

Gäller för: Fastighet stöd och service

Innehållsansvar: Johan Edlund, (johed13), Verksamhetsutvecklare

Granskad av: Peter Alsén, (petni11), Kanslichef

Godkänd av: Ior Berglund, (iobe1), Direktör

Giltig från: 2025-06-04

Giltig till: 2027-05-27

Riktlinje för förbättringsarbete

Det finns alltid ett sätt att åstadkomma
högre kvalitet till en lägre kostnad

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Syfte och mål	3
3	Förändringar sedan föregående version.....	3
4	Ansvar.....	3
5	Omfattning/Avgränsning.....	4
6	Riktlinje för förbättringsarbete.....	5
6.1	Hörnstensmodellen.....	5
6.2	Förbättringscykeln PGSA.....	8
6.3	Hantering av förbättringsförslag	14
7	Litteraturförteckning	15

1 Sammanfattning

Förvaltningens förbättringsarbeten ska styras på ett likartat sätt.

En förutsättning för ständiga förbättringar är att det finns ett standardiserat arbetssätt. Förvaltningens förbättringsarbete baseras på principerna i hörnstensmodellen och systematiken i förbättringscykeln PGSA¹.

I förbättringsarbete ställs frågan **varför** ett problem eller ett behov uppstår och fokuserar på att **lösa problemet** eller **behovet**.

2 Syfte och mål

Riktlinjen sätter principerna och beskriver ramarna för förvaltningens styrning av förbättringsarbete.

Riktlinjen beskriver förvaltningens minimikrav för att bedriva förbättringsarbete, oavsett om det handlar om ett litet eller stort och komplext förbättringsarbete.

3 Förändringar sedan föregående version

Nytt dokument.

4 Ansvar

Medarbetare ansvarar för att bidra till att utveckla verksamheten i enlighet med riktlinjen.

Chefer ansvarar att möjliggöra att medarbetare kan bidra till att utveckla verksamheten och att omhänderta förbättringsförslag.

¹ PGSA=Planera-Göra-Studera-Agera översatt från engelskans Plan-Do-Study-Act.

5 Omfattning/Avgränsning

Dokumentet beskriver förvaltningens övergripande modell och metod för förbättringsarbete.

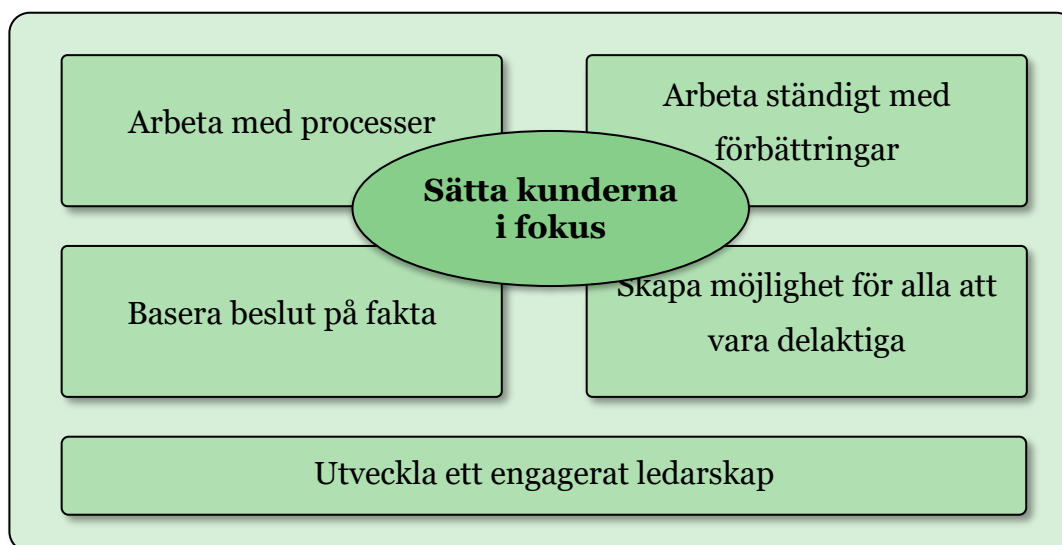
I linjen kan det finnas mer detaljerade metoder för respektive verksamhets förbättringsarbete.

6 Riktlinje för förbättringsarbete

6.1 Hörnstensmodellen

Allt förbättringsarbete i förvaltningen baseras på värderingarna i **hörnstensmodellen** (Bergman & Klefsjö, 2020) enligt Figur 1.

Modellen delas in i sex delar som beskrivs i nedan kapitel.



Figur 1 Hörnstensmodellen.

6.1.1 Sätta kunderna i fokus

“De som verksamheten ska bidra med värdeskapande till.”

Kunderna ska **alltid** vara i fokus i allt förbättringsarbete. Kundfokus innebär bland annat:

- att veta kundernas behov och förväntningar,
- att uppfylla, och om möjligt överträffa, kundernas behov och förväntningar.

Förvaltningens primära kunder är **VGR:s verksamheter** och kategoriseras som **externa kunder**.

I förvaltningens interna förbättringsarbete kategoriseras förvaltningens medarbetare som **interna kunder**.

6.1.2 Arbeta med processer

"Att ändra på processen är att ändra på organisationens sätt att skapa värde för kunden."

VGR:s inriktning är att arbeta [processororienterat](#). Det ger förutsättningar att:

- se hela arbetsflöden över organisatoriska gränser och hur olika delar påverkar varandra och bidrar till helheten
- se hur förbättringar kan göras så att processen blir så effektiv som möjligt

Syftet med att arbeta med processer är att åstadkomma **kundnöjdhet** till **minsta möjliga kostnad** eller annan resursåtgång.

I förbättringsarbete ska problem och hinder identifieras i processerna, inte hos den enskilde medarbetaren.

6.1.3 Arbeta ständigt med förbättringar

"Vi ska bli lite bättre än igår."

För att åstadkomma kvalitet och hållbarhet för kunder krävs att alla medarbetare **ständigt förbättrar** och **utvecklar** verksamheten.

Att arbeta med ständiga förbättringar innebär att vi ska bli lite bättre än igår. För att kunna veta att vi blir lite bättre än igår ska vi jobba enligt standardiserade arbetssätt för förbättringsarbete.

I Fastighet, stöd och service sker detta enligt systematiken i förbättringscykeln PGSA (Planera-Göra-Studera-Agera). Se kapitel 6.2.

6.1.4 Basera beslut på fakta

"Vi går från att tro till att veta."

Alla beslut och prioriteringar ska baseras på **fakta**.

Fakta skapas genom mätning och analys av **data**.

Data som mäts och samlas in ska vara **strukturerad**.

6.1.5 Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga

Förbättringsarbete ska vara en naturlig del av alla medarbetares vardag för att kunskaper, kompetenser och engagemang ska kunna tas tillvara i verksamheten.

Chefer ska ge medarbetare möjlighet att medverka i förbättringsarbete.

I respektive förbättringsarbete bedöms vilka som ska ingå i arbetsgrupper, remissgrupper eller dylikt.

6.1.6 Utveckla ett engagerat ledarskap

Ett engagerat ledarskap är en förutsättning för ett engagerat medarbetarskap.

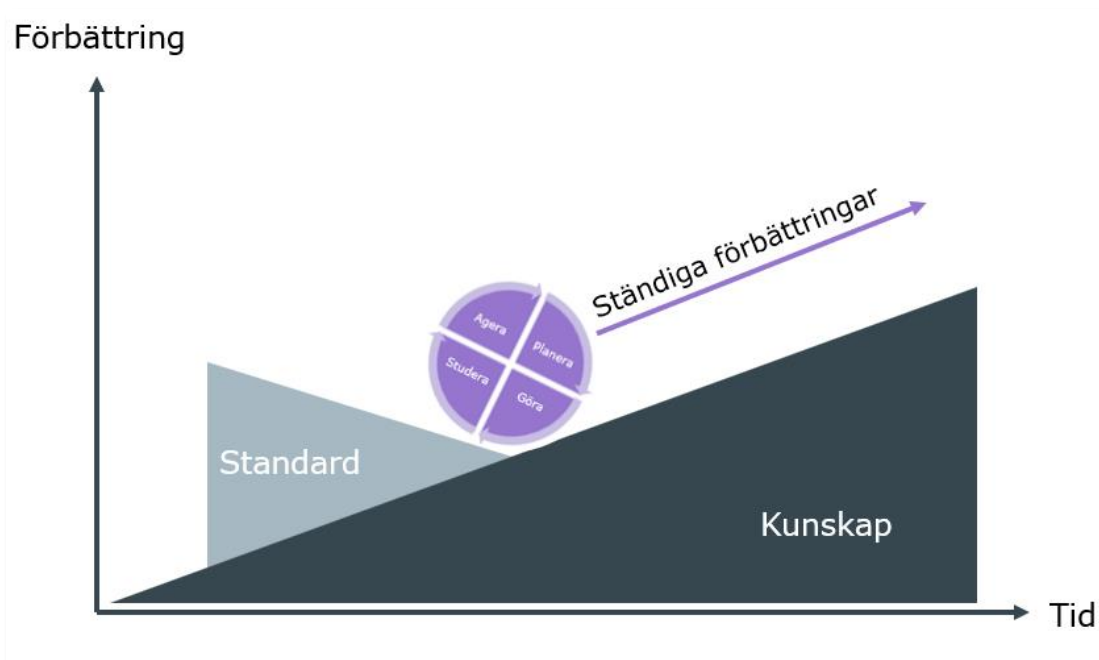
Ledare driver verksamhetsutveckling tillsammans med medarbetare för att skapa genomförandekraft i organisationen.

Genom ett tillitsfullt ledarskap, som tar tillvara medarbetarnas initiativkraft och förmågor, skapas förutsättningar för en kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar.

6.2 Förbättrings cyklern PGSA

För att åstadkomma kvalitet och hållbarhet krävs att alla medarbetare **ständigt förbättrar** och **utvecklar** verksamheten.

Att ständigt arbeta med förbättringar innebär att vi ska bli lite bättre än igår. Genom att kontinuerligt se över våra arbetssätt och testa nya vägar skaffar vi oss mer kunskap och kan utifrån den förbättra våra standarder som vi jobbar efter. Det vill säga att vi ständigt förskjuter ”Standard-kilen uppåt på kunskapstrappan enligt Figur 2.



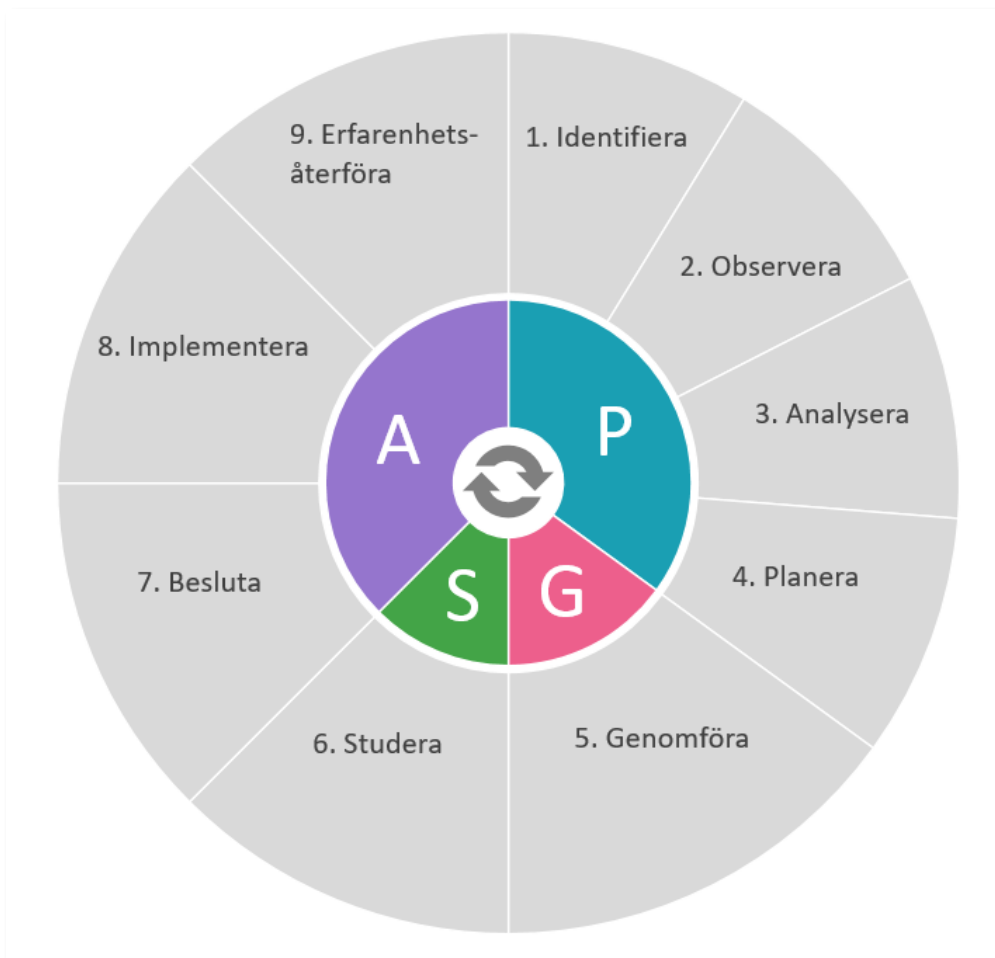
Figur 2 Illustration av ständiga förbättringar. Standardiserat arbetssätt är grunden för ständiga förbättringar.

För att kunna veta att vi blir lite bättre än igår ska vi jobba enligt standardiserade arbetssätt för förbättringsarbete genom förbättrings cyklern PGSA.

Förvaltningens modell för förbättringsarbete är en detaljerad uppdelning av PGSA-cyklern, som kan liknas vid en så kallad QC-story, kaizen² story (Bergman & Klefsjö, 2020).

Modellen delas in i nio steg enligt Figur 3.

² Kaizen är ett japanskt ord och kan närmast översättas som ”förändra till det bättre”.



Figur 3 Förbättringscykeln PGSA kompletterad med anpassad QC-story.

6.2.1 Identifiera

"Vad händer?"

Identifiera behov av förbättringar.

Förbättringsbehov identifieras bland annat via avvikelser, resultat från internkontroll, mål i verksamhetsplanen eller direkta förbättringsförslag från verksamheten.

Beskriv det upplevda problemet och målet med förbättringsarbetet.

Exempel:

Vi diarieför inte alla upphandlingar och behöver bli bättre på det.

6.2.2 Observera

“Varför hände detta?”

Nuläget ska kartläggas för att få en uppfattning om behovet och få en förståelse för viktiga aspekter.

I nulägeskartläggningen ska relevant **data** kopplat till behovet samlas in och struktureras - vi behöver mäta för att veta.

I kartläggningen ska de som påverkar och påverkas av förbättringsarbetet delta för att få en så heltäckande kartläggning av behovet som möjligt.

Exempel:

Hur arbetar vi idag med diarieföring? Hur stor andel av upphandlingarna diaries idag? Inom vilka delar av verksamheten diaries inte upphandlingar? Vilken typ av upphandlingar diaries inte?

6.2.3 Analysera

“Varför händer det?”

Nulägeskartläggning och insamlade data analyseras i en **nulägesanalys**.

Nulägesanalysen ska redovisa de viktigaste **grundorsakerna** till behovet, vilka **risker** och **konsekvenser** om förbättringen ej genomförs och vilka **verksamhetsnyttor** som skapas om förbättringen genomförs.

I nulägesanalysen ska, där det är relevant, ekonomiska, sociala och miljömässiga konsekvenser beaktas, både i det korta och i det långa perspektivet.

Nulägesanalysen ligger till grund för att planera **förbättringsåtgärder**.

Beroende på behovets orsak, storlek, allvarlighetsgrad eller komplexitet kan nulägesanalyserna se olika ut.

Exempel:

Varför diaries inte upphandlingar? Saknas kompetens? Saknas arbetssätt och utpekade roller? Vad blir konsekvensen om vi inte diaries för upphandlingar? Vad blir vinsterna om vi diaries för upphandlingar?

6.2.4 Planera

”Hur ska det ska åtgärdas?”

Förbättringsåtgärder planeras för att svara upp mot orsakerna till **förbättringsbehovet**.

Planera hur stor del av verksamheten som **åtgärderna** ska genomföras på.

Åtgärderna testas med fördel i en mindre skala innan beslut tas om implementering av förbättringar i hela verksamheten.

Planera vad som ska mätas och ta fram lämpliga **mätetal** (nuläge och önskat läge) för att kunna mäta att åtgärderna får den effekt och verksamhetsnytta som önskas. Mätetalen kan ingå i en framtida utvärdering och uppföljning för att se effekterna över längre tid.

Åtgärdernas **utförande** kan beskrivas i en eller flera **aktiviteter** som ska svara upp mot orsaken till behovet.

Exempel:

Nulägesanalysen visade att det saknas kunskap om vilka dokument som ska diarieföras, samt hur medarbetare ska gå till väga. Vi planerar därför att genomföra en utbildning för medarbetare och chefer.

6.2.5 Genomföra

”Gå från ord till handling”

Genomför **aktiviteter** enligt planeringen.

Exempel:

Vi testar utbildningen inom ett organisatoriskt område först, för att se om utbildningen gör någon skillnad för andelen diarieförda upphandlingar ökar.

6.2.6 Studera

”Hur gick det?”

När aktiviteterna är genomförda ska **resultaten** (måltalen, nyttoeffekterna) studeras och utvärderas för att se om genomförda **aktiviteter** överensstämmer med kundens förväntningar och att **åtgärderna** gett avsedd **effekt** och **verksamhetsnytta** för kunden.

Exempel:

Vi följer upp och utvärderar om insatserna gjort att fler upphandlingar blir diarieförda.

6.2.7 Besluta

”Bestäm vad som blir nästa steg”

Behörig beslutsfattare tar beslut.

Beslut kan vara att:

- förbättringarna standardiseras (permanentas) och implementeras (breddinföras) i nuvarande form i verksamheten,
- förbättringarna behöver justeras och ta förslaget ett varv till genom PGSA-cykeln,
- inte implementera åtgärden.

Exempel:

Regionområdeschefen beslutar att utbildningen blir obligatorisk för alla nyanställda och att alla medarbetare ska årligen ska gå utbildningen.

6.2.8 Implementera

”Göra verkstad av beslutet”

Implementera förbättringar i verksamheten enligt beslut.

Kommunicera innan, under och efter implementering med relevanta intressenter.

Exempel:

Utbildningen läggs upp i Lärportalen och görs obligatorisk.

6.2.9 Erfarenhetsåterföra

“Vad blev bra och vad blev mindre bra?”

Efter implementering ska förbättringsarbetet utvärderas både gällande resultat och metod för ständigt lärande.

Efterfråga synpunkter från relevanta intressenter.

Exempel:

Möte med arbetsgruppen för att utvärdera vad som gick bra och vad som kan förbättras i förbättringsarbetet med att öka andelen diarieförda upphandlingar.

6.3 Hantering av förbättringsförslag

Förbättringsförslag och förbättringsbehov ska fångas upp systematiskt i verksamheten.

Förbättringsförslag och förbättringsbehov ska hanteras genom att: fångas upp, dokumenteras och utredas (om behov finns). Hur behovet eller förslaget hanterats ska följas upp och återkopplas till den som inkom med det.

Det grundläggande ansvaret för att hantera förbättringsförslag ligger hos berörd chef och om denne inte har mandat eller resurser att hantera förbättringsförslaget ska dennes chef informeras.

Då vi har olika förutsättningar inom förvaltningen ansvarar respektive regionområde och centrala stabsfunktioner för att vidare beskriva mer specifika arbetsätt för att fånga upp och hantera förbättringsförslag och förbättringsbehov.

Arbetsättet ska omhänderta de förbättringsförslag och förbättringsbehov som kommer från medarbetare och intressenter samt från avvikelshantering.

7 Litteraturförteckning

Bergman, B. & Klefsjö, B., 2020. *Kvalitet - Från behov till användning*.
u.o.:Studentlitteratur AB.

Information om handlingen

Handlingstyp: Riktlinje verkställighet

Gäller för: Fastighet stöd och service

Innehållsansvar: Johan Edlund, (johed13),
Verksamhetsutvecklare

Granskad av: Peter Alsén, (petni11), Kanslichef

Godkänd av: Ior Berglund, (iobe1), Direktör

Dokument-ID: SFSS12798-1058553349-32

Version: 1.0

Giltig från: 2025-06-04

Giltig till: 2027-05-27