



Så får vi ökad kvalitet i den svenska välfärden

Kvaliteten i den svenska välfärden är ett hett politiskt debattområde. Det finns en hel del ideologiska undertoner i diskussionerna och mycket handlar om resurstilldelning och vilka offentliga eller privata driftsformer vi ska ha. Men kvaliteten i välfärden handlar egentligen till stora delar om helt andra saker. Vi har pratat med några nyckelpersoner som har inblick och kunskaper i de här frågorna.

UNDER DE SENASTE ÅREN har debatten om kvalitet och kvalitetsutveckling inom vård, skola och omsorg blivit allt mer intensiv. Den historiskt så framgångsrika och internationellt aktade svenska välfärdsmodellen har börjat visa sprickor och det har blivit allt mer uppenbart för oss svenskar att allt inte står rätt till i välfärdssektorn. I media lyfter man ofta fram vårdköer, brister i skolan och missförhållanden i omsorgen. Samhället sätts också allt mer på prov genom stora demografiska förändringar.

Samtliga politiska partier har idag lösningar som de lovar ska lösa problemen och åter lyfta välfärdssektorn. Tyvärr är dessa lösningar i stor utsträckning ideologiskt baserade och därför saknas i många fall förankring i den kunskap och forskning som finns inom kvalitetsområdet. Men vad säger personer som har stor professionell erfarenhet av just kvalitet i välfärden?

Förstå kundernas behov

Att förstå vad ett framgångsrikt kvalitetsarbete innebär och vilka framgångs-

faktorerna är i detta arbete är inte så svårt. Om man studerar forskningen och litteraturen inom ämnesområdet kvalitetsledning så är bilden relativt samstämmig. Ytterst handlar kvalitetsutveckling om att fokusera på, förstå och möta behoven hos dem som verksamheten finns till för, dvs dess kunder.

– Vi måste bli bättre på att förstå behov innan vi utför våra uppgifter, säger *Jesper Stenberg*, som är chef för Enheten för kvalitetsutveckling i Region Skåne. Genom att göra bra behovsanalyser skapas möjligheter att göra

rätt saker och leverera god kvalitet.

Tuula Aula, som i rollen som förskolechef i Nacka mottagit både Utmärkelsen Svensk Kvalitet och Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola, är mycket tydlig med att verksamheten allra först måste förstå uppdraget och vara klar över vem som är kund och vad denne har för behov. När detta är klart och tydligt finns förutsättningar att diskutera hur kvalitet ska kunna levereras. Ett arbete som handlar om att ta fram de processer som behövs för att lyckas.

Ingela Gullberg, kvalitetschef på utbildningsföretaget AcadeMedia, instämmer i detta. Hela deras kvalitetsmodell tar sitt avstamp i det nationella uppdraget där fokus ligger på kunderna, dvs eleverna/barnen/vuxen-deltagarna.

– Med utgångspunkt i uppdraget har vi enats om en kvalitetsdefinition, gemensamma mål och resultatindikatorer samt en enhetlig och transparent uppföljning. Den här gemensamma plattformen har gjort att vi kan jämföra olika resultat och utbyta erfarenheter i syfte att driva lärande och utveckling. Motvarande skulle behövas för skolsverige som helhet, säger Ingela Gullberg.

En viktig del i arbetet med att fastställa vad som ska levereras är att prioritera. **Sofia Brunér**, som är kvalitetschef för Skövde kommun, betonar vikten av att politikererna deltar aktivt i att göra dessa prioriteringar så att det är klart och tydligt vad som ska levereras. Särskilt viktigt är att man även gör prioriteringar kring vad som ska väljas bort.

– När prioriteringarna sedan ska utföras är det av stor vikt att utförandet, dvs hur det ska ske, är en professionsfråga. På samma sätt är det viktigt att inte politiken låser fast verksamheten i förutbestämda lösningar innan rotorsaksanalyser har utförts, säger Sofia Brunér.

– Däremot är en systematisk och enhetlig uppföljning på huvudmannanivå av stor vikt för att säkerställa likvärdigheten för medborgarna, tillägger **Matz Nilsson**, som är förbundsordförande för Sveriges Skolledarförbund samt ordförande för domarkommittén inom Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola.

Tydligt ledarskap och tillit

För att nå framgång i kvalitetsarbetet krävs ett engagerat ledarskap som har genuin förståelse för kvalitet och systematiskt förbättringsarbete. Detta är något som betonats i kvalitetsrelaterad forskning sedan snart 100 år. Alla personer vi talat med för den här artikeln lyfter också fram just ledningens

engagemang som allra viktigast.

– Ledningen måste vara oerhört tydlig med vad som gäller, sätta tydliga mål och ge en ram inom vilken arbetet ska bedrivas, betonar Tuula Aula. Viktigt är sedan att ge ansvar till personalen att utföra arbetet på bästa möjliga sätt. En förutsättning för att detta ska lyckas är dessutom att säkerställa att rätt kompetens finns i verksamheten.

Tydliga visioner och delade mål skapar möjlighet att ta vara på det engagemang och alla de idéer som finns i verksamheten, menar Matz Nilsson.

– Ett gott ledarskap handlar mer om tillit än om kontroll. Detta kräver dock både kompetensutveckling och en utveckling av det kvalitetsarbete som bedrivs i många av dagens verksamheter, säger han.

Jesper Stenberg lyfter fram betydelsen av att ledningen skapar goda förutsättningar för förbättringsarbetet, upprättar systematik och prioriterar vad som ska göras samt efterfrågar resultat och bygger kultur genom sina egna handlingar.

Sofia Brunér anser att det är viktigt att verksamhetens ledare lägger mer tid på verksamhetsnära uppföljning, analys och förbättring istället för på planering. Viktigt är dock att denna uppföljning fokuseras på rätt saker, tillägger hon. Matz Nilsson trycker i detta sammanhang hårt på behovet av att bygga organisationer som utgår ifrån en tillitsbaserad styrning med tydliga, delegerade ansvar och ett systematiskt kvalitetsarbete i alla organisationens processer och ansvarsområden.

Kvalitet handlar inte bara om mer resurser

När kvalitet debatteras inom politiken och i media handlar det ofta om behov av mer resurser. Ofta sägs lösningarna på de problem och brister som finns vara mer personal, mer pengar, högre löner etc. Men det här stämmer inte riktigt med verkligheten. Sambanden mellan resurser och kvalitet är mer komplexa. Om en verksamhet är kostsam och förbrukar stora resurser kan det ibland bero på att den har stora brister, med höga kvalitetsbristkostnader som följd.

– Vi behöver tala mer om var vi har våra största kvalitetsbrister och vad vi kan göra för att åtgärda dem, snarare än att fokusera på att få mer resurser, säger Sofia Brunér. Det går ofta att både öka kvaliteten och samtidigt sänka kostnaderna om man arbetar med systematiska förbättringar. Resurser kan annars riskera att bli upplåsta i form av kvalitetsbristkostnader och ineffektiva processer.



Jesper Stenberg



Tuula Aula



Ingela Gullberg



Sofia Brunér



Matz Nilsson

Foto: Emil Malmberg



– I vissa fall kan förstås tillförande av resurser vara en del av lösningen, men om inte strukturer och processer är på plats så kommer detta inte att ge någon bestående effekt eller kvalitetsutveckling, menar Ingela Gullberg.

Att använda beprövade metoder i kvalitetsarbete är att föredra. Metoder som SIQ-modellen, Sex Sigma och Lean har under många år utvecklats i nära samverkan med forskningen och har visat sig vara verkningsfulla. För att bli framgångsrik måste dessa metoder dock användas utifrån ett strategiskt perspektiv där fokus ligger på rätt saker, dvs på det som är viktigt för organisationens framgång och resultat. Detta ställer stora krav på att verksamhetens ledare har rätt förmåga och kompetens.

– Mycket kritiskt är att rekrytera och skola ledare med bra förutsättningar från den egna kulturen, påpekar Jesper Stenberg.

Skapa kvalitetskultur

Kulturen har en stor inverkan på vilken kvalitet man uppnår i en verksamhet.

– Det är av största vikt att etablera en kvalitetskultur där fokus ligger på att ständigt förbättra verksamhetens förmåga att möta behoven hos dem verksamheten finns till för, anser Matz Nilsson. Centralt i en sådan kultur är

ett tillåtande och tryggt klimat där problem lyfts fram och blir lösta genom att grundorsaker tas fram.

– I välfärdssektorn finns hos den egna personalen ofta ett starkt naturligt intresse för kunderna och för att rätt kvalitet levereras, säger Sofia Brunér. Nu gäller det att ta tillvara på detta och lyfta denna förståelse till systemnivå och att samverka utifrån verksamhetens tvärfunktionella processer.

Ingela Gullberg berättar att tonvikten i kvalitets- och utvecklingsarbetet inom AcadeMedia sedan ett par år tillbaka ligger just här. Att det handlar om att skapa förutsättningar för reflektion och lärande i vardagen.

– Skolväsendet behöver inte bara sträva efter lärande elever, utan också lärande lärare, lärande skolledare och lärande huvudmän, säger Ingela Gullberg.

Hon betonar också att det, som hon uppfattar det, inte finns några avgrunds djupa klyftor mellan kommunala och fristående aktörer. Varken elever, föräldrar, lärare, skolledare eller huvudmän ger uttryck för detta, utan tvärtom är driftsformen i de allra flesta fall av underordnad betydelse. Det handlar istället om att man vill vara i ett sammanhang där kvalitet och kvalitetsutveckling står i fokus.

Kvalitetsfokus behövs istället för ideologiska låsningar

Kompetensen hos alla berörda personer har en avgörande betydelse, både teoretiska kunskaper och praktisk erfarenhet. Ledning, chefer, medarbetare och politiker behöver utbildas i kvalitetsrelaterade frågor. Även verksamhetens kvalitetsprofessionella personer behöver ständigt utvecklas och lära.

– Mycket finns att lära från industrin även om man inte kan kopiera rakt av, anser Sofia Brunér. Ett av de viktigaste bidragen som regeringen skulle kunna ge är att säkerställa att kvalitetsutveckling finns med som ämne inom alla högskole- och universitetsutbildningar, och varför inte även på gymnasienivå, fortsätter hon. Detta är något som också Jesper Stenberg håller med om.

Man kan dra en viktig slutsats av det som de erfarna och kompetenta personerna i välfärdssektorn pekar på i den här artikeln: Det går att göra väldigt mycket åt dagens situation, men det kräver fokus på helt andra saker än det som idag dominerar den politiska debatten. Istället för att låsa fast sig i ideologiska diskussioner bör man fokusera på ledarskapets roll, kompetensen inom kvalitetsområdet, hur man arbetar med förbättringar och hur man åstadkommer en stark kvalitetskultur. Det skulle ge helt andra resultat i den svenska välfärden.