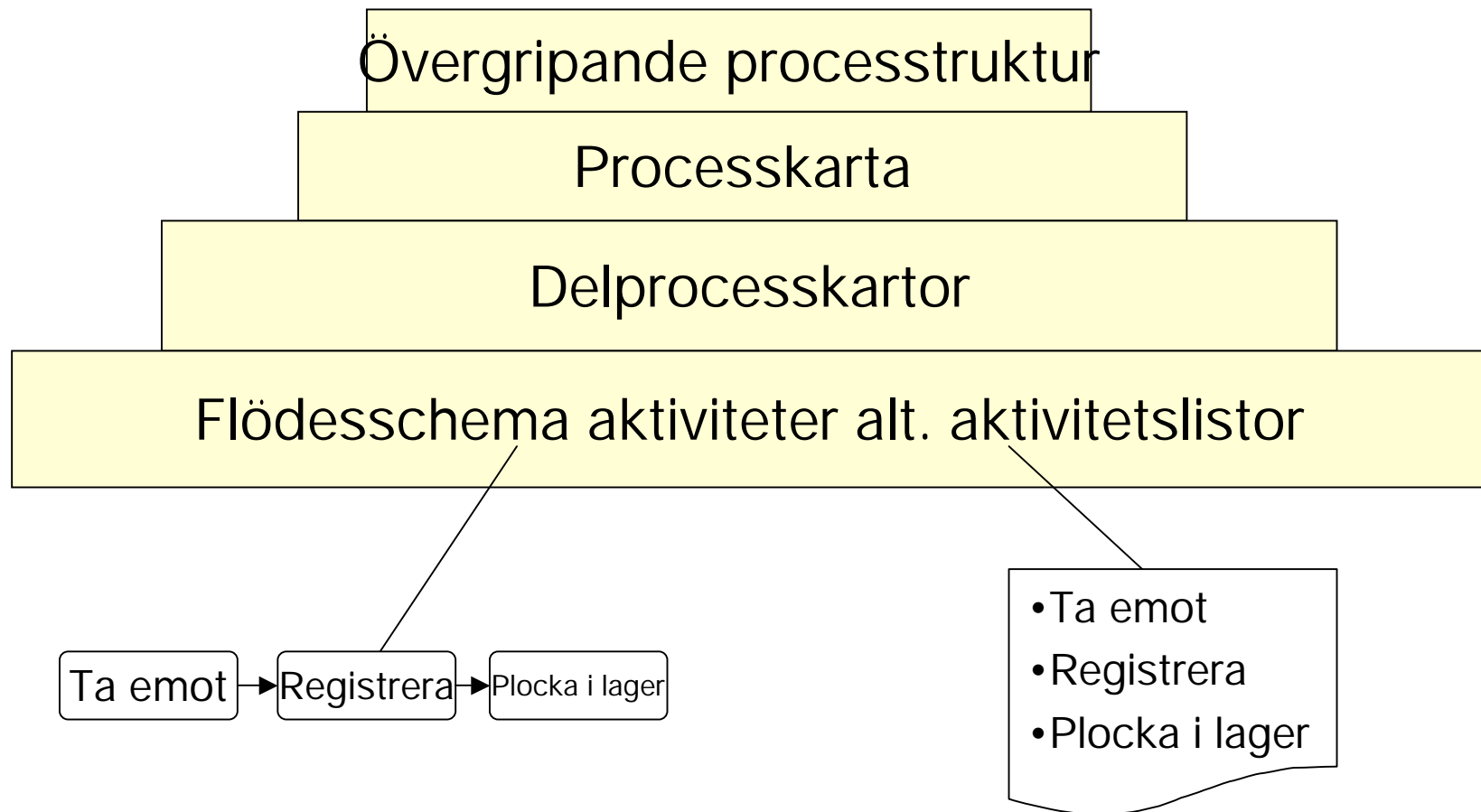


Effektivitet eller Rätt från början

- Det lönar sig ALLTID att göra rätt från början.
- Det lönar sig ALDRIG att försöka effektivisera ett enskilt moment i ett flöde. Det sker alltid på bekostnad av helheten.

(från presentation Skatteverket)

Beskrivningsnivåer



Varför använda en modell?



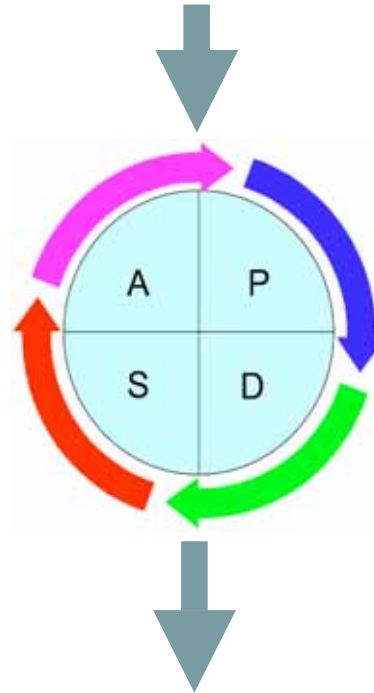
- Förstå vilken kultur/värdegrund som erfarenhetsbaserat leder till framgång
- Förståelse/kunskap om vilka områden som "excellence" omfattar - helhetssynen
- Stöd i utveckling av ett ledningssystem/val av angreppssätt i verksamheten
- Stöd i självutvärdering som grund för ett systematiskt förbättringsarbete (alternativa metoder och ambitionsnivåer)
- Söka kvalitetsutmärkelser

Självutvärdering

Syfte

Att identifiera områden
för förbättringar

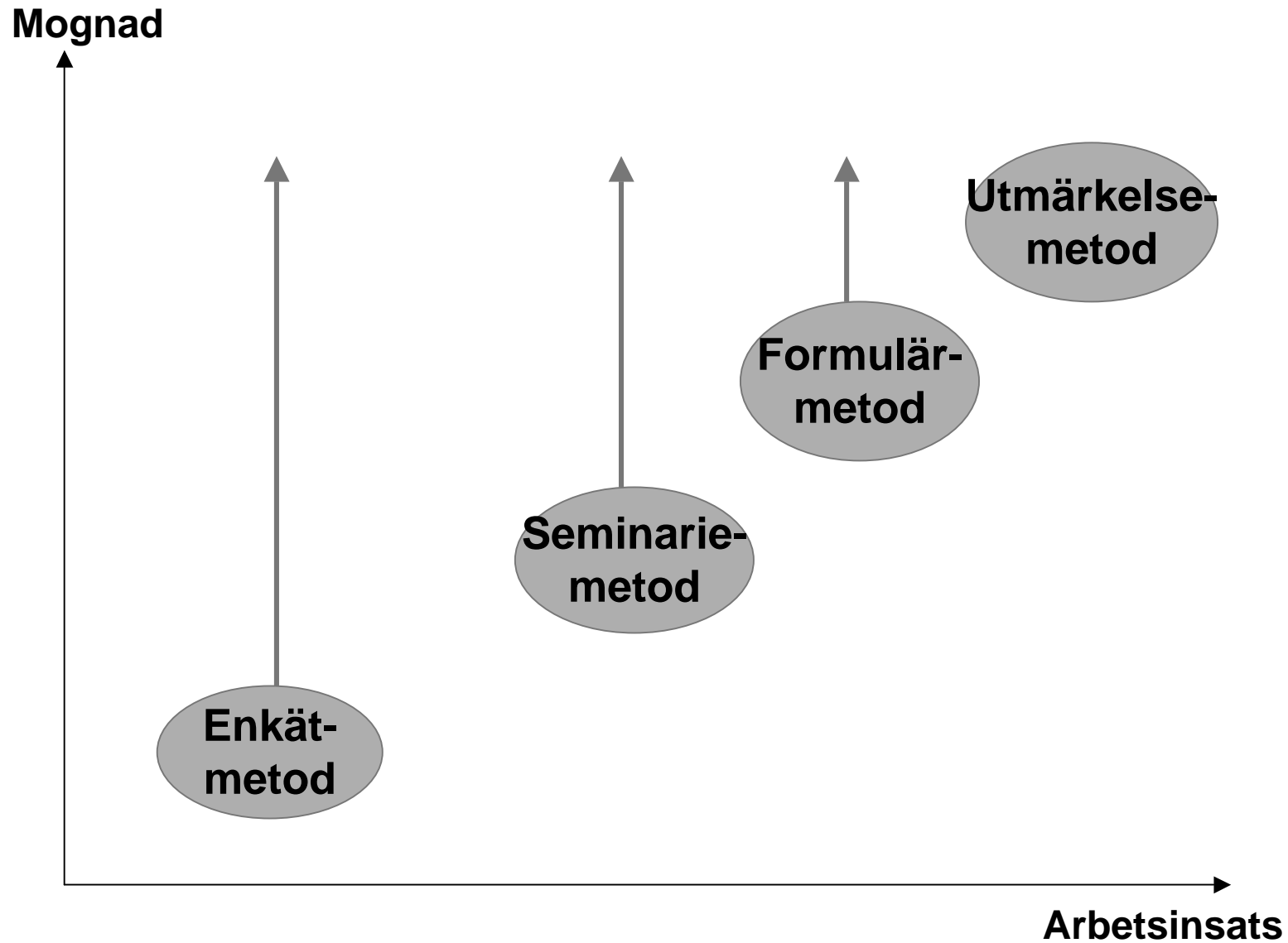
Ständiga
förbättringar



Mål

Nöjdare kunder
Nöjdare ägare/huvudmän
Nöjdare medarbetare
Nöjdare leverantörer och partners
Nöjdare samhälle

Metoder för självutvärdering



Dags att börja svara



© Institutet för Kvalitetsutveckling, Fabriksgatan 10, 412 50 Göteborg, 031-723 1700, www.siq.se
 Produkten är skyddad av lagen om upphovsrätt. Kopiering eller användning är förbjuden utan SIQs skriftliga medgivande.

En undersökning som visar var vi står enligt SIQs modell för verksamhetsutveckling.

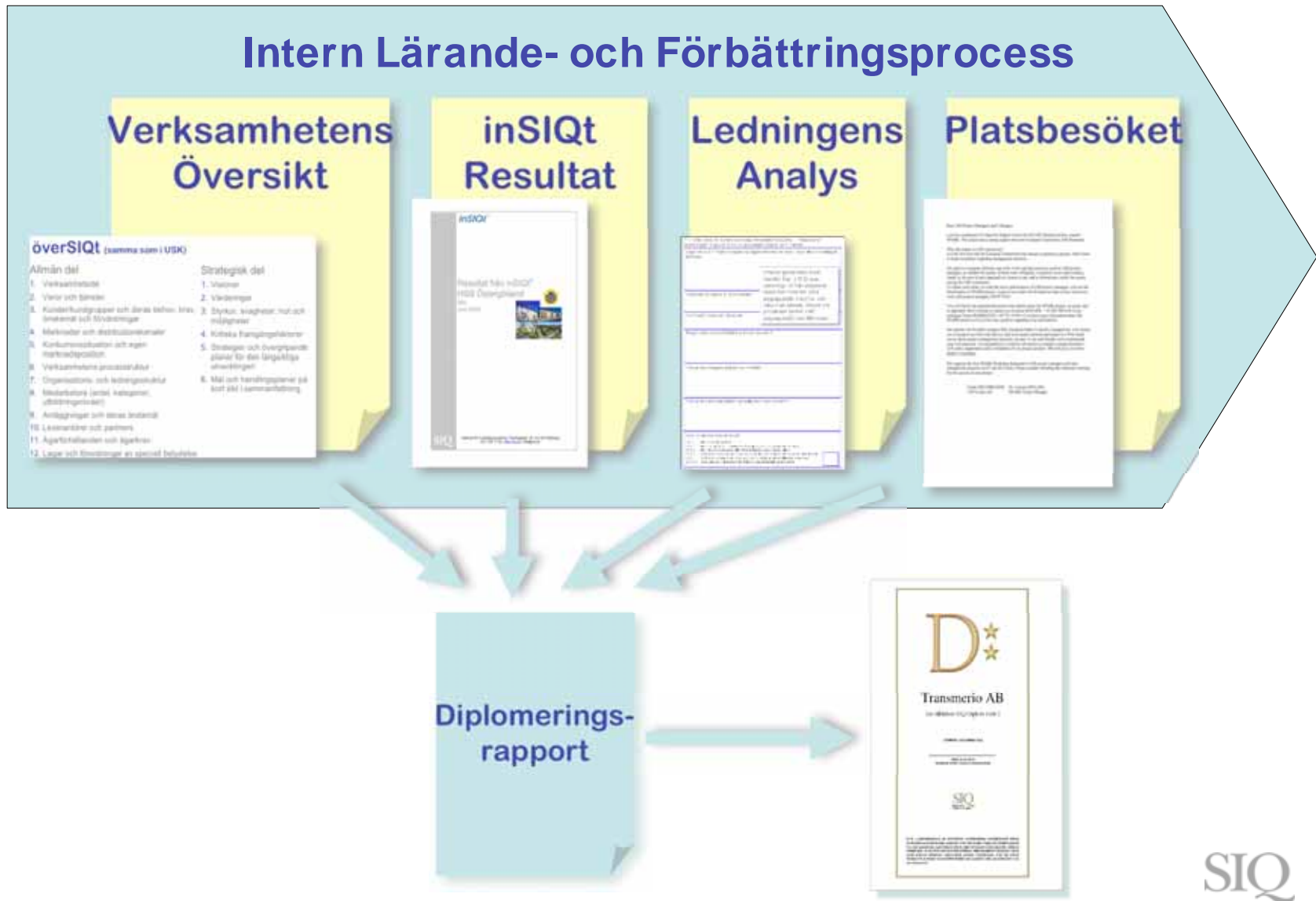
2. Ledarskap

	Håller inte alls med				Instämmer till 100 procent.		
	0	20	40	60	80	100	Vet inte!
Verksamhetens ledning visar personligt engagemang för kundorienterad verksamhetsutveckling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verksamhetens ledning samverkar personligen med medarbetare i utvecklingen av verksamhetsidé, visioner och värderingar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verksamhetens ledning följer personligen upp att vårt förbättringsarbete också leder till ekonomisk nytta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verksamhetens ledning för en dialog med medarbetarna om verksamhetens utveckling och resultat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verksamhetens ledning är personligen engagerad i att alla i verksamheten uppträder på ett etiskt riktigt sätt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Ledarskap för ständiga förbättringar

	Håller inte alls med				Instämmer till 100 procent.		
	0	20	40	60	80	100	Vet inte!
Vår ledning arbetar med förbättringsarbete på kundorienterat sätt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diplomering i sammanfattning



Översikten

Allmän del

1. Verksamhetsidé
2. Varor och tjänster
3. Kunder/kundgrupper och deras behov, krav, önskemål och förväntningar
4. Marknader och distributionskanaler
5. Konkurrenssituation och egen marknadsposition
6. Verksamhetens processtruktur
7. Organisations- och ledningsstruktur
8. Medarbetare (antal, kategorier, utbildningsnivåer)
9. Anläggningar och deras ändamål
10. Leverantörer och partners
11. Ägarförhållanden och ägarkrav
12. Lagar och förordningar av speciell betydelse

Strategisk del

1. Visioner
2. Värderingar
3. Styrkor, svagheter, hot och möjligheter
4. Kritiska framgångsfaktorer
5. Strategier och övergripande planer för den långsiktiga utvecklingen
6. Mål och handlingsplaner på kort sikt i sammanfattning

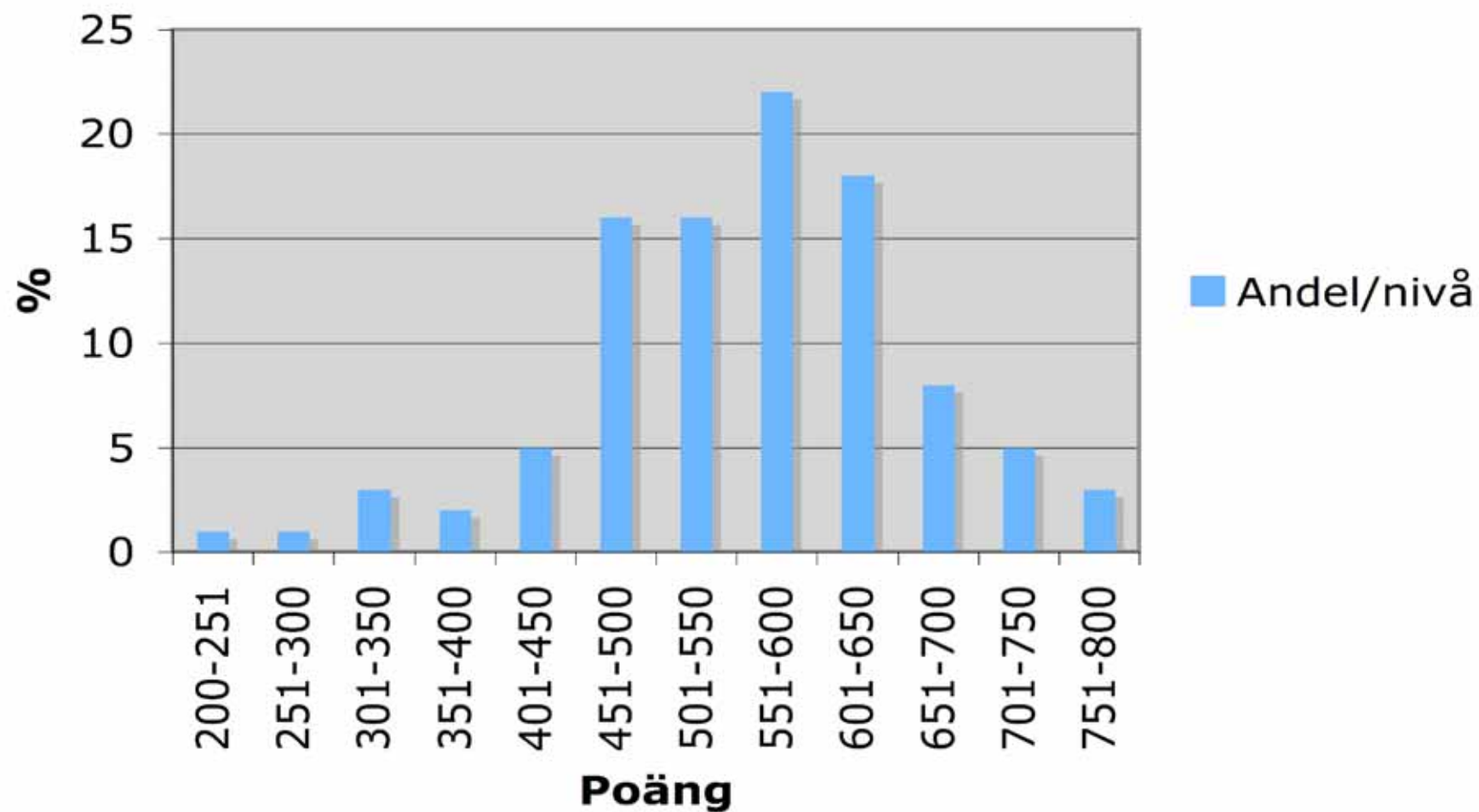
Bedömning i fyra dimensioner

	0 %		100 %
Angreppssätt	Saknas	→	Systematiskt Integrerat och förebyggande
Tillämpning	Ej tillämpat	→	Alltid inom alla relevanta områden
Resultat	Ej redovisade	→	Förstklassiga härledbara
Utvärdering & förbättring	Saknas	→	Systematisk utvärdering och förbättring

USK 1992-2007 Nivåer (SIQs Modell)

- Medeltal alla sökande - total poäng
 - Nivå 3 = 251-400 poäng (av 1000 möjliga)
- Max värde
 - Nivå 6 = 751-900 poäng

Sökande EFQM Excellence Award 2004-2006



Hur ser det ut hos föredömen (600+)?

- Ledarna vet vad de förväntar sig och hur de skall realisera detta
- Värdeskapandet i hela förädlingskedjan optimeras med tydligt intressentfokus och -engagemang och uppföljning och mätning genomförs systematiskt.
- Förståelse för framtida/långsiktiga behov styr utvecklingen av verksamheten som helhet.
- Tydlig innovationsförmåga.
- Korta ledtider, snabb anpassningsförmåga.
- Alla intressenters förväntningar förstås och balanseras (angreppssätt och resultatuppföljning).

(forts)

Hur ser det ut hos föredömen (600+)? (forts)

- Organisationen och dess medarbetare har svar på:
 - Vad driver oss (passionerat)?
 - Vad är avgörande för vår framgång?
 - Inom vilka områden skall vi var ”bäst i klassen”
- Integration och fokus på synergieffekter är uppenbara i hela verksamheten och alla dess processer.
- Systematiskt utvärderings- och förbättringsarbete
 - ”Många förbättringscykler” baserat på mätning och lärande
 - Lärande baserat på såväl egna som andras erfarenheter.
- Resultat med starkt positiva trender som står sig väl i jämförelse med ledande organisationer och relevanta mål.

”The proof of the pudding is in eating it”

Resultat av systematisk verksamhetsutveckling



” Vi har aldrig haft ett så högt medarbetarindex, vi har aldrig haft ett så högt kundindex och vi har aldrig tjänat så mycket pengar”

**Anders Mellberg, VD Agria
Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2003 (och 1999)**

Sammanfattning

- ”Låt tiden få ta tid”
- Klar och tydlig vision
- Enkla, få och tydliga framgångsfaktorer
- Öppenhet
- Naturliga forum för kommunikation
- Lyft fram goda exempel
- Uppmuntra förbättringar
- Vara stolta över era styrkor och ta itu med era förbättringsområden på ett strukturerat sätt



Den röda tråden

Nyckeln till framgång: "Den röda tråden": konsekvent ledning och ledningssystem genom hela verksamheten: Tydliga kopplingar mellan utmaningar, strategier, genom kritiska framgångsfaktorer, nyckeltal, processer och mål till resultat i världsklass. Detta är också en av de "friskfaktorer" man identifierat för att medarbetarna ska må bra!