

Nöjdare kunder och 5,8 miljoner kronor plus i kassan, redan första året. För uthyrningsföretaget Temporent är det ingen tvekan om att det finns pengar att tjäna på ett levande ledningssystem.

Text: Anna Nyström

# Sparar miljoner på ledningssystemet

**DET VAR NÄR** Temporent fick en ny ägare 2006 som ledningssystemet lyftes upp på agendan. Företaget hade haft sitt certifikat sedan 2002, men tyckte själva att de inte fick ut maximal effekt av det. Verksamheten levde sitt liv, systemet sitt, och kopplingen däremellan var svag.

Men inom ledningsgruppen ville man se någonting annat. De ville ha ett ledningssystem som formades kring verksamheten och såg en stor potential i mer effektiva arbetssätt. Siktet ställdes in på att förbättringsarbetet skulle ge besparingar på tre miljoner kronor redan första året. Ett mål som överträffades med råge.

## Tufft mål

– Jag tyckte själv att det var ett tufft mål, men de förbättringar vi genomförde sparade 5,8 miljoner

kronor 2007. De är många bäckar små som bidrar, men allt grundas på att vi har blivit tydligare i vår kommunikation och effektivare i hur vi driver våra projekt, berättar kvalitetschef Charlotte Skogman.

Temporent är ett uthyrningsföretag som hyr ut kontors- och undervisningslokaler till företag och kommuner som är i tillfälligt behov av större lokalytor. I uthyrningsprocessen ingår allt från anbud och upphandling, till uppbyggnad, service under hyrestiden och slutligen nedplockning och bortforsling av byggnaderna.

När arbetet med ledningssystemet drog igång var det kopplingen mellan företagets affärsmässiga strategier och arbetssätten i processerna man ville komma åt.


– Vi ville skaka liv i ledningssystemet och förbättra

vårt sätt att arbeta, berättar Charlotte Skogman.

## Räkna på bristerna

Projektarbetet började i ledningsgruppen och utifrån de visioner och strategier som ledningen formulerade engagerades sedan hela företaget i utvecklingsarbetet. Kritiska framgångsfaktorer diskuterades och de olika processerna i företaget analyserades och diskuterades i tvärfunktionella team, där medarbetare från olika avdelningar ingick. Utgångspunkten var att koppla processmålen till företagets strategi; vad vill vi uppnå och vilka arbetsmetoder krävs för att nå målet?

En viktig punkt i diskussionerna var kartläggningen av brister i arbetsprocesserna. Genom att uppskatta vad dessa brister kostar företaget i ökade utgifter eller förlorade intäkter



Genom att ha full koll på kundens behov anpassa lokalerna i slutskedet.

fick de en uppfattning om hur mycket de skulle kunna spara på att jobba på ett mer effektivt sätt.

En handlingsplan togs fram och åtgärderna gav snabbt resultat.

– Arbetet i grupperna var väldigt viktigt, säger Charlotte Skogman. Det skapade delaktighet, ökad medvetenhet och en gemensam kunskapsplattform. Många viktiga frågor väcktes och diskuterades. Eftersom grupperna var blandade blev det inte heller lika känsligt att diskutera förändringar, det är annars lätt att man fastnar och hamnar i försvarsställning.

## Tydlighet i allt

Och det var en mängd både små och större förbättringar som sammantaget skrapade ihop miljonerna på pluskontot. Men den genomgående röda



kan man undvika merkostnader för att

tråden var ökad medvetenhet och tydlighet i all kommunikation. Till exempel att tydligare ta reda på kundens behov och möta dem med den mest lämpliga standardlösningen, att vara tydlig med vad som ingår i avtalet, att vara tydliga gentemot entreprenörer och leverantörer samt att samordna och effektivisera transporter till och från byggplatserna.

– Genom att vara tydlig i allt ifrån anbudsförfarande till planering och genomförande av projekt undviker man många misstag som kostar pengar för både oss och våra kunder, konstaterar Charlotte Skogman.

De har också satsat på en central servicefunktion dit deras kunder kan vända sig om exempelvis en diskmaskin går sönder eller ventilationen krånglar. Det har gett dubbel effekt, kunderna får snabbare

För många överlämningar inom processerna är vanliga kvalitetsbristkostnader, säger Charlotte Skogman, kvalitetschef på Temporent.

och bättre hjälp samtidigt som Temporent har minskat sina kostnader för att hantera akuta serviceärenden med 20 procent.

#### **Använder alla verktyg**

Som stöd genom hela utvecklingsarbetet har Temporent anlitat konsultföretaget Canea som hjälpt dem med allt ifrån strategiska till operativa frågeställningar, samt hållit i utbildningar. Charlotte Skogman poängterar också att det ibland är lättare att lyssna och ta till sig vad en extern konsult säger.

Parallellt med utvecklingsarbetet har de också lagt upp sitt ledningssystem på sitt intranät där alla mallar och ►

Passa  
på!

## Gratis nyhetsbrev

Med Kvalitetsmagasinets e-nyhetsbrev får du gratis nyheter direkt i din inkorg. Varje torsdag summerar vi det viktigaste som hänt i kvalitetsvärlden så att du slipper jaga runt för att hålla dig uppdaterad.

Tjänsten är gratis och du förbinder dig inte till några andra åtaganden. Det enda du behöver göra är att besöka vår hemsida och anmäla dig.

Anmäl dig på [www.kvalitetsmagasinet.com/nyhetsbrev](http://www.kvalitetsmagasinet.com/nyhetsbrev)

## KvalitetsMagasinet

►► checklistor finns lättillgängliga och i uppdaterad version. Ett nytt digitalt projektledningsverktyg har tagits i bruk för att effektivisera arbetet och enklare kunna följa de enskilda projektens utveckling.

Men arbetet är långt ifrån färdigt. Att förbättra processer och arbetssätt är ett ständigt utvecklingsarbete och Charlotte Skogman vet att det finns ännu mer kvalitetsbristkostnader att ta av. Just nu har de också inlett arbetet med att utveckla processerna inom ekonomifunktionen. Dessutom jobbar de med att utveckla de mjuka värdena i organisationen.

– Att Temporent lyckats så bra tror jag beror på att de har varit bra på att använda alla verktyg i verktygslådan, säger



Genom att uppskatta vad brister i arbetsprocesserna kostar Temporent fick de en uppfattning om hur mycket de skulle kunna spara på att jobba på ett mer effektivt sätt. Med facit i hand blev resultatet långt bättre än vad någon hade kunnat gissa.

Christer Hellstrand på Canea som varit med Temporent på resan. De har inte bara jobbat med dokumentationen, utan även med it-stöd, arbetssätt,

organisationsförändringar, utbildning och med att förbättra sammanhållningen bland medarbetarna. Dessutom har de haft ett

mycket starkt stöd från ledningen.

### Lyfta fram resultat

Att förbättringsarbetet så tydligt backats upp av ledningen ser Charlotte Skogman som en av de viktiga framgångsfaktorerna tillsammans med medarbetarnas delaktighet. Att de satte prislappar på förbättringarna har också bidragit till att öka medvetenheten om att även små förändringar har betydelse.

– Visst var det svårt från början att få alla medarbetare engagerade, det finns ju alltid en viss skepsis mot nya förändringsprojekt. Att lyfta fram quick-wins är därför viktigt, så att alla sett att det sker förändringar och att de ger resultat, framhåller Charlotte Skogman. ●

## Vägledningsstandard i ny tappning

**Medan arbetet med ISO 9001 snart är avslutat pågår arbetet med ISO 9004 för fullt. Ett utkast till den nya versionen är ute på remiss och väntas bli klar under nästa år.**

**ISO 9004 ÄR EN** vägledningsstandard som fungerar som ett komplement till ISO 9001. När kvalitetsledningssystemet säger vad man ska göra, förklarar vägledningsstandarden hur detta ska gå till.

De båda standarderna har tidigare följts åt som ett kompletterande par, men processen kring revideringen av 9004 har dragit ut på tiden och lanseringen av den nya versionen är därför ännu inte klar.

Till skillnad från ISO 9001 har det däremot skett en hel del med vägledningsstandarden. Förutom ett nytt namn, Managing for the sustained

success of an organization – a quality management approach, har standarden utökats med mer förtydliganden kring hur man kan göra för att uppfylla kraven i ISO 9001. Dessutom framstår den nu som en mer självständig produkt i förhållande till ISO 9001.

### Kan bli en murbräcka

– ISO 9004 pekar tydligare på kopplingen mellan kvalitetssystem, processer och strategier, hur det logiskt hänger ihop, säger Erik Westerberg på Canea. Poängen med ISO 9004 är att ledningssystemet ska bidra till både lönsamhet och effektivitetshöjningar. 9004 innehåller även ett verktyg för självutvärdering. Det är en metodik för att bedöma organisationens mognad och hitta utvecklingsmöjligheter för uthållig framgång.

Han ser ISO 9004 som en viktig murbräcka för att få till ett levande kvalitetssystem. När ISO 9001 talar om att identifiera processer och sätta upp mål, ger ISO 9004 mer kött på benen genom att säga att man först ska göra omvärldsanalys, ta fram en företagsstrategi samt bestämma balansen mellan process- och linjeorganisation.

– Det är vår erfarenhet att de organisationer som lyckats bäst med sitt ledningssystem faktisk arbetat så som ISO 9004 beskriver, säger Erik Westerberg.

ISO 9004 är inte en standard man certifierar sig mot, och den har än så länge fört en rätt anonym tillvaro. Kanske kommer den nya omarbetade versionen att användas mer. Standardförslaget som är ute på remiss till början av november kan beställas av SIS.

TEXT: ANNA NYSTRÖM