
Kompetensstöd i förbättringsarbetet

Global Responsibility erbjuder individuell rådgivning och kompetensstöd när det gäller att ta fram och genomföra verksamhetsanpassade förbättringsprogram.

Nulägesanalys

Att göra en nulägesanalys innebär att inventera på vilket sätt organisationens verksamhetssystem uppfyller kvalitets-, miljö- samt arbetsmiljökrav d.v.s. kraven i ISO 9001, ISO 14001 och eller AFS 2001:1 respektive OHSAS 18001. Nulägesanalysen ligger till grund för det förbättringsprogram som organisationen bör arbeta efter för att genomföra en effektiv förbättring av verksamheten.

I denna presentation ges en bild av den process som vår auktoriserade konsult stödjer med råd och praktiska insatser.

Vi kan tillhandahålla fyra former av hjälp till nulägesanalys:

- GR Hållbarhetsanalys som ger en integrerad analys av verksamhetssystemet ur kvalitets-, miljö samt hälsa och säkerhetssynpunkt utifrån en djup och detaljerad genomgång.
- GR Översiktsanalys som ger en översiktlig bedömning av organisationens aktuella läge ur kvalitets-, miljö samt hälsa och säkerhetssynpunkt.
- GR NKI (Nöjd-Kund-Index) som visar vilka faktorer kunderna värderar som viktigast för att förbättra verksamheten

- GR NMI (Nöjd-Medarbetar-Index) som visar vilka faktorer medarbetarna värderar som viktigast för att förbättra verksamheten. Organisationen definierar själv vilka som ska ses som medarbetare t.ex. kan/bör även leverantörer som utför kvalitetskritiska uppgifter åt organisationen ingå i gruppen medarbetare.

Efter en nulägesanalys får Du tillgång till ett förslag på förbättringsprogram. Programmet är ett resultat av hur frågorna i analysen besvarats och visar var förbättringarna bör genomföras i organisationen.

Med programmet kan Du på ett effektivt, systematiskt och integrerat sätt förbättra organisationens prestanda, säkerhet och lönsamhet.

Begrepp

När du gör en nulägesanalys är det väsentligt att Du har en klar uppfattning om vissa nyckelbegrepp. Här nedan ger vi en kort förklaring av dessa utifrån de internationella och nationella begreppsstandarder som finns.

Kvalitet

Begreppet står för de åtgärder och den styrning som krävs för att uppnå rätt kvalitet i tjänster och hos produkter organisationen tillhandahåller. Numera avser kvalitet vanligtvis kundupplevd kvalitet, där en mängd faktorer vägs in.

Att åstadkomma rätt kvalitet innebär att tillgodose kunders behov, krav i lagar och förordningar samt branschstandarder mm. och organisationens egna policier och mål.

Normalt kan samma rutiner och systemdelar som används för att nå rätt kvalitet även användas för att nå rätt miljöpåverkan och rätt förutsättningar för hälsa och säkerhet.

Miljöpåverkan

Begreppet står för de åtgärder och den styrning som krävs för att uppnå rätt "yttre" miljöpåverkan i tjänster och hos de produkter organisationen tillhandahåller.

Denna miljöpåverkan kan vara både direkt och indirekt men avser de aspekter som organisationen kan påverka (däremot inte interna arbetsmiljöaspekter).

Att åstadkomma rätt miljöpåverkan innebär att tillgodose alla intressenters behov, inklusive kunders och allmänhetens behov, krav i lagar och förordningar samt branschstandarder mm. samt organisationens egna policies och mål.

Normalt kan samma rutiner och systemdelar som används för att nå rätt miljöpåverkan även användas för att nå rätt förutsättningar för hälsa och säkerhet.

Hälsa och säkerhet

Begreppet står för de åtgärder och den styrning som krävs för att uppnå rätt förutsättningar för hälsa och säkerhet för medarbetarna. Detta innebär att utifrån ett helhetsperspektiv skapa förutsättningar för att eliminera ohälsa och olycksfall med följande utgångspunkter:

- organisatoriska
- psykologiska
- sociala
- fysiska

Begreppet är vidare än det som arbetsmiljö traditionellt står för (åtgärdande av fysiska

förutsättningar). Syftet är att organisationen långsiktigt ska kunna tillgodose kunders och allmänhetens behov, krav i lagar och förordningar samt branschstandarder mm. och organisationens egna strategier, policies och mål.

Normalt kan samma rutiner och systemdelar som används för att nå rätt förutsättningar för hälsa och säkerhet även användas för att nå rätt kvalitet och förutsättningar för miljöpåverkan.

Råd och tips vid nulägesanalysen

Samla ledningen. Genomgången bygger på att organisationens/företagets mest insatta medarbetare analyserar och deklarerar verksamhetens styrning. Ofta inträffar det att styrningen inte är

- komplett,
- rationell och smidig
- fungerande
- entydig
- lagom

Diskussionen om vad som behöver göras och vilka som har bäst förutsättningar att åtgärda bristerna är en ledningsfråga. Diskussionen är dessutom oftast mycket givande.

Se till att någon utses att föra anteckningar. Anteckningarna är ett väsentligt underlag i organisationens förbättringsarbete.

Skaffa Dig en överblick över frågeställningarna. Utgår Du direkt ifrån ISO kraven så kräver detta en genomläsning och tolkning av kraven innan du kan börja analysen.

Väljer Du GR Hållbarhetsanalys eller GR Översiktsanalys så är denna bearbetning av ISO kraven redan gjord.

Genom överblicken blir frågeställningarna tydligare. Om Du vet vilka frågor som kommer längre fram är det lättare att veta hur man skall svara på den aktuella frågan.

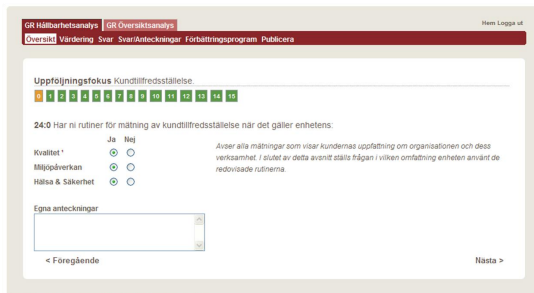


Bild 1, analysfrågor – se förstorad bild bilaga 1.

Om du inte vet ifall du skall svara ”Ja” eller ”Nej”, prova följande:

- är väsentliga delar av verksamheten styrd som påståendet säger – svara ”Ja”, notera att komplettering skall ske. Styrningen måste kunna visas (dokumenteras) vid en eventuell uppföljning av en revisor då resultatet verifieras. Anteckna gärna vem som kan ta fram den aktuella dokumentationen och/eller var dokumentationen finns.
- bedöm sanningshalten i att svara ”Nej”, vilket innebär att styrningen inte finns eller inte kan visas, ofta är det klokt att svara nej eftersom analysverktyget då ger en tydlig signal att denna fråga behöver åtgärdas.
- i alla avsnitt som handlar om rutiner ska ni också ange i vilken omfattning ni har använt rutinerna, inklusive de delar som anges i underfrågorna. Denna fråga är avgörande för värderingsresultatet – eftersom bra rutiner måste användas för att verkliga förbättringar ska uppnås.

Resultat av analysen – ett förbättringsprogram

Det förslag till förbättringsprogram som redovisas i GR Hållbarhetsanalys och i GR Översiktsanalys utgår ifrån den värdering organisationen/ företaget fått i de 33 avsnitt som ingår. Med denna grund föreslår datorn en arbetsordning som bygger på principen att varva viktiga förbättringsinsatser med de där det krävs små förbättringar. Tanken är att dels nå snabba resultat och dels viktiga förbättringar.

Avsnitt	K	M	HS	Tot
Måttutrustning	AA	AA	B+	A+
Systemdokumentation	A	C	B-	B-
Verksamhetsidé	AAA+	A-	B	A-
Skydd	B+	C	C	B-
Informationsanalys	A	B+	B+	A-
Kundens egendom	B-	B-	B-	B-
Ledarslag	A	A	B-	B+
Processinriktning	B-	B-	B-	B-
Riskhantering	B+	A-	B+	B+
Processuppföljning	B+	B-	C	B-
Framgångsfaktorer	B+	B+	B+	B+
Intern revision	A	B-	C	B-
Strategier	B+	B+	B+	B+
Lagar och andra krav	B+	B-	B-	B
Integritet	A	A-	B-	B+
Kundtillfredsställelse	B+	B-	B-	B
Korrigerande åtgärder	A	A	B-	B+
Ständiga förbättringar	B+	B	B-	B
Ledningsgenomgång	B+	B+	B+	B+
...	~	~	~	~

Bild 2, Förbättringsprogram GR Hållbarhetsanalys– se förstorad bild bilaga 1

Gå igenom systemets förslag och använd det som underlag för egna prioriteringar. Tänk på att den arbetsordning du bestämmer dig för bör harmonisera med:

Beslutade ändringar i

- Affärsidé
- Affärs- och funktionsstrategier
- Policier

Underlag från

- Marknadsundersökning
- Medarbetarundersökning
- Riskanalyser

Nya

- Lagkrav
- Mål
- Produkter/tjänster/processer

Uppföljning av

- Leverantörsvärdering
- Interna genomgångar
- Resultatdokument

Arbetar du med GR NKI eller GR NMI så ger verktygen viktig information om vilka områden som bör prioriteras först.

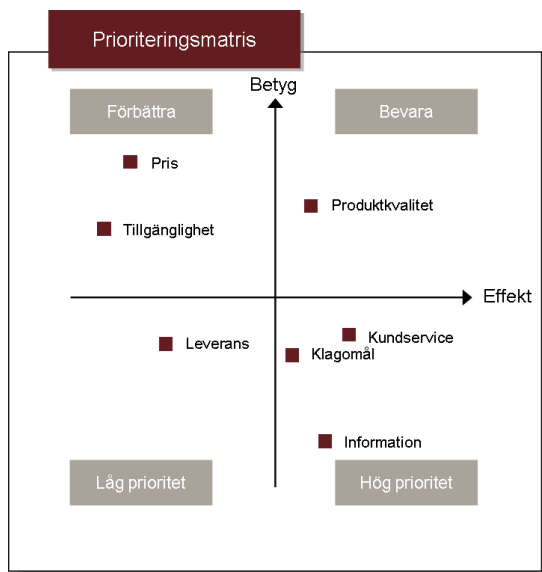


Bild 3, prioriteringsmatris i GR NKI, se förstora bild i Bilaga 1

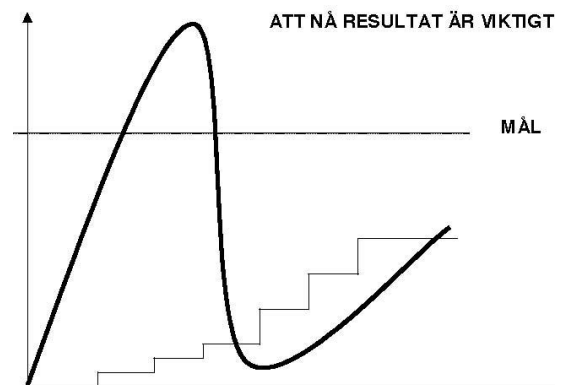
Denna information är däremot begränsad och bör kombineras med GR Hållbarhetsanalys och GR Översiktsanalys för att ge en bild av de bakomliggande orsakerna till resultatet i GR NKI och GR NMI. Samtidigt får man ett komplett underlag för förbättringsarbetet.

Efter denna genomgång har organisationen upprättat ett förbättringsprogram.

Starta Förbättringsprocessen

Förbättringsarbetet måste styras och följas upp av organisationens ledning men bör göras av egna medarbetare om resultatet skall accepteras och användas.

Det är avgörande för resultatet att projektet organiseras och genomförs systematiskt. Erfarenheter visar att det är systematiken i upplägget som "räddar" förbättringsprojekten igenom "det sega stadiet" som ofta inträffar i utvecklingsarbetet.



Våra auktoriserade konsulter har lång erfarenhet av många förbättringsprojekt. Dessa erfarenheter visar dels att det är viktigt att

- få snabba förbättringar för att projekt-deltagarna ska uppleva att förbättrings-arbetet leder till förändringar
- få betydande potentiella förbättringar för att ledningen ska uppleva den ekonomiska nytta som ligger i systematiskt förbättringsarbete.

Utgå från en plan

Ett vanligt sätt att lägga upp förbättringsarbetet är följande:

1. Bilda en projektgrupp
2. Projektgruppen utser medverkande i delprojektgrupper
3. Delprojektgrupper tar fram underlag och förslag till rutiner
4. Projektgruppen samlar in synpunkter på förslagen från berörda i organisationen
5. Förslagen justeras av projektgruppen i samråd med delprojektgruppen
6. Ledningen beslutar, ansvarig för uppdatering utses
7. De nya rutinerna prövas i praktiken, underlag för justering lämnas till ansvarig för uppdatering
8. Uppdatering

För varje steg ovan bör start- och sluttidpunkt bestämmas.

Formera en projektgrupp

Projektgruppen består vanligtvis av en intern projektledare, en intern stödresurs samt vår auktoriserade konsult.

Delprojektgrupperna består av medarbetare i organisationen som gör det egentliga utvecklingsarbetet och tar ställning till grundförslag, mallar och exempel som t.ex. kan tillhandahållas av våra auktoriserade konsulter.

Arbetar man ofta i projekt eller uppdragsbaserat kan det vara klokt att börja utvecklingsarbetet med att bestämma vad som bör ingå i projektet eller uppdragsplanen.

Genom att bestämma vilka delar av GR Hållbarhetsanalys avsnitt som bör tillämpas i projekten/uppdragen får man en innehållsförteckning för planen.

När innehållet preciseras för ett aktuellt uppdrag ser man tydligt hur styrningen skall ske. Pröva planen i praktiken och låt er uppföljning bestämma hur ni bör rätta till planen och styrningen i de avsnitt som planen speglar.

På detta sätt kommer verkligheten att snabbt visa om styrningen är komplett, fungerande, smidig, lagom och entydig.

Under utvecklingsarbetet bör man läsa av hur långt organisationsenheterna kommit genom att göra förnyade värderingar med GR Hållbarhetsanalys.

Börja med befintliga rutiner

Att åtgärda brister i befintliga rutiner oftast inte så svårt att genomföra men ger snabba resultat.

Något som företaget bör börja med är därför att åtgärda brister i tillämpningen av redan fungerande rutiner. Det kan också vara en psykologisk faktor att börja med en lätt arbetsuppgift som ger företaget "vind i segeln" för det fortsatta förbättringsarbetet.

Behöver företaget införa en helt ny rutin är det bra att tänka på att effekten av en sådan beror på två saker:

1. hur bra rutinen är
2. om rutinen accepteras och används av medarbetarna

Att införa rutiner där de saknas ger ofta betydelsefulla resultat, också på relativt kort sikt.

Skapa ett effektivt verksamhetssystem

Detaljeringsgrad

Ta ställning till vilken detaljeringsgrad som behövs i organisationens verksamhetssystem.

Avgörande för detaljeringsgraden är:

- komplexiteten i verksamheten
- kompetensen i organisationen
- behovet av att kommunicera hur verksamheten skall bedrivas

Systemet måste vara användarvänligt och ge praktiska fördelar, undvik alltför detaljerade eller alltför översiktliga rutiner.

Skapa lathundar som förenkla vardagen och låt datorn hålla reda på alla uppgifter som behövs för verksamhetsstyrningen.

Dokumentera systemet så att det lätt går att använda i praktiken. Låt verksamheten bestämma över dokumentationen – och inte tvärt om!

Struktur i Global Responsibility's verktyg

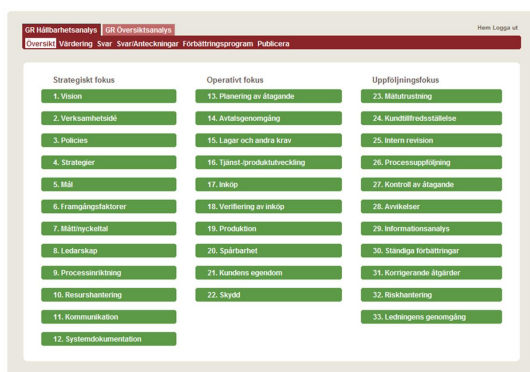


Bild 4, Struktur GR Hållbarhetsanalys – se förstorad bild Bilaga 1

Global Responsibility's verktyg, GR Hållbarhetsanalys och GR Översiktsanalys, lägger

grunden till ett effektivt verksamhetssystem. Frågebaser är strukturerad med utgångspunkt i kvalitetsledningssystemet ISO 9001.

Alla företag och organisationer, oavsett storlek eller verksamhet, passar in i modellen.

För att underlätta användningen av våra verktyg och system har frågorna lagts upp efter följande utvecklingsmodell:

Strategiskt fokus

med strategier, policies och ledningens ambitioner för verksamheten.

Operativt fokus

med rutiner, processer och system för att inventera förutsättningar och planera och genomföra verksamheten.

Uppföljningsfokus

med rutiner för att följa upp leverantörer, kundreaktioner och den interna verksamheten.

Dokumentation av verksamhetssystemet

Att dokumentera företagets eller organisationens verksamhetssystem handlar om långsiktig effektivitet och frigörande av resurser. Det handlar också om att underlätta arbetet med ständiga förbättringar. Dessutom blir det enklare att informera om och samråda kring hur ni på bästa sätt bör genomföra ett åtagande eller en åtgärd.

Ytterligare skäl att dokumentera är att företaget/organisationen:

- ökar sannolikheten för att medarbetare presterar minst den kvalitetsnivå som behövs ur kunders och andra intressenters synvinkel

- minskar risken för brister och produktionsbortfall vid sjukdom eftersom ersättare lättare kan informeras om rutiner och godtagbara prestanda
- kan visa, genom redovisande dokument, att åtagande har genomförts med godtagbart resultat. Denna dokumentation kan vara avgörande vid uppföljning och utvärdering av ansvar vid kundklagomål/reklamationer, myndighetstillsyn eller då försäkringsansvar skall klargämmas.

Hur dokumenten ser ut och vilket media (t.ex. papper eller elektroniska media) som skall användas bestäms utifrån vad som är mest praktiskt.

Uppföljning

Efter det att företaget arbetat igenom de delar av förbättringsprogrammet ni prioriterat kan ni mäta effekterna av förbättringsarbetet genom att göra en ny GR Hållbarhetsanalys. En förbättrad värdering visar sig praktiskt genom att organisationens prestanda, säkerhet och lönsamhet ökat.

Bilaga 1, förstora de bilder som ingår i presentationen

Bild nr 1, Analysfrågor

GR Hållbarhetsanalys GR Översiktsanalys Hem Logga ut

Översikt Värdering Svar Svar/Anteckningar Förbättringsprogram Publicera

Uppföljningsfokus Kundtillfredsställelse.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

24:0 Har ni rutiner för mätning av kundtillfredsställelse när det gäller enhetens:

	Ja	Nej	
Kvalitet *	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<i>Avser alla mätningar som visar kundernas uppfattning om organisationen och dess verksamhet. I slutet av detta avsnitt ställs frågan i vilken omfattning enheten använt de redovisade rutinerna.</i>
Miljöpåverkan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hälsa & Säkerhet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Egna anteckningar

< Föregående Nästa >

Copyright © 2007 Global Responsibility AB. Alla rättigheter förbehålls.

Bild nr 2, förbättringsprogram GR Hållbarhetsanalys

GR Hållbarhetsanalys GR Översiktsanalys Hem Logga ut

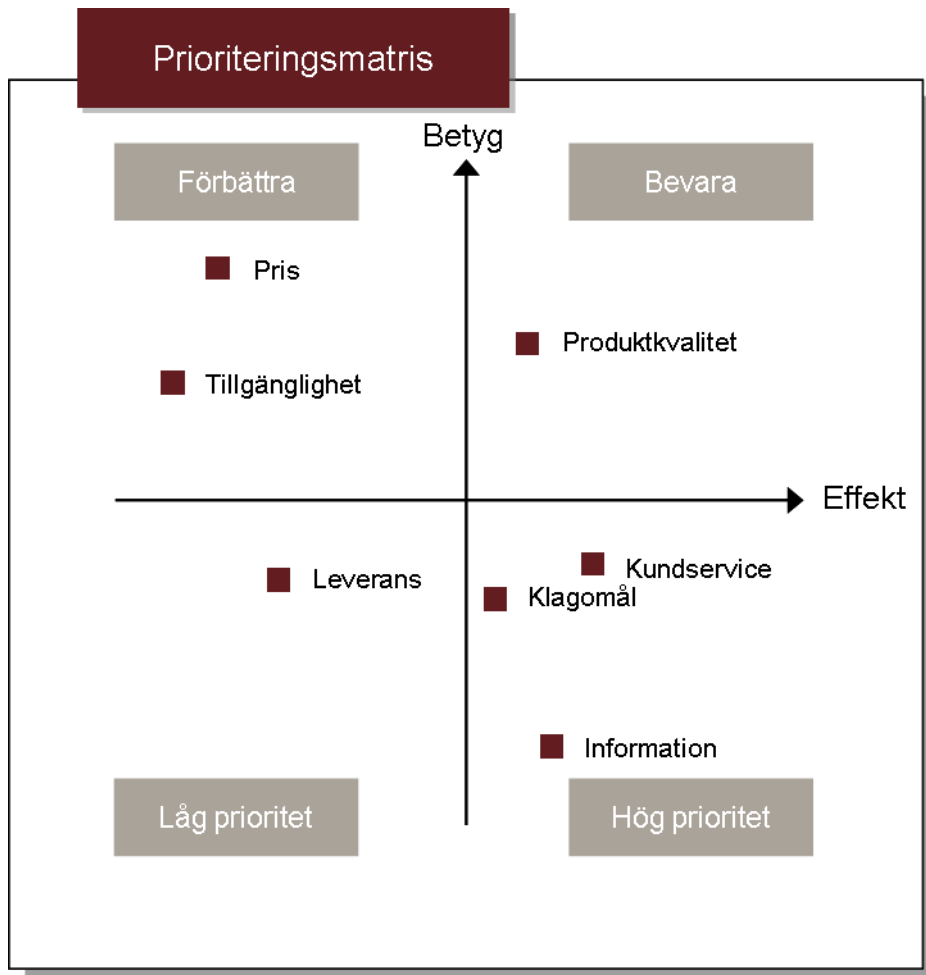
Översikt Värdering Svar Svar/Anteckningar Förbättringsprogram Publicera

Detta förslag till förbättringsprogram ska ses som ett underlag för organisationens diskussioner och beslut kring angreppsordning i förbättringsarbetet. Angreppsordningen bör bestämmas även utifrån en omvärldsanalys som innefattar marknadsmässiga prioriteringar, förändringar i aktuella lagar och andra regler, synpunkter från intressenter mm.

Avsnitt	K	M	HS	Tot
Mätutrustning	AA	AA	B+	A+
Systemdokumentation	A	C	B-	B-
Verksamhetsidé	AAA+	A-	B	A-
Skydd	B+	C	C	B-
Informationsanalys	A	B+	B+	A-
Kundens egendom	B-	B-	B-	B-
Ledarskap	A	A	B-	B+
Processinriktning	B-	B-	B-	B-
Riskhantering	B+	A-	B+	B+
Processuppföljning	B+	B-	C	B-
Framgångsfaktorer	B+	B+	B+	B+
Intern revision	A	B-	C	B-
Strategier	B+	B+	B+	B+
Lagar och andra krav	B+	B-	B-	B
Inköp	A	A-	B-	B+
Kundtillfredsställelse	B+	B-	B-	B
Korrigerande åtgärder	A	A	B-	B+
Ständiga förbättringar	B+	B	B-	B
Ledningens genomgång	B+	B+	B+	B+

Bilaga 1, förstorade bilder som ingår i presentation

Bild nr 3, prioriteringsmatris i GR NKI



Bilaga 1, förstorade bilder som ingår i presentationen

Bild nr 4, Struktur/översikt, GR Hållbarhetsanalys/GR Översiktsanalys

GR Hållbarhetsanalys | GR Översiktsanalys Hem Logga ut

Översikt | Värdering | Svar | Svar/Anteckningar | Förbättringsprogram | Publicera

Strategiskt fokus	Operativt fokus	Uppföljningsfokus
1. Vision	13. Planering av åtagande	23. Mätutrustning
2. Verksamhetsidé	14. Avtalsgenomgång	24. Kundtillfredsställelse
3. Policier	15. Lagar och andra krav	25. Intern revision
4. Strategier	16. Tjänst-/produktutveckling	26. Processuppföljning
5. Mål	17. Inköp	27. Kontroll av åtagande
6. Framgångsfaktorer	18. Verifiering av inköp	28. Avvikelser
7. Mått/nyckeltal	19. Produktion	29. Informationsanalys
8. Ledarskap	20. Spårbarhet	30. Ständiga förbättringar
9. Processinriktning	21. Kundens egendom	31. Korrigering åtgärder
10. Resurshantering	22. Skydd	32. Riskhantering
11. Kommunikation		33. Ledningens genomgång
12. Systemdokumentation		

Copyright © 2007 Global Responsibility AB. Alla rättigheter förbehålls.