# Brister i kvaliteten – kostar det?

*Metoder och erfarenheter i kvalitetsarbetet*

*Nr 11*

SVENSKA KOMMUNFÖRBUNDET

# Brister i kvaliteten – kostar det?

*Metoder och erfarenheter i kvalitetsarbetet*

*Nr 11*

SVENSKA
KOMMUNFÖRBUNDET

rapporten kan beställas från:
trycksaksbeställningen
tel: 020-31 32 30
fax: 020-31 32 40
beställningsnummer: 7289-253-6
pris: 95 kronor, frakt och moms tillkommer

© svenska kommunförbundet
1:a upplagan
isbn 91-7289-253-6
grafisk form, produktion: gunnar ståhl legus projekt & media
tryck: katarina tryck stockholm 2004
svenska kommunförbundet 118 82 stockholm
besöksadress: hornsgatan 20
tel: 08-452 71 00 fax: 08-452 72 29
www.lf.svekom.se e-post: sk@svekom.se

# Innehåll


**Förord** **5**
**Inledning och bakgrund** **7**
Syfte 8
**Vad är kvalitetsbristkostnader?** **9**
En metod och ett arbetssätt 10
Internationella erfarenheter 11
Offentlig sektor 13
**En enkel modell** **15**
Beräkning av kvalitetsbristkostnader 18
**Praktiska erfarenheter** **19**
Kommunexempel
Umeå 19
Kalix 22
Söderköping 22
Avesta 23
Fiktiva kommunala exempel 24
Landstinget
Södra Älvsborgs sjukhus 31
Privata näringslivet
Ett stort tjänsteföretag 32
Ett stort industriföretag 33
Telekombranschen 33
Till sist 34
**Slutsatser och en blick framåt** **35**
**Referenser** **37**
**Kontaktpersoner** **39**

# Förord

Kvalitets- eller förbättringsarbete inom den kommunala sektorn kan, beroende på vilket perspektiv man valt, bedrivas på flera olika sätt. Ur ett lednings- och styrningsperspektiv är svårigheterna många gånger att få kvalitetsarbetet som en naturlig och integrerade del i den övriga styrprocessen. Förbundet har därför under de senaste åren utvecklat och presenterat olika modeller och arbetssätt hur detta konkret kan genomföras.

Denna skrift ger ytterligare ett bidrag till denna kunskapskälla genom att presentera erfarenheter från ett projektarbete som bedrivits om kvalitetsbristkostnader. Arbetssättet, som i dag inte har speciellt stor spridning inom den offentliga sektorn, har visat sig ha många potentiella fördelar. Bland annat genom att lyfta fram kostnadsaspekten för de brister och avvikelser som uppstår i våra tjänster, samtidigt som den fokuserar på förbättringar. Modellen ger i sin enkelhet en systematik för hur kommunen ska kunna frigöra resurser och bli mer kostnadseffektiv.

I skriften presenteras några kommunala exempel som illustrerar hur man kan arbeta med kvalitetsbristkostnader som en del i ett kvalitetsarbete. För att ytterligare visa på arbetssättets fördelar presenteras även exempel från landsting och privata företag.

Vi vill också passa på och rikta ett stort tack till kommunerna Avesta, Kalix, Söderköping och Umeå som genom sitt deltagande i projektet bidragit med viktiga erfarenheter.

Skriften har författats av *Lars Sörqvist,* Sandholms Associates AB, projektledare *Leif Eldås* och *Lars Strid* från Svenska Kommunförbundet.

*Lennart Hansson*
Sektionen för ekonomistyrning

# Inledning och bakgrund

Inom kommunen och andra offentliga verksamheter har intresset för kvalitetsbristkostnader tills nyligen varit svagt. Detta trots att de flesta kommuner under en lång tid varit utsatta för en kraftig kostnadspress samtidigt som kvaliteten på kommunens tjänster många gånger ifrågasatts och kritiserats.

Synen på kvalitet och kostnader har genomsyrats av en inställning att det krävs mer pengar för att uppnå bättre kvalitet, en lösning som i de flesta fall är omöjlig med tanke på samhällets begränsade resurser. De senaste åren kan man dock skönja en förändrad syn på sambanden mellan kvalitet och kostnader.

Den allmänna diskussionen har tidigare utgått från att det finns ett direkt samband mellan kostnader och kvalitet. Höjer vi kostnaderna leder det till förbättrad kvalitet och drar vi ned på kostnaderna försämras kvaliteten. Denna förenklade syn på sambanden stämmer inte riktigt överens med erfarenheterna från den dagliga verksamheten. Det finns en mängd exempel som visar att en högre kostnad inte alltid förbättrar kvaliteten på den kommunala tjänsten. Sambanden är mer komplexa och det finns även exempel där en sänkning av kostnaderna lett till en ökad kvalitet. Att styra kvaliteten på de kommunala tjänsterna med ekonomiska resurser är med andra ord ett mycket trubbigt instrument. Det finns flera andra insatser och styrverktyg som kan bidra till kvalitetshöjning. Dessa insatser kan exempelvis handla om arbetssätt, organisation, kompetens, värderingar och attityder. Faktorer som nödvändigtvis inte behöver leda till ökade kostnader.

Trots det är en inte ovanligt uppfattning att ett systematiskt kvalitetsarbete alltid kostar pengar och är något som ofta prioriteras bort i en trängd ekonomisk situation. Ett sådant resonemang bygger på den felaktiga uppfattningen att hela organisationen arbetar på ett optimalt sätt och att brister i kvaliteten inte uppstår. Mer troligt är att det alltid uppstår

brister i kvaliteten i alla verksamheter. Frågan är: har vi råd att inte systematiskt blottlägga och åtgärda dem?

Det finns flera orsaker till att kvalitetsbristkostnader mer eller mindre varit ett okänt begrepp inom kommunens verksamhet. En av anledningarna är troligen ovanan att systematiskt arbeta med kvalitetsförbättringar som en integrerad del i det dagliga arbetet. Inom näringslivet är begreppet mer känt och etablerat.

Vad menas då med kvalitetsbristkostnader och är det något som kommunen och den övriga offentliga sektorn kan ha nytta av?

Dessa frågor har Svenska Kommunförbundet ställt sig och drivit ett projekt kring i samverkan med fyra kommuner. Projektet har nu avslutats och de resultat och erfarenheter projektet gett har sammanställts i denna skrift.

Med skriften vill vi på ett enkelt och handfast sätt presentera en av flera metoder att arbeta med kvalitetsfrågor oavsett vilken typ av verksamhet som berörs. För att åskådliggöra det breda tillämpningsområdet har vi valt att inte bara redovisa exempel från den kommunala världen utan även från landstinget och det privata näringslivet.

Arbetet med kvalitetsbristkostnader ger en god bild av sambanden mellan ekonomi och kvalitet och ger möjlighet att uppnå ett bättre resultat inom befintliga ekonomiska ramar och ibland till en lägre kostnad. En annan vanlig effekt är att reducerade kvalitetsbristkostnader ofta leder till förbättrade arbetsmiljöförhållandena för de anställda. En följd av att det finns en relation mellan brister och stress. Elimineras brister så minskar de anställdas upplevelse av stress.

Svenska Kommunförbundets övertygelse är att det finns all anledning för kommunen att framöver etablera ett utvecklingsarbete med utgångspunkt från denna metod.

# Vad är kvalitetsbristkostnader?

Enkelt uttryckt kan man säga att kvalitetsbristkostnader är förluster som uppstår när verksamhetens tjänster inte fungerar på ett smidigt och optimalt sätt. Till ”förluster” skulle vi inom kommunal verksamhet kunna hänföra de situationer där vi måste göra ett merarbete för att rätta till ett problem som uppstått. Exempelvis om inte alla elever lär sig läsa och skriva, vilket troligen leder till att vi måste sätta in extra resurser som är en direkt merkostnad, eller om det blir mycket fel i löneutbetalningar så åtgår extra resurser för att rätta till, osv.

En minskning av dessa ”brister” medför att vi kan lägga resurserna på annat samtidigt som vi höjer kvaliteten på våra tjänster och verksamheter. Denna logik är egentligen både enkel och självklar. Vi har dock ingen kultur och erfarenhet att se frågorna på detta sätt. Våra signalsystem som pekar på fel eller brister är inte lika väl utbyggda som exempelvis inom näringslivet där de anställda ofta själva har uppdraget att identifiera och minimera eventuella brister.

För att komma dit måste verksamheterna med regelbundenhet ställa sig frågorna Arbetar vi på ett optimalt sätt? Är kunderna nöjda? Finns det andra lösningar och vägar att gå för att öka värdet på tjänsterna? Detta innebär en form av ifrågasättande av den egna arbetskulturen för att ta bort brister som medför ett onödigt merarbete och som försämrar kvaliteten på tjänsten till den vi är till för, medborgaren.

Exempel på vanliga kvalitetsbristkostnader

- Saker som man tvingas göra om
- Saker som man tvingas kassera
- Förseningar
- Tid man tvingas vänta på andra
- Planering som leder till omplaneringar
- Tid som går åt att leta efter saker

- Onödig byråkrati, komplexitet och ineffektiva arbetsmetoder
- Arbete som utförs i onödan
- Medarbetares kunskaper som inte tas till vara
- Bristande eller felaktig information och beslut
- Suboptimeringar, det vill säga lokala förbättringar som sker på någon annans bekostnad
- Stödverksamhet som inte ger önskat resultat
- Inköpta varor och tjänster som inte uppfyller ställda krav
- Insatser som föranleder klagomål och kundmissnöje

## En metod och ett arbetssätt

För att hitta praktiska och framkomliga vägar har vi inom projektet utarbetat en enkel metod för hur verksamheterna ska kunna arbeta med kvalitetsbristkostnader. Metoden är prövad inom ett tiotal områden och enkelheten medför att arbetet sker inom ramarna för den egna befintliga organisationen, samt att utbildningsbehovet för de som genomför arbetet är lågt.

Erfarenheter pekar på att modellen till stora delar är självinstruerande samtidigt som den direkt fokuserar på vardagliga förbättringsområden. Det är viktigt att framhålla att flera verksamheter som varit delaktiga i projektet, oavsett tidigare kompetens, direkt kunnat börja arbeta med sina egna brister och förbättringar.

I arbete med kvalitetsbristkostnader utgår man från befintliga resurser och försöker identifiera onödigt merarbete. Ett merarbete som man sedan försöker mäta omfattningen av för att i ett sista steg omvandla merarbetstiden till kostnader i kronor.

Därmed har man tagit fram måttstocken för att se om förbättringarna leder till önskat resultat. Erfarenheterna pekar på att det inte uppstår något problem att hitta kvalitetsbrister. Ibland kan listorna bli långa. Viktigt i detta sammanhang är att komma ihåg att en kvalitetsbrist i första hand ska ses utifrån den enskilda brukarens perspektiv. Vad som upplevs som väsentligt för personal för stunden upplevs inte alltid som viktigt för den vi är till för, den enskilde medborgaren. Detta är viktigt att komma ihåg då det annars kan vara lätt att lägga fokus kring interna problem.

## Kommunens erfarenheter och perspektiv

Under ett flertal år har kommunerna tvingats dra ned på sina kostnader. Intäkterna täcker inte de stora kostnadsökningar som drabbat kommunerna. Detta, många gånger, svåra arbete har vid flera tillfällen lett till att de olika verksamheterna fått minskade resurser. Ofta har dessa beslut medfört en önskan om att det inte ska påverka kvaliteten i de olika tjänsterna. Dvs. en slags rationaliseringsstrategi som utgår ifrån att vi drar ned på kostnaderna men bibehåller kvaliteten. Effekten av denna strategi är dock för många beslutsfattare okänt. Det finns få uppföljningar och mätningar som visar vilka konsekvenser det medfört i kvaliteten för den enskilde medborgaren som fått tjänsten eller för de anställda. Det har med andra ord saknats verktyg och en systematik för att kontinuerligt följa upp och utvärdera dessa beslut. Ett arbete med kvalitetsbristkostnader ger oss ett sådant verktyg. Modellen kan identifiera brister och dess kostnader samtidigt som den pekar på hur vi kan förbättra kvaliteten till en lägre kostnad.

## Internationella erfarenheter

En utgångspunkt är att det i större eller mindre utsträckning alltid uppstår kvalitetsbrister, eller som någon kallade det ”strul”. Detta gäller såväl inom varu- och tillverkningsindustrin som inom tjänstesektorn. Inom näringslivet är det ofta enklare att i ett tidigt skede uppdaga bristerna då dessa i regel skapar direkta mätbara förluster. Inom tillverkningsindustrin är det exempelvis möjligt att se direkta förluster i form av kasseringar eller reklamationer av olika produkter. Skulle en bilfirma behöva återkalla stora delar av sin produktion av ett speciellt märke så kan kostnaden för kvalitetsbristen mätas.

Begreppet kvalitetsbristkostnader har förekommit under en lång tid. Redan under 1950-talet skrev Joseph Juran om kvalitetens ekonomiska betydelse och vikten av att mäta och förstå de kostnader som uppstod som en följd av otillfredsställande kvalitet. Under 1970- och 1980-talen infördes mätningar av de kvalitetsbristkostnader som orsakades i tillverkningen hos de flesta industriföretag. Under 1990-talet spreds dessa mätningar vidare till tjänstemannasidan i dessa företag och sedan till allt fler tjänsteföretag. På senare tid har intresset för att identifiera och be-

stämma kvalitetsbristkostnader även uppstått inom allt fler offentliga verksamheter.

Tidiga mätningar inom tillverkningsindustrin syftade främst till att skapa kontinuerlig rapportering av vissa utvalda kvalitetsbristkostnader i tillverkningen. Dessa parametrar mäts löpande och utgör i dag en naturlig del av många företags redovisning. Vanligen består sådana mätningar av kvalitetsbristkostnader orsakade av kassationer, omarbetning, garantier, reklamationer, eventuella återkallanden samt böter och viten relaterade till produktkvalitet och leveranser. Beroende på tillverkningens omfattning och kapitalintensitet brukar sådana mätningar i industriföretag vanligen synliggör kvalitetsbristkostnader i storleksordningen 0,5–5 procent av verksamhetens totala omsättning.

I vissa extremt kostsamma tillverkningssituationer med mycket stora bundna värden kan de uppgå till närmare 10 procent av omsättningen. Man bör dock vara medveten om att detta endast utgör toppen av ett isberg, då det dessutom finns en stor mängd dolda kostnader och andra följdeffekter som inte kan kostnadsbestämmas (se figur 1.)

Figur 1. En verksamhets kvalitetsbristkostnader kan liknas vid ett isberg där de kända kvalitetsbristkostnaderna (KBK) endast utgör toppen av ett isberg och stora dolda kostnader och andra följdeffekter av bristande kvalitet finns under ytan (Sörqvist, 2001).

På senare år har allt fler industriföretag försökt få en bättre bild av verksamhetens totala kvalitetsbristkostnader. Detta har vanligen skett genom att man utfört kartläggningar i projektform där man med hjälp av

intervjuer, tidsbegränsade mätningar och jämförelser studerat verksamhetens processer, identifierat brister och bestämt kostnaderna för dessa. Denna typ av studier inom svenskt näringsliv har kunnat uppmäta kvalitetsbristkostnader mellan 10 och 30 procent av de studerade verksamheternas omsättning (Sörqvist, 1997). Erfarenheter av motsvarande slag finns även från tjänsteföretag.

Ett flertal internationella studier, mestadels i USA, har visat stor samstämmighet med dessa resultat (se till exempel Atkinson, Campanella, Dale & Plunkett eller Harington). Viktigt är dock att påpeka att i samtliga dessa studier har betydande delar av de totala kvalitetsbristkostnaderna inte kunnat uppmätas och bestämmas. Vanligtvis är det t ex inte möjligt att fastställa kostnaderna för kundmissnöje, badwill och dålig effektivitet.

## Offentlig sektor

Inom offentliga verksamheter har intresset för kvalitetsbristkostnader tills nyligen varit mycket lågt trots att de flesta offentliga organisationer under en lång tid varit utsatta för stark kostnadspress samtidigt som den kvalitet som uppnåtts i resultatet varit utsatt för kritik och diskussion.

Synen på kvalitet och kostnader har istället genomsyrats av en inställning att mer pengar krävs för att bättre kvalitet skall uppnås, en lösning som i de flesta fall inte är möjlig med tanke på samhällets knappa och begränsade resurser. De senaste åren kan man dock skönja en förändrad syn.

I fler och fler samanhang väcks tanken att det inte bara är tillgängliga ekonomiska resurser som möjliggör god kvalitet. Allt oftare ifrågasätts det värde som skapas för tilldelade resurser. Behovet att se över vad man gör och söka ”smartare” sätt att arbeta på har blivit allt mer uppenbart. I många fall har en viktig drivkraft dessutom varit att genomförda förbättringar visat att det i många fall varit möjligt att uppnå ett bättre resultat till en lägre kostnad.

En följd av detta är att fler människor börjat inse att det inte bara är god kvalitet som kostar pengar utan att bristande kvalitet i många fall kan kosta väl så mycket. Särskilt påtagligt är detta i ett demokratiskt samhälle där samhället ytterst bär ansvaret för alla de följdkostnader som dess

olika verksamheter skapar för medborgarna varigenom kvalitetsbristkostnaderna lätt kan bli mycket stora.

Rena studier och kartläggningar av kvalitetsbristkostnader har sällan genomförts i offentliga verksamheter, med undantag för specifika problem som ibland studerats. Vid en internationell utblick finner man att situationen är ungefär den samma i andra länder. I Sverige har intresset hittills varit störst inom sjukvården. Vid Södra Älvsborgs sjukhus genomfördes åren 2001–2002 en omfattande studie där verksamheten på två kliniker kartlades och studerades (Nilsson, et al, 2003). De resultat som erhölls ligger i linje med de erfarenheter som finns från privata företag.

# En enkel modell

Kvalitetsbristkostnader kan mätas och analyseras på många olika sätt. Det som kännetecknar ett framgångsrikt arbetssätt för att identifiera kvalitetsbristkostnader är enkelhet. I korta drag handlar det om att välja en eller flera arbetsprocesser inom vilka man identifierar felkällor och situationer som är svåra att hantera eller rent av brister. Därefter beskriva man hur kvaliteten på tjänsten påverkas och beräknar tiden för det arbete som krävs för att rätta till eventuella fel och brister som uppstått. Slutligen sätter man en prislapp på denna tid.

Vanligen är det bra att välja ett enkelt tillvägagångssätt där man låter en grupp medarbetare, med goda kunskaper om de områden som ska studeras, gemensamt kartlägga förekommande brister och bestämma kostnaderna för dessa.

I kvalitetsbristkostnadsprojektet har vi använt en stegmodell som enkelt kan tillämpas av chefer och anställda. Det är viktigt att framhålla att modellen tillämpats praktiskt av de verksamheter som varit delaktiga i projektet. Oavsett tidigare kompetens har dessa direkt kunnat börja arbeta med egna brister och förbättringar. Modellen är indelad i följande steg.

*1. Arbetsenheten identifierar områden där det uppstår problem och där man kan se att det förbrukas resurser för att hantera och rätta till dessa problem.*

Initialt är det lämpligt att välja ett relativt enkelt och avgränsat område för att underlätta arbetet. Oftast har verksamheten en uppfattning om svaga arbetsområden och / eller arbetsmoment varför enheten / arbetsgruppen i regel tillsammans kan formulera problemområden. Ibland kan synpunkter och klagomål från kunden eller någon annan bidra till att lyfta fram ett problem.

Ett bra och strukturerat sätt att genomföra en kartläggning på är att utgå ifrån de processer som finns i verksamheten. Genom att följa pro-

cesserna mot deras flöde (dvs. från processernas slut till deras start) får man ofta värdefull information från ett senare led om ett tidigare leds brister. Om enheten inte sedan tidigare identifierat och kartlagt sina processer kan man istället utgå ifrån de naturliga arbets- och ärendeflöden som finns i verksamheten.

Genom att upprätta en övergripande beskrivning av dessa skapar man en värdefull grund för kartläggningen av kvalitetsbristkostnader.

*2. Identifiera vem som berörs av varje problem och vem som vinner på att man minskar eller eliminerar det.*

Olika problem berör olika personer. En del problem är av en mer intern karaktär och berör inte direkt den som får de olika tjänsterna, dvs. dem vi är till för. Andra problem har en direkt koppling till den som ska få tjänsten, det är den enskilde som på olika sätt kommer i kläm eller upplever att de får problem med tjänsten. Vid en identifiering av problem ska tonvikten läggas på att identifiera den senare gruppen av problem. Det vill säga sådana problem som vi tvingas ”rätta till” därför att den enskilde inte har fått den tjänst som det är tänkt att han / hon ska få. Det ska vara den enskilde brukaren / medborgaren som ska stå i fokus vid identifieringen av problem och vinsten ska i första hand ses ur dennes perspektiv.

*3. Studera varje enskilt problem och försök uppskatta den tid som åtgår för att rätta till ”felet” eller problemet.*

När man identifierat problemet gäller det att beräkna den tid (timmar och minuter) som åtgår eller förbrukas för att rätta till problemet. Detta kan vara mertid för att rätta problemet, onödigt extraarbete, etc. Genom att mäta den extra tid som åtgår när man rättar till problemet kan en ungefärlig tidsåtgång fastställas. Denna extra tidsåtgång som uppstår vid ett tillfälle ska sedan multipliceras med det totala antalet tillfällen som uppstår inom en speciell tidsperiod, exempelvis en månad. Det är med andra ord viktigt att även mäta omfattningen av problemet.

*4. Räkna ut en genomsnittlig timlön för den yrkesgrupp som berörs och bestäm kvalitetsbristkostnaderna.*

Kostnaden för den identifierade mertiden kan beräknas genom att man

först fastställer en genomsnittlig lönekostnad inklusive PO-tillägg, vilken sedan nyttjas för kostnadsberäkning. Genom att multiplicera den beräknade mertiden med den genomsnittliga timlönen får man ett ungefärligt mått på kvalitetsbristkostnaden.

Man kan även tänka på att kostnaderna för tid ofta är mycket högre än man tror då alla pålägg för indirekta kostnader inkluderats. De brister och förluster som inte kan kostnadsbestämmas bör om möjligt ändå dokumenteras i kartläggningen. Ibland kan vissa av dessa bestämmas i andra mätstorheter, till exempel kundtillfredsställelse, antal klagomål och medarbetartillfredsställelse. Man bör om möjligt dokumentera förekomsten av sådana brister och förluster. Se vidare exemplet i nästa kapitel.

*5. Diskutera hur man ska kunna minska problemet och vilka åtgärder och lösningar som därför bör vidtas.*

Enheten / arbetsgruppen arbetar vidare med problemet och ställs inför utmaningen att genomföra lämpliga åtgärder så att problemet inte uppstår igen eller åtminstone reduceras.

Identifiera problemets orsaker, bestäm olika alternativa lösningar och ändra arbetsordningen utifrån den bästa lösningen. Gör gärna en beräkning kring vad förändringen kan tänkas innebära ur ett kvalitetskostnadsperspektiv, dvs. vilka ekonomiska och kvalitativa förbättringar som förändringarna sannolikt leder till.

*6. Genomför förbättringarna och besluta om hur och när man ska följa upp för att verifiera om förbättringarna lett till önskade resultat.*

De identifierade åtgärderna och lösningarna planeras och genomförs. Tänk på att det ofta är viktigt att engagera många berörda individer i detta arbete så att stor delaktighet upplevs i organisationen och därigenom en positiv känsla skapas kring förbättringarna.

Viktigt är dessutom att bestämma hur man ska följa upp dessa förbättringar. Uppföljningen ska både verifiera att de med förbättringen avsedda resultaten verkligen uppnåtts och försöka bestämma eller bedöma de besparingar som uppnåtts genom att kvalitetsbristkostnaderna reducerats.

*7. Genomför uppföljningar och återkoppla till organisationen.*
Uppföljningen genomförs och uppnådda minskningar av kvalitetsbristkostnaderna beräknas. Dessa resultat bör därefter spridas och kommuniceras i organisationen för att synliggöra att förbättringsarbetet både är verkningsfullt och lönsamt. Avsikten är härigenom att lyfta fram goda exempel på förbättringar och att successivt skapa och stärka ett positiv intresse för förbättringsarbete i verksamheten.

## Beräkning av kvalitetsbristkostnader

Uträkningen av kostnaden för kvalitetsbristen kan givetvis göras på olika sätt. Det viktigaste är att bestämma sig för ett okomplicerat tillvägagångssätt och som dessutom enkelt kan appliceras i flera olika sammanhang. Det är med andra ord en fördel att använda en schablon. Den enklaste nivån för en sådan är givetvis att enbart ta med de direkta lönekostnaderna. Den kostnaden kan knappast anses ge en rättvis bild av de totala kostnaderna eftersom det ingår mycket mer kostnader i form av administration med mera.

Söderköping använde sig av en schablon som var användbar för hela kommunen. I uträknandet av en timkostnad utgick man ifrån kommunens totala nettokostnad för all verksamhet. Denna kostnad delades med det antalet utförda timmar och fick då fram en kostnad på 315 kronor per timme. Kommunen valde att utgå ifrån nettokostnaden eftersom bruttokostnaden innehåller även taxor och avgifter och därmed skulle det bli ett mer krångligt hanterande och uträknande.

Det centrala är dock att komma överens om en summa som är rimligt, utan att det med nödvändighet måste vara den exakta summan, som därmed kan fungera som en måttstock på förbättringarna.

# Praktiska erfarenheter

I skriftens inledning konstaterades att kvalitetsbristkostnader är ett relativt nytt begrepp inom kommunal verksamhet. Det praktiska arbetet och erfarenheterna är än så länge begränsade och täcker inte samtliga verksamhetsområden. Vår förhoppning är att fler kommuner kommer bidra med att fylla kunskapsluckorna och att vinsten med att analysera verksamheten utifrån ett kvalitetsbristkostnadsperspektiv visar på ett tydligare samband mellan kostnader och kvalitet vilket skapar en bra utgångspunkt för vidare utvecklingsarbete.

När vi i detta avsnitt presenterar en del praktiska erfarenheter och räkneexempel kring arbetet med att identifiera kvalitetsbristkostnader är dessa dels tagna från det offentliga området, representerat av kommun och landsting, och dels från det privata näringslivet. De kommunala erfarenheterna baseras på de fyra kommuner som deltagit i projektet kring kvalitetsbristkostnader. För att vidga bilden av möjligheterna med metoden har vi även lagt in ett antal påhittade räkneexempel som anges som fiktiva. Dessa exempel har även använts som inspiration i projektkommunerna.

## Kommunexempel

### Umeå

Umeå kommun har framförallt arbetat med kvalitetsbristkostnader inom samhällsbyggnadskontoret, gator och trafik, samt socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Nedan följer några exempel från detta arbete.

#### Felanmälningar

Samhällsbyggnadskontoret genomförde en omfattande genomgång av all sin verksamhet och kunde konstatera att det fanns brister som genererade extra kostnader inom ett stort antal verksamhetsområden.

Ett område som man satte fokus på var felanmälan om gatuunderhåll. Främst handlade det vintertid om frågor kring plogning och halkbekämpning. Många av dessa anmälningar kunde härledas till samtal där den enskilde var dåligt informerad om kommunens riktlinjer kring snöröjningen. Av de 1 600 samtal som årligen inkom gjordes en beräkning av kostnaderna för registrering och samtal, uppföljning av samtal genom och att åka ut och besikta samt kostnader för de fall som föranledde direkta maskinella insatser för att avhjälpa problemen.

I diskussionen om förbättringsåtgärder för att få bort det ”onödiga” arbetet beslutades bland annat

- att informationen till medborgarna skulle förbättras genom att lägga ut de tio vanligaste frågorna samt svaren på dessa på kommunens internetsidor.
- att utforma en kvalitetsdeklaration för vinterväghållningen
- att förbättra informationen och kommunikationen med de entreprenörer som utför snöröjningen.
- att följa upp effekterna av insatserna.

## Extra arbete i ledningsgravar

Samma kontor fokuserade även på ett annat problem rörande dåligt packade ledningsgravar, dvs. uppgrävningar och återfyllningar av de gravar som utförs på gator och andra ställen för att lägga ned olika ledningar.

Undersökningen visade att cirka 40 procent eller 200 återställningar förorsakade av olika former av sättningar genomfördes årligen efter det att asfalt- eller plattytor var återställda. Återställningarna innebar ny uppgrävning, ny återpackning och att ny beläggning las på.

Kommunen ger varje år cirka 500 tillstånd till grävningar och det motsvarar en yta på cirka 25 000 $m^2$. Utifrån de 200 återställningarna gjordes en beräkning av kostnaderna i form av timmar för besiktning av de 200 platserna, tid för genomgång med entreprenören samt efterbesiktning av utförd åtgärd. Den totala ”onödiga” merarbetstiden uppskattades till cirka 900 arbetstimmar. Detta givetvis inte inräknat merarbetet för entreprenören. Omräknat i merkostnader motsvarade detta drygt 2,5 miljoner kronor av budgeten.

Ett antal åtgärder vidtogs bland annat i form av information och utbildning av entreprenörer, nya rutiner för grävning av allmän mark togs fram samt en del tekniska förbättringar genomfördes. Uppföljning sker nu regelbundet genom statistiken på registrerade felanmälningar.

## Brister i socialtjänsten

Socialtjänsten började med att göra en inventering av olika kvalitetsbrister där det bland annat framkommer att det fanns svårigheter att få kontakt med handläggare, dålig skriftlig information, klienter kommer förs sent till bokade tider, dåliga rutiner vid utbetalningar av försörjningsstöd med mera. Ifrån denna lista fokuserade man på ett par områden såsom bland annat tillgängligheten, brister i underlag, brister utbetalningssätt. Därefter vidtog en undersökning för att få en total bild av problemens omfattning. I arbetet deltog både handläggare och växelpersonal. I resultaten framkom bland annat att av det totala antalet telefonsamtal som inkommer kan endast 28 procent kopplas direkt till handläggare. Av de inbokade mötena uteblir 16 procent, det vill säga cirka 1 500 besök per år. Av de inkomna ansökningarna till bidrag var det endast 38 procent som var komplett ifyllda, osv. Undersökningen pekade ett stort antal områden som behövde förbättras. Efter detta vidtog ett arbete för att beräknad tidsåtgången. Här visade förvaltningen på uppfinningsförmåga i att göra beräkningar. Utav enbart ett fåtal bristområden beräknades en kostnad på cirka 1 miljon kronor, baserad på en låg genomsnittlig timkostnad på cirka 150 kronor i timmen.

En rad åtgärder vidtogs såsom utökning av telefontider, bättre informationsmaterial, personlig hjälp vid ansökan, bättre utbetalningsrutiner med mera. Förbättringsmål sattes upp baserade på de tidigare mätningarna och en uppföljning genomfördes cirka ett halvt år efter.

Uppföljningen visade på att antalet uteblivna besök hade minskat i omfattning. Antalet kompletta ansökningar hade stigit från 38 procent till 47 procent. Påtagliga förbättringar hade även skett när det gäller rutinerna kring utbetalningarna. I tillgängligheten hade dock inga större förändringar skett. Arbetet med förbättringarna går dock vidare.

# Kalix

## Lokalbokning

Kalix har i projektet fokuserat på flera områden. Ett av dessa har varit bristerna inom lokalbokningssystemet. Det förekom ofta dubbelhantering och redovisning vilket skapade onödigt arbete och missförstånd. Den manuella hanteringen upplevdes dessutom som krånglig. Vid en beräkning av merarbetstiden så motsvarade den totalt cirka 560 timmar per år. En förenkling av systemet har medfört att kostnaderna har sänkts betydligt.

## Fakturor

Ett annat område har varit rutiner kring hantering av fakturor som ibland hamnat fel, försenats samt hanteringen av påminnelser, bevakning och kontroll. Kostnaderna totalt för kommunens hantering är cirka 1,2 miljoner kronor per år. Ett antal åtgärder har vidtagits efter en processkartläggning av hanteringen där bland annat utbildning, tydliga rutiner och manualer har tagits fram. En elektronisk fakturering av de fem största leverantörerna har lett till en besparing på ca 45 000 kronor. Totalt beräknas minskandet av kvalitetsbristerna till 144 000 kronor per år.

## Hemtjänst

Inom hemtjänsten hade man konstaterat att mycket tid åtgår till att köpa mat till de äldre. Det upplevdes som stressigt med köande, speciellt kring storhelger. Tiden ansåg man skulle vara bättre att nyttjas till personlig vård av den äldre. Vid en tidsberäkning i en enhet åtgick 14,5 till 25 timmar i veckan i inköp av matvaror. Genom att anordna hemsändning av matvarorna från affären till den äldre kunde mer tid frigöras till den äldre. På detta sätt minskades stress och kvaliteten kunde höjas.

# Söderköping

## Skola, färdtjänst och IFO

Söderköping genomförde ett ambitiöst projekt som byggde på sju olika

steg där personalens kunskap om begreppet kvalitetsbristkostnader var ett första steg. Därefter viljan till förbättringar samtidigt som redskap togs fram för hur förbättringar skulle kunna genomföras. Ett av projekten kom att bli ett förbättringsarbete kring planering och samordning kring de nationella proven på gymnasiet. Det dagliga arbetet kom ofta i kollision med proven. Efter en processkartläggning kom ett det fram en bättre organisation och arbetssätt som lett till ökad tid för eleverna samtidigt som de tidigare kostnaderna för övertid och vikarier minskades.

Inom färdtjänsten har ett arbete påbörjats för att få kontroll över kostnaderna samtidigt som rutinerna varit otydliga vilket lett till svårigheter att göra rättvisa bedömningar för den behövande. Ett liknande arbete har påbörjats inom IFO för att kartlägga arbetsprocesser i syfte att få fatt på ”tidstjuvar” och problem för att utföra ett klientorienterat arbete. Förutom detta pågår för närvarande flera projekt inom bland annat lönehantering och fakturahantering för att hitta kvalitetsbrister och förenklingar.

# Avesta

## Äldreomsorg

Avesta kom att fokusera kring två projekt. Dels ett projekt kring inkontinensproblematiken på ett särskilt boende och dels ett projekt kring de trygghetslarm som finns hos en del äldre i kommunen.

Vid ett särskilt boende kunde man konstatera att det fanns brister när det gäller hanteringen av de inkontinensprodukter som används. Fel sort, för stora och för många produkter används i olika omfattning. Resultatet är givetvis ett obehag för den äldre samtidigt ett merarbete för personal. Utgångspunkten blev att förbättra kvaliteten genom att göra individuella utprovningar och anpassningar samtidigt som kostnaderna kunde minska. Genom utbildningar och förbättrade rutiner har alla boende fått individuellt utprovade hjälpmedel. Mindre tid har åtgått till att hantera läckage samtidigt som de första uppföljningarna har på de olika avdelningarna visat på kostnadsbesparingar mellan 12 och 31 procent i enbart inköpen av hjälpmedlen.

Avesta valde även i projektet att se på trygghetslarmen för de äldre. I

en första översyn kunde man konstatera att det fanns dåliga rutiner och kompetens vid användandet. Det fanns även oklarheter om skötsel och underhåll. Resultatet var en dålig kostnadseffektivitet. Målet blev att säkerställa att larmet hos de äldre verkligen fungerade och skapade den tilltänkta tryggheten. Ett flertal insatser visade sig vara nödvändiga där bland annat utbildningar för äldre och anställda, nya rutiner, underhåll, uppföljning m.m. genomfördes. Insatserna ledde till flera ekonomiska besparingar i form av ett optimalt utnyttjande av trygghetslarmen, ett fungerande underhåll, samordning av inköp och leveranskontakter med mera. I en jämförelse med föregående år hade kostnaderna minskat med 116 000 kronor. Samtidigt ökade kvaliteten och tryggheten för de äldre i och med att den äldre kan bo längre tid i sitt eget hem.

# Fiktiva kommunala exempel

## Grundskola

En högstadieskola i en kommun hade stora problem med att några elever kom för sent till lektionerna och när de väl kom så tog det tid innan de fått fram böcker, penna etc. Detta påverkade studiesituationen och stämningen i klasserna negativt. Rektorn och lärarna i de berörda klasserna bestämde sig för att följa upp situationen genom att registrera den tidsåtgång som de försenade ankomsterna medförde.

I en klass med 25 elever visade det sig sex elever i snitt kom för sent till varje lektion. Det innebar att ca fem minuter av varje lektion inte kunde användas till lärande. Eleverna hade 32 lektionstimmar i veckan. Tidsvinnet blev 160 minuter per vecka för klassen. Eleverna gick 42 veckor i skolan under läsåret och detta innebar en tidsförlust på 6 720 minuter, vilket motsvarade 112 timmar under ett läsår.

För att visa kostnaden för tidsvinnet redovisades därefter resultatet på två sätt. Dels i personalkostnader vilket motsvarade cirka 26 625 kronor per lärare och om samma förhållande rådde i hela skolan, med sina 66 lärare, skulle det innebära en kvalitetsbristkostnad på 1 757 250 kronor / år. Resultatet redovisades också genom att skolan räknade ut vad förseningarna innebar för eleverna. Om varje elev missade 112 timmar per läsår och det fanns 730 elever i skolan innebar det en tidsförlust på

81 760 timmar per läsår. Dessutom gick eleverna tre år i denna skola, vilket innebär en tidsförlust på 254 280 timmar. Varje elev kostade 63 000 kronor per läsår – av dessa går 8 procent bort i tidsförlust på grund av sen ankomst, vilket innebär 5 040 kronor per elev och år. Totalt innebar det en kvalitetsbristkostnad på 3 679 200 kronor per år.

Resultatet väckte starka reaktioner hos såväl politiker, lärare, elever och föräldrar och ett gemensamt arbete för att förbättra situationen inleddes. Elevrådet och ledningen på skolan tog bland annat fram ett nytt reglemente där såväl disciplinära frågor reglerades men där betoningen låg på värderingar och normer som skulle upprätthållas. Med reglementet som plattform genomfördes därefter ett förankringsarbete kring värderingarna under en termin. En studie ett år senare visade att tidsvinnet per vecka hade minskat från 160 minuter per klass till 42 minuter. Kvalitetsbristkostnaden hade således minskat och låg nu strax under 1 miljon kronor per år.

## Bygglovshantering

I en kommun hade den lokala företagarföreningen framfört klagomål kring kommunens hantering av bygglovsärenden. De anställda på enheten som handlade dessa ärenden fick ledningens uppdrag att se över bristerna och ändra på rutinerna. Kritiken riktades främst mot att bygglovshanteringen tog alltför lång tid. Även i tämligen enkla ärenden tog det ofta flera månader innan den sökande fick besked om beslut. Den sökande ringde ofta till flera olika handläggare för att få besked om hur långt ärendet hade framskridit. För att kunna ge information var de anställda ofta tvingade att ta reda på vem som för tillfället hade ärendet på sitt bord. Arbetsrutinen var att varje ärende skulle passera flera handläggare som gjorde olika del bedömningar. En stor del av tiden åtgick således enbart till att hitta ärendet och den som för tillfället handlade detsamma.

Tiden för sökningen beräknades till cirka 30 minuter och antal förfrågningar under en månad beräknades till cirka 30, vilket gav cirka 900 minuter eller 15 timmar i månaden. Kvalitetsbristkostnaden uppmättes till cirka 3 300 kronor i månaden.

Arbetet ledde till att handläggningsprocessen som följde efter an-

sökan förändrades och att en handläggare hade huvudansvaret av ärendet. Resultatet gav en reduktion av handläggningstiden med tre veckor och förfrågningarna minskade avsevärt. Ett kanske ännu viktigare resultat var att förändringarna ledde till ett bättre samverkansklimat mellan kommunen och de lokala näringsidkarna, vilket hade en positiv inverkan på företagsklimatet på orten.

## Försörjningsstöd

Inom området individ- och familjeomsorg i en kommun gav förvaltningens klagomålshanteringssystem signaler på ett problem kring arbetet med försörjningsstöd. Problemet bestod bland annat av att klienter som beviljats stöd ringde och frågade varför pengarna som utlovats inte kommit dem tillgodo på utsatt dag. Ständiga problem medförde förtroendeförluster och bidrog även till ett allt svårare arbetsklimat inom arbetsgruppen som handla frågorna. Ledningen beslutade sig för att agera utifrån ett kvalitetsbristkostnadsperspektiv.

Enheten som berördes och fick kommunledningens uppdrag att ta sig an problematiken hade ingen uppfattning om hur stort problemet var, det vill säga hur många personer som drabbades. För de anställda var det dock uppenbart att detta var en viktig kvalitetsfråga för den enskilde och att problemet även ledde till ett kostsamt merarbete, vilket upplevdes som ett stressmoment.

När uppdraget påbörjades var utgångspunkten att ansökan om försörjningsstöd utretts och beviljats och att den enskilde skulle få pengarna inom tre dagar. Arbetsgruppen började med att kartlägga processen kring ärendehanteringen. Varje moment i handläggningsprocessen mättes och följdes upp. Därefter dokumenterade handläggarna var i processen felen uppstod och vilket merarbete felen i sin tur ledde till. Alla moment och insatser mättes i tid. När tidstudien avslutats visade det sammantagna resultatet att felhanteringen ledde till ett merarbete som i snitt uppskattades till 90 minuter per ärende. Parallellt med tidstudien mätte även handläggarna alla fel som uppstått för att kunna överblicka omfattningen av problemet. Därefter räknades de 90 minuterna om till kronor. Med en genomsnittlig timlön på 200 kronor för handläggarna räknade man ut att varje fel i hanteringen i snitt motsvarade en kostnad på cirka

300 kronor. Under uppföljningsperioden noterades ett genomsnitt av 18 fel per vecka. Sammantaget motsvarade detta 27 timmars merarbete eller en kvalitetsbristkostnad på 5 400 kronor i veckan.

Resultatet av den tämligen enkla analysen visade att med korrekt handläggning skulle enheten prestera en effektvinst motsvarade en halv tjänst, kvaliteten kunde höjas och arbetsmiljöförhållandena förbättras. Resultatet gav gruppen ett bra underlag inför arbetet med att förbättra handläggningen kring försörjningsstödet och att utveckla samspelet internt och mellan handläggare och kund.

## Förskola

I en kommun skickade förvaltningen ut en ny inkomstblankett i samband med att maxtaxan infördes. Målgruppen var alla föräldrar med barn i förskola och skola. Med blanketten bifogades information om den nya maxtaxan och dess nivåer. Förvaltningen framförde också en önskan om att få in uppgifterna så att avgiften kunde placeras i rätt nivå. Om inte inkomstblanketten kom förvaltningen tillhanda innan ett visst datum ledde det till att föräldrarna automatiskt placerades i den högsta taxeringsnivån.

Sjuttio procent av alla föräldrar skickade in blanketten. Tre månader efter införandet av maxtaxan hörde herr Larsson av sig och hävdade att han hade för hög avgift. Assistenten skickade då ut en ny blankett som inkom efter ytterligare en månad. I blankettens avsnitt kring inkomstuppgifter var endast fadern uppgifter ifyllda. Assistenten tog kontakt med familjen och informerade om att båda föräldrarnas inkomster ska vara med. En ny inkomstblankett skickades ut och inkom efter en vecka. Av blanketten framkommer att föräldrarna har rätt till en retroaktiv ändring av avgiften, vilket assistenten genomför. En ny avgift sätts och återbetalning sker.

I detta fall var det assistenten själv som uppmärksammade problemet och tog initiativ till förändring. På kommunledningens uppdrag genomfördes en studie utifrån ett kvalitetsbristkostnadsperspektiv. Det visade sig att det genomsnittliga arbetet med kontakter och rättningar av ett avgiftsärende tog tre timmar för assistenterna. Under ett år uppskattades att cirka 145 liknande avgiftskorrigeringar genomförts, vilket motsvara-

de 435 timmar / år eller 11 veckors arbetstid. Kvalitetsbristkostnaden beräknades till 79 000 kronor per år.

Studien resulterade i att kommunen förstärkte informationsmaterialet samt omfördelade arbetet så att assistentgruppen periodvis utökades exempelvis i samband med uppgiftsinlämning.

## Förskola

Förskolan Glädjebacken i en mindre kommun hade problem med ett par föräldrar som till och från kom för sent och hämtade sina barn. Förskolan stängde klockan 18.00 varje dag. Stängningstiden var väl tilltagen då den förälder som enligt förhandsplaneringen hämtade sist skulle komma 17.30. Ett par föräldrar kom dock till och från för sent och hämtade sina barn, vilket väckte irritation hos de anställda och chefen för förskolan. Ett beslut om uppföljning fattades och den visade att det förekom sen hämtning minst en gång i veckan. Snittet för tiden per gång var 35 minuter efter stängning. För att räkna ut personalkostnaden för detta så räknade man med att barnet var på förskolan 45 veckor per år. Det innebar 1 575 minuter per år eller 26,25 timmars övertid för personalen. Tid och resurser som kunde användas till ordinarie barngruppsarbete. Kvalitetsbristkostnaden motsvarade en lönekostnad på 19 578 kronor / år.

Problemet togs upp som en allmän fråga på ett föräldramöte och resultatet redovisades ur ett kvalitetskostnadsperspektiv utan att peka ut någon förälder. Informationen togs väl emot inom föräldragruppen och förståelsen för problemet var stor, vilket ledde till att situationen omedelbart förbättrades.

## Äldreomsorg

På ett äldreboende med 48 platser fördelade på fyra enheter gjorde kommunen en inventering av de anställdas arbetsuppgifter med fokus på vilka moment i arbetet som brukade vara problemfyllda. Huvudsyftet med inventeringen var egentligen att kartlägga respektive yrkesgrupps arbetsområde för att använda som underlag inför en kommande omorganisation. Som ett led i undersökningen fick de olika yrkeskategorierna ta fram exempel på vad som uppfattades som ”strul” eller problem. Ett av problemen som vårdbiträdena lyfte fram var att de boende ibland fick fel

sorts blöja med påföljd att det uppstod ett läckage. Det allvarliga i sammanhanget var naturligtvis det obehag detta ledde till för den äldre. Men det föranledde även merarbete för de anställda bland annat i form av tunga lyft, byte av kläder och sängkläder samt tvätt av dessa.

De anställda mätte tiden för varje tillfälle och i snitt gick det åt cirka 45 minuter för att ta hand om den äldre vid ett läckage, inklusive alla kringinsatser. I dokumentationen var det sedan enkelt att hitta uppgifter kring omfattningen, det vill säga hur ofta det inträffade. Det visade sig att det varje dygn i snitt förekom ett tjugotal onödiga läckage på grund av felaktigt val av blöja, det vill säga cirka 600 fel i månaden.

Omräknat i tid gav det ett merarbete på 27 000 minuter eller 450 timmar per månad.

Omräknat i pengar, om genomsnittslönen för ett vårdbiträde är 160 kronor i timmen, innebar det en kvalitetsbristkostnad på 72 000 kronor i månaden eller 864 000 kronor per år.

Omräknat i kvalitet innebar läckaget ett omätbart obehag för den äldre och även ökad risk för trycksår och andra komplikationer.

För att komma till rätta med problemet fick samtliga anställda genomgå en halv dags utbildning kring hygien och hygienprodukter som hölls av blöjleverantören. De anställda fick sedan signera med eget namn vid varje blöjbyte för att säkra och för att kunna följa upp insatsen. Efter ett år gjordes en ny mätning och de onödiga läckagen hade då halverats.

## Lönehantering

Den löneadministrativa avdelningen i en medelstor kommun hade under en längre tid fått indikationer från det lokala klagomålshanteringssystemet på att det relativt ofta förekom fel kring personallönehanteringen. En ny chef för avdelningen bestämde sig för att ta tag i problematiken. På ledningens uppdrag genomfördes en granskning av arbetet. Granskningen visade att huvudproblemet bestod i att det fanns en hög frekvens av felaktigt utbetalda löner. Felkällan låg i att underlagen för utbetalningarna var bristfälliga. Det berörde speciellt verksamheter med en stor andel timanställd personal. När löneassistenterna genomfört granskningen gjordes en beräkning som visade att cirka 180 löner i månaden korrigerades. Vidare tog det i snitt cirka 40 minuter att korrigera

varje felaktigt utbetald lön. Totalt gav detta ett merarbete på 7 200 minuter eller 120 timmar i månaden.

Med en genomsnittlig timlön på 180 kronor för assistenterna räknade man ut att felhanteringen motsvarade en kvalitetsbristkostnad på 21 600 kronor i månaden eller en trekvarts tjänst som enbart hade i uppgift att rätta till fel.

En översyn av rutinerna där bland annat kraven på inkommet underlag höjdes ledde till att felprocenten minskades med 75 procent på ett halvår. Kvalitetsbristkostnaden låg vid sista mätningen på 5 400 kronor i månaden. På årsbasis innebar det en besparing på 194 400 kronor utöver det att kvaliteten på tjänsten förbättrats.

## Bostadsbolaget

Ett kommunalt bostadsbolag som hade för avsikt att identifiera och bestämma sina kvalitetsbristkostnader valde att göra detta på ett något annorlunda sätt. Ett första led var att man tog kontakt med tre andra kommunala bostadsbolag i andra kommuner. Eftersom ingen konkurrens förelåg samtidigt som verksamheterna var mycket snarlika fanns många intressanta jämförelsemöjligheter. Nästa steg blev att man identifierade likvärdiga processer i samtliga fyra bolag som skulle utgöra en grund för jämförelser. Man satte även sina controllers och ekonomer på att säkerställa att kostnadsläget i dessa processer kunde mätas på ett jämförbart sätt. Därefter utfördes en gemensam och omfattande studie av kundtillfredsställelsen relaterat till resultatet av de utvalda processerna.

Kvalitetsbristkostnaderna definierades sedan som den överskjutande kostnad som uppstod när något annat bolag kunde utföra samma arbete till en lägre kostnad med nöjdare kunder som resultat. Som del i analysen strävade man dessutom att eliminera eventuell inverkan av eventuella felkällor, som till exempel skillnad i ålder på bostadsinnehavet.

Det ursprungliga bolaget kunde härigenom identifiera kvalitetsbristkostnader på cirka 90 miljoner kronor baserat på områden där följaktligen något av de övriga bolagen kunde uppnå ett bättre resultat utifrån kundens perspektiv till en lägre kostnad. De tre övriga bolagen identifierade på motsvarande sätt kvalitetsbristkostnader inom andra områden som uppgick till ungefär samma belopp.

### Gator och fastigheter

Fastighetskontoret i en kommun hade upprepade problem med en tillbyggnad av en idrottsanläggning. Den leverantör kommunen tecknat avtal med missköte sina leveranser av material vilket ledde till upprepade driftsstopp i byggandet. Tiden i stoppen mättes och det var därefter möjligt att kunna sätta ett pris vid varje stopp. Totalt omfattade stoppen 38 arbetsdagar och berörde 5 anställda.

# Landstinget

## Södra Älvsborgs Sjukhus

Efter ett flerårigt arbete med att utbilda all personal i kvalitet och initiera ett förbättringsarbete på alla enheter inleddes i november år 2000 ett projekt med avsikt att identifiera, analysera och åtgärda svagheter i verksamhetens processer som är kostnadsdrivande. Målet var att omvandla minst 30 procent av de identifierade kvalitetsbristkostnaderna till värdeskapande arbete. Som grund för arbetet användes en av Lars Sörqvist utvecklad kartläggningsmetodik (Sörqvist, 2001).

Arbetet organiserades utifrån två delprojekt, ett vid akutvårdscentralen och ett vid öron–näsa–halskliniken. Inledningsvis gjordes en övergripande kartläggning av förekommande problemområden inom respektive delprojekt. Utifrån denna studie valdes sedan 14 utvecklingsområden (några exempel återges nedan) som var och ett analyserades och förbättrades. Projektet blev framgångsrikt och resulterade i ett antal genomförda förbättringar. Vid uppföljning konstaterades att en av de viktigaste effekterna av arbetet var en stark positiv inverkan på de anställda. Förståelsen för och attityderna till verksamhetsutveckling förändrades i positiv bemärkelse. Man kunde tydligt påvisa möjligheterna att genom relativt små åtgärder frigöra resurser eller som projektgruppen själv uttryckte detta ”i stället för att springa fortare kan man arbeta smartare och med högre kvalitet”.

### Utvecklingsområde – patientmappar

Problemet var att personalen upplevde det tidskrävande att hämta patientmappar en och en från mottagningen. En mätning gjordes genom

att undersköterskor utrustades med stegmätare. Resultatet var att man i genomsnitt gick cirka 11 kilometer per arbetspass för att hämta patientmappar, vilket på årsbasis motsvarade cirka 1 200 mil! Genom en enkel förändring av arbetsrutinerna kunde detta omgående reduceras till ungefär hälften, vilket motsvarade en tidsbesparing på nästan 1 000 timmar per år.

### Utvecklingsområde ronden

Problemet var att ronden upplevdes som ostrukturerad och onödigt tidskrävande. Arbetet med ronden studerades under en tidsperiod och dess kostnader bestämdes. Genom att införa tydliga rutiner, förändra scheman och omfördela arbetsuppgifter kunde kostnaderna för ronden minskas med 24 procent.

### Utvecklingsområde – operationsplanering

Problemet var att operationsenheten ej utnyttjades optimalt med följd att vårdköer uppstod. Vid analys fann man att problemet i stor utsträckning handlade om koordinering mellan olika enheter. Genom att skapa nya rutiner för planeringsarbetet kunde väntetiden för polikliniska narkosbarn reduceras från 7–10 månader till 0–2 månader samtidigt som antalet patienter på väntelista reducerades med 75 procent.

### Utveckling – sökning av läkare

Problemet var att mycket tid gick åt för personalen att leta efter läkare i olika sammanhang. Under en veckas tid registrerade man den tid som åtgick för att söka / leta efter läkare. Kostnaden för den rapporterade tiden uppskattades till 50 000 kronor. Genom att förse läkarna med personliga sökare kund denna ”strultid” omedelbart elimineras.

# Privata näringslivet

## Ett stort tjänsteföretag

En kartläggning av koncernens kvalitetsbristkostnader genomfördes i ett av Sveriges större tjänsteföretag. Många olika områden studerades och totalt uppmättes kvalitetsbristkostnader på cirka 3 miljarder kronor

eller motsvarande cirka 10 procent av verksamhetens totala omsättning, trots att många problem inte gick att kostnadsbestämma. En intressant delstudie, som låg utanför ovan nämnd beräknade kvalitetsbristkostnader, i detta arbete var att det utfördes en ”best practice-studie” riktad mot verksamhetens totala frontpersonal, som bestod av 6 445 anställda. Studien baserades på att man identifierade vilken arbetsinsats som krävdes när allt fungerade som avsett och enligt aktuella rutiner. När man utifrån denna analys sedan teoretiskt bestämde den totala arbetsåtgången fann man denna vara cirka 1 600 personer.

## Ett stort industriföretag

Ett av Sveriges större och mest framgångsrika industriföretag valde inledningsvis att genomföra en kartläggning av kvalitetsbristkostnaderna inom enhet som tillverkar kundanpassade varianter av företagets produkter. Enheten valdes för att den var avgränsad, men ändå ansågs representativ för företagets totala verksamhet. En kartläggning genomfördes baserad på alla order under ett år och resulterade i en uppmätt kvalitetsbristkostnad på cirka 12 procent av den studerade verksamhetens särkostnad. Detta trots att de uppmätta kostnaderna mestadels utgjordes av interna kostnader då effekterna av kundmissnöje och förlorad försäljning inte kunde kostnadsbestämmas.

Utifrån detta resultat gjorde bolagets koncernledning en bedömning att de totala kvalitetsbristkostnaderna torde uppgå till minst 8–9 miljarder kronor. Arbetet har sedan gått vidare med att man dels bestämt kvalitetsbristkostnader inom andra delar av verksamheten och med att man intensifierat satsningarna på förbättringar.

## Telekombranschen

Som del i en större kartläggning av kvalitetsbristkostnaderna inom ett Svenskt telekomföretag studerades bland annat en enhet bestående av 8 personer som arbetade med fakturahantering. Arbetet genomfördes under en treveckorsperiod och bestod av att personalen rapporterade den tid som man var tvungen att lägga på att rätta fel i de fakturor man hanterade. Efter genomförd undersökning fann man att nästan en tredjedel av den totala arbetstiden användes för att rätta fel. Mestadels var detta en

följd av att många individer i verksamheten inte följde gällande rutiner angående hur fakturor skulle attesteras.

## Till sist

Exemplen visar på hur enkla och alldagliga problem kan generera stora kostnader samtidigt som de försämrar kvaliteten på tjänsten till den enskilde. De visar även på att en relativt enkel och billig analys kan lyfta fram problem både ur ett ekonomiskt- och ett kvalitativt perspektiv. Ett par exempel vittnar även om att när kvalitetsbristkostnaderna begränsas så minskar stressen för de anställda, vilket förbättrar arbetsmiljöförhållandena.

# Slutsatser och en blick framåt

De kommuner som ingått i projektet har gjort ett gott arbete i att försöka utforma ett praktiskt arbetssätt kring kvalitetsbristkostnader i kommunen. Kvalitetsbristkostnader som begrepp och arbetssätt är i stort sett främmande, okänt och outvecklat inom den kommunala sektorn. I en del lokala projekt kommer kommunerna hela vägen fram och i en del inte. Orsakerna till detta står troligen att finna i den ovana och den brist på erfarenheter och kultur som finns inom området. Det behövs framöver tas fram mer erfarenheter, exempel för att det ska utvecklas en kultur där detta blir en naturlig del av det kontinuerliga kvalitetsarbetet. Vi tror därför att ett arbete med kvalitetsbristkostnader hela tiden måste hållas vid liv från ledningens sida genom att stödja och lyfta fram goda och inspirerande exempel.

Viktigt i detta sammanhang är att lyfta fram de praktiska erfarenheterna från de anställda som använt sig av arbetsmodellen. Dessa pekar på att förbättringsarbetet känts meningsfullt och intressant samtidigt som det inte varit belastande. Som anställd vill man alltid göra ett gott arbete. Detta står inte i motsättning till att man vill arbeta smart och effektivt. Tvärtom. Detta ökar arbetstillfredsställelse och arbetsstolthet samtidigt som det minskar stress och ineffektivitet. Den enskilde medborgaren får en bättre tjänst samtidigt som man får positiv feedback. Ur detta perspektiv är kvalitetsarbetet inte en belastning utan en viktig arbetsmiljöfråga. Frågan är om vi har råd att låta bli?

Hur kan erfarenheterna från projektet användas i kommunen? Vi kan konstatera att kommunerna i projektet inte har haft speciellt stora förberedande insatser för att komma igång i ett praktiskt arbete kring kvalitetsbristkostnader. Det kan troligen med mycket enkla insatser påbörjas ett liknande arbete i alla kommuner. En bra start kan vara att ge respektive förvaltning / arbetsplats i uppdrag att ta reda på vilka kvalitetsbrister som finns inom respektive verksamhet. Denna kunskap kan sedan

enkelt sammanställas och vara ett underlag för prioriterade förbättringsområden. En uppföljning av arbetet kan planeras och verksamheterna kan på så sätt direkt komma igång. För att hitta en struktur och en inspiration i verksamheternas arbete kan arbetsmodell som finns beskriven i denna skrift tillsammans med exemplen vara ett bra underlag och hjälpmedel.

Ett fungerande arbete med kvalitetsbristkostnader kan därför med lätthet utvecklas till ett ramverk för kommunens kontinuerliga förbättringsarbete där arbetsmodellen blir ett verktyg för att uppnå kvalitetsförbättringar som är både mätbara och tydliga.

# Referenser

**Atkinson et al, 1994,** Linking quality to profits, ASQ Quality Press
**Campanella J, 1999,** Principles of quality costs, ASQ Quality Press
**Dale B G, Plunkett J J, 1991,** Quality costing, Chapman & Hall
**Harrington H J, 1987,** Poor-quality cost, ASQ Quality Press
**Nilsson L, Asp E, Johnsson M och Edenström M, 2003,** Kvalitetsbristkostnader i sjukvården – Södra Älvsborgs Sjukhus, projektrapport
**Sandholm L, 1977,** Kvalitetskostnader, Sveriges Mekanförbund
**Sörqvist L, 1997,** Poor quality costing, doktorsavhandling, KTH
**Sörqvist L, 1999,** Kvalitetsbristkostnader – ett isberg, Svenska Arbetsgivarföreningen
**Sörqvist L, 2001,** Kvalitetsbristkostnader – ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling, Studentlitteratur

# Kontaktpersoner

| | |
|---|---|
| Avesta kommun | Tommy Åhlberg, 0226-64 50 24<br>tommy.ahlberg@avesta.se |
| Kalix kommun | Maria Johansson, 0923-650 16,<br>maria.johansson@kommun.kalix.se |
| Söderköpings kommun | Helena Boethius, 0121-181 73,<br>helena.boethius@soderkoping.se |
| Umeå kommun | Johan Gammelgård, 090-16 23 28,<br>johan.gammelgard@umea.se |
| Sandholms Associates AB | Lars Sörqvist, 08-755 59 90,<br>lars.sorqvist@sandholm.se |

Kvalitets- eller förbättringsarbete inom den kommunala sektorn kan, beroende på vilket perspektiv man valt, bedrivas på flera olika sätt. Ur ett ledning- och styrningsperspektiv är svårigheterna många gånger att få kvalitetsarbetet som en naturlig och integrerade del i den övriga styrprocessen. Förbundet har därför under de senaste åren utvecklat och presenterat olika modeller och arbetssätt hur detta konkret kan genomföras.

Denna skrift ger ytterligare ett bidrag till denna kunskapskälla genom att presentera erfarenheter från ett projektarbete som bedrivits om kvalitetsbristkostnader. Arbetssättet, som i dag inte har speciell stor spridning inom den offentliga sektorn, har visat sig ha många potentiella fördelar. Bland annat genom att lyfta fram kostnadsaspekten för de brister och avvikelser som uppstår i våra tjänster, samtidigt som den fokuserar på förbättringar. Modellen ger i sin enkelhet en systematik för hur kommunen ska kunna frigöra resurser och bli mer kostnadseffektiv.

I skriften presenteras några kommunala exempel som illustrerar hur man kan arbeta med kvalitetsbristkostnader som en del i ett kvalitetsarbete. För att ytterligare visa på arbetssättets fördelar presenteras även exempel från landsting och privata företag.

Rapporten kan beställas från:
Trycksaksbeställningen
Tel: 020-31 32 30 · Fax: 020-31 32 40
Beställningsnummer: 7289-253-6
Pris: 95 kronor, frakt och moms tillkommer

SVENSKA KOMMUNFÖRBUNDET

ISBN 91-7289-253-6