



Kvalitetsarbete i Gävle kommuns säkerhetsenhet

Team 4

**Ulrika Fredin
Mattias Björkblad
Anne-Charlotte Nilsson**

**Fortsättningskurs i kvalitetsteknik för risk- och
krishantering, KV024G**

Höstterminen 2016

Förord

Vi riktar ett stort tack till säkerhetsenheten på Gävle kommun som har hjälpt oss igenom höstens kurser i kvalitetsteknik. Arbetsgruppen har med snabb respons och flexibilitet möjliggjort ett samarbete trots avståndet mellan oss. De har bidragit med sin tid, kunskap och sina erfarenheter, vilket vi haft stor nytta av.

Östersund den 20 december 2016

Ulrika Fredin

Mattias Björkblad

Anne-Charlotte Nilsson

Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte	2
2 Teoretisk referensram.....	2
2.1 Centrala begrepp inom kvalitetstekniken	3
2.2 Teori kopplat till projektuppgifternas arbetssätt och verktyg.....	3
2.2.1 Teori kopplat till arbetssätt och verktyg i projektuppgift 1	4
2.2.2 Teori kopplat till arbetssätt och verktyg i projektuppgift 2	5
2.2.3 Teori kopplat till arbetssätt och verktyg i projektuppgift 3	6
3 Metodbeskrivning.....	7
3.1 Genomförande av projektuppgifterna.....	7
3.1.1 Genomförande av projektuppgift 1	8
3.1.2 Genomförande av projektuppgift 2	8
3.1.3 Genomförande av projektuppgift 3	8
4 Resultat och analys.....	9
4.1 Kort beskrivning av vårdorganisationen och dess kvalitetsarbete.....	9
4.1.1 Analys utifrån projektuppgift 1	9
4.1.2 Analys utifrån projektuppgift 2	12
4.1.3 Analys utifrån projektuppgift 3	14
5 Sammanfattande analys.....	15
6 Slutsatser	16
7 Diskussion	16
Referenslista.....	17
Bilagor.....	i
Bilaga 1.	i
Bilaga 2.	ii
Bilaga 3.	iii
Bilaga 4.	iv
Bilaga 5.	v
Bilaga 6.	vi
Bilaga 7.	vii

1 Inledning

Denna rapport är resultatet av ett samarbete med säkerhetsenheten på Gävle kommun. Arbetet har bestått i praktiska tillämpningar fördelade på tre delprojekt för att på så vis konkretisera begreppet kvalitetsteknik. Ordet kvalitet cirkulerar i livets alla sammanhang, nästintill missbrukat vedertaget nyttjas det i tid och otid. Med en fördjupande reflektion över ordets egentliga innebörd och nyttjande av ett befintligt upplag av verktyg och arbetsätt kan kvalitetsarbete bidra till en robusthet som ingen verksamhet tackar nej till. Kvalitet handlar inte om att söka brister, utan om att hitta möjligheter.

1.1 Bakgrund

En verksamhet skapar ofta värde för flera grupper av människor (kundkategorier), gruppernas behov och förväntningar kan skilja sig åt och genom att ta reda på vilka organisationens kunder är, kan man uppmärksamma kundönskemål och göra medvetna prioriteringar (Bergman och Klefsjö 2012, s. 29). Walter Shewhart tolkade under 1930-talet kvalitetsbegreppet ur ett ekonomiskt perspektiv, att begreppet består av två sidor, dels den objektiva mätbara och dels den subjektiva (kundens uppfattning). Florence Nightingale som exempel, drog sina slutsatser med hjälp av diagram, bland annat konstaterade hon att soldaternas främsta dödsorsak inte var skadorna i sig, utan sjukhusets dåliga hygien. Åtgärderna som vidtogs tack vare denna slutsats sänkte dödligheten från ca 50% till ca 2%.

Kvalitetsutvecklingen har förändrats med tiden och framstegen kan beskrivas utifrån fyra faser. Den första fasen kallas kvalitetskontroll – efter produktion (tex Nightingale förde statistik och drog slutsatser genom avlidna soldater). Den andra fasen är kvalitetsstyrning – under produktion (tolkat utifrån Nightingales tjänster skulle detta kunna innebära att vissa soldater vårdades med utvecklade hygieniska rutiner medan andra vårdades enligt tidigare standard). Tredje fasen är kvalitetssäkring – innan produktion (nya rutiner kring hygien det vill säga resultatet Nightingale åstadkom). Den fjärde och sista fasen är kvalitetsutveckling – ständiga förbättringar innan, under och efter produktion (tolkning genom Nightingale blir således en kombination av tidigare nämnda faser och ett kontinuerligt arbete för att ytterligare förbättra hygien och därmed sänka dödligheten). Kort sagt ett systematiskt förbättringsarbete (Bergman och Klefsjö 2012, ss. 99-101).

1.2 Problematisering

De exempel som nämnts tidigare (se bakgrund 1.1) skapar förståelse för att, oavsett verksamhetens art skapas ett värde för någon som därmed kan definieras som kund. Vidare förstår man framgången av att kalkylera över det objektivt mätbara för att upptäcka och kunna förbättra och sist men inte minst att kundens uppfattning om den levererade tjänsten (eller varan) är högst relevant för slutresultatet. En verksamhet som använder sig av verktyg och arbetssätt från kvalitetstekniken kan med andra ord genomföra en kvalitetsutveckling väl värd sin insats. Efter att ha konstaterat att kvalitetsutveckling är bra för verksamheten, att specifika verktyg och arbetssätt är nyckeln till framgång i densamma samt att med exempel visat användbarheten återstår den delikata frågan; Hur gör man och vilken metod passar vår organisation bäst?

1.3 Syfte

Syftet med denna rapport är att bidra till ökad förståelse för användbarheten av arbetssätt och verktyg från kvalitetstekniken. Mer specifikt är syftet att besvara nedan fyra forskningsfrågor:

1. Hur fungerar Kvalitetsteknikens olika arbetssätt och verktyg i praktiken, i jämförelse med den beskrivning som finns i litteraturen?
2. Hur väl överensstämmer praktiskt upplevda effekter av de olika arbetssätten och verktygen med den beskrivning av effekter som finns i litteraturen, och hur är effekten beroende av omständigheter och kontext?
3. Vilka framgångsfaktorer respektive fallgropar kan identifieras rörande en lyckad användning av de olika arbetssätten och verktygen utifrån den praktiska tillämpningen?
4. Vilka utvecklingsmöjligheter och utvecklingsbehov kan identifieras rörande de olika arbetssätten och verktygen utifrån den praktiska tillämpningen?

2 Teoretisk referensram

Att få så mycket som möjligt gjort med så liten insats som möjligt men med bästa möjliga resultat, så beskriver man på enklaste sätt TQM (Total Quality Management) även

kallat offensiv kvalitetsutveckling med fokus på verktyg, värderingar och arbetssätt. Lean är en produktionsfokuserad metod där man synar arbetsprocessen i sömmarna för att hitta sätt att optimera produktionen genom minskat slöseri. Med TQM och Lean som utgångspunkt har en kartläggning av säkerhetsenhetens styrkor och svagheter med målet att underlätta arbetet och förbättra resultatet genomförts.

2.1 Centrala begrepp inom kvalitetstekniken

❖ *Total Quality Management (TQM) även kallat offensiv kvalitetsutveckling*

- Är begreppet för det systematiska kvalitetsarbetet verksamhetens alla medarbetare deltar i med syfte att kostnadseffektivt bevara (eller ännu hellre överträffa), kundtillfredsställelsen avseende behov och önskemål. Kort sagt, få så mycket som möjligt gjort för så lite som möjligt med bästa möjliga slutresultat (Bergman och Klefsjö 2012, s. 38).

❖ *Lean produktion*

- Kan beskrivas som ett arbetssätt inom begreppet offensiv kvalitetsutveckling och syftar till att öka medarbetarnas delaktighet och minska slöseriet i produktionsprocesserna (Bergman och Klefsjö 2012, s. 54).

❖ *Kund*

- Kundbegreppet associeras ofta med ekonomi, att betala för en tjänst eller produkt med kund definieras även som den person vilken ens egen verksamhet är till för och skapar värde för (Bergman och Klefsjö 2012, ss. 28-29).

❖ *Kvalitet*

- Egenskap, produktens förmåga att tillfredsställa förväntningar (Bergman och Klefsjö 2012, s.23).

❖ *Produkt*

- Upplevelse, vara, tjänst eller kombinationen av dessa (Bergman och Klefsjö 2012, s. 23).

2.2 Teori kopplat till projektuppgifternas arbetssätt och verktyg

Varje projektuppgift har koncentrerats till ett eller några få arbetssätt. Projektuppgift ett bestod av en kartläggning av kvalitetsarbetet (SMART), processkartläggning (huvud-, lednings-, och stödprocesser) samt kartläggning av förbättringsarbete (SWOT-analys).

Projektuppgift två bestod av en värdeflödeskartläggning (värdeflödesanalys, nulägeskartläggning, identifiering av förbättringsområden enligt LEAN-principer, slöserier och förbättringsförslag). Projektuppgift tre bestod av värdering (beskrivning av verksamhetens arbete med total kvalitet utifrån SIQ-modellen i syfte att hitta förbättringsområden och styrkor) samt revision (revidering av utvalda delar i verksamheten utifrån kravelement i ISO 9001). Närmare beskrivning delges under respektive avsnitt nedan.

2.2.1 Teori kopplat till arbetssätt och verktyg i projektuppgift 1

❖ *Kartläggning av kvalitetsarbete*

- Vad innebär kvalitet för just vår värdorganisation, hur ser kvalitetsarbetet ut idag och på vilket sätt görs det? Nyttjar man kvalitetssystem (tex ISO 9001), finns skriftliga rutiner, vem är kund och hur ser verksamhetsidé ut (affärsidé, vision, mål och policys)? Överensstämmer dessa med rekommendationer från litteratur och forskning?
 - Kvalitet enligt Bergman och Klefsjös (2012, s. 23) definition är; *”Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredsställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar”*. Bergman och Klefsjö (2012, s. 28) definierar kund som *”de personer eller organisationer som vår verksamhet är till för”*. Verksamhetsidéns utgångspunkt bör vara vilken kundnytta och behov som är tänkt att uppfyllas, vad är det som ska produceras, för vem och hur (Bergman och Klefsjö 2012, ss. 434-436). SMARTa mål är specifika, mätbara, accepterade, rimliga och tidsbestämda, att identifiera framgångsfaktorer är elementära för arbetet mot visionen – målen måste vara konkreta, resurserna tillräckliga och en ansvarig för målen bör utses (Bergman och Klefsjö 2012, ss. 438-439).

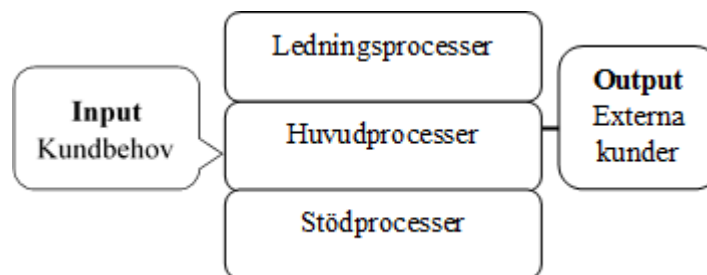
❖ *Processkartläggning*

- Genom att skapa en huvudprocesskarta, dokumentera huvud-, lednings- och stödprocesser, registrera in- och output från varje huvudprocess, bryta ned en av huvudprocesserna i delprocesser som sedan bryts ned i arbetsmoment så kan verksamhetens processer kartläggas på flera nivåer med olika grader av detaljering. Vad fungerar bra respektive dåligt i processen? Vad framkommer om effektivitet, kvalitet och anpassningsförmåga? Processkartläggningen ger en helhetssyn fokuserad på arbetsmomenten istället för den slutgiltiga produkten.
 - Fördelningen av processer struktureras utifrån vilken typ av kunder den är värdeskapande för. Huvudprocesserna fokuserar på externa kunders behov,

stödprocesserna bidrar med stöd åt huvudprocesserna och därmed definieras kunderna som interna (administrativa processer till exempel).

Ledningsprocesserna beslutar om strategier och mål för verksamheten och stöttar övriga processer, även denna kund definieras som intern (exempelvis planering).

Processerna drivs med arbetstid och information, syftet är att tillfredsställa kunderna på ett så resurssnålt sätt som möjligt, hur resultaten produceras blir därmed viktigare än vem som utför vilket arbete (Bergman och Klefsjö 2012, ss. 458-459).



Modell huvudprocesskarta

❖ Kartläggning av förbättringsarbete

- Hur bedrivs förbättringsarbetet? Vilka verktyg används, vem eller vilka deltar med vilken frekvens och vilket blir resultatet? Vilka svagheter, styrkor, hot och möjligheter finns i det arbetssätt verksamheten använder sig av idag och hur kan dessa utvecklas och förbättras?
 - Med en SWOT-analys (styrkor, svagheter, möjligheter och hot) analyserar man nuläget med identifiering av ovanstående delar som utifrån ett internt (styrkor och svagheter) och externt (möjligheter och hot) perspektiv omger verksamheten (Önnevik 2010, ss. 201-202). Med förbättringsförslag framtagna och fastställda är det dags för en handlingsplan att framträda. En strukturerad målangivelse för implementering av fastställda förslag i ett engagerande lagarbete för verksamhetens alla anställda (Önnevik 2010, ss. 216-219).

2.2.2 Teori kopplat till arbetssätt och verktyg i projektuppgift 2

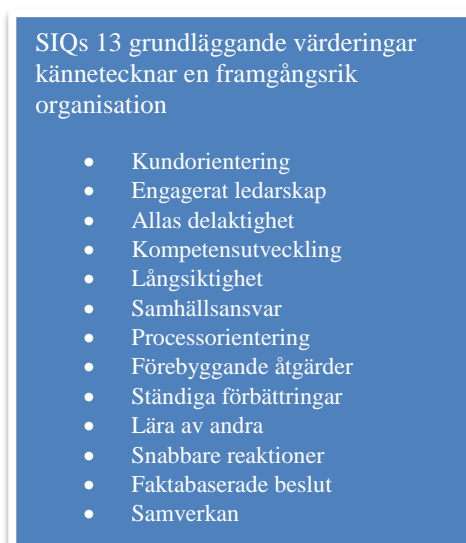
❖ Värdeflödeskartläggning

- Värdeflödet består av verksamhetens hela produktionssystem, oavsett om det är värdeskapande för kund eller ej. Kartläggningen av värdeflödet ger en överblick med syfte att genomföra mer generaliserade förbättringsåtgärder.

- Värdeflödesanalysen tillsammans med en karta över nuvarande tillstånd, identifiering av slöserier, värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter genererar en karta över ett potentiellt framtida tillstånd. Metoden kartlägger och förbättrar flödet i verksamheten (Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman 2015, ss. 296-297). Spagettidiagram är ett verktyg som kan användas för att visualisera rörelser i flödet och gör det lättare att överblicka svåröverskådliga rörelser (Petersson et al. 2015, ss. 306-307).

2.2.3 Teori kopplat till arbetssätt och verktyg i projektuppgift 3

- ❖ *Utvärdering (total kvalitetsmodellen SIQ) och revidering (kvalitetsledningsstandarden ISO 9001) av verksamhetens kvalitetsarbete*
 - SIQ-modellen (Utmärkelsen Svensk Kvalitet) identifierar förbättringsmöjligheter och styrkor genom en verksamhetsbeskrivning, bedömningen grundas i hur väl verksamheten har etablerat värderingar kring total kvalitet (bland annat tillämpning, arbetssätt och resultat).
 - Delkriterium 2.1 – hantering och användning av information, kriteriet avser hur verksamheten uppdaterar information, tillser dess relevans, tillförlitlighet, lättillgänglighet och säkerhet (samt på vilket sätt informationen används)



- ISO 9001 (system för kvalitetssäkring) är ett standardiserat kravelement som beskriver hur verksamheten skall säkra processer för att uppfylla kundkrav.
 - Revisionen har genomförts utifrån krav enligt ISO 9001:2015 kravområde 7.2 kompetens. Att avgöra vilken kompetens som är nödvändig, säkerställa kompetens hos personalen, vidta åtgärder för densamma samt dokumentation tillika arkivering av genomförd kompetenshöjning.



3 Metodbeskrivning

Projektuppgifterna har på ett bekvämt sätt fördelats över höstens tre kurser (grundkurs kvalitetsteknik, lean grundkurs och fortsättningskurs kvalitetsteknik inom raden av risk- och krishantering). Kursmoment, föreläsningar, workshops och litteratur har allteftersom presenterat arbetssätt och verktyg med vilka vi momentvis mött vår värdorganisation genom intervjuer och informationsinhämtning. Vårt kvalitetsarbete skiljer sig säkerligen inte avsevärt ifrån någon annans, alla är nybörjare i något skede och för vår del gäller det såväl kvalitetsteknik som verksamhetens art. Men vi har stött, blött, läst litteratur, sökt offentlig information och exempel, sörplat kaffe, slitit vårt hår, ritat, skrivit och gjort slut på ofantliga mängder whiteboardpennor.

3.1 Genomförande av projektuppgifterna

Man ska aldrig underskatta skissa, gissa och att sätta sig in i någon annans situation – det tillför konkreta insikter som driver arbetet framåt. Vår avsikt har varit att med hjälp av vår arbetslivserfarenhet förstå grunderna i kvalitetsteknik, addera detta med den inhämtade kunskapen om vår värdorganisation för att uppnå det önskvärda slutresultatet – att tillföra värdorganisationen konkreta förslag till förbättringar. Svårigheten med arbetet bestod dock

inte i att tillföra ny kunskap eller att presentera luftiga förslag, utan att faktiskt anpassa tankesätt och verktyg till arten av verksamhet (som i vårt fall är en komplex tjänste-producerande avdelning i en statligt styrd organisation). Vår arbetsgrupp består av tre personer (50% färre än övriga grupper), detta bidrog till en förhöjd stressnivå men framförallt kravet på samarbets- och anpassningsförmåga på oss i gruppen. Med sedvanliga livsinslag såsom barn, begravningar, sjukdomar och operationer har vi lutat oss mot vår fastställda struktur, men med flytande tidsplaner och flexibla lösningar har vi hjälpts åt. I kommande avsnitt följer en fördjupad presentation av tillvägagångssätten för respektive projektuppgift.

3.1.1 Genomförande av projektuppgift 1

Arbetet med kartläggning av kvalitetsarbetet, processkartläggningen samt kartläggning av förbättringsarbetet (se bilaga 2) genomfördes på så vis att vi gjorde en uppstart där Mattias och Anne-Charlotte träffade delar av säkerhetsenhetens arbetsgrupp på deras kontor i Gävle. Vid denna uppstart gjordes en kort presentation av oss i gruppen, genomgång av delkurserna och dess moment och vi gav en muntlig översiktsplan kring förväntningar och tidsplaner. Vid nästkommande tillfälle genomfördes den faktiska intervjun (av Ulrika och Mattias) med två av säkerhetsenhetens fyra anställda (se bilaga 1 för intervjuguide). Intervjun spelades in i samtycke med informanterna samtidigt som anteckningar fördes. Efter intervjun transkriberades det inspelade materialet. Kompletterande informationsinhämtning skedde löpande genom bland annat Gävle kommuns hemsida och mailkorrespondens med säkerhetssamordnaren.

3.1.2 Genomförande av projektuppgift 2

Värdeflödeskartläggningen (se bilaga 3,4 och 5) gjordes med hjälp av en uppstartande telefonintervju med säkerhetssamordnaren (därefter kompletterande frågor via mail). Telefonintervjun genomfördes av Anne-Charlotte med Mattias som åhörare, beslut togs om att intervjuguide var överflödig, anteckningar fördes löpande under samtalet.

3.1.3 Genomförande av projektuppgift 3

Intervju kring värdering (verksamhetsbeskrivning enligt SIQ-modell) och revision (enligt ISO 9001) utfördes av Mattias och Anne-Charlotte med biträdande säkerhetschef på dennes arbetsplats i Gävle. Intervjuguides (se bilaga 6 och 7) för de bägge momenten

användes som underlag, intervjun spelades in utifrån samtycke från informanten, anteckningar fördes under intervjun.

4 Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultaten av genomförda projekt tillsammans med en analys för varje arbetssätt och/ eller verktyg som använts.

4.1 Kort beskrivning av värdorganisationen och dess kvalitetsarbete

Säkerhetsenheten är en vägledande och rådgivande enhet som arbetar övergripande med kommunens förvaltningar i deras säkerhetsarbete. Arbetet består huvudsakligen av tre verksamhetsområden: *Trygghet*, innefattar samverkan med polis, lokala brottsförebyggande rådet (BRÅ) och brottsförebyggarna Gävle (BIG) i arbetet mot brottsförebyggande samt frågor kopplade till alkohol, narkotika och tobak. *Krisberedskap*, omfattar bl.a. arbete med risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) och framtagning av handlingsplaner. *Internt skydd*, handlar om skaderapportering, skadeförebyggande arbete samt försäkringsskydd av kommunens egendom, utrustning och personal.

4.1.1 Analys utifrån projektuppgift 1

I projektuppgift ett (1) presenteras tre delar; kvalitetsarbete, processkartläggning och förbättringsarbete (se bilaga 1 för intervjuguide).

❖ Kvalitetsarbete

- *Kvalitets- och kundbegrepp*
- *Kvalitetsledningssystem*
- *Verksamhetsidé*
- *Vision*
 - *Visualiserbar*, man kan föreställa sig hur framtiden ser ut, med färre händelser med oönskade konsekvenser och en minskad kostnad för reparationer och andra relaterade kostnader.
 - *Önskvärd*, mindre pengar läggs på reparationer och kan istället investeras i förebyggande arbete eller i andra verksamheter.

- *Tydlig*, vägen mot det framtida tillståndet framgår i formuleringen.
- *Kommunicerbar*, visionen kan förklaras kortfattat och kan kommuniceras ut i organisationen genom flera kanaler.
- *Flexibilitet*, utrymme ges för individuella initiativ genom att vara tillräckligt allmän, alla som arbetar med att rapportera in skador har möjlighet att förbättra arbetet med skaderapportering.
- *Stabil*, visionen kan fungera under en lång tid, då det alltid kommer vara aktuellt och eftersträvansvärt att minska händelser med oönskade konsekvenser och dess efterföljande kostnader.

❖ *Mål*

- I formuleringen om det önskvärda framtida tillståndet kunde två övergripande mål urskiljas:
 - Skaderapporter ökar i antal och omfattning enligt beskrivning ovan med särskild betoning på små händelser som *kunde fått* oönskade konsekvenser.
 - Minska det sammanlagda värderade värdet på reparationer.
 - Angivna mål möter delvis kriterierna enligt SMART. Målen är specifika, riktning anges i form av "öka" och "minska". De är mätbara i och med att variablerna "antal" och "sammanlagda värderade värdet" anges i målformuleringen. Genom att komplettera målformuleringarna utifrån SMART kan dessa öka genomslagskraften och motivation för medarbetare att sträva mot dess mål.

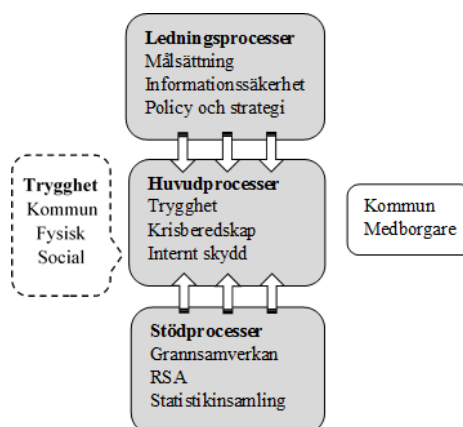
❖ *Policy och strategi*

❖ **Kartläggning av processer**

- *Huvudprocesskarta*
 - Utifrån intervju med säkerhetsenheten och frågor om vilka områden de jobbar med så skapades en huvudprocesskarta som illustrerar uppdelning utifrån principer från processkartläggning (se bilaga 2).
- *Delprocesser*

Arbetsättet med att skapa en huvudprocesskarta har skapat en överblick och förståelse över säkerhetsenhetens verksamhetsområden, vad som ligger till grund för arbetet med områdena (input) och vem som drar nytta av arbetets resultat (output). Detta överensstämmer med huvudprocesskartans syfte enligt den teoretiska referensramen, även nedbrytning av huvudprocessen internt skydd (se bilaga 2) gav en fördjupad förståelse för huvudprocessens omfattning och komplexitet som beskrivet i teorin. Delprocesserna, aktiviteterna och arbetsmomenten uppfattas som logiska men högst beroende av att inkommande anmälningar uppfyller handläggningens behov av, tillräcklig och relevant information för att kunna gå vidare i processen. Uppfylls inte behoven måste kompletteringar begäras och hela handlägningsprocessen stannar upp. Att lyfta blicken från enhetens egna processer för att se över externa processer som påverkar deras arbete kan vara ett steg i utvecklingen mot att minska risken för stopp. Kartläggning av processer har synliggjort såväl enskilda arbetsmoment i olika delprocesser som processernas del av en helhet, den har även möjliggjort identifiering av flaskhalsar, loopar och onödiga moment.

En viktig faktor i processkartläggning är att de som berörs av de processer som kartläggs även deltar under själva kartläggningen. Det är dessa som besitter mest kunskap om vilka moment processerna består av. Förutom kunskap så bidrar även kartläggningen, där alla berörda deltar, till att alla får en helhetsbild och en ökad förståelse för hur processerna relaterar och samverkar med varandra.



❖ Förbättringsarbete

- Efter en genomförd SWOT-analys med utgångspunkt i säkerhetsenhetens generella arbetssätt och från intervju förtydligades ett antal styrkor, svagheter, möjligheter och hot kopplat till enhetens arbete med förbättringar

Del 3 fokuserade på förbättringsarbetet och för att skapa en uppfattning om nuläget användes verktyget SWOT-analys. Tack vare verktygen kunde kartläggning av nuläget göras på ett systematiskt sätt och underlättade arbetet med att identifiera säkerhetsenhetens förutsättningar som sedan kunde ligga som grund för förbättringsförslag.

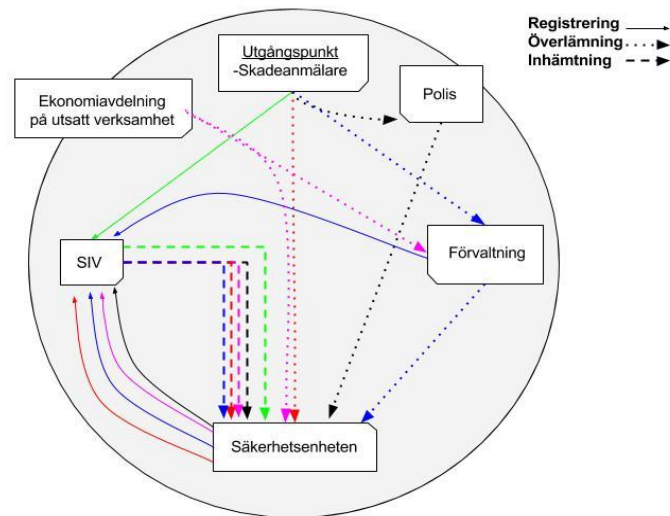
SWOT-analysen som verktyg för att skapa en uppfattning om nuläget kring förbättringsarbetet i säkerhetsenheten och olika förutsättningar har identifierats vilket talar för att verktygets användbarhet stämmer väl överens med teorin.

4.1.2 Analys utifrån projektuppgift 2

I projektuppgift 2 presenteras resultatet av värdeflödeskartläggning av flödet skaderapportering.

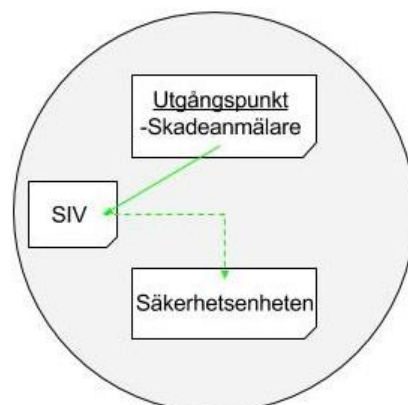
❖ Värdeflödeskartläggning – nuläge

- Värdeflödeskartläggning genom verktyget värdeflödesanalys (se bilaga) av flödet för rapportering av egendomsskada (skadegörelse) visade på fem huvudproblem och ett antal slöserier;
 - *Huvudproblemen innefattar*
 - Skadeanmälare, som kan vara vem som helst. Alla från den som upptäcker skadan till den som hanterar fakturan för uppkommen skada, eller någon på berörd förvaltning.
 - Transportvägar (i vilka skaderapporten transporteras), rapporteringssystemet ”skador i verksamhet” (SIV), skadeanmälare kan rapportera skada på flera sätt vilket leder till överlämningar av information i flera steg (se bilaga 5).
 - SIV, säkerhetsenheten har för avsikt att sammanställa inkomna rapporter en (1) gång i månaden.
 - Söka, skador aktuella för arbetsuppgiften måste sökas bland alla typer av skador, även de som inte är relevanta för uppgiften. Endast två punkter i rapporten är kravställd för anmälaren att fylla i; plats och datum.
 - Återkoppling till berörd förvaltning. Vid upptäckande av något avvikande genom skaderapporterna söker säkerhetsenheten samband med berörd förvaltning och ger förslag till åtgärder för att förebygga och förhindra skadegörelse.



Spagettidiagram nutid

- *De identifierade slöserierna omfattade*
 - Omarbete i form av att skaderapporterna kunde färdas olika vägar för att slutligen registreras i SIV i stället för att skadeanmälare registrerade skadan direkt i SIV.
 - Lager (SIV), där inrapporterade skadegörelser ligger och väntar på hantering från säkerhetsenhetens sida. Rapporterna kan bli liggande i 0–365 dagar beroende på hur frekvent systemet kontrolleras.
 - Rörelser (söka relevant information i SIV). Utöver egendomsskador så rapporteras andra typer av skador i SIV vilket gör att säkerhetsenheten behöver söka bland rapporterna för att sedan sälla ut de som är relevanta för vidare hantering.



Spagettidiagram framtid

I arbetet med värdeflödesanalys har användandet av spagettidiagram varit särskilt användbart för att urskilja de olika vägar skaderapporten kunde färdas i flödet. Med hjälp av diagrammet kunde överlämningar, registreringar och inhämtning av information kopplade till skaderapporten identifieras. I arbetet med värdeflödeskartläggning har det framkommit hur betydande det är att ha god kännedom om flödets slutkunder och förväntningar och kunskap om de olika processer, aktiviteter och arbetsmoment som ingår i flödet. Att kunna identifiera de aktiviteter som skapar värde och inte är också viktigt annars tappar analysen sitt syfte; att skapa förutsättningar för förbättringar i flödet. Det blev också tydligt hur viktigt det är med kunskap om alla processer och aktiviteter d.v.s. helheten utan kunskap så är risken stor att eventuella förbättringar leder till suboptimering, att förbättring av en process skapar problem i en annan.

4.1.3 Analys utifrån projektuppgift 3

I projektuppgift 3 presenteras resultaten av verksamhetsbeskrivning enligt SIQ samt revision enligt ISO9001:2015.

❖ Verksamhetsbeskrivning enligt SIQ-modellen för kundorienterad verksamhetsutveckling utifrån delkriterium 2.1, *hantering och användning av information*

- Säkerhetsenheten uppfattas leva upp till följande grundläggande värderingar (se figur. 2.13)
 - *Kundorienterad,*
 - *Lära av andra,*
 - *Samverkan,*
 - *Samhällsansvar,*
 - *Allas delaktighet.*
 - *Förebyggande åtgärder,*

❖ Revision utifrån kravområde/kravelement 7.2 – kompetens ur ISO 9001:2015

- *A) Avgöra vilken kompetens som är nödvändig hos den eller de personer som arbetar för den och som påverkar kvalitetsledningssystemets prestanda och verkan;*
- *B) Säkerställa att dessa personer är kompetenta baserat på lämplig utbildning, upplärning och erfarenhet;*

- *C) Vidta åtgärder, där så är tillämpligt, för att införskaffa den nödvändiga kompetensen och utvärdera verkan av de vidtagna åtgärderna;*
- *D) Bevara lämplig dokumenterad information som belägg för kompetens;*

Vid en första anblick är SIQs modell ett tilltalande verktyg i resan mot verksamhetsutveckling, men göra en bedömning av huruvida litteraturens beskrivning av modellen motsvarar modellens tillämpning i praktiken känns orättvis då endast ett (1) av totalt 25 delkriterium har använts. Sättet att ställa frågor har varit användbart då de är av öppen karaktär och uppmuntrar därmed till bredare och djupare svar. I praktiken krävdes dock en del omformuleringar för att få det svar som efterfrågas. Resultaten (svaren på frågorna, se bilaga 6) anses vara starkt påverkade av kunskap och förståelse för modellen och dess syfte. Säkerhetsenheten introducerades inte till modellen tillräckligt och utan en grundläggande förståelse för modellen och dess syfte kan det ha varit svårt för respondenten att förstå frågorna samt dess syfte och därmed gjort det svårt för respondenten att svara i enlighet med det som efterfrågades. Det påvisar vikten av att införskaffa tillräcklig kunskap om modellen och dess syfte för att kunna använda verktyget på ett tillfredsställande sätt.

Att använda ISO 9001:2015 för att bedöma säkerhetsenhetens arbete med kompetens har gett en bild av hur det fungerar i dagsläget. Utifrån de krav som ställs i kravområdet/kravelementet 7.2 - kompetens så har några förbättringsområden identifierats. Likt arbetet med SIQs modell så är det även viktigt med kunskap om ISO 9001:2015 och dess syfte för att redogöra för hur verksamheten fungerar och därmed se om kraven för ISO 9001:2015 möts. Bedömningen påverkas även av hur kraven tolkas och eftersom att alla krav måste tolkas, finns det även utrymme för fler tolkningar och därmed olika bedömningar av samma verksamhet.

5 Sammanfattande analys

De verktyg och arbetssätt som använts i höstens projekt har till stor del levererat som beskrivet i litteraturen. I projekt ett (1), kartläggning av processer och SWOT-analys har arbetssätten enligt vår uppfattning överensstämt med litteraturens beskrivningar. Arbetet med att skapa en huvudprocesskarta och nedbrytning av processer i mindre delar har givit insikt om möjligheten att skapa överblicksbilder av processer på detaljerade nivåer, vilket visar hur de samverkar och påverkar varandra. Analys av förbättringsarbetet med hjälp av SWOT

underlättade identifieringen av nuvarande förutsättningar hos vårdorganisationen för att därefter kunna ta fram förslag till förbättringar. I projekt två (2), användandet av värdeflödesanalys för kartläggning av ett värdeflöde är vår uppfattning att metoden fyllde sin roll som beskrivet i litteraturen (den skapade en helhetssyn över processflödet och sambandet dem emellan samt synliggjorde förbättringsområden).

6 Slutsatser

De arbetssätt och verktyg som använts under höstens projekt har till stor del fungerat som beskrivet i litteraturen. Upplevda effekter överensstämmer i hög grad med litteraturens beskrivning. Viktiga faktorer som påverkar effekten är viljan att vara öppen för – och pröva nya arbetssätt. Engagerat ledarskap och allas delaktighet är av stor vikt för att nå positiva effekter. God förståelse för när, var och hur arbetssätt och verktyg kan/bör tillämpas ses som en grundläggande faktor för att dessa ska vara framgångsrika. Processkartläggningen hade i dagsläget med nytilkommen kunskap varit lättare att genomföra och sannolikt även gett ett tydligare och mer strukturerat resultat. SWOT upplevdes inte ge vår grupp så mycket att den var värd att använda som verktyg, vi bedömer dock att den har utvecklingspotential då vi hade under andra omständigheter (tex mer tid med säkerhetsenheten) hade den kunnat nyttjas i verkligheten. Värdeflödesanalysen visualiserade på ett mycket bra sätt de problem och försvårande omständigheter som säkerhetsenheten har, svårigheten att nyttja komplexa verktyg på en komplex organisation tydliggjordes varvid mer avsatt tid för projektet hade varit nödvändigt för att faktiskt konkretisera resultaten i verkligheten. Revision och verksamhetsberättelse upplevdes lärorikt och det hade varit intressant att utföra dessa på fler delar för att se utfallet på bredare front, likaså att intervjua fler personer – även utanför säkerhetsenheten och studera detta utfall.

7 Diskussion

De verktyg och arbetssätt som använts i höstens projekt har till stor del levererat som beskrivet i litteraturen. Att säkerhetsenheten har sitt säte i Gävle medan vi befunnit oss i Östersund har begränsat möjligheten att ha fler möten än de två intervjuerna (projekt 1 och 3) följaktligen har inte utrymmet funnits att exempelvis intervjua samtliga i säkerhetsenhetens arbetsgrupp, personal från förvaltning eller kommunstyrelse/kommunfullmäktige (ledning). En intervju med en förvaltning hade kunnat bidra med ett alternativt perspektiv på

säkerhetsenhetens arbete och roll, medan en intervju av kommunstyrelsen hade erbjudit ytterligare ett perspektiv på såväl säkerhetsenhetens roll som på kvalitetsarbete. Det är även möjligt att process- och värdeflödeskartläggningen hade kunnat ske tillsammans med säkerhetsenheten vilket i sin tur kunnat resultera i en annan bild av processflödet.

Genomgående upplevelse för alla verktyg och arbetssätt är att de skulle vara mer applicerbara ”nästa gång”, givetvis tack vare erfarenhet och större förståelse för såväl resans gång som målet. Detta gör att vi sannolikt kommer att kunna nyttja dem i framtiden med fullgott resultat. Tidsbrist och okunskap om värdorganisationen till trots kan detsamma tolkas ur en positiv synvinkel, att vi inte dykt för hårt i en uppgift och inte heller haft förutfattade åsikter om hur saker fungerar. Vi har lärt oss att använda verktyg och arbetssätt på kommunal verksamhet genom att anpassa dem vilket har varit såväl lärorikt som tungt. För att kunna förstå hur säkerhetsenheten handlägger sina ärenden fullt ut krävs att vi själva deltar i arbetet eller i alla fall har möjlighet till ett nära samarbete. Närmare verkligheten än såhär är dessvärre inte möjligt under dessa omständigheter och det är därför viktigt att påpeka att vi inte kan säkerställa huruvida arbetssätt och verktyg faktiskt är praktiskt applicerbara för vår värdorganisation i nuläget. Anledningen till detta är inte organisationens komplexitet utan snarare organisationens upplevda komplexitet.

Referenslista

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet: från behov till användning*. Lund:

Studentlitteratur

ISO 9001:2015, *SS-EN ISO 9001:2015 (Sv)*, Tekniska kommittén ISO/TC 176 ”Quality management and quality assurance”

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., Alsterman, H. (2015) *Lean – gör avvikelser till framgång!* 3e upplagan. Part Media, Bromma

SIQ, (2016). *SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling*, Institutet för Kvalitetsutveckling

Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder: organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur

Bilagor

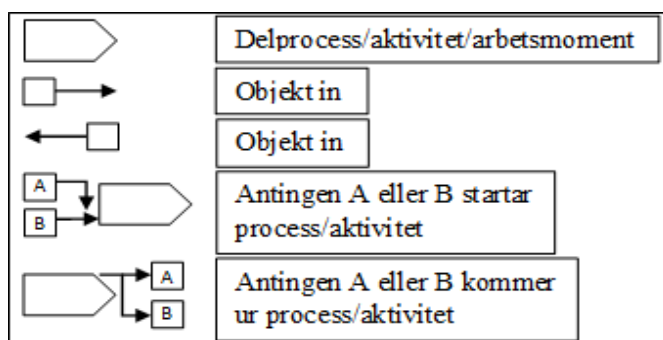
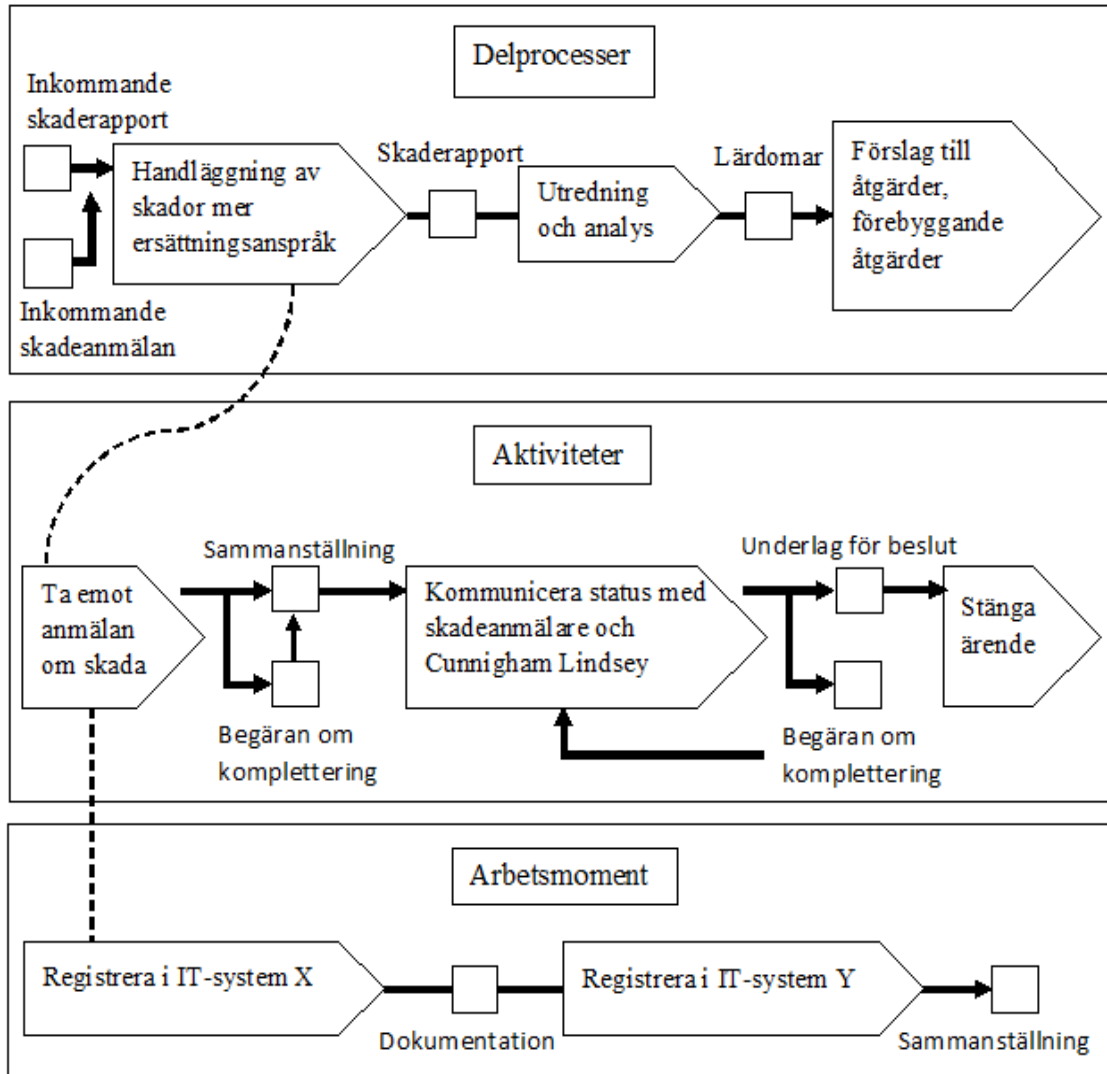
Bilaga 1.

Intervjuguide till delprojekt 1

1. Vilken slags verksamhet bedriver säkerhetsenheten?
2. Hur skulle ni beskriva kvalitet utifrån er verksamhet?
3. Vilka ser ni som kunder till ert arbete?
4. Arbetar ni mot något kvalitetsledningssystem till exempel ISO 9000-serien?
5. Finns det någon verksamhetsidé kopplad till säkerhetsenhetens verksamhet?
6. Finns det någon vision formulerad för er verksamhet?
7. Finns det någon policy och strategi dokumenterad för er verksamhet?
8. Hur bedriver ni förbättringsarbete idag?
9. Upplever ni att det finns ett ledarskap som uppmuntrar till förbättringsarbete?

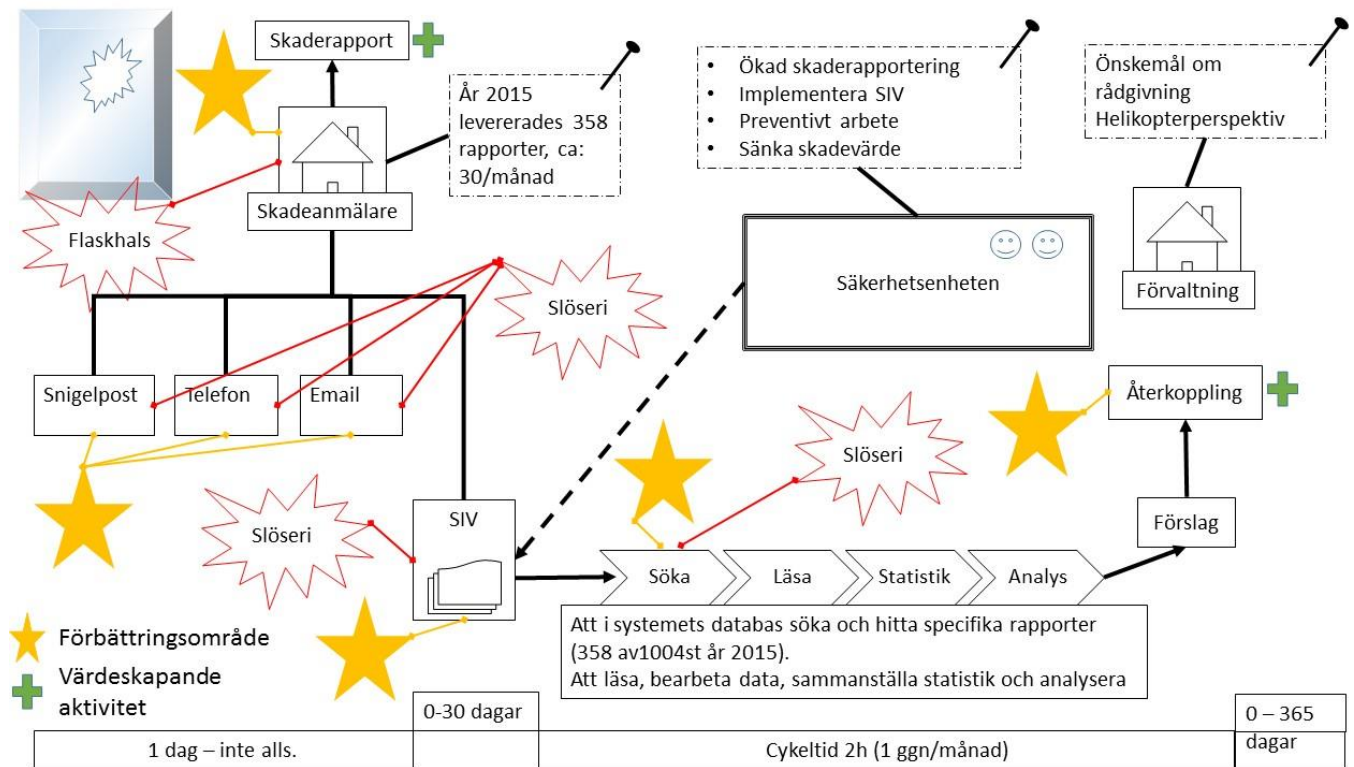
Bilaga 2.

Nedbrytning av delprocess – Internt skydd



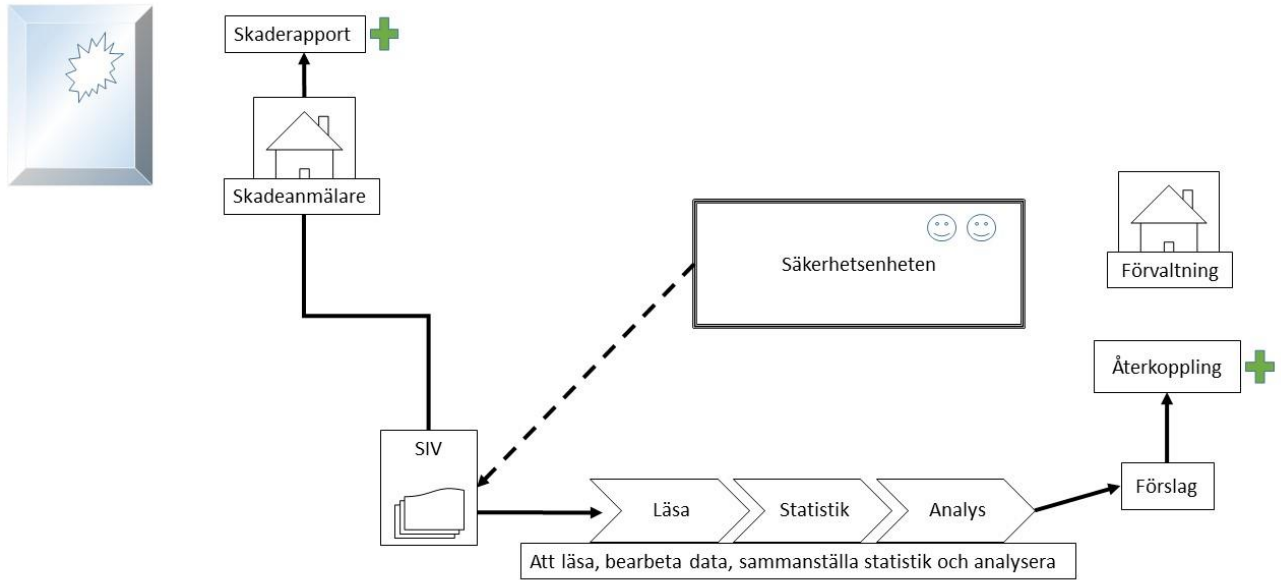
Bilaga 3.

Värdeflödesanalys – nuläge



Bilaga 4.

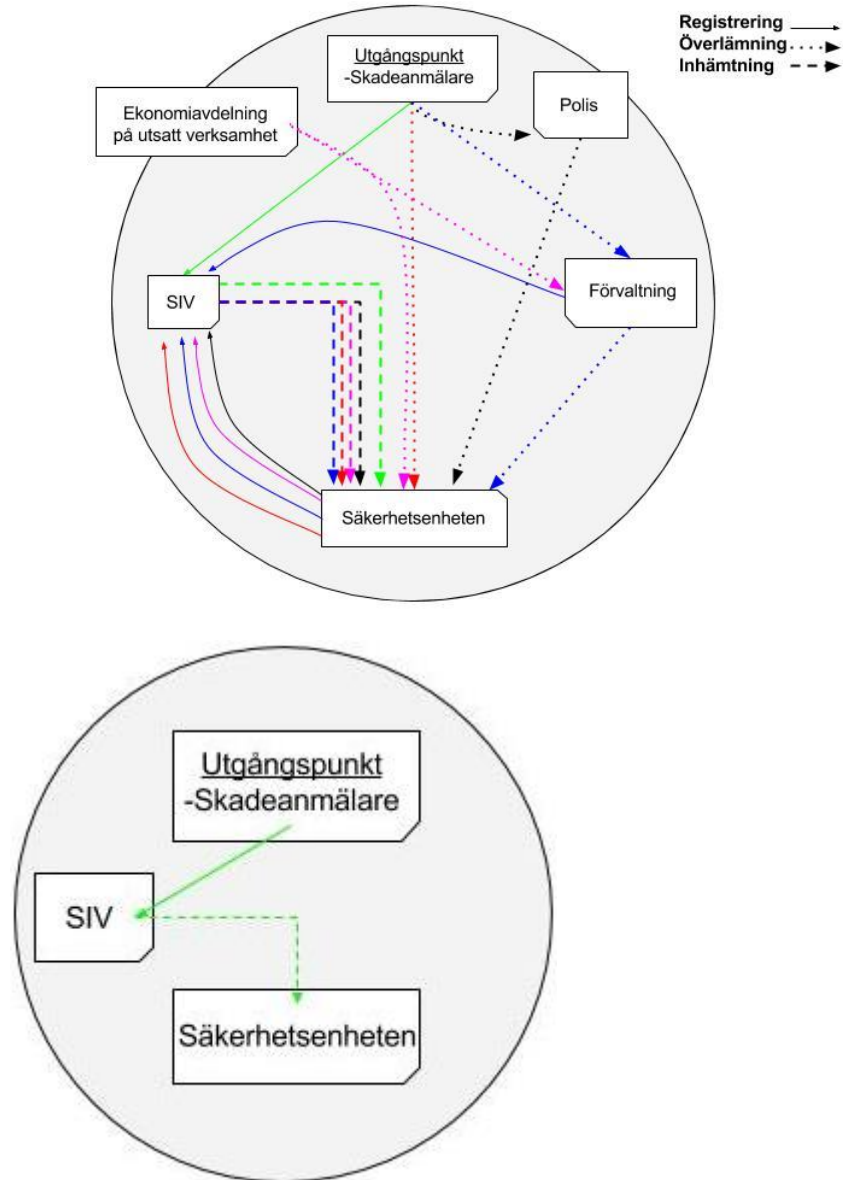
Värdeflödesanalys – framtidskarta



+ Värdeskapande aktivitet	0 - 14 dagar		Ca 0-14 dagar
	1 - 2 dagar	Cykeltid 0,75h	Ca 1-2 dagar

Bilaga 5.

Spagettidiagram



Bilaga 6.

Intervjuguide för verksamhetsbeskrivning utifrån delkriterium 2.1 hantering och användning av information – SIQ-modellen

- ❖ A
 - 1. Hur gör ni för att uppdatera information som behövs för er verksamhet?
 - 2. I vilken omfattning (all typ av information, viss typ? Vem har uppgiften? Alla, specifika individer? Ofta? Regelbundet? Varför?) uppdaterar ni den information som behövs för er verksamhet?
 - 3. Vilket resultat uppnås genom uppdatering av den information som behövs och i den omfattning ni uppdaterar? (Nås de effekter som ni önskar/tänkt er?)
 - 4. Hur gör ni för att utvärdera och förbättra ert arbete med att uppdatera information? (Vilket sätt? Varför på det sättet? Har ni funderat på andra sätt?)
- ❖ B
 - 1. Hur gör ni för att tillse att information är relevant och tillförlitlig?
 - 2. I vilken omfattning (all typ av information, viss typ? Vem har uppgiften? Alla, specifika individer? Ofta? Regelbundet? Varför?) tillser ni informationens relevans och tillförlitlighet?
 - 3. Vilket resultat uppnås genom att tillse relevans och tillförlitlighet? (Nås de effekter som ni önskar/tänkt er?)
 - 4. Hur gör ni för att utvärdera och förbättra ert arbete med säkerställandet av informationens relevans och tillförlighet? (Vilket sätt? Varför på det sättet? Har ni funderat på andra sätt?)
- ❖ C
 - 1. Hur gör ni information lättillgänglig för användare både inom och utom er organisation?
 - 2. I vilken omfattning (all typ av information, viss typ? Vem har uppgiften? Alla, specifika individer? Ofta? Regelbundet? Varför?) gör ni information lättillgänglig för tidigare nämnda användare?
 - 3. Vilket resultat uppnås genom att göra information lättillgänglig för tidigare nämnda användare? (Nås de effekter som ni önskar/tänkt er?)
 - 4. Hur gör ni för att utvärdera och förbättra ert arbete med att göra information lättillgänglig för tidigare nämnda användare? (Vilket sätt? Varför på det sättet? Har ni funderat på andra sätt?)
- ❖ D
 - 1. Hur gör ni för att säkerställa att information inte sprids till obehöriga och hur skyddar ni information från oförutsedda händelser?
 - 2. I vilken omfattning (all typ av information, viss typ? Vem har uppgiften? Alla, specifika individer? Ofta? Regelbundet? Varför?) säkerställer ni att information inte sprids till obehöriga samt skyddar information från oförutsedda händelser?
 - 3. Vilket resultat uppnås genom säkerställandet av att information inte sprids till obehöriga samt skyddandet av information från oförutsedda händelser? (Nås de effekter som ni önskar/tänkt er?)
 - 4. Hur gör ni för att utvärdera och förbättra ert arbete med att säkerställa att information inte sprids till obehöriga samt skyddandet av information från oförutsedda händelser? (Vilket sätt? Varför på det sättet? Har ni funderat på andra sätt?)
- ❖ E
 - 1. Hur gör ni för att använda information för analys och beslutsfattande?
 - 2. I vilken omfattning (all typ av information, viss typ? Vem har uppgiften? Alla, specifika individer? Ofta? Regelbundet? Varför?) använder ni information för analys och beslutsfattande?
 - 3. Vilket resultat uppnås genom ert användande av information för analys och beslutsfattande? (Nås de effekter som ni önskar/tänkt er?)
 - 4. Hur gör ni för att utvärdera och förbättra ert arbete med att använda information för analys och beslutsfattande? (Vilket sätt? Varför på det sättet? Har ni funderat på andra sätt?)

Bilaga 7.

Intervjuguide för revision av kravområde/kravelement 7.2 kompetens enligt ISO 9001:2015

- ❖ A
 - Vilken kompetens är nödvändig för verksamheten?
 - Hur kommer ni fram till/vet ni vilken kompetens som är nödvändig?
 - På vilket sätt är kompetensen nödvändig?
- ❖ B
 - Hur kontrollerar/säkerställer ni att personer är kompetenta?
 - Hur ser rekryteringsprocessen ut?
 - Vilka faktorer/färdigheter/kompetenser ligger som krav för att tillträda någon utav era tjänster?
 - Hur verifierar/validerar ni kompetenser?
- ❖ C
 - Hur gör ni för att utveckla/komplettera kompetens där så är nödvändigt?
 - Utvecklas kompetens regelbundet?
 - Hur ofta?
 - Hur utvärderar ni effekten av kompetensutveckling?
- ❖ D
 - På vilket sätt följer ni upp medarbetarnas kompetens och utveckling?
 - (Varför?)
 - Hur dokumenteras medarbetarnas kompetens?