

## Verksamhetsutveckling med helhetssyn: EFQM-modellen som strategiskt verktyg

### 1. Inledning

Det är en svår konst att balansera, uppfylla och helst överträffa kunders krav för en organisation. Stora interna krav ställs på ledare, medarbetare, system och processer. EFQM-modellen är ett strategiskt verktyg som omfattar olika aspekter av "management", allt från att som ledare engagera den enskilde medarbetaren att använda sin kompetens i vardagen till att ta ett större samhällsansvar för en hållbar utveckling. SCB har valt att använda EFQM-modellen som det strategiska verktyget för verksamhetsutveckling.

SCB har liksom många andra nationella statistiska institut (NSI) en lång tradition av att arbeta med kvalitet. Under senare år har det skett en förskjutning av fokus från en traditionell produktkvalitet till mer av en helhetssyn där både processutförandet och organisatoriska aspekterna av kvalitet ingår. Denna utvidgning är viktigt eftersom det sätt vi gör saker på, t.ex. när man ställer frågor, påverkar produktkvaliteten och därmed är processkvalitet en viktig del av kvalitetsbegreppet. Organisatorisk kvalitet hanterar aspekter som strategier för utbildning av personal, ledarskap, processutveckling mm.

Under 1990-talet satsade SCB på att utbilda medarbetare i Total Quality Management (TQM) och över 150 förbättringsprojekt genomfördes. Från 2004 till 2006 genomfördes kvalitetsgenomlysningar av mer än 80 statistiska undersökningar. År 2006 centraliserade utvecklingsresurserna och mer än 80 utvecklingsprojekt med över 250 anställda genomfördes. Ett projekt hade som mål att föreslå en plan för genomförandet av ett kvalitetsstyrningssystem. Ett resultat av detta projekt var att SCB:s generaldirektör i december 2007 beslutade att anta European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model som strategiskt verktyg för SCB.

### 2. Kvalitetsstyrning vid SCB

Införandet av EFQM-modellen var en av två prioriterade insatser på kvalitetsområdet när SCB omorganiserades i januari 2008. Den andra var att arbeta för en certifiering enligt den internationella standarden ISO 20252 för marknads-, opinions- och samhällsundersökningar. ISO 20252 innehåller särskilda krav för statistiska undersökningar för att säkerställa att kritiska processer hanteras. Två andra komponenter som SCB inkluderar i sitt ledningssystem är ständiga förbättringar enligt Sex Sigma principer och modern internrevision.

För att driva och stödja kvalitetsarbetet inrättades en central kvalitetsfunktion med en kvalitetchef och fyra kvalitetssamordnare. Gruppen har fått utbildning inom området Business Excellence och arbetar heltid med kvalitetsfrågor. Dessutom har tolv kvalitetscoacher valts ut inom SCB. De arbetar deltid med kvalitetsfrågor samtidigt som de är kvar i sin nuvarande organisation, vilket underlättar kommunikationen med hela organisationen

samt ger tillgången på expertis nära till produktionen. Kvalitetscoacherna har utbildats i ISO 20252 och de har haft en central roll i detta arbete.

### **3. Business Excellence Modeller i allmänhet och EFQM Excellence Model särskilt**

Det finns många ramverk som kan användas när man arbetar med Business Excellence. Det vanligaste är *ISO 9001 Ledningssystem för kvalitet*, en internationell standard som många organisationer världen över är certifierade efter. I olika delar av världen är modellerna utvecklade för att passa kulturer och förvaltningsprinciper. En av de mest kända är den amerikanska Malcolm Baldrige Model (BNQP). Det finns även modeller i t.ex. Latinamerika, Japan, Indien, Singapore och Australien. I Europa finns EFQM-modellen och därtill lokala partner, t.ex. Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling, som har sina egna modeller. Allt fler företag använder också Six Sigma eller Lean Management i deras ledningssystem.

I ramverken för Business Excellence är det fokus på komponenter som ledarskap, strategier och kompetens, d.v.s. organisatorisk kvalitet. Organisatorisk kvalitet är ett relativt nytt begrepp som saknas i traditionella kvalitetsramverk som antagits av statistiska organisationer. Det finns med i den europeiska uppförandekoden avseende statistik, Code of Practice, i form av krav på både på organisationen och ledning. Sedan 1990-talet har officiell statistik också fokuserat på hur vi gör saker, d.v.s. processkvalitet. Produkt-, process- och organisationskvalitet täcker tillsammans alla viktiga aspekter på kvalitet i en organisation.

EFQM-modellen grundades i slutet av 1980-talet. Den första EFQM Excellence Award (EEA) utdelades 1992 och idag ingår mer än 600 aktiva medlemsorganisationer i EFQM nätverket. Modellen bygger på tre integrerade delar: åtta grundläggande begrepp, själva modellen med fem angreppssätt och fyra resultatkriterier, samt RADAR som verktyg för utvärdering och återkoppling. Principerna för en excellens modell är generiska och går tillbaks till Demings Plan-Do-Check-Act förfarande. Radar används för att bedöma två delar av en organisation, resultat och dess sätt att göra saker. Den kan sammanfattas i tre nivåer. Grunden är att organisationen har mål och stödjande strategi. Organisationen (i) identifiera och/eller utveckla metoder för att uppfylla strategin, (ii) använder systematiskt metoder i hela organisationen, och (iii) utvärderar, lär och förbättrar de sätt organisationen gör saker på.

Resultaten ska kopplas till strategi och mål som ska vara relevanta. Om visionen är världsklass ska organisationen jämföra sig med andra i världsklass samt lära av dem och sätta upp mål som kommer att leda organisationen dit. För att visa på förbättringar över tiden ska organisationen uppvisa positiva trender inom strategiska områden. Det sätt organisationen gör saker på ska vara kopplade till organisationens strategier för att nå de satta målen. Det bör framgå varför organisationen gör det. Processerna ska definieras och integreras. Tillvägagångssättet ska systematiskt användas över hela organisationen och vara flexibelt för förändringar. Använda

metoder och spridningen av dem i organisationen ska bedömas och utvärderas. Organisationen ska också vara processorienterad.

#### 4. Genomförande av EFQM-modellen vid SCB

I början av 2008 genomfördes en rad diskussionsgrupper med den högsta ledningen. I tio diskussionsgrupper med 5-8 chefer diskuterades kriterierna en efter en. En extern expert från SIQ agerade som moderator och inledde med att förklara begreppen. Alla identifierade metoder och bevis för använda angreppssätt dokumenterades. Ett annat syfte med diskussionsgrupperna var att identifiera svagheter, samla idéer till förbättringar och ge kompetens inom området.

År 2009 lades omfattande arbete ned på att ta fram en verksamhetsbeskrivningen. Syftet med dokumentet var att ge en heltäckande bild av SCB och dess ledningssystem. Det skulle samtidigt vara ett pedagogiskt material för anställda och en bas för externa bedömningar. Ett litet team på kvalitetsfunktionen samordnade arbetet. Totalt har nästan 100 medarbetare och chefer varit inblandade i att ta fram korta texter, diskuterar olika aspekter av hur vi gör saker eller att hjälpa till att hitta information i rapporter och på webbplatser. Under hela processen erhöles feedback från organisationen.

SCB:s högsta ledning fick vid ett seminarium i uppgift att se över 200 inkomna förbättringsförslag. Resultatet blev 15 olika förbättringsområden som i sin tur prioriterades. Prioriteringen gjordes baserad på åtta kända, kritiska faktorer för framgång. För varje område utsågs en chef att initiera och följa upp förbättringsarbetet. De högst prioriterade områden var riskhantering, kompetens och kundrelationer. Under 2009 resulterade detta i att riskanalyser utfördes för tolv av våra viktiga statistiska produkter, t.ex. konsumentprisindex och nationalräkenskaperna.

EFQM-modellen har nu använts i två år och hundratals anställda har deltagit i olika utbildningsaktiviteter. Kvalitet har varit ett återkommande ämne på chefsmöten, där t.ex. externa talare har redogjort för organisationskvalitet och ständiga förbättringar. Dessa frågor har också ingått i utbildningsprogram för framtida ledare. Nya medarbetare får ett inslag av kontinuerlig förbättring i deras introduktionsutbildning. Kvalitetscoacher har också deltagit i interna och externa seminarier. Statistiska organisationer, t.ex. Statistisk centralbyrå, ONS och ABS, har presenterat olika aspekter av sina system för kvalitetsledning vid öppna seminarier.

Det är viktigt hur kvalitet kommuniceras inom organisationen. På SCB: s intranät har information om kvalitetsarbete publicerats kontinuerligt. Kvalitetscoacher har spelat en central roll i arbetet hittills. Deras deltagande inom avdelningen och enheter har fungerat som en länk mellan kvalitetsfunktionen och andra avdelningar. Idag finns ett "Nätverk för kvalitet" där kvalitetscoacherna ingår (fyra möten per år). Syftet är att skapa en möjlighet för de som arbetar med kvalitetsfrågor att tillsammans samverka, utveckla och kommunicera.

SCB fick i december 2009 en återföringsrapport baserat på en utvärdering av de inlämnade dokument som sänds till SIQ. Bedömningen utfördes av ett team av fem externa bedömare. Rapporten innehåller styrkor och förbättringsområden för de 32 kriterierna i EFQM-modellen samt allmänna observationer för var och en av de grundläggande begreppen. Återföringsrapporten är det viktigaste resultatet av den externa utvärderingen. Utvärderingsteamet identifierade först styrkor och förbättringsområden individuellt och sedan sker en gemensam värdering som skapar innehållet i rapporten.

Om organisationer betraktas som en förebild inom ett eller flera områden görs ett platsbesök. SCB fick inget besök och poängen låg i intervallet 250-300 (av maximala 1000 poäng). Detta ska jämföras med att prisbelönta organisationer ofta hamnar i intervallet 600-700 poäng. Återföringsrapporten kommer att användas för att förbättra verksamheten.

Ett område för förbättringar är övergången till en mer processororienterad organisation. Processtrukturen behöver också fastställas fullt ut. Till varje huvudprocess ska en ägare utses. En annan svaghet var bristen på utvärdering och återkoppling. SCB måste mer systematiskt utvärdera hur vi gör, hur vi genomför strategier och hur vi använder resultaten från utvärderingarna.

Exempel på arbetssätt som fick positiv kritik var det sätt SCB har valt att identifierat ett antal kundsegment. Ansvariga personer och kundteam har utsetts för SCB:s viktigaste kunder. Detta arbetssätt infördes för ett par år sedan och har sedan förbättrats. Generellt ansågs SCB:s metoder vara logiska och fokusera på de behov och förväntningar intressenterna har. Utbildningsprogrammet för nya ledare är ett annat starkt område, liksom det interna kvalitetspriset och den strukturerad samverkan med kunder, partners och samhället.

## **5. Slutsatser och framtida utmaningar**

Den genomförda processen med att göra en självutvärdering, sätta ihop en verksamhetsbeskrivning och få en feedback i en återföringsrapport från externa bedömare har varit en värdefull och givande resa för SCB. Det finns idag en medvetenhet om vikten av organisationskvalitet. SCB har också fått kompetens inom området samt ett antal styrkor och svagheter att arbeta med. SCB har även identifierat ett antal utmaningar som organisationen nu måste ta itu med för att nå de satta målen.

Samtidigt som återföringsrapporten erhöles gjordes två andra externa utvärderingar. Det var en extern utvärdering av den nya organisationen och en granskningsrapport från Riksrevisionen. Den senare var en kritisk granskning av SCB:s styrning av IT-verksamheten. Samtidigt publicerade SCB några allvarliga fel i viktig statistik. Detta har resulterat i en översyn av IT-verksamheten och ett stort arbete med att kvalitetssäkra bl. a. konsumentprisindex och nationalräkenskaperna. Detta arbete har nu högsta prioritet. Flera nya förbättringsaktiviteter har därmed fått lägre prioritet.

Många organisationer har problem med sina prioriteringar, d.v.s. att verkligen se till att antalet nya samtidigta initiativ är hanterbara. För att uppnå önskat resultat måste grundläggande orsakerna till problemen identifieras och resurser avsätts till dessa nyckelområden. En effekt av detta är att alla insatser och initiativ inom organisationen behöver en stark samordning.

Övergången till en processororienterad organisation med ett system för kvalitetssäkring och kvalitetskontroll tar tid att inför. En lång period av decentralisering vid SCB har resulterat i många kulturer, en aspekt som måste beaktas när standardiserade metoder nu ska införas. En framgångsfaktor är att skapa miljöer, både tekniska och sociala, som stödjer och stimulerar förbättringsarbetet och ger nya arbetsrutiner. Ett verktyg som stimulerar förändringsarbetet är Six Sigma.

I motsats till tidigare kvalitetsansträngningar är EFQM-modellen ett strukturerat och systematiskt verktyg för ledningen att förbättra och utveckla organisationen. Det tvingar ledningen att beakta alla aspekter av kvalitet och ständigt svara på frågan om hur organisationen gör saker och ting som leder till de satta målen. En viktig del av både ISO 20252 och EFQM är de externa utvärderingarna. Detta är också nytt i förhållande till tidigare insatser där vi i huvudsak åberopat självutvärdering.