



Kvalitet och förbättringar kan lyfta hållbarhetsarbetet

Förutsättningarna för att åstadkomma hållbar utveckling i företag, organisationer och samhälle finns i verksamheternas processer. För att lyckas med hållbarhetsarbetet är det därför viktigt att knyta samman dess mål och kunskaper med kvalitets- och förbättringsprofessionens kunskaper om systematiskt förbättringsarbete, anser *Lars Sörqvist*, vd på Sandholm Associates.

ATT UPPNÅ EN HÅLLBAR UTVECKLING är förmodligen den viktigaste frågan som mänskligheten står inför. Frågorna kring klimateffekter, föroreningar och förbrukning av ändliga resurser berör oss alla. Hållbarhet omfattar dock mycket mer än detta.

Utifrån FN:s sätt att definiera hållbarhet handlar det om vår förmåga att kunna leva ett liv där vi tillfredsställer våra behov utan att försämra framtida generationers förmåga att tillfredsställa sina behov. Genom Agenda 2030 har FN definierat 17 globala utvecklingsmål som ska vara grunden för det hållbarhetsarbete som bedrivs. Den

stora utmaningen är dock inte vad hållbarhet innebär, utan hur vi ska uppnå en hållbar utveckling i världens alla företag, organisationer och samhällen.

Behövs kunskaper om förbättringsarbete

– För att åstadkomma en mer hållbar utveckling krävs en djupare förståelse för de faktorer som driver en sådan utveckling, säger Lars Sörqvist, som förutom vd-skapet för Sandholm Associates arbetar med förbättringsdrivet hållbarhetsarbete inom KTH och IAQ.

Han menar att debatten idag ganska ensidigt handlar om FN:s 17

globala utvecklingsmål och de effekter som påverkar mänskligheten. Men dessa utmaningar och problem kan bara hanteras och lösas om man förstår det bakomliggande systemet och problemens orsaker. Annars är, enligt Lars, risken stor att åtgärder främst kommer att styras av åsikter och politiska ideologier, vilket troligen inte kommer att leda i rätt riktning.

– Ett verkningsfullt hållbarhetsarbete kräver en välutvecklad förmåga att kunna arbeta med förbättring i form av problemlösning, processutveckling och innovation. Därför är det viktigt att knyta samman hållbarhetsområdets

Makro- och mikroperspektiv på hållbarhet

Merparten av dagens hållbarhetsdiskussioner utgår ifrån ett *makroperspektiv*, vilket innebär att fokus främst ligger på vad som sker i vår omvärld. Många forskare har under lång tid studerat olika hållbarhetsrelaterade effekter kring klimat, föroreningar, förbrukning av ändliga resurser, svält, fattigdom etc. Det har stor betydelse för att vi ska kunna förstå de hållbarhetsrelaterade utmaningarna och hoten samt prioritera de mest kritiska områdena.

Om man utgår från ett *mikroperspektiv* ligger fokus istället på hur det värdeskapande som sker i en verksamhets samtliga processer fungerar och hur det systematiskt kan förbättras. Att studera och arbeta med hållbarhet även utifrån mikroperspektivet ger också nödvändig förståelse för de faktorer som orsakar och driver de icke önskvärda effekter som pekas ut genom exempelvis Agenda 2030.

viktiga mål och kunskaper med kvalitets- och förbättringsprofessionens kunskaper om systematiskt förbättringsarbete. Det kan lyfta hållbarhetsarbetet betydligt.

Stora slöserier i processerna

– Förutsättningarna för en hållbar utveckling finns i verksamheternas processer. Inom kvalitetsvärlden är det väl känt att endast en liten andel av de resurser som förbrukas vid produktion av varor och tjänster skapar kundvärde, säger Lars Sörqvist.

Lars pekar på att det, grundat på forskning och erfarenheter från olika typer av verksamheter, förekommer slöserier och stora kvalitetsbristkostnader i alla processer. I alla verksamheter finns kroniska problem och tvärfunktionella utmaningar som bidrar till att resurserna inte utnyttjas optimalt. Dessutom är kunskaperna om kundernas behov och förväntningar ofta

ofullständiga, vilket leder till betydande överleveranser och felleveranser.

– Det innebär sammantaget att det finns mycket stora förbättringspotentialer i dagens verksamheter. Det handlar då inte bara om möjligheter att leverera högre kvalitet och uppnå god kostnadseffektivitet, utan lika mycket om att skapa grunden för en mer hållbar utveckling.

Förmågan att göra rätt saker på rätt sätt

Hur åstadkommer man då detta? Det gör man enligt Lars Sörqvist genom att utveckla den egna verksamhetens förmåga att göra rätt saker på rätt sätt och på så sätt leverera ett avsevärt större värde till kunderna, samtidigt som resursförbrukningen kan minskas.

– Det som krävs är att verksamheten och dess processer ständigt står under systematisk och faktabaserad förbättring. Många av de arbetssätt, metoder

och verktyg som behövs för att lyckas med detta finns idag framför allt inom koncepten Sex Sigma och Lean. Det här är kunskaper som ett förbättringsdrivet hållbarhetsarbete bör utgå ifrån, säger Lars.

När FN definierar hållbarhet lyfter man fram de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet, som härstammar från Brundtlandrapporten som publicerades 1987. En hållbar utveckling kräver en god balans och sund växelverkan mellan dessa tre dimensioner.

– Det kan vara svårt att nå en perfekt balans mellan ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet eftersom målkonflikter lätt uppstår. Men genom att driva ett fakta- och evidensbaserat hållbarhetsarbete som baseras på beprövade kvalitets- och förbättringsmetoder får man goda förutsättningar att lyckas, säger Lars Sörqvist.