

# Kvalitetsmodell för upphandling och uppföljning - exemplet äldreomsorg



En modell för kvalitetsutveckling framtagen  
av SIQ på uppdrag av Svenskt Näringsliv



# Svenskt Näringslivs inledning

Den offentliga upphandlingen omsätter stora värden. Statens, kommunernas och landstingens köp av varor och tjänster motsvarar cirka 15 procent av BNP. Hur den offentliga upphandlingen bedrivs är därför av största vikt för vilket värde som skapas i de offentligt finansierade verksamheterna och för samhällsekonomi i stort.

Det finns en stor potential att skapa ökat värde för brukarna och samhället i stort vid offentlig upphandling. Det gäller inte minst vid upphandling av välfärdstjänster. Upphandlingarna har inte släppt loss utvecklingskraften hos utförarna – gjort dem entreprenöriella, utan har i alltför stor utsträckning styrt in utförarna i existerande sätt att organisera verksamheterna. Genom en hög grad av detaljstyrning har beställaren också indirekt angett vad som är viktigt för kunden eller brukaren, istället för att brukaren har möjlighet att påverka detta.

Upphandling av äldreomsorg är ett exempel på detta. Svenskt Näringsliv lät tillsammans med Vårdföretagarna konsultföretaget Health Navigator gå igenom alla upphandlingar av äldreboenden i Sverige som gjordes 2011 och första halvåret 2012. I Health Navigators rapport konstateras att antalet detaljkrav är omfattande i en upphandling, ofta flera hundra. De flesta kraven gäller strukturer och processer, som ofta inte går att följa upp. Endast få krav – knappt fem procent – gäller någon form av resultat för den äldre, som brukarnöjdhet eller resultat av själva vården. Detta leder till att nyttan för brukaren inte prioriteras.

En nyckel till förändringar är att se annorlunda på kvalitetsbegreppet. I stället för att låsa fast utförarna i existerande arbetssätt måste fokus vara att verksamheterna ständigt ska utvecklas och förbättras. Idag premieras att förvalta systemet istället för att förbättra det. Stabilitet eftersträvas på bekostnad av lärande. Ledningens roll i kvalitetsarbetet får inte begränsas till att kontrollera kvalitet, vilket ofta är fallet idag, utan den bör även vara att skapa förutsättningar för förbättringar. Medarbetarnas roll bör förskjutas från att enbart följa etablerade arbetssätt till att även skapa och utveckla arbetssätt.

Det handlar ytterst om att gå från en statisk syn på kvalitet till en dynamisk. En dynamisk kvalitetssyn innebär ett krav på de verksamheter som upphandlas att dessa i hela sin organisation genomsyras av ett systematiskt kvalitetsarbete med kunden eller brukaren i fokus. Härigenom läggs grunden för långsiktiga och uthålliga positiva resultat samt ständiga förbättringar.

Svenskt Näringsliv har gett Institutet för kvalitetsutveckling, SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling, i uppdrag att ta fram en kvalitetsmodell för upphandling och uppföljning för tillämpning på äldreomsorg. Modellen bygger på SIQs generella modell för kvalitetsutveckling och innebär en dynamisk syn på kvalitet. Modellen som sådan kan även tillämpas på andra upphandlingar av tjänster, då med anpassning till de förutsättningar som gäller för respektive bransch/sector. Modellen innehåller tre delar, systematiken, strukturen och kulturen.

*Systematiken* innebär att utföraren ska ha ett systematiskt arbetssätt i sitt förbättringsarbete. Genom att upphandlaren ställer ett antal nyckelfrågeställningar inom de

områden som definieras i en allmän organisationsmodell, läggs en grund för att bedöma systematiken i förbättringsarbetet hos utförarna. Nyckelfrågorna är

- a) *hur gör ni för att* till exempel ta reda på kunders behov, utveckla strategier, mål och handlingsplaner, upptäcka behov av förbättringar i processerna med mera?
- b) *i vilken omfattning tillämpar ni det ni gör?*
- c) *vilket resultat leder det till?*
- d) *hur gör ni för att utvärdera och förbättra det ni gör?*

*Strukturen* innebär att anbudsgivarens verksamhet struktureras utifrån en allmän organisationsmodell. De nyckelfrågor som upphandlaren ställer som avser att bedöma systematiken i arbetssättet relateras till de olika beståndsdelarna i organisationsmodellen. Organisationsmodellen innehåller följande huvudbeståndsdelar.

1. Ledarskap
2. Information och analys
3. Verksamhetens planering
4. Medarbetarnas engagemang och delaktighet
5. Verksamhetens processer
6. Verksamhetens resultat
7. Kundtillfredsställelse

*Kulturen* är en viktig del av modellen. De värderingar som ligger till grund för kulturen ska genomsyra de arbetssätt som redovisas som svar på nyckelfrågorna.

En tillämpning av modellen innebär att fokus vid upphandlingstillfället skiftas. Förändringen är från en bedömning med tyngdpunkt i om ett stort antal detaljerade ska-krav är uppfyllda – som säger föga om leverantörens förmåga att utveckla kvaliteten, till bedömning av anbudsgivarens kvalitetsmognad enligt kriterierna i kvalitetsmodellen. Antalet ska-krav kan, och ska, skäras ned radikalt. Exempel på ett förfrågningsunderlag där kvalitetsmodellen tillämpas och antalet ska-krav skurits ned kraftigt återfinns i bilaga 1.

Modellen ska som nämnts tillämpas både vid upphandling och vid uppföljning av äldreomsorg. Vid utvärdering av anbud i samband med upphandling ska – av naturliga skäl – inte utvärderas i vilken omfattning som valda arbetssätt faktiskt tillämpas eller vilka resultat som uppnåtts. Däremot ska detta utvärderas vid uppföljning.

Regelbundna uppföljningar ska ske mellan beställare och leverantör. Uppföljningarna ska syfta till att utveckla och förbättra verksamheterna till nytta för bägge parter och för kunden/brukaren. Önskvärt är att ett samarbete som kan karakteriseras som ett partnerskap utvecklas.

Styrning mot mål sker både av leverantören och kommunen. Kommunen kan, och bör, själv sätta mål för den upphandlade verksamheten. Målen bör syfta till hög kvalitet och brukarnytta. För att målen ska vara meningsfulla måste de vara mätbara. Även måluppfyllelsen för de av leverantören uppsatta målen ska självklart regelbundet följas upp av kommunen. Eftersom både det systematiska arbetssättet och uppnådda resultat utvärderas vid uppföljningstillfällena kan såväl förutsättningar för långsiktigt och uthålligt kvalitetsarbete säkras, som kontinuerliga resultatförbättringar faktiskt uppnås. En stabil grund för ett dynamiskt kvalitetsarbete skapas.

Modellen är tillämplig såväl vid upphandling enligt Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) som vid upphandling enligt Lagen om Valfrihetssystem (LOV). När upphandling sker enligt modellen ska alla anbudsgivare, privata liksom kommunens egen-regi – om den lägger bud, tillämpa modellen. Vid upphandling enligt LOV används kvalitetsmodellen för att sätta ”ribban” för att bli godkänd som utförare av kommunen.

Det finns även andra modeller för kvalitetsutveckling än SIQ-modellen. Svenskt Näringsliv vill inte ge försteg till någon modell. I bilaga 2 listas fler business excellence-modeller, det vill säga modeller som tar ett helhetsgrepp över verksamheten från kvalitetsstyrningssynpunkt (avsnitt 5). En förutsättning för positiva resultat är långsiktighet och kontinuitet i arbetet med verksamhetsutveckling/kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar.

”Vad kostar kvalitet?” är rubriken på den uppsats av docent Lars Sörqvist som skrivits med anledning av detta projekt (bilaga 2). Där redogörs bland annat för att så kallade kvalitetsbristkostnader kan vara av mycket betydande omfattning, såväl inom industrin som inom tjänsteverksamhet, och inom upphandling. Kvalitetsbristkostnader handlar inom industrin om sådant som kassationer, reklamationer, ineffektiva processer, arbete som utförs i onödan med mera. På motsvarande sätt återfinns stora kvalitetsbristkostnader inom välfärdstjänsterna som ineffektiva arbetsmetoder, vårdrelaterade skador, olämpliga läkemedelsordinationer, undvikbara fallskador, sen upptäckt av barn med särskilda behov etc. Indirekt finns utöver detta mängder med följd effekter av dessa kvalitetsbrister så som omplaneringar, väntetider, badwill. Uppskattningar har gjorts att man ofta kan hänföra så mycket som 10–40 % av en verksamhets kostnads massa till kvalitetsbristkostnader. Genom ett systematiskt arbete med kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar kan en stor del av dessa kostnader undvikas. Detta innebär att kvaliteten kan öka samtidigt som kostnaderna sänks.

För att få utväxling i det dynamiska kvalitetsarbetet krävs enligt Svenskt Näringsliv konkurrens mellan olika leverantörer. Orsaken är att det annars inte finns tillräckliga incitament hos utförarna att vidta de investeringar i kunskap och kompetens som ett systematiskt, långsiktigt och genomgripande arbete med ständiga förbättringar kräver. Toyotas utveckling från en billeverantör bland andra till att bli kvalitetsledande i sina produktionsprocesser, vilket i sin tur höjde konkurrenskraften och gjorde biltillverkaren världsledande inom mellanklassegmentet, är ett exempel på det. Motsvarande utveckling av den östtyska Trabanten hade inte varit möjlig.

Vad som nu är viktigt att den utarbetade kvalitetsmodellen för upphandling och uppföljning av äldreomsorg kan testas skarpt. Det kräver att det finns en vilja hos någon eller några kommuner att tillämpa modellen vid upphandling av ett äldreboende. Det kräver också utbildningsinsatser i hur modellen fungerar, och i SIQs modell för verksamhetsutveckling, som är grunden i modellen. Utbildningen ska avse både beställare och potentiella leverantörer. Vidare behövs forskning, förslagsvis så upplagd att ett på detta sett upphandlat äldreboende kan jämföras med ett, eller flera, traditionellt upphandlade äldreboenden. Upphandlingarna bör ske samtidigt och förhållandena i övrigt vara likvärdiga. Härigenom erhålls då forskningsbaserad kunskap som bidrar till att utveckla såväl äldreomsorgen som den offentliga upphandlingen.

Anders Morin, Svenskt Näringsliv  
Bengt Norström, SIQ  
Åsa Rönnbäck, SIQ

# Innehåll

1	Inledning .....	5
1.1	Syfte .....	5
2	Kvalitetsbegreppet .....	7
3	Kvalitetsutveckling .....	8
4	Nyttan med kvalitetsutveckling .....	9
5	Business Excellence-modeller .....	10
6	SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling .....	11
7	Kvalitet i offentlig upphandling .....	12
7.1	Ett gott exempel - Västtrafikmodellen .....	12
7.2	Överprövning .....	14
8	Kvalitetsmodell för äldreomsorg .....	15
8.1	Kvalitetsmodellens tillämpning enligt LOU och LOV .....	16
9	Kvalitetsmodellens tre hörnpelare .....	17
9.1	Systematiken .....	17
9.2	Strukturen .....	18
9.3	Kulturen .....	37
10	Utvärderingsprocessen .....	39
10.1	Utvärdering .....	40
10.2	Utvärderingsunderlag enligt kvalitetsmodellen .....	43
10.3	Åtgärder vid avvikelser under avtalsperiod .....	45
10.4	Kompetenskrav och urvalsgrunder .....	46
11	Så integreras kvalitetsmodellen i förfrågningsunderlaget .....	47
12	Referenser .....	48
	Bilaga 1: Förfrågningsunderlag för verksamhetsdrift av vård- och omsorgsboende - exempel ...	50
	Bilaga 2: Vad kostar kvalitet? .....	58

# 1 Inledning

Den offentliga upphandlingen i Sverige omfattar 560–670 miljarder kronor per år (Konkurrensverket, 2013). Enligt lagen (2007:1091) om offentlig upphandling (LOU) finns det två kriterier för att tilldela ett kontrakt (i) det ekonomiska mest fördelaktiga eller (ii) lägsta pris. Ett syfte med upphandling kan vara att förbättra kvaliteten med samma kostnad eller att sänka kostnaderna med samma kvalitet. Genom att använda det ekonomiskt mest fördelaktiga kriteriet finns möjlighet för upphandlande myndighet att tilldela kontrakt till anbudsgivare som har högre pris men som också bedöms ha högre kvalitet (2007:1091). En vanlig uppfattning är att högre kvalitet ger högre pris. Forskning visar dock att man kan uppnå en förbättrad kvalitet med sänkta kostnader (se bilaga 2).

Konkurrensverket (2006) och Upphandlingsutredningen (2013) menar att det är svårt att mäta och bedöma om tjänsten som upphandlas kommer att ha hög eller låg kvalitet. Trots att kunskapen idag har förbättrats om hur kvalitet kan operationaliseras inom vård och omsorg ("Öppna Jämförelser" är ett exempel på operationalisering inom vården och Stolt m.fl. (2010), är ett exempel inom omsorgen) så brister kunskaperna om hur denna typ av operationalisering görs i upphandlingssituationer. En slutsats från en studie av fyra fall av upphandlingar med kvalitetsdimension beskriver den utvärdering som görs av kontrakterade leverantörer inom vård och omsorg som osystematisk (Blomqvist & Winblad, 2010).

Det blir allt vanligare inom vård och omsorg att samarbeten sker över organisationsgränser, exempelvis mellan landsting/regioner, kommuner, ideella organisationer och privata företag. Enligt data från 2004 hade alla landsting lagt ut någon del av vården till privata utförare och endast 12 kommuner sköter äldreomsorgen helt i egen regi (Nutek, 2007). Antalet anställda i privata äldreboenden ökade från knappt 1 procent av arbetskraften år 1990 till 13 procent 2003 (Stolt & Winblad, 2009). I tidigare utredningar om kvalitet och upphandling konstateras att kvalitet är något som inte har följts upp på ett tillräckligt systematiskt sätt under avtalsperioden, utifrån tydliga kriterier och indikatorer (Nutek, 2008). Två orsaker som lyfts fram är (i) bristande kunskap och (ii) tidspress. I en studie av Upphandlingsstödet (2012) lyfts kvalitetskrav på vård och omsorgstjänster fram som det näst mest prioriterade området i vilket kommuner behöver kunskap och vägledning. I studien deltog 134 av 290 kommuner samt 16 av totalt 21 landsting. Av landstingen angavs "att ställa kvalitetskrav på vårdtjänster" som det högst prioriterade området för kunskapsutveckling.

Dessa studier påvisar ett stort behov av att undersöka hur kravställning inom uppföljning och utvärdering av kvalitet går till i upphandling av vård och omsorg.

## 1.1 Syfte

SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling har på uppdrag av Svenskt Näringsliv genomfört ett utvecklingsprojekt i syfte att utveckla en kvalitetsmodell för upphandling och uppföljning av äldreomsorg. Projektet har genomförts under 2014/2015 och involverat både kommuner och vårdföretag i en referensgrupp som har träffats vid åtta tillfällen från maj 2014 till maj 2015.

Medverkande kommuner:

- Solna
- Norrtälje
- Upplands Väsby
- Linköping
- Västerås

Medverkande vårdföretag:

- Vardaga
- Kosmo
- Förenade Care
- Team Olivia
- Attendo

I syfte att informera om projektet har möten hållits med Socialstyrelsen, Inspektionen för vård och omsorg (IVO) samt Vårdföretagarna/Bransch Äldreomsorg.

Samtliga ledamöter i referensgruppen har i februari 2015 erhållit en enkät för att undersöka om det finns hinder i form av lagstiftning, förordningar, regler eller praxis som försvårar att förändra sättet att bedriva upphandling av äldreomsorg och gå från ett statiskt till ett dynamiskt synsätt när det gäller kvalitet. Svaren är entydiga och innebär sammanfattningsvis att några formella hinder inte finns. Beställarnas osäkerhet när det gäller systematiskt kvalitetsarbete har medfört mer omfattande ska-krav, vilket i sin tur försvårar införandet av dynamiska kvalitetsmodeller samt att en betydande kompetenshöjning i systematiskt kvalitetsarbete är nödvändig på såväl beställar- som utförarsidan.

### 1.1.1 Rapportens disposition

Denna rapport beskriver:

- Kvalitetsbegreppet
- Grundsynen på kvalitet och skillnaden mellan statiska ska-krav kontra dynamiska hur-frågor
- Kvalitetsutveckling och dess nytta
- Business excellence-modeller och SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling
- Kvalitet i offentlig upphandling
- Kvalitetsmodell för äldreomsorg

Till rapporten hör även två bilagor:

- 1) Exempel på förfrågningsunderlag för äldreomsorg;
- 2) Rapport om kvalitetsbristkostnader i vård och omsorg.



## 2 Kvalitetsbegreppet

Kvalitet är ett begrepp som genom åren har haft många definitioner och som har utvecklats från ett kontrollfokus till ett helhetsperspektiv baserat på principen om ständiga förbättringar. Den vanligaste definitionen av kvalitet idag är att ”kvalitet på en produkt eller tjänst är dess förmåga att tillfredsställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar” (Grönroos, 1983; 1990; Parasuraman, m.fl., 1984; Zeithaml, m.fl., 1990; Reeves & Bednar, 1994; Bergman & Klefsjö, 2012). I SOSFS 2011:9 definieras kvalitet som ”verksamhet uppfyller de krav och mål som gäller för verksamheten enligt lagar och andra föreskrifter om hälso- och sjukvård, socialtjänst och stöd och service till vissa funktionshindrade och beslut som har meddelats med stöd av sådana föreskrifter”. ISO menar att kvalitet är ”grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller krav” (ISO, 2008).

### 2.1.1 Två grundsyner på kvalitet

De definitioner som beskrivs ovan visar på två olika grundsyner på kvalitet, vilka kan beskrivas som en mekanisk och organisk syn (Spencer, 1994). Den mekaniska synen på kvalitet innebär att fokus ligger på att uppfylla krav och se till att verksamheten överensstämmer med standarder. Den organiska synen på kvalitet innebär att kundernas krav och önskemål ska tillgodoses. Dessa två grundsyner leder vidare till olika konsekvenser för en organisation. Eriksson (2015) har i sin rapport om ”Kvalitet i upphandling av vård och omsorg” sammanfattat de två perspektiven av kvalitet och dess olika fokus, enligt nedan.

Upphandling av äldreomsorg i Sverige är starkt präglad av den mekaniska synen på kvalitet. Förfrågningsunderlagen innehåller ofta flera hundra detaljerade ska-krav som inte kan följas upp och som därmed inte utgör ett underlag för utvärdering och förbättring under avtalsperioden. Forskning visar att detaljnivån och antalet ska-krav kraftigt bör minska för att hög kvalitet ska kunna uppnås (Brown, 2013). Förklaringen till detta är att det är omöjligt att i förväg specificera alla betydelsefulla delar av kvalitet vid upphandling av vårdtjänster. Även om man försöker specificera så mycket som möjligt så kan det aldrig bli heltäckande. Detta innebär att vårdföretagen detaljstyrts och att de krav som inte täcks av avtalet prioriteras ned. Hela förfarandet kan resultera i låg kvalitet.

Den mekaniska synen på kvalitet med ska-krav bör istället ersättas av dynamiska utvärderingsmodeller som skapar möjlighet för vårdföretagen att ständigt förbättra verksamheten. Denna rapport kommer fortsättningsvis att använda begreppen statisk-dynamisk som motsvarar mekanisk-organisk syn på kvalitet.

**Tabell 1: Två olika grundsyner på kvalitet.**

	Statisk/Mekanisk syn	Dynamisk/Organisk syn
<b>Mål</b>	Förvalta systemet	Förbättra systemet
<b>Definition av kvalitet</b>	Överensstämmelse med standard	Kundnöjdhet
<b>Ledningens roll</b>	Kontrollera kvalitet	Skapa förutsättningar för förbättringar
<b>Medarbetarens roll</b>	Följa rutiner och etablerade arbetssätt	Skapa, följa och utveckla arbetssätt
<b>Fokus i verksamheten</b>	Linjeorganisationen	Processflöden
<b>Syn på förändring</b>	Stabilitet eftersträvas	Lärande eftersträvas

## 3 Kvalitetsutveckling

Kvalitetsutveckling som ämnesområde har sitt ursprung i USA på 1920-talet. Efter andra världskriget skedde mycket av utvecklingsarbetet i Japan där företagsledarna insåg betydelsen av att systematiskt utveckla produktionen. Många av de metoder som nyttjas idag har sitt ursprung från detta arbete. I mitten av 80-talet ökade insikten om att kvalitetsutveckling är viktigt på ledningsnivåerna i företagen. Kvalitetsutveckling handlade om att åstadkomma en kulturförändring med stöd av värderingar, arbetsätt och verktyg. Som viktiga grundvärderingar inom kvalitetsutveckling nämns ofta kundorientering, processorientering, ledningens engagemang, basera beslut på fakta, allas delaktighet och ständiga förbättringar (Bergman och Klefsjö, 2012). Målet med att arbeta med kvalitetsutveckling kan i korthet beskrivas som att öka kundtillfredsställelsen med en lägre resursåtgång (Bergman och Klefsjö, 2012); att uppnå en intern och extern effektivitet. Kvalitetsutveckling präglas av att ständigt identifiera områden som kan förbättras så att organisationen kan få nöjda kunder. Idag används ofta begreppet ”systematiskt kvalitetsarbete” med samma innebörd.

## 4 Nyttan med kvalitetsutveckling

Det finns i dag ett starkt vetenskapligt stöd för att kvalitetsutveckling lönar sig, både i internationella och nationella studier (se exempel Hendricks & Singhal, 1995; 1996; 1997; 2001a, b; Flynn m.fl., 1995; Eriksson & Hansson, 2003). Lönsamhet relateras till privata företag med specifika vinstmål. Inom myndigheter och andra offentliga organisationer uttrycks mål på andra sätt, till exempel genom ökad service till medborgarna, rättssäkra beslut, utbildningsmål eller vårdrelaterade mål. Trots olikheter avseende hur målen uttrycks har de offentliga aktörerna uppgiften att hantera skatte-medlen på ett effektivt sätt och kunna uppnå såväl extern (kundtillfredsställelse) och intern effektivitet (med lägre resursåtgång). Denna målsättning är generisk oberoende om man är en offentlig eller privat aktör.

Ett sätt att uttrycka nyttan med kvalitetsutveckling är att beräkna hur stora kvalitetsbristkostnader en organisation har och hur systematisk kvalitetsutveckling kan få dessa att minska. Kvalitetsbristkostnader beskrivs som “de kostnader som skulle försvinna om ett företags produkter och dess olika verksamhetsprocesser vore fullkomliga” (Juran, 1989). Kvalitetsbristkostnaderna brukar uppskattas till mellan 10 och 30 % av en organisations omsättning (Sörqvist, 1998). Kvalitetsbristkostnader inom vård och omsorg behandlas vidare i bilaga 2.

## 5 Business Excellence-modeller

Under 1980-talet när insikten kom att kvalitetsutveckling ansågs viktigt på en ledningsnivå i organisationerna utvecklades självutvärderingsmetodik och ”business excellence-modeller”. I USA utvecklades den första versionen av Malcolm Baldrige modellen och Sverige fick sin första version 1992 (SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling) samtidigt som en gemensam metodik för Europa togs fram (EFQM – European Foundation for Quality Management). Dessa tre är alla exempel på dynamiska utvärderingsmodeller som driver utvärdering och förbättring.

Business excellence-modeller utgår från ett helhetsperspektiv och bygger på tre hörn-pelare: systematik, struktur och kultur. För att utveckla en kvalitetskultur behövs värderingar, som processorientering, kundorientering etc. Och för att få värderingarna att bli en del av kulturen behövs en systematik, ett förbättringshjul som driver utvecklingen framåt. Detta förbättringshjul bygger på det så kallade Deminghjulet eller PDCA/PDSA hjulet (Plan, Do, Check/Study, Act) (Deming, 1986). För att veta vad en organisation ska lägga fokus på behövs en struktur, vilket är ett antal kriterier och frågor som berör alla delar av en verksamhet som har en påverkan på en organisations framgång: ledarskap, kunder och kundtillfredsställelse, medarbetare, information och analys, planering, processer/värdeskapande flöden, vilka ska leda till förbättrade resultat och måluppfyllelse.

Det finns mycket forskning kring den praktiska tillämpningen och positiva effekter av att arbeta enligt business excellence-modeller och att delta i kvalitetsutmärkelser, som Malcolm Baldrige National Quality Award (USA) och Utmärkelsen Svensk Kvalitet (Sverige) (se exempel Hendricks & Singhal, 1995; 1996; 1997; 2001a, b; Eriksson & Hansson, 2003). De organisationer och företag som har deltagit i Utmärkelserna visar signifikant bättre resultat än branschindex under en tidsperiod efter att de har fått Utmärkelsen. Positiva resultat innefattar utvecklingen av omsättning, antal anställda, vinstmarginal och avkastning på kapital. Även de organisationer som har deltagit i Utmärkelserna utan att få den påvisar en nytta av att arbeta med business excellence-modellerna.

Organisationerna får:

- En oberoende utvärdering av verksamheten som kan jämföras med egna satta mål, konkurrenter och de absolut bästa organisationerna.
- En återföringsrapport som identifierar organisationens styrkor och förbättringsområden som ligger till grund för det fortsatta utvecklingsarbetet (dynamisk modell).
- Ökad kunskap, förbättrad helhetssyn och struktur på verksamhetens aktiviteter.
- Gemensamt språk för att driva utvecklingsarbetet framåt.
- Stöd i utveckling av ett ledningssystem.

En nackdel som associeras med att tillämpa business excellence-modeller och att delta i Utmärkelseprocesser är att arbetet uppfattas som mycket tids- och resurskrävande (Eriksson, 2004).

## 6 SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling

SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling är ansvarig för Utmärkelsen Svensk Kvalitet och business excellence-modellen *SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling*. SIQ modellen är baserad på 13 värderingar (kulturen) och sju kriterier, vilket ytterligare är indelade i 25 delkriterier (strukturen) (se bild 1) (SIQ, 2015). Att beskriva sin verksamhet i enlighet med SIQs modell omfattar att man reflekterar över utfallet av verksamhetens angreppssätt för de olika kriterierna och delkriterierna enligt systematiken med följande frågor:

- Hur gör du för att... (angreppssätt)?
- I vilken omfattning gör du det (tillämpning)?
- Vilka resultat leder det till (resultat)?
- Hur gör du för att utvärdera och förbättra det du gör (utvärdering & förbättring av angreppssätt)?



**Bild 1: Strukturen enligt SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling (SIQ, 2015).**

Organisationer som använder SIQs Modell beskriver sin verksamhet enligt modellens systematik, struktur och kultur. Deltar man där efter i Utmärkelsen Svensk Kvalitet blir man granskad av ett team bestående av oberoende så kallade examinatoreer som dels ger en poäng på verksamhetens kvalitetsmognad på varje delkriterium och totalt, men också identifierar styrkor och förbättringsområden som organisationen behöver arbeta med. Utvärderingen i enlighet med en utmärkelsemodell utmynnar i en poängsättning mellan 0 och 1000, och ju högre poäng desto högre kvalitetsnivå eller kvalitetsmognad har organisationen.

## 7 Kvalitet i offentlig upphandling

SIQ bildades 1990 och har nu i 25 år haft uppdraget från staten (stadgar enl regeringsbeslut 1990-11-15, ändrade 1996-06-27) att främja kvalitetsutvecklingen i Sverige. Detta har lett till goda insikter om hur kvalitetsmognaden ser ut i Sverige inom olika samhällssektorer och funktioner.

SIQ deltog i den så kallade Upphandlingsutredningen (2013). Resultatet av denna utredning visade att den generella kunskapen om kvalitetsfrågor i samband med upphandling är svag. Förståelsen för vilka faktorer som bidrar till ett gott resultat samt hur arbetssätt och resultat hänger ihop saknas ofta. En slutsats som dras från utredningen är att det är angeläget att kunskapen om ett mer dynamiskt förhållningssätt på begreppet kvalitet förbättras. Dessutom visar erfarenheter av upphandlingar att i samband med avvägningen mellan olika kunders krav, behov och förväntningar prioriteras kunden/*beställaren* framför kunden/*brukaren*. Därmed prioriteras ofta det lägre priset framför den högre kvaliteten. Resultaten av detta blir lätt suboptimeringar, dvs det bästa ekonomiska utfallet från ett totalperspektiv uppnås inte. Vidare saknas kunskap om modeller som fångar helhetsperspektivet som skulle kunna användas i upphandlingar (Upphandlingsutredningen, 2013).

Kvalitet och kvalitetsutveckling är en egen ämnesdisciplin inom akademien, där SIQ ingår som industriforskningsinstitut. Ett problem med många av de studier som har bedrivits med syfte att operationalisera kvalitet för att användas inom upphandling är att de har gjorts med en teoretisk utgångspunkt inom juridik eller ekonomisk pristeori (med fokus på statisk effektivitet) (KKV, 2004; 2006). Detta har bidragit till en tillämpning av kvalitet i upphandlingar som inte har resulterat i förbättringar.

Mot denna bakgrund är det angeläget inför framtida upphandlingar att kunskapen om ett mer dynamiskt förhållningssätt på begreppet kvalitet förbättras och att kunskapen om kvalitet och kvalitetsutveckling inhämtas från rätt teoretiska utgångspunkt.

### 7.1 Ett gott exempel - Västtrafikmodellen

I Upphandlingsutredningen (2013) beskrivs tillämpningen av SIQs Modell inom kollektivtrafiken som ett gott exempel för att bedöma kvalitetsdimensionen i anbudsutvärdering.

Västtrafik AB är ansvarig huvudman för kollektivtrafiken i Västra Götalandsregionen och har till uppgift att fungera som beställarorganisation för den kollektivtrafik (resor med buss, tåg, spårvagn, bil och båt) som bedrivs i regionen. All denna trafik handlas sedan många år upp i konkurrens och körs på entreprenad. Västtrafik genomförde under 2012 två stora upphandlingar där en ny modell för att utvärdera och följa upp kvalitet prövades. Modellen i fråga är en förenklad variant av SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling, som under mer än 20 år har används av ett stort antal organisationer för att på ett systematiskt sätt kunna arbeta med kvalitet- och verksamhetsutveckling ur ett kund-, medarbetar- och processperspektiv.

Grundtanken var att utforma ett partnerskap mellan Västtrafik och trafikföretaget och göra trafikföretaget mer delaktigt och ansvarigt i utformningen av trafikutbudet, framför allt tidtabellplaneringen. I stället för att i detalj bestämma tidtabeller och rutter angav Västtrafik en övergripande ram för det trafikutbud som uppdraget avsåg. Tanken var att trafikföretaget, som dagligdags kör trafiken och möter resenärerna, skulle ges visst inflytande över trafikplaneringen. Upphandlingen fick därmed ett inslag av funktionsupphandling, där beställaren anger det mål eller funktion som ska uppnås och överlåter till leverantören att, inom givna ramar, bestämma hur verksamheten ska bedrivas för att målet ska uppnås.

En del av trafikföretagets ersättning kopplades också direkt till antalet resenärer: ju fler resenärer desto högre ersättning och vice versa. Mer precist, under en inkörningsperiod på ett par år av den nioåriga avtalsperioden är ersättningen i huvudsak fast. Därefter ändras ersättningsmodellen till en fast del, motsvarande 70 procent av föregående års fasta årliga ersättning, och en rörlig del som är relaterad till hur många som väljer att resa kollektivt. Denna ersättningskonstruktion skapar ett tydligt incitament för trafikutövaren att öka antalet resenärer. Ytterligare incitament i samma riktning, att få nöjda resenärer, skapades genom att en bonus kunde utgå om resultaten i en årlig kundnöjdhetsmätning föll väl ut. Vidare finns det tydliga viten kopplade till om krav som ställts i kontraktet inte möts.

SIQs Modell (förenklad och anpassad för kollektivtrafiken) användes för att utvärdera anbuden. Modellen ifråga användes för att bedöma det kvalitetsarbete som anbudsgivarna offererade utifrån de tre hörnpelare som business excellence-modeller baseras på: systematik, struktur och kultur. Den förstnämnda aspekten rör hur anbudsgivarens verksamhet fungerar, det vill säga hur man producerar de varor och tjänster som offereras i anbudet. Den andra aspekten, struktur, rörde faktorerna organisation och ledning, medarbetare, etablering inför trafikstart, fordonsförsörjning och trafiksäkerhet samt kundperspektivet. Den tredje aspekten rörde företagets grundläggande värderingar.

Anbudsgivarna ombads att svara på ett antal frågor rörande dessa tre aspekter. Svaren låg sedan till grund för Västtrafiks bedömning av hur väl anbudet svarade upp mot en önskvärd kvalitetsnivå. Vidare är modellen inte enbart tänkt att ligga till grund för anbudsutvärderingen utan ska också användas i en årlig uppföljning av trafikföretagets kvalitetsutveckling under avtalstiden. Trafikföretaget utvärderas på ett systematiskt sätt att man lever upp till den kvalitetsnivå som presenteras i upphandlingen.

Utvärderingsgrunden bygger på det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet, där pris och kvalitet var tilldelningskriterierna. Även här använde sig beställaren av förutbestämda monetära värderingar för att bedöma anbudsgivarnas kvalitetsnivå. Till grund för dessa bedömningar låg anbudsgivarnas svar rörande de tre aspekterna: systematik, struktur och kultur.

Trafikföretaget Nobina vann den aktuella upphandlingen 2012 med ett anbud som både pris- och kvalitetsmässigt var bättre än de tre konkurrenternas.

SOU (2013:12) beskrev denna upphandling som ”*väl genomförd och intressant ur ett kvalitetsperspektiv*”. Vidare lyftes fram att ”*Det kanske mest intressanta är användningen av ett verktyg för systematisk verksamhetsutveckling, den förenklade SIQ-modellen, för att utvärdera anbuden ur en kvalitativ synvinkel. Detta är såvitt utredningen kan bedöma ett nytt grepp i svensk offentlig upphandling, som kan*

*möjliggöra mer djupgående och systematiska kvalitetsbedömningar i anbudsutvärderingen. Minst lika intressant är användningen av modellen i den systematiska uppföljningen under avtalstiden. ” Vidare är upphandlingen intressant för att den i så stor utsträckning gör leverantören, det vill säga trafikutövaren, delaktig och motiverad att arbeta mot beställarens mål. Det handlar både om operatörens rätt att detaljplanera den trafik som ska utföras men också om att ersättningen tydligt och signifikant kopplas till trafikens utveckling.” (SOU, 2013).*

## **7.2 Överprövning**

Ett antal anpassade kvalitetsmodeller som bygger på SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling har använts i offentlig upphandling. Storstockholms Lokaltrafik (SL), Västrafik och Värmlandstrafik är tre aktörer inom kollektivtrafiken som har använt förenklade och anpassade kvalitetsmodeller när de har upphandlat trafik. Vid ett antal tillfällen har det skett överprövning med hänvisning till kvalitetsdimensionen i upphandlingen (se exv 27389-07; 2305-08; 1826-08, 2092-08; 3014-09; 1336-14; 4119-14). SIQs Modell blev 2008 prövad i högsta instans, Regeringsrätten (numera Högsta förvaltningsdomstolen) som inte bedömde att den stred mot LUF eller LOU (2092-08). I samtliga fall där SIQs Modell har varit fall för överprövning har motivet inte varit kvalitetsmodellen i sig, utan LOUs principer om likabehandling, förutsägbarhet och transparens.



## 8 Kvalitetsmodell för äldreomsorg

SIQ har, på uppdrag av Svenskt Näringsliv, tagit fram en kvalitetsmodell för utvärdering av anbudsgivares kvalitetsutveckling i upphandling av äldreomsorg, vilket innefattar äldreboende och hemtjänst. Det förfrågningsunderlag som har utvecklats som en konsekvens av integrationen av kvalitetsmodellen är anpassat för äldreboende (enligt bilaga 1). Kvalitetsmodellen är en anpassad variant av SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling. Kvalitetsmodellen bygger på ett dynamiskt sätt att utvärdera och mäta kvalitetsnivån/kvalitetsmognaden. Detta kan jämföras mot det traditionellt förekommande sättet att ställa och följa upp statiska ska-krav i upphandling och under avtalsperiod. Modellen kan i samband med upphandling komplettera och delvis ersätta det traditionella arbetssättet. När modellen tillämpas ska den tillämpas lika för privata och offentliga utförare. Om privata utförare i en kommun ska tillämpa modellen ska offentliga också göra det.

Modellen för utvärdering av anbudsgivares kvalitetsutveckling kan användas av en beställare som underlag för utvärdering av det ledningssystem som anbudsgivaren planerar för genomförande av uppdraget enligt förfrågningsunderlaget. Utvärdering sker inledningsvis i samband med anbudsutvärderingen. Beställaren vill emellertid inte enbart säkra en planerad kvalitet/kvalitetsnivå i samband med upphandlingen, utan vill även säkerställa och villkora denna under avtalstiden och stimulera till ständiga förbättringar. Modellen kommer därför även att utgöra en grund för utvärdering av vald anbudsgivares kvalitetsutveckling under löpande avtalstid. Såväl privata som offentliga utförare utvärderas på samma sätt vid anbudsutvärdering och under avtalsperioden.

Modellen kan också med fördel användas som en självutvärderingsmodell till stöd för anbudsgivares egen utvärdering och utveckling av sin verksamhet. Ett av de viktigaste syftena med modellen är att vid upphandlingstillfället få en bild av hur anbudsgivaren avser att utveckla kvaliteten och verksamheten under den kommande avtalsperioden. Därmed finns möjligheter att gå från ett statiskt synsätt med uppfyllande av ska-krav till ett mer dynamiskt synsätt som bygger på utvärdering, förbättring och lärande.

Med det dynamiska synsättet ligger tyngdpunkten på hur verksamheten ska fungera – inte på det enstaka arbetssättet, vad som görs eller vem som gör det. Det innebär en beskrivning av ett flöde av aktiviteter som tillsammans bildar en process och en beskrivning av varför resultat, uppnådda eller förväntade, blir som de blir. Tillsammans ger detta en bild av hur ett förlopp kommer att se ut i framtiden. Beskrivningarna är möjliga att utvärdera med hjälp av så kallade utmärkelsemodeller, varav SIQs Modell är en.

Utmärkelsemodellerna är generella, vilket är en fördel när det gäller att överföra kunskap och erfarenheter över branschgränser. Det kan i vissa fall dock finnas anledning att branschanpassa modellen. För den nu aktuella modellen för äldreomsorg har detta skett genom att krav i SOSFS 2011:9, kvalitetsaspekter från Vårdföretagarnas modell och Vårdguiden samt krav i kommunala förfrågningsunderlag, har sorterats in i och stämts av mot SIQs Modell. Detta resulterade i tolv branschspecifika frågor, som nu beaktas i kvalitetsmodellen för äldreomsorg, bland annat i form av fotnoter.

Den här presenterade modellen kan användas vid upphandling av äldreomsorg. Varje upphandling är i flera avseenden unik. För att bli praktiskt användbar har modellen getts en generell utformning. För att beakta specifika krav och förutsättningar vid en upphandling rekommenderar SIQ att i första hand modifiera ska-kraven i förfrågningsunderlaget och/eller justera de i frågebatteriet förekommande fotnoterna.

Efter tilldelningsbeslut erbjuder beställaren alla anbudsgivare ett återföringsmöte för att därigenom generellt öka branschens kunskapsnivå om systematiskt kvalitetsarbete.

Återföringsmöte med vald anbudsgivare genomförs för att gemensamt lägga grunden för uppföljningar under avtalsperioden. Beställaren avtalar om överenskommen kvalitetsnivå baserat på genomförd utvärdering.

Syftet med modellen är att utvärdera anbudsgivarens verksamhetsutveckling. Syftet är således inte att konstatera huruvida anbudsgivaren uppfyller alla ska-krav eller att fastställa nivån på dennes nuvarande verksamhet. Däremot fastställs nivå på planerade arbetssätt, utvärdering och förbättring enligt verksamhetsbeskrivning/frågeformulär.

Se även SIQs hemsida [www.siq.se](http://www.siq.se) för mer information om SIQ, SIQs Modell och kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Som nämnts i avsnitt 5 finns även andra modeller för kvalitetsutveckling. I bilaga 2 listas fler business excellence-modeller (avsnitt 5). I arbetet med modellerna är långsiktighet och kontinuitet av avgörande betydelse för positiva resultat.

## 8.1 Kvalitetsmodellens tillämpning enligt LOU och LOV

Modellen är tillämplig såväl vid upphandling enligt Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) som vid upphandling enligt Lagen om Valfrihetssystem (LOV). Vid upphandling enligt LOU handlar det om att välja det anbud som utifrån angivna tilldelningskriterier är mest fördelaktigt.<sup>1</sup> Vid upphandling enligt LOV används kvalitetsmodellen för att sätta ”ribban” för att bli godkänd som utförare av kommunen, det vill säga de utförare som får verka i kommunen ska ha uppnått en bestämd miniminivå när det gäller bedömd kvalitetsmognad.<sup>2</sup> Egen-regin måste också klara ”ribban” vid LOV-upphandlingar.

<sup>1</sup> Om pris är det enda utvärderingskriteriet vid LOU-upphandlingar kommer kvalitetsmodellen att användas som ett kvalifikationskrav – för att ”sätta ribban” – innan själva anbudsutvärderingen.

<sup>2</sup> Kvalitetsmognaden bedöms enligt ett bedömningsystem som redogörs för i en utvärderingsmatris i avsnitt 10.1.3.

## 9 Kvalitetsmodellens tre hörnspelare

Kvalitetsmodellen för äldreomsorg utgår från SIQs Modell och bygger liksom SIQs Modell på de tre hörnspelarna:

- systematiken – ett sätt att ställa frågor som leder till insikt
- strukturen – en mall för vilka frågor som ska ställas
- kulturen – grundläggande värderingar som vägleder beslut och handling

### 9.1 Systematiken

Ett sätt att ställa frågor som leder till insikt om hur den egna verksamheten fungerar, det vill säga hur man producerar varor och tjänster. Det är först när denna process tydliggörs, inklusive den följd av logiskt sammankopplade aktiviteter som ger upphov till varorna och tjänsterna, som förbättringar kan göras. Modellen underlättar att komma fram till denna insikt genom att systematiskt ställa följande fyra frågor:

#### *Hur gör ni för att ...?*

Har ni ett medvetet valt, genomarbetat, metodiskt, integrerat och organiserat sätt för att angripa det som modellens frågeställning berör? Genomsyras också detta arbets-sätt av de grundläggande värderingarna bakom modellen? (Se hörnspelaren “kulturen” nedan.) Om så är fallet är det valda arbetssättet att anse som ett systematiskt arbets-sätt enligt modellen. Präglas också arbetssättet av att det förebygger fel, problem och risker genom framsynhet, förutseende och planering? Om så är fallet är det valda arbetssättet att också anse som ett förebyggande arbetssätt enligt modellen.

**Utvärdering av arbetssätt sker både i samband med anbudsgivningen och under löpande avtalsperiod.**

#### *I vilken omfattning tillämpar ni det ni gör?*

Det räcker inte med att det finns systematiska och förebyggande arbetssätt. För att de ska leda till avsedda resultat/effekter måste arbetssätten tillämpas där de är relevanta att tillämpa integrerat i hela organisationen, i alla processer, för alla varor och tjänster och vid relevanta tillfällen.

**Utvärdering av tillämpning kommer inte att ske vid utvärdering i samband med anbudsgivningen, utan blir föremål för utvärdering/bedömning först under löpande avtalsperiod.**

#### *Vilket resultat leder det till?*

Resultaten är det yttersta beviset på att rätt arbetssätt valts och tillämpats. För att kunna följa upp verksamheten och dess utveckling på ett adekvat sätt är det viktigt att resultat ställs mot egna målvärden och om möjligt mot motsvarande värden hos ledande organisationer och konkurrenter. Resultatredovisningen bör även spegla alla de aspekter som modellens frågeställning berör och omfatta relevanta områden, segment och processer.

Utvärdering av resultat kommer inte att ske vid utvärdering i samband med anbuds-givningen, utan blir föremål för utvärdering/bedömning först under löpande avtalsperiod.

*Hur gör ni för att utvärdera det ni gör och hur gör ni för att förbättra det ni gör?*

En av modellens grundläggande värderingar är ständiga förbättringar. Därför efterfrågas, dels hur organisationen utvärderar de arbetssätt som valts och i vilken omfattning de tillämpas, dels hur såväl arbetssätten som tillämpningen förbättras. Bedrivs en systematisk utvärdering av det som görs och åstadkommes? Bedrivs ett systematiskt förbättringsarbete baserat på utförda utvärderingar och dragna lärdomar? Ständiga förbättringar bygger på att man återkommande och regelbundet ställer sig dessa frågor.

Utvärdering av utvärdering och förbättring av arbetssätten sker både i samband med anbudsgivningen och under löpande avtalsperiod.

## 9.2 Strukturen

En allmän organisationsmodell utgör stommen utifrån vilken frågorna ställs. Den sätter kunder, medarbetare och processer i fokus. Modellen indelas i sju kriterier:

1. Ledarskap
2. Information och analys
3. Verksamhetens planering
4. Medarbetarnas engagemang och delaktighet
5. Verksamhetens processer
6. Verksamhetens resultat
7. Kundtillfredsställelse

Dessa kriterier indelas sedan i mer detaljerade delkriterier, i vissa fall med underpunkter, som vid anbudstillfället bedöms ur dimensionerna arbetssätt, utvärdering och förbättring. För kvalitetsmodellen för äldreomsorg för utvärdering av anbudsgivares verksamhetsutveckling framgår dessa frågor/punkter av nedanstående sammanställning.

Liksom SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling bygger den nu aktuella kvalitetsmodellen för upphandling och uppföljning av äldreomsorg på att man anlägger en helhetssyn. Modellens olika delar hänger ihop genom att bland annat belysa samma område ut flera perspektiv. Detta är en styrka hos modellen.

Att helt eller delvis välja bort områden, kriterier eller delkriterier som återfinns i den fullständiga modellen, skulle kraftigt försvaga den. De goda resultat som användningen av modeller baserade på SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling och helhetssynen i denna, kan därmed inte garanteras.

## Kriterier och delkriterier

<b>1</b>	<b>Ledarskap</b>	80 p
1.1	Organisationens ledning	40 p
1.2	Ledarskap för ständiga förbättringar	40 p
<b>2</b>	<b>Information och analys.....</b>	80 p
2.1	Hantering och användning av information	80 p
<b>3</b>	<b>Verksamhetens planering</b>	80 p
3.1	Verksamhetens planering	80 p
<b>4</b>	<b>Medarbetare</b>	80 p
4.1	Strategisk kompetensutveckling	20 p
4.2	Individuell kompetensutveckling	20 p
4.3	Medarbetarnas engagemang och delaktighet	20 p
4.4	Arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse	20 p
<b>5</b>	<b>Processer</b>	80 p
5.1	Processledning	20 p
5.2	Etablering och avveckling	20 p
5.3	Förbättring av verksamhetens processer	20 p
5.4	Samverkan med leverantörer och partners	20 p
<b>6</b>	<b>Resultat</b>	500 p
6.1	Resultat – Kunder	200 p
6.2	Resultat – Medarbetare	100 p
6.3	Resultat – Processer	100 p
6.4	Resultat – Samverkan med leverantörer och partners	100 p
<b>7</b>	<b>Kunder</b>	100 p
7.1	Kundförväntningar	40 p
7.2	Samverkan med kunder	30 p
7.3	Mätning av kundtillfredsställelse	30 p

1 Ledarskap 80 p

1.1 Organisationens ledning<sup>3</sup> 40 p

Delkriteriet avser hur organisationens högsta ledning genom personligt engagemang och föredöme arbetar med kvalitetsutveckling.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur är organisationens högsta ledning personligen engagerad i att verksamheten utvecklas utifrån kundernas behov?

---

B. Hur förankrar ledningen personligen organisationens verksamhetsidé, vision och värdegrund hos medarbetarna?

---

C. Hur analyserar ledningen personligen tillsammans med medarbetarna verksamhetens utveckling och resultat<sup>4</sup>?

---

*D. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

*E. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

---

<sup>3</sup> Avser person/-er i organisationens högsta ledning, ofta enhetschefen, enligt Översikten.

<sup>4</sup> Avser alla typer av resultat, både ur ett linje- och processperspektiv

## 1.2 Ledarskap för ständiga förbättringar 40 p

Delkriteriet avser hur ledare inom alla delar av verksamheten arbetar med kvalitetsutveckling.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur arbetar ledare med ständiga förbättringar utifrån ett kundorienterat synsätt?

---

B. Hur utvecklar ledare organisationens verksamhetsidé, vision och värderingar tillsammans med medarbetarna?

---

C. Hur redovisar ledare verksamhetens utveckling för medarbetarna utifrån resultat<sup>5</sup>, mål och handlingsplaner?

---

D. Hur utvecklar ledare och medarbetare tillsammans strategier, mål och handlingsplaner för sitt gemensamma ansvarsområde?

---

E. Hur utvecklar ledare och medarbetare tillsammans utifrån det gemensamma ansvarsområdet mål och handlingsplaner för varje medarbetare?

---

F. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna tillämpade arbetssätten?

---

G. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna tillämpade arbetssätten?

---



---

<sup>5</sup> Avser alla typer av resultat, både ur ett linje- och processperspektiv

2 Information och analys 80 p

2.1 Hantering och användning av information 80 p

Delkriteriet avser hur information som behövs för att driva verksamheten<sup>6</sup> lagras och uppdateras, hur den är relevant, tillförlitlig, lättillgänglig och säker samt hur den används.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur lagrar och uppdaterar ni information som behövs för er verksamhet?

---

B. Hur ser ni till att informationen är relevant och tillförlitlig?

---

C. Hur gör ni informationen lättillgänglig för användare?

---

D. Hur säkerställer ni att informationen inte sprids till obehöriga?

---

E. Hur använder ni information för analys och beslut?

---

*F. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

*G. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

---

<sup>6</sup> Text information som är kundrelaterad, medicinsk, medarbetarrelaterad, ekonomisk



### 3 Verksamhetens planering 80 p

#### 3.1 Verksamhetens planering 80 p

Delkriteriet avser hur ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner för verksamheten och dess utveckling, samt hur ni involverar berörda intressenter i arbetet.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att utveckla strategier, mål och handlingsplaner?

---

B. Hur gör ni för att samverka med medarbetare, kunder<sup>7</sup>, partners<sup>8</sup>, leverantörer<sup>9</sup> och andra när ni tar fram strategier, mål och handlingsplaner?

---

C. Hur gör ni för att i planeringen ta reda på och använda information om vad som sker i vår omvärld?<sup>10</sup>

---

D. Hur gör ni för att i planeringen använda fakta om verksamheten<sup>11</sup>?

---

E. Hur gör ni för att säkerställa att tillräckliga resurser finns tillgängliga?

---

F. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?

---

G. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?

---



---

<sup>7</sup> Avser brukare, vårdtagare, patienter, anhöriga, gäster m.fl.

<sup>8</sup> Avser uppdragsgivaren/beställaren.

<sup>9</sup> Avser leverantörer som levererar till huvudprocesserna (kost, läkemedel, hygienartiklar).

<sup>10</sup> Kan gälla till exempel förändringar i nationella register, hälso- och sjukvårdslagen, senaste evidence i forskning, ekonomiska och politiska förutsättningar som kan komma att förändras.

<sup>11</sup> Avser alla typer av fakta, inte enbart ekonomiska. Omfattar även synpunkter, klagomål, incidenter etc.

4 Medarbetarnas engagemang och utveckling<sup>12</sup> 80 p

4.1 Strategisk kompetensutveckling 20 p

Delkriteriet avser hur ni utifrån övergripande strategier, mål och handlingsplaner planerar och utvecklar organisationens samlade kompetens.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att utifrån vision, strategi och mål ta reda vad verksamheten behöver för kompetens nu och i framtiden?

---

B. Hur gör ni för att utveckla verksamhetens samlade kompetens<sup>13</sup>?

---

C. Hur gör ni för att mäta organisationens samlade kompetens?

---

D. Hur gör ni för att sätta mål för organisationens samlade kompetens?

---

E. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?

---

F. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?

---

---

<sup>12</sup> Som medarbetare räknas även ledare.

<sup>13</sup> Kan exv vara utveckla organisationsformer, arbetssätt, yrkesroller, utbildning, träning, rekrytering.

## 4.2 Individuell kompetensutveckling 20 p

Delkriteriet avser hur ni utifrån strategier, mål och handlingsplaner för den strategiska kompetensutvecklingen tar fram utvecklingsplaner för varje medarbetare och hur kompetensutveckling genomförs.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att ta fram mål och handlingsplaner för varje medarbetares kompetensutveckling?

---

B. Hur gör ni för att samordna medarbetarnas önskemål om kompetensutveckling med verksamhetens kompetensbehov<sup>14</sup>?

---

C. Hur gör ni för att introducera nya medarbetare i verksamheten?

---

D. Hur gör ni för att ge medarbetarna möjlighet till lärande och utveckling för nuvarande och framtida uppgifter och ansvarsområden?

---

E. Hur gör ni för att mäta varje medarbetares kompetens?

---

F. Hur gör ni för att sätta mål för varje medarbetares kompetens?

---

G. *Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

H. *Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

---

<sup>14</sup> Här ska ingå patientsäkerhet.

**4.3 Medarbetarnas engagemang och delaktighet 20 p**

Delkriteriet avser hur ni får alla medarbetare att engagera sig i verksamheten och dess utveckling.

Beskriv kort de viktigaste arbetsätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni det möjligt för medarbetare att vara engagerade i verksamhetens utveckling?

---

B. Hur stimulerar ni till innovation, kreativitet och ständiga förbättringar?

---

C. Hur ger ni medarbetare möjlighet till ökade befogenheter i takt med stigande engagemang och kompetens?

---

D. Hur gör ni för att ge erkännande och uppmuntran till framgångsrikt förbättringsarbete och andra goda insatser?

---

E. Hur gör ni för att mäta medarbetares engagemang och delaktighet?

---

F. Hur gör ni för att sätta mål för medarbetares engagemang och delaktighet?

---

*G. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?*

---

*H. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?*

---

#### 4.4 Arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse 20 p

Delkriteriet avser hur ni skapar och upprätthåller en god arbetsmiljö.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att skapa en god arbetsmiljö?

---

B. Hur gör ni för att mäta och sätta mål för en god arbetsmiljö?

---

C. Hur gör ni för att skapa arbetstillfredsställelse?

---

D. Hur gör ni för att mäta och sätta mål för arbetstillfredsställelse?

---

E. Hur gör ni för att stödja missnöjda eller otillfredsställda medarbetare och förbättra deras situation?

---

*F. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

*G. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

5 Verksamhetens processer 80 p

5.1 Processledning 20 p

Delkriteriet avser hur ni etablerar och utvecklar övergripande arbetssätt för att styra och utveckla verksamhetens processer<sup>15</sup> samt hur ni får dem att samverka.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att beskriva de viktigaste processerna<sup>16</sup> och kraven på dem?

---

B. Hur säkerställer ni att ledare och medarbetare har kunskap om processerna?

---

C. Hur gör ni för att mäta och sätta mål för hur väl ni lyckas styra de viktigaste processerna?

---

D. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?

---

E. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?

---

---

<sup>15</sup> Syftar på huvud-, lednings-, del- och stödprocesser.

<sup>16</sup> Omfattar även rehabilitering

## 5.2 Etablering och avveckling

20 p

Delkriteriet avser hur ni etablerar respektive avvecklar en verksamhet.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att styra och följa upp processer för att uppnå en problemfri etablering?

---

B. Hur gör ni för att styra och följa upp processer för att uppnå en problemfri avveckling?

---

C. Hur gör ni för att upptäcka och utreda grundorsaker till avvikelser och problem som uppstår i dessa processer, vidtar åtgärder och förvissas om att problemen är lösta?

---

*D. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

*E. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?*

---

### 5.3 Förbättring av verksamhetens processer 20 p

Delkriteriet avser hur ni förbättrar verksamhetens processer.

Beskriv kort de viktigaste arbetsätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att upptäcka behov av förbättringar<sup>17</sup> och fånga upp problem<sup>18</sup> i processerna?

---

B. Hur gör ni för att utreda möjligheter till förbättringar och undanröja grundorsaker till problem?

---

C. Hur gör ni för att följa upp att förbättringar i processerna leder till önskat resultat?

---

D. Hur gör ni för att genomföra förbättringar av processerna?

---

*E. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?*

---

*F. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?*

---

---

<sup>17</sup> Omfattar att kontinuerligt göra riskbedömningar

<sup>18</sup> Med problem avses också incidenter, vårdskador och andra avvikelser



#### 5.4 Samverkan med leverantörer och partners<sup>19</sup> 20 p

Delkriteriet avser hur ni i samverkan med leverantörer<sup>20</sup> och partners<sup>21</sup> säkerställer och förbättrar processer, varor och tjänster.

Beskriv kort de viktigaste arbetsätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att välja leverantörer och partners utifrån strategier, mål och handlingsplaner?

---

B. Hur gör ni för att samverka med leverantörer och partners?

---

C. Hur gör ni för att samverka med leverantörer och partners vid förändringar av processer, varor och tjänster som rör gemensamma områden?

---

D. Hur gör ni för att mäta och sätta mål för leverantörers och partners förmåga att möta överenskomna krav?

---

E. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?

---

F. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?

---



---

<sup>19</sup> Leverantörer och partners redovisas i Översikten

<sup>20</sup> Avser leverantörer som levererar till huvudprocesserna (kost, läkemedel, hygienartiklar)

<sup>21</sup> Avser uppdragsgivaren/beställaren

6 Resultat 500 p

6.1 Resultat – Kunder<sup>22</sup> 200 p

Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till ert arbete med att tillfredsställa era kunder, enligt kriterium 7.

Redogör kort för de viktigaste resultaten från mätningar inom området, såväl trender som nivåer.

A. Redovisa resultat i jämförelse med uppställda mål.<sup>23</sup>

---

B. Beskriv kort resultatens relevans och härledbarhet till valda arbetsätt.

---

6.2 Resultat – Medarbetare<sup>24</sup> 100 p

Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till arbetsätten enligt kriterium 4.

Redogör kort för de viktigaste resultaten från mätningar inom området, såväl trender som nivåer.

A. Redovisa resultat avseende medarbetares kompetens i jämförelse med uppställda mål.<sup>25</sup>

---

B. Redovisa resultat avseende medarbetares engagemang och delaktighet i jämförelse med uppställda mål.

---

C. Redovisa resultat avseende medarbetares arbetstillfredsställelse i jämförelse med uppställda mål.

---

D. Redovisa resultat avseende arbetsmiljön i jämförelse med uppställda mål.

---

E. Beskriv kort resultatens relevans och härledbarhet till valda arbetsätt.

---

<sup>22</sup> Resultatkriterierna utvärderas inte vid upphandlingstillfället, utan blir föremål för utvärdering först under avtalsperioden.

<sup>23</sup> Mål kan avse mål uppsatta av såväl beställaren som anbudsgivaren.

<sup>24</sup> Resultatkriterierna utvärderas inte vid upphandlingstillfället, utan blir föremål för utvärdering först under avtalsperioden.

<sup>25</sup> Mål under A–E kan avse mål uppsatta av såväl beställaren som anbudsgivaren.

**6.3 Resultat – Processer<sup>26</sup>****100 p**

Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till ert arbete med att styra och förbättra era processer, enligt kriterium 5.

Redogör kort för de viktigaste resultaten från mätningar inom området, såväl trender som nivåer.

A. Redovisa resultat avseende processer i jämförelse med uppställda mål.<sup>27</sup>

---

B. Beskriv kort resultatens relevans och härledbarhet till valda arbetssätt.

---

**6.4 Resultat – Samverkan med leverantörer och partners<sup>28</sup> 100 p**

Delkriteriet avser redovisning av resultat som hänför sig till er samverkan med leverantörer och partners enligt kriterium 5.4.

Redogör kort för de viktigaste resultaten från mätningar inom området, såväl trender som nivåer.

A. Redovisa resultat avseende samverkan med leverantörer och partners i jämförelse med uppställda mål.<sup>29</sup>

---

B. Redovisa resultat avseende hur väl ni tillsammans med leverantörer och partners möter överenskomna krav i jämförelse med uppställda mål.

---

C. Beskriv kort resultatens relevans och härledbarhet till valda arbetssätt.

---

<sup>26</sup> Resultatkriterierna utvärderas inte vid upphandlingstillfället, utan blir föremål för utvärdering först under avtalsperioden.

<sup>27</sup> Mål kan avse mål uppsatta av såväl beställaren som anbudsgivaren.

<sup>28</sup> Resultatkriterierna utvärderas inte vid upphandlingstillfället, utan blir föremål för utvärdering först under avtalsperioden.

<sup>29</sup> Mål under A och B kan avse mål uppsatta av såväl beställaren som anbudsgivaren.

7 Kundtillfredsställelse<sup>30</sup> 100 p

7.1 Kundförväntningar 40 p

Delkriteriet avser hur ni tar reda på kunders nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

Beskriv kort de viktigaste arbetssätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att ta reda på kunders behov, krav, önskemål och förväntningar?

---

B. Hur gör ni för att säkerställa att nödvändig information om kunderna är relevant och korrekt?

---

C. Hur gör ni för att säkerställa att nödvändig information om kunderna görs tillgänglig för användare och skyddas mot obehöriga?

---

D. Hur gör ni för att rangordna kunders och övriga intressenters behov, krav, önskemål och förväntningar?

---

E. Hur gör ni för att ta reda på förändringar i vår omvärld som påverkar kunders framtida behov, krav, önskemål och förväntningar<sup>31</sup>?

---

F. Hur gör ni för att fastställa och formulera löften till våra kunder på ett sätt som skapar förtroende för vår verksamhet<sup>32</sup>?

---

G. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?

---

H. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetssätten?

---



---

<sup>30</sup> Kunder framgår av Översikten. Kan avse brukare, vårdtagare, patienter, anhöriga, gäster, beställare m.fl.

<sup>31</sup> Kan exv. gälla samhällets utveckling, ny forskning, teknikutveckling och konkurrenter.

<sup>32</sup> Omfattar hur den enskildes bakgrund/historia/önskemål blir avgörande för verksamhetens profilering.

## 7.2 Samverkan med kunder

30 p

Delkriteriet avser hur ni samverkar med kunderna<sup>33</sup> samt hur ni stödjer medarbetare med täta kundkontakter.

Beskriv kort de viktigaste arbetsätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att uppfylla de viktigaste kraven på hur era kunder vill bli bemötta?

---

B. Hur gör ni för att samverka med kunder i utveckling och förbättring av era processer, varor och tjänster?

---

C. Hur säkerställer ni att det finns en tydligt utpekad ansvarig på plats som kunder och medarbetare lätt kan kontakta för att få information, hjälp och framföra synpunkter?

---

D. Hur gör ni för att effektivt fånga upp och lösa kunders problem?

---

E. Hur säkerställer ni att medarbetare kan kommunicera med kunder, andra medarbetare, partners och leverantörer samt skriftligt kunna göra den dokumentation som krävs för respektive yrkeskategori?<sup>34</sup>

---

*F. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?*

---

*G. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?*

---



---

<sup>33</sup> Avser brukare, vårdtagare, patienter, anhöriga, god man, gäster, beställare m.fl.

<sup>34</sup> Avser språk, tekniska hjälpmedel m.m.

### 7.3 Mätning av kundtillfredsställelse

30 p

Delkriteriet avser hur ni mäter hur nöjda respektive missnöjda era kunder är.

Beskriv kort de viktigaste arbetsätten inom området och i vilken omfattning de tillämpas.

A. Hur gör ni för att mäta hur nöjda och missnöjda era kunder är?

---

B. Hur gör ni för att sätta mål för hur nöjda och missnöjda kunder ni vill ha?

---

C. Hur gör ni för att använda fakta om hur nöjda och missnöjda era kunder är som underlag för förbättring av era processer, varor och tjänster?

---

*D. Hur utvärderar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?*

---

*E. Hur förbättrar ni de ovan beskrivna/tillämpade arbetsätten?*

---

### 9.3 Kulturen

Grundläggande värderingar ska stödja de arbetsätt, metoder och arbetsformer, som organisationen tillämpar, liksom de beslut och vägval man gör. Modellen baseras på följande tretton grundläggande värderingar. De är kännetecknande för framgångsrika organisationers verksamhet.

De arbetsätt som redovisas i verksamhetsbeskrivningen ska kännetecknas av de grundläggande värderingarna där så är relevant.

#### Kundorientering

En organisations långsiktiga framgång beror på dess förmåga att skapa värde för dem som den finns till för – kunderna. De externa och interna kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar ska vara vägledande för organisationen, dess medarbetare och verksamhet.

#### *Engagerat ledarskap*

För att skapa en kultur som sätter kunden i främsta rummet krävs ett personligt, aktivt och synligt engagemang från varje ledare. Ledarskapets viktigaste uppgifter är att ange riktningen för verksamheten, ta till vara potentialen i individers erfarenheter och olikheter, skapa förutsättningar för medarbetarna samt i dialog med dem definiera och följa upp målen.

#### *Allas delaktighet*

En förutsättning för en framgångsrik organisation är att varje medarbetare känner sig ha förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en måste därför se sin roll i dess helhet, ha klara mål, besitta de medel som krävs samt kunskap om de resultat som uppnås.

#### *Kompetensutveckling*

Den samlade kompetensen är avgörande för organisationens framgång och konkurrenskraft. Därför måste kompetensutvecklingen ses både ur ett organisatoriskt och ett individuellt perspektiv, för att därmed utveckla och tillföra kompetens på ett sätt som stärker såväl individen som organisationen.

#### *Långsiktighet*

Organisationens verksamhet måste värderas med tanke på utveckling och konkurrenskraft över tiden. Ett uthålligt förbättringsarbete leder till ökad produktivitet och effektivitet, bättre miljö, nöjdare kunder och varaktig lönsamhet på lång sikt.

#### Samhällsansvar

Varje organisation har ett samhällsansvar utöver lagar och förordningar. Organisationen och dess medarbetare måste se sina processer, varor och tjänster som delar i en större helhet och aktivt medverka till förbättringar i både samhälle och miljö.

#### Processorientering

Organisationens verksamhet ska ses som processer som skapar värde för kunderna. Processorientering stimulerar till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation och lägger grunden för kundorienterad verksamhetsutveckling.

### Förebyggande åtgärder

Det är lönsamt att förebygga fel och eliminera risker i processer, varor och tjänster. Framsynthet, förutseende och planering är nyckelord i förbättringsarbetet där även kunder och leverantörer ska engageras.

### Ständiga förbättringar

Konkurrenskraft kräver ständiga förbättringar och förnyelse av alla verksamhetens delar. Förutsättningen för detta är ett metodiskt förbättringsarbete som genomsyrar organisationen och en kultur som stimulerar till ständigt lärande, kreativitet och nya idéer.

### Lära av andra

För att kunna vidareutvecklas måste organisationen och dess medarbetare på alla områden skaffa sig ny kunskap om vad som är möjligt att uppnå och hur detta kan uppnås. Detta kräver jämförelser med dem som är bäst på en viss process, oavsett vilken bransch eller sektor de tillhör.

### Snabbare reaktioner

I alla verksamheter är kortare svarstider, kortare ledtider och snabbare reaktioner på kundernas behov av avgörande betydelse. Det gäller såväl för utveckling, produktion och leverans av varor och tjänster, som för administrativa processer.

### Faktabaserade beslut

Beslut måste bygga på dokumenterade och tillförlitliga fakta. Varje medarbetare måste inom sitt arbetsområde få möjlighet att mäta och analysera fakta av betydelse för att uppfylla sina mål och för att tillfredsställa sina kunder.

### Samverkan

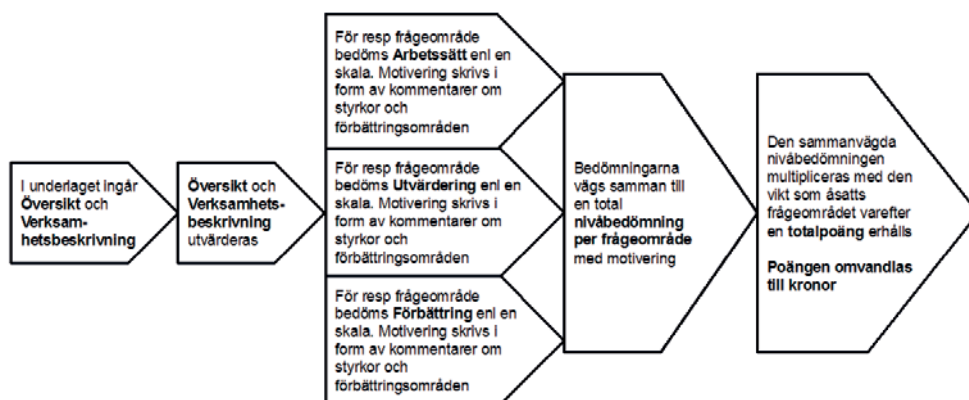
Samverkan genomsyrar varje framgångsrik organisation. Det är väsentligt att genom samverkan på flera plan och i olika avseenden ta till vara kompetenser och erfarenheter hos såväl medarbetare som kunder, leverantörer, partners, ägare och huvudmän.



# 10 Utvärderingsprocessen

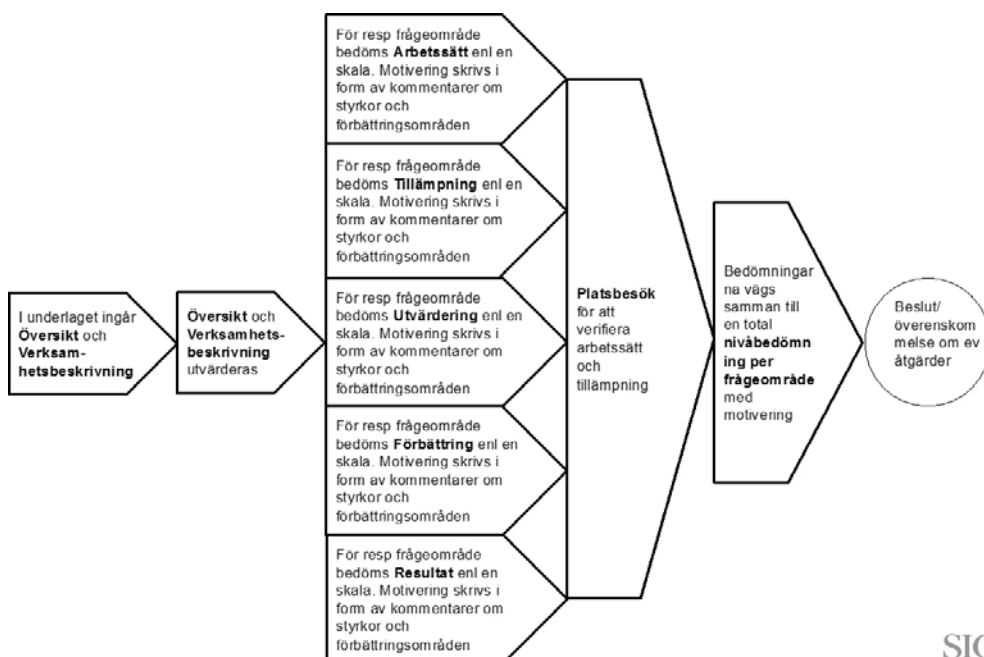
Utvärderingen görs av ett utvärderingslag (se 10.4) med cirka 4 personer. Lagets medlemmar gör först en individuell utvärdering för att där efter träffas och nå konsensus kring en gemensam utvärdering.

Utvärdering i samband med anbudsgivning:



Anbudsgivaren lämnar ett underlag som består av översikt och verksamhetsbeskrivning. Underlagets första del, **översikten**, är ett kortfattat dokument som avgränsar och beskriver den organisation som ska genomföra verksamheten enligt förfrågningsunderlaget och som därmed ska utvärderas. Se 10.2.1.

Underlagets andra del, **verksamhetsbeskrivningen**, utgörs av svaren på frågorna/punkterna under avsnitt 9.2. Även här är sidantalet begränsat och får omfatta högst 30 A4-sidor.



## Uppföljande utvärdering/Avstämning

I jämförelse med den utvärdering som sker vid anbudstillfället tillkommer här följande moment:

- För respektive frågeområde utvärderas och bedöms även dimensionerna Tillämpning och Resultat.
- Utvärderingen kompletteras med ett platsbesök, där utvärderingslaget på plats hos anbudsgivaren verifierar att beskrivna arbetssätt, tillämpningar, utvärderingar, förbättringar samt resultat överensstämmer med verkligheten.
- Utvärderingen resulterar i ett beslut/överenskommelse vilka eventuella åtgärder som måste vidtas.

Beställaren erbjuder anbudsgivare återföringsmöte. Återföringsmöte med vald anbudsgivare genomförs för att gemensamt lägga grunden för ytterligare uppföljningar under avtalsperioden. Beställaren avtalar om överenskommen kvalitetsnivå baserat på genomförd utvärdering.

## 10.1 Utvärdering

Utvärderingen utgår från kriterierna enligt *punkten 9.2* ovan.

### 10.1.1 Utvärderingsdimensioner

#### Arbetsätt

##### *Systematik*

Finns systematiska, d v s medvetet valda, genomarbetade, integrerade och organiserade arbetsätt och metoder för att hantera det som berörs inom frågeområdet? Genomsyras även dessa av de grundläggande värderingarna?

##### *Förebyggande*

Präglas valda arbetsätt och metoder av att de förebygger fel, problem och risker genom framsynthet, förutseende och planering?

#### Tillämpning

Styrks det att valda arbetsätt och metoder kommer att tillämpas inom alla relevanta områden och vid alla relevanta tillfällen?

*Utvärdering av arbetsätt sker både i samband med anbudsgivningen och under löpande avtalsperiod.*

#### Utvärdering

Finns systematiska, d v s medvetet valda, genomarbetade och organiserade arbetsätt och metoder för utvärdering av de valda arbetsätten och metoderna samt dess tillämpning? Finns även systematiska arbetsätt och metoder för förbättringsarbete baserat på genomförda utvärderingar och dragna lärdomar?

#### Förbättring

Finns systematiska, d v s medvetet valda, genomarbetade och organiserade arbetsätt och metoder för förbättring av de valda arbetsätten och metoderna samt dess tillämpning? Är förbättringsarbetet baserat på genomförda utvärderingar och dragna lärdomar?

*Utvärdering av utvärdering och förbättring av arbetsätten sker både i samband med anbudsgivningen och under löpande avtalsperiod.*

### **Resultat**

*Är inte föremål för utvärdering i samband med anbudsgivningen utan utvärderas/bedöms först under löpande avtalstid för vald anbudsgivare.*

Här bedöms

- trender – förbättringstakt i verksamheten
- om redovisade resultat visar goda resultat i jämförelse med relevanta egna mål och om möjligt i jämförelse med konkurrenter och ledande organisationer motsvarande resultat
- om resultaten är en logisk följd av arbetsättens tillämpning
- om relevanta områden och processer täcks in av resultatredovisningen

### **10.1.2 Poängnivåer**

Mot bakgrund av identifierade styrkor och förbättringsområden för respektive frågeområde/punkt fastställer examinatorerna en poängnivå för utvärderingsdimensionerna enligt utvärderingsmatrisen nedan.

Poäng ges endast i hela 10-tal mellan 0–100.

### **Arbetsätt**

Här bedöms systematik och integration.

*Utvärdering av arbetsätt sker både i samband med anbudsgivningen och under löpande avtalsperiod.*

### **Tillämpning**

Här bedöms var och när.

*Utvärderas inte i samband med anbudsgivningen utan utvärderas först under löpande avtalstid för vald anbudsgivare.*

### **Utvärdering**

Här bedöms utvärdering.

### **Förbättring**

Här bedöms lärande och förbättringsarbete.

*Utvärdering av utvärdering och förbättring av arbetsätten sker både i samband med anbudsgivningen och under löpande avtalsperiod.*

### **Resultat**

Här bedöms relevans/omfattning, härledbarhet, nivåer och trender.

*Utvärderas inte i samband med anbudsgivningen utan utvärderas först under löpande avtalstid för vald anbudsgivare.*

### 10.1.3 Utvärderingsmatris

I upphandlingen utvärderas arbetssätten samt hur dessa utvärderas och förbättras. Under avtalsperioden utvärderas även tillämpning och resultat, enligt nedanstående matris.

<b>Arbetsätt</b> Här bedöms om arbetssätten genomsyras av de Grundläggande Värderingarna och i vilken rad de uppvisar...	<b>Systematik</b> Rutiner, metoder, system och organisation är etablerade för medvetet valda arbetssätt	Systematik saknas	Systematik saknas till stora delar	Delvis systematiska	I huvudsak systematiska	Heltäckande systematiska arbetssätt
	<b>Integration</b> Stöder verksamhetsplaner och samverkar med andra arbetssätt	Integration saknas	Integration saknas i huvudsak	Delvis integrerade	I huvudsak integrerade	Fullständigt integrerade
<b>Deltotal %</b>		0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100				
<b>Tillämpning</b>	<b>Var</b> Arbetsätten tillämpas m a p bredd och djup	Ej tillämpade	Inom några relevanta områden	Inom flera relevanta områden	Inom de flesta relevanta områden	Inom alla relevanta områden
	<b>När</b> Arbetsätten tillämpas	Aldrig	Sporadiskt	Ofta vid relevanta tillfällen	Vid nästan alla relevanta tillfällen	Vid alla relevanta tillfällen
<b>Deltotal %</b>		0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100				
<b>Utvärdering</b>	<b>Utvärdering</b> Utvärdering av arbetssättens ändamålsenlighet, tillämpning och effektivitet	Utvärdering saknas	Sporadisk	Delvis systematisk	I huvudsak systematisk	Heltäckande och systematisk utvärdering
<b>Förbättring</b>	<b>Lärande och förbättringsarbete</b> Resultat av utvärderingen omsätts i lärande och förbättringar	Lärande och förbättringsarbete saknas	Sporadiskt	Delvis systematiskt	I huvudsak systematiskt	Heltäckande och systematiskt lärande och förbättringsarbete
<b>Resultat</b>	<b>Relevans</b>	Ej relevanta	Några relevanta områden redovisas	Flera relevanta områden och processer redovisas	De flesta relevanta områden och processer redovisas	Alla relevanta områden och processer redovisas
	<b>Härledbarhet</b>	Härledbarhet saknas	Några resultat är härledbara till arbetssättet	Flera resultat är härledbara till arbetssättet	De flesta resultat är härledbara till arbetssättet	Alla resultat är härledbara till arbetssättet
	<b>Nivåer</b>	Ej redovisade	Några resultat visar goda nivåer	Flera resultat visar goda nivåer	De flesta resultat visar goda nivåer	Alla resultat är i världsklass
	<b>Trender</b>	Ej redovisade	Några resultat visar positiva trender	Flera resultat visar positiva trender	De flesta resultat visar uthålligt goda nivåer och positiva trender	Alla resultat visar uthålligt nivåer i världsklass och positiva trender
<b>Deltotal %</b>		0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100				
<b>Total %</b>		0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100				

### 10.1.4 Poängsammanställning/fastställande av kvalitetsnivå

Utvärdering sker per delkriterium var för sig i de tre dimensionerna arbetssätt, tillämpning, utvärdering och förbättring samt resultat. Nivåbestämningen sammanställs i tabellen på sidan 38, där en sammanvägning sker i konsensusprocessen för varje delkriterium. Tillämpning och resultat blir inte föremål för utvärdering i samband med anbudsgivningen och ingår inte i sammanställningen. Varje delkriterium har tilldelats en poäng som multipliceras med den i konsensus överenskomna procentsatsen. Den erhållna totalpoängen bildar underlag för anbudsutvärderingen.

Den vid utvärderingen erhållna totalpoängen omvandlas för vald anbudsgivare till en kvalitetsnivå. Avtal träffas med vald anbudsgivare om den nivå som ska känneteckna verksamhetsutvecklingen under hela avtalstiden.

A	B	C	D	E	F	G
Delkriterium	Arbetsätt %	Utvärdering %	Förbättring %	Total %	Delkriteriets poäng	Slutpoäng ExF
1.1					40	
1.2					40	
2.1					80	
3.1					80	
4.1					20	
4.2					20	
4.3					20	
4.4					20	
5.1					20	
5.2					20	
5.3					20	
5.4					20	
6.1					200	X
6.2					100	X
6.3					100	X
6.4					100	X
7.1					40	
7.2					30	
7.3					30	

I kolumnerna B, C, D, E anges de procentsatser utvärderingslaget har enats om i konsensusprocessen. I B, C, D anges procentsatsen 0-100 i hela tiotal, i E i hela femtal. Den för varje delkriterium erhållna procentsatsen multipliceras med delkriteriets poäng (ExF) varvid slutpoängen erhålls. I rutan längst ned till höger adderas delkriteriernas slutpoäng. Totalsumman (0-500) är resultatet av utvärderingen m a p verksamhetsutveckling. I konsensusprocessen ska bedömningen av utvärdering och förbättring ha en dominerande påverkan, då dessa dimensioner är fundamentet för en dynamisk utvärderingsmodell.

## 10.2 Utvärderingsunderlag enligt kvalitetsmodellen

### 10.2.1 Översikt

#### 10.2.1.1 Anbudsgivarens översikt

Översikten är ett kortfattat dokument som avgränsar och beskriver den organisation som ska genomföra verksamheten enligt förfrågningsunderlaget och som därmed ska utvärderas. Om denna organisation/verksamhet är en del av en större koncern eller motsvarande, ska detta framgå. Översikten är viktig för att förstå den efterföljande verksamhetsbeskrivningen. Fakta som lämnas i översikten behövs som stöd för att kunna utvärdera och bedöma verksamheten. Översikten får omfatta högst 6 A4-sidor. Både översikten och verksamhetsbeskrivningen ska skrivas med ett teckensnitt med minst 11 punkters storlek (undantag kan accepteras i förklarande text till diagram och figurer, texten måste dock vara läsbar för att bli föremål för utvärdering).

Utrymmet i översikten är begränsat. Informationen som lämnas kan därför inte vara alltför detaljerad. Under vissa punkter efterfrågas det "viktigaste". Med det avses det som anbudsgivaren anser vara viktigast för att genomföra uppdraget enligt förfrågningsunderlaget (se även 10.2.1.2) samt för att förstå informationen i verksamhetsbeskrivningen.

Översikten innehåller följande punkter:

1. Verksamhetsidé, vision och värdegrund
2. Varor och tjänster
3. Viktigaste kunder/kundgrupper och deras behov, krav, önskemål och förväntningar
4. Styrkor och förbättringsområden
5. Viktigaste mål på kort och lång sikt i sammanfattning
6. Konkurrenssituation och egen marknadsposition
7. Verksamhetens övergripande processtruktur med angivande av de viktigaste processerna
8. Organisations- och ledningsstruktur
9. Medarbetare (antal, kategorier, utbildningsnivåer)
10. Anläggningar och deras ändamål
11. Viktigaste leverantörer och partners
12. Ägarförhållanden och ägarkrav

#### 10.2.1.2 Beställarens översikt

För att underlätta för anbudsgivaren att lämna ett anbud som är anpassat till den aktuella verksamheten föreslås att även beställaren ska presentera en motsvarande översikt med grundläggande fakta om verksamheten. De formella kraven på denna översikt överensstämmer med vad som gäller för anbudsgivarens översikt. Även här efterfrågas under vissa punkter det "viktigaste". Med det avses det som beställaren anser vara viktigast för att genomföra uppdraget enligt förfrågningsunderlaget. Beställarens översikt kan integreras med förfrågningsunderlaget.

1. Beställarens verksamhetsidé, vision och värdegrund
2. Beställarens mål med äldreomsorg
3. Varor och tjänster som ska levereras
4. Viktigaste kunder/kundgrupper och deras behov, krav, önskemål och förväntningar
5. Kritiska framgångsfaktorer (till exempel med hjälp av SWOT)
6. Relevanta resultat (till exempel från Öppna jämförelser, från föregående verksamhet om sådan föreligger)
7. Beställarens viktigaste mål på kort och lång sikt i sammanfattning
8. Konkurrenssituation och marknadsposition
9. Beställarens övergripande processtruktur med angivande av de viktigaste relevanta processerna
10. Beställarens organisations- och ledningsstruktur
11. Anläggningar och deras ändamål
12. Viktigaste befintliga leverantörer och partners
13. Ägarförhållanden och ägarkrav

### 10.2.2 Verksamhetsbeskrivning enligt kvalitetsmodellen/frågeformulär (i enlighet med frågorna i 9.2)

Verksamhetsbeskrivningen enligt modellen för äldreomsorg omfattar vid anbudstillfället totalt 6 kriterier med 15 delkriterier som blir föremål för utvärdering. Resultatkriteriet utvärderas inte i samband med anbudsgivningen, men ingår vid utvärdering under avtalstiden. Beskrivningen ska avse den organisation/verksamhet anbudsgivaren planerar för och som berör genomförandet av uppdraget enligt förfrågningsunderlaget. Den omfattning som beskrivningen maximalt bör uppgå till framgår av frågeformulären som ska användas. Enbart beskrivningen/svaren på frågorna blir föremål för utvärdering. Bilagor bör undvikas, men om bilagor lämnas, ska dessa inrymmas inom det stipulerade antal sidor för beskrivning/svar som angetts för respektive frågeområde/punkt. Referenser kan emellertid lämnas till system, dokument etc, men dessa referenser blir således inte föremål för utvärdering i sig utan är mer att se som ett stöd för beskrivningen och för att underlätta utvärdering i samband med platsbesök hos vald anbudsgivare under löpande avtalsperiod. Verksamhetsbeskrivningen får omfatta högst 30 A4-sidor.

I vissa fall efterfrågas redovisning av det ”viktigaste”. Vad som är viktigast kan framgå av anbudsgivarens och beställarens översikter samt beskriva arbetssätt som är avgörande för att uppnå uppsatta mål.

Det är viktigt att noga läsa igenom vad som efterfrågas i varje frågeområde/punkt. Vid en hastig genomläsning kan frågeområdena/punkterna i vissa fall synas vara upprepningar, men de belyser egentligen samma arbetssätt ur olika perspektiv.

## 10.3 Åtgärder vid avvikelse under avtalsperiod

Om det vid uppföljande utvärdering/avstämning konstaterats att resultatet av utvärderingen understiger den lägsta nivå som enligt avtalet ska känneteckna verksamhetsutvecklingen ska anbudsgivaren vidta åtgärder för att åter komma upp till den i avtalet stadgade nivån.

Efter mottagandet av återföringsrapporten från avstämningen enligt avtalet, ska anbudsgivaren till beställaren vid överenskommen tidpunkt ha lämnat en av denne godkänd åtgärdsplan av vilken ska framgå hur den önskade nivån ska uppnås.

Vägledande för åtgärdsplanen ska vara att i första hand åtgärda de delkriterier som i kolumn E i tabellen ovan (*punkten 10.1.4*) erhållit de lägsta bedömningarna.

Av åtgärdsplanen ska för varje delkriterium vidare framgå vilka åtgärder som ska vidtas och inom vilken av dimensionerna arbetssätt, utvärdering och/eller förbättring åtgärden vidtas.

Varje åtgärd i planen ska tidsättas och det ska vidare framgå hur man ska kunna konstatera om en åtgärd är genomförd.

Vid nästkommande avstämning ska den i avtalet stadgade lägsta nivån ha uppnåtts.

## 10.4 Kompetenskrav och urvalsgrunder

Utvärderingen sker i utvärderingslag som omfattar normalt cirka 4 personer. För att genomföra utvärderingen av anbudsgivare rekommenderar SIQ att god kompetens finns såväl när det gäller kvalitets- och verksamhetsutveckling, som äldreomsorg. SIQ utbildar så kallade examinators i SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling, vilket är en utbildning som rekommenderas även för utbildning enligt kvalitetsmodellen för äldreomsorg. Det är också viktigt att utvärderingslaget åtnjuter förtroende från såväl beställare som anbudsgivare med avseende på jäv och intressekonflikt. För att försäkra sig om detta kan en lösning vara att hälften av utvärderingslaget är oberoende (ej från kommunen som upphandlar).

För att ett utvärderingslag ska fungera tillfredsställande rekommenderar SIQ att laget genomgår en gemensam examinatorutbildning. Längden på utformningen av denna utbildning är beroende på kompetens och erfarenhet hos de personer som ingår i laget. Två utbildningstillfällen på 1–2 dagar vardera samt 3–5 dagars individuellt förberedelsearbete, är ett vanligt upplägg.



# 11 Så integreras kvalitetsmodellen i förfrågningsunderlaget

Den kvalitetsmodell som redovisas i denna rapport utgör ett sätt att beskriva det ledningssystem som utförarna enligt lagens krav måste ha. Därför finns det i det exempel på förfrågningsunderlag som redovisas som bilaga till denna rapport (bilaga 1) med en punkt i kravspecifikationen om att anbudsgivarens ledningssystem ska beskrivas enligt kvalitetsmodellen.

## 12 Referenser

- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.
- Blomqvist, P. & Winblad, U. (2010). *Monitoring quality in contracted elder care*. The Swedish case. Presenterad vid Statsvetenskapliga förbundets årsmöte i Göteborg, 30 sept-1 okt 2010.
- Brown, A. (2013). "Organisational Paradigms and Sustainability in Excellence: From Mechanistic Approaches to Learning and Innovation", *Presented at Conference Proceeding at QMOD, 2013*, Portoroz Slovenia, 4–5 September, 2013.
- Deming, E.W. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA, MIT/Center for Advanced Engineering Studies.
- Eriksson, H. (2004). *Organisational value of participating in quality award processes*, Doctoral thesis No. 8, Division of Quality and Environmental Management, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology.
- Eriksson, H. and Hansson, J. (2003), "The impact of TQM on financial performance", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 1, pp. 36–50.
- Eriksson, H. (2015). *Kvalitet i upphandling av vård och omsorg*, Kommande rapport, Forum för Health Policy, Stockholm.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1995), "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, Vol. 26 No. 5, pp. 659–91.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Hendricks, K.B. and Singhal, V. (1995), "The impact of capacity expansion in the market value of the firm", *Journal of Operations Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 259–72.
- Hendricks, K.B. and Singhal, V. (1996), "Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation", *Management Science*, Vol. 42 No. 3, pp. 415–36.
- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (1997), "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", *Management Science*, Vol. 43 No. 9, pp. 1258–74.
- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (2001a), "The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs", *Management Science*, Vol. 47 No. 3, pp. 359–68.
- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (2001b), "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 269–85.

- ISO (2008). *Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2008)*, SS-EN ISO 9001:2008, SIS.
- Juran (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. The Free press. NY.
- Kammarkollegiet, Upphandlingsstödet (2011) *Utformning av förfrågningsunderlag för upphandling av varor och tjänster enligt LOU*.
- Konkurrensverket (KKV) (2004). *Metoder vid utvärdering av pris och kvalitet i offentlig upphandling. En inventering och analys av utvärderingsmodeller inom offentlig upphandling*. Konkurrensverkets uppdragsforskningsserie: Rapport 2004:1. Konkurrensverket.
- Konkurrensverket (KKV) (2006). *Konkurrens och kvalitet. En översikt*. Konkurrensverkets uppdragsforskningsserie. Rapport 2006:5. Konkurrensverket.
- Konkurrensverket (KKV) (2013). *Siffror och fakta om offentlig upphandling. Statistik om upphandlingar som genomförts under 2012*. Rapport 2013:9. Konkurrensverket.
- LOU. (2007:1091). *Lagen om offentlig upphandling*. Svensk lag.
- Nutek (2007). *Offentliga upphandlingar inom vård och omsorg*. Rapport 2007:24, Nutek, Stockholm.
- Nutek (2008). *Värdering av kvalitet vid upphandling av vård och omsorg. En kartläggning av hur landsting och kommuner värderar kvalitet vid upphandlingar av vård- och omsorgstjänster*. Rapport 2008:40 Nutek, Stockholm.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1984). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Cambridge, Massachusetts, Marketing Science Institute.
- Reeves, C. and Bednar, D. (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 419–445.
- SIQ. (2015). *SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling*, Göteborg, SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling.
- SOSFS (2011:9). *Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*, Socialstyrelsen.
- SOU (2013:12). *Goda affärer– en strategi för hållbar offentlig upphandling*. Slutbetänkande av Upphandlingsutredningen. Författare: A. Wijkman. Stockholm
- Spencer, B. A. (1994). "Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation", *The Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 446–471.
- Stolt, R., Blomqvist, P. & Winblad, U. (2010). "Privatization of social services. Quality differences in Swedish elderly care". *Social Science & Medicine*, Vol 72 No 4, pp. 560–567.
- Sörqvist, L. (1998). *Kvalitetsbristkostnader: ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York.

# Bilaga 1: Förfrågningsunderlag för verksamhetsdrift av vård- och omsorgsboende - exempel

2015-06-29

*Detta förfrågningsunderlag ingår som bilaga till Svenskt Näringslivs rapport Kvalitetsmodell för upphandling och uppföljning – Exemplet äldreomsorg. Förfrågningsunderlaget har utgått från en upphandling av äldreboende inom Solna stad (Oskarsro) och utgör ett exempel på hur antalet ska-krav i kravspecifikationen kan minska genom integrationen av en dynamisk kvalitetsmodell. I detta exempel minskade antalet ska-krav från 16 sidor till 5,5 sidor (inklusive en gränsdragningslista).*

## 1. Allmän orientering

I detta exempel på förfrågningsunderlag återfinns vissa avsnitt endast i rubrikform. Detta gäller avsnitt som inte berör kravspecifikationen. Såväl dessa avsnitt som de under kravspecifikationen är exempel som måste anpassas till varje kommuns förutsättningar och behov. Under avsnittet "Kravspecifikation" finns ett exempel på en gränsdragningslista, där ansvarsfördelningen inklusive kostnader mellan olika aktörer tydliggörs.

### 1.1 Översiktlig beskrivning av den verksamhet som berörs av upphandlingen

1. Beställarens verksamhetsidé, vision och värdegrund
2. Beställarens mål med äldreomsorg
3. Varor och tjänster som ska levereras
4. Viktigaste kunder/kundgrupper och deras behov, krav, önskemål och förväntningar
5. Kritiska framgångsfaktorer (till exempel med hjälp av SWOT)
6. Relevanta resultat (till exempel från Öppna jämförelser, från föregående verksamhet om sådan föreligger)
7. Beställarens viktigaste mål på kort och lång sikt i sammanfattning
8. Konkurrenssituation och marknadsposition
9. Beställarens övergripande processtruktur med angivande av de viktigaste relevanta processerna. Med de "viktigaste" avses det som beställaren anser vara viktigast för att genomföra verksamheten enligt förfrågningsunderlaget. Processerna beskrivs enligt kvalitetsmodellen, kriterium 5.
10. Beställarens organisations- och ledningsstruktur
11. Anläggningar och deras ändamål
12. Viktigaste befintliga leverantörer och partners
13. Ägarförhållanden och ägarkrav

- 1.2 Beställare
  - 1.3 Avtalstid
  - 1.4 Egen regi
  - 1.5 Upphandlingsföreskrifter
  - 1.6 Upphandlingsform
  - 1.7 Krav på anbudets utformning
  - 1.8 Sekretess
  - 1.9 Anbudstidens utgång
  - 1.10 Anbudets giltighetstid
  - 1.11 Öppning av anbud
  - 1.12 Tidsplan i upphandlingen
  - 1.13 Rättelse av anbud som uppfyller de formella kraven
  - 1.14 Verifiering av anbud
  - 1.15 Tilldelningsbeslut
  - 1.16 Upplysningar under upphandlingen
- 2. Kvalificering av anbudsgivare**
- 2.1 Uppgifter om anbudsgivaren
  - 2.2 Kvalificering
  - 2.3 Juridiska krav
  - 2.4 Ekonomisk och finansiell ställning
  - 2.5 Teknisk förmåga och kapacitet
  - 2.6 Visning av lokaler m.m.

### **3 Kravspecifikation**

#### **3.1 Anbudsgivarens översikt**

Här ska anbudsgivaren redovisa en översikt av verksamheten i enlighet med vad som anges i huvudrapporten, avsnitt 10.2.1.1

#### **3.2 Ledningssystem**

Utföraren ska ha ett ledningssystem, vilket utvärderas enligt kvalitetsmodellen i huvudrapporten, avsnitt 10.2.2

#### **3.3 Omsorg och insatser för den enskilde**

##### **3.3.1 Kontaktmannaskap**

En person i personalen ska utses att vara kontaktman och ska stå för huvuddelen av omvårdnadsinsatserna till den boende. Denne ska företräda och hjälpa den boende och vara ett praktiskt stöd i det dagliga livet samt vara den person som är en naturlig länk till närstående m.fl. Den boende ska ha möjlighet att påverka valet av kontaktman. Om den boende inte är nöjd med sin kontaktman ska den boende ha rätt att byta kontaktmannen. Kontaktmannen ska ha en utsedd ersättare så att kontinuiteten kan upprätthållas under semestrar och annan frånvaro.

#### **3.4 Kvarboende**

Kvarboendepincipen ska gälla, vilket innebär att den boende ska kunna bo kvar i sin lägenhet till livets slut om det inte finns särskilda skäl för flyttning. Biståndshandläggaren fattar beslut om flyttning i samverkan med utföraren.

#### **3.5 Krav på kompetensutveckling och deltagande i utvecklingsprojekt**

Utföraren ska efter överenskommelse ta emot praktikanter/studerande.

Utföraren förutsätts delta i relevanta utvecklingsprojekt och utbildningar som kommunen anordnar.

##### **3.5.1 Mat och måltider**

Utföraren ska följa beställarens policy för mat och måltider på vård- och omsorgsboenden genom att omsätta kvalitetskraven för maten, måltidsmiljön, måltidsordningen, livsmedelshygien och miljö till rutiner som är anpassade till de boende.

#### **3.6 Personal**

##### **3.6.1 Arbetsledning**

Den som verkar och arbetar i boendet som platsansvarig för utförandet av tjänsten ska vara sjuksköterska eller ha annan lämplig utbildning och ha ingående kunskaper om tillämpliga lagar, förordningar, föreskrifter, allmänna råd samt om kommunens riktlinjer, policy mm.

Utföraren ska säkerställa att det i boendet finns arbetsledning dygnet runt. Det ska finnas en tydligt utpekad ansvarig, som personal och boende kan identifiera dygnet runt.

### 3.6.2 Personal, omfattning, utbildning m.m.

Utföraren ska under avtalstiden alltid kunna redovisa bemanning och täthetschema. Täthetsschema ska stå i relation till de boendes behov under dygnets olika tider.

## 3.7 Hälsa- och sjukvård

### 3.7.1 Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS)

Utföraren för boendet ska ha en Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS), som ansvarar enligt hälso- och sjukvårdslagen 24 §. MAS ska ha den kompetens som anges i Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd. Utföraren ansvarar för att denna MAS fullgör sitt ansvar att tillse att anmälan görs till staden om den enskilde i samband med vård och behandling drabbas av eller utsatts för risk att drabbas av allvarlig skada eller sjukdom (Lex Maria). Stadens MAS ansvarar för uppföljning av att kraven säkerställs genom utförarens MAS. Stadens MAS beslutar om vad som ska följas upp och inom vilka områden tillsyn ska ske.

Utförarens MAS ska informera stadens MAS om avvikelser och förändringar i organisationen samt händelser och riskanalyser.

### 3.7.2 Allmänna hälso- och sjukvårdskrav

Hälso- och sjukvården ska vara av god kvalitet, hålla en god hygienisk standard, vara lättillgänglig och bedrivs dygnet runt. Leg. Sjuksköterska ska finnas på plats inom enheten utifrån identifierade behov. För varje enskild boende ska det finnas en omvårdnadsansvarig sjuksköterska.

Registrering ska ske i kvalitetsregistret Senior Alert.

### 3.7.3 Smittskydd

För att förebygga smittspridning och på så sätt medverka till att vårdrelaterade infektioner blir så få som möjligt ska Vårdhygien i länets (motsvarande) utarbetade rutiner "Hygienrutiner i kommun, omsorg, primärvård och hemsjukvård" tillämpas i verksamheten liksom Smittskyddsenshetens, Stockholms län landsting, framtagna vårdprogram avseende MRSA, ESBL, VRE m.m. Dokumenten kan laddas ner från smittskyddsenshetens hemsida [www.smittskyddsensheten.nu](http://www.smittskyddsensheten.nu).

I uppdraget ingår att registrera dödsfall till det nationella palliativa registret.

### 3.7.4 Omhändertagande av avlidna samt transport och förvaring

Som vårdgivare för hälso- och sjukvård ansvarar utföraren för att ta hand om dem som avlider i vård- och omsorgsboende. Detta ska fullgöras med respekt för den avlidne. Kroppen ska tas om hand på ett värdigt sätt. De efterlevande ska visas hänsyn och omtanke. Den avlidnes kultur och religion ska beaktas.

### 3.7.5 Läkare

Utföraren och beställaren ska i samråd med landstinget säkerställa att samtliga boende har en utsedd läkare som kontinuerligt följer upp hälsotillståndet i samråd med omvårdnadsansvarig sjuksköterska.

### 3.7.6 Läkemedelshantering

Utföraren ska säkerställa att all läkemedelshantering sker enligt gällande lagar och föreskrifter. Utföraren ska medverka vid årliga läkemedelsgenomgångar för samtliga boende. Medicinskt ansvariga sjuksköterska (MAS) ska fastställa ändamålsenliga rutiner och entydigt fördela ansvaret för läkemedelshantering. Detta ska dokumenteras i en lokal instruktion för läkemedelshantering.

## 3.8 Allmänna krav och förutsättningar

Beställaren ansvarar för att utföraren delges de anvisningar och riktlinjer som efter hand utfärdas av beställaren och är relevanta för denna typ av verksamhet. Beställaren ska informera och ge skriftliga underlag beträffande den boende samt annan information som behövs för att utföraren skall kunna utföra sitt uppdrag.

### 3.8.1 Insyn i verksamheten

Utföraren ska ge beställaren insyn i verksamheten och samarbeta så att beställaren kan genomföra tillsyn, uppföljningar och utvärderingar. Detta gäller tillämpliga delar även för allmänhetens insyn. Resultatet av vissa uppföljningar publiceras på beställaren hemsidor. Endast resultat av beställarens beslutade uppföljningar samt i förekommande fall utförarens handlingsplaner kommer att publiceras. De centralt beslutade uppföljningarna kommer att vara enhetliga för alla vård- och omsorgsboenden och förutsätter utförarens medverkan.

### 3.8.2 Anmälningsskyldighet för ledig plats och skyldighet ta emot placering

För att ersättning ska utgå är utföraren skyldig att omgående, senast dagen efter då plats blivit ledig, anmäla detta till beställarens boendesamordnare. Utföraren är skyldig att efter anvisning snarast ta emot ny boende, oavsett vårdbehov. Utföraren ska kunna ta emot även sen eftermiddag och helger.

Enligt beställarens regler ska lägenheten vid avflyttning eller dödsfall tömmas av närstående.

### 3.8.3 Lednings- och informationsplan vid kriser och extraordinära händelser

Beställaren har en plan för säkerhets- och krisberedskap för omvårdnad och äldreomsorg. Utföraren ska medverka i den del som berör boendet. Boenden för vård och omsorg ingår i beställarens beredskapsplaner, vilket innebär att dess lokaler kan komma att användas som mottagningsplats i händelse av katastrof. Utföraren ska följa beställarens anvisningar om en krissituation skulle inträffa.

### 3.8.4 Gåvor och donationer

Gåvor eller donationer till boendet av inventariekaraktär inklusive konst och konsthantverk ska dokumenteras, skriftligen meddelas beställaren och tillföras inventarieförteckning.

Accepteras dessa ska-krav? (Ja/Nej svar)



### 3.9 Gränsdragningslista

Gränsdragningslistan avser i första hand kostnadsansvar.

Ansvär Aktivitet	Utförare	Kommun	Landsting	Boende
Tolk				
Inredning				
Ledsagare				
Kläder, textilier och tvätt				
Kostnader för TV, internet m.m.				
Kostnader för mat				
Vaktmästartjänster				
Utskrivningsklar patient				
Medicintekniska produkter, tekniska hjälpmedel och förbrukningsartiklar				
Sjukgymnast och arbetsterapeut				
Omhändertagande av avlidna				
Fotsjukvård				
Logoped				
Lyftar och andra fast monterade hjälpmedel				
Mobila lyftar och lösa delar				
Tandvård och munhygien				
Reparation och underhåll av lokaler				
Riskavfall, hantering av sopor och grovsopor				
Kostnader för el- och sophantering				
Möblering av utrymmen				
Underhåll, reparation och återanskaffning av inventarier				
Löpande städning				
Flyttstädning				
Utrustning och förbrukningsartiklar				
IT-system och telefoni				
Serviceavtal av larmsystem				
Utbildning av larmutrustning				
Service, underhåll och nyanskaffning personsökare, larmklockor etc				
Brandlarm, brandsläckningsutrustning, säkra utrymningsvägar, skalskydd				
Information om rutiner och säkerhetsarbete till personalen				
Skyldighet att rapportera missförhållanden				
Ansvar att meddela förändrade anvisningar och riktlinjer				

Accepteras gränsdragningslista m a p kostnadsansvar? (Ja/Nej svar)

## 4 Kommersiella villkor och avtalsvillkor

### 4.1 Volymgarantier

### 4.2 Ersättningsvillkor och priser

### 4.3 Verksamhetsövergång

### 4.4 Handlingars inbördes rangordning

### 4.5 Ändringar och tillägg

### 4.6 Prisjusteringar

### 4.7 Fakturering

### 4.8 Dröjsmålsräntor

### 4.9 Försäkringar

### 4.10 Miljöarbete

### 4.11 Partnerskap mellan beställare och utförare

Partnerskapet innefattar hela processen, från etablering till avveckling av ett uppdrag. Utifrån vad forskningen säger om partnerskap bör beställare och utförare:

- Utveckla en partnerkultur som bygger på en ömsesidighet.
- Tydliggöra förväntningar på partnerskapet och roller: vem gör vad?
- Bestämma hur kommunikation och informationsflöde ska se ut – typ av möten, frekvens.
- Utveckla genom utvärdering enligt kvalitetsmodellen minst 1 ggr/år.
- Planera gemensamt och utveckla handlingsplan: Sätt gemensamma mål som ger riktning, motivation och fördjupar partnerskapet – Utgå från utvärderingsresultaten enligt kvalitetsmodellen och identifierade förbättringsområden.
- Belöna goda prestationer och skapa en kultur som bygger förtroende med utgångspunkt i en gemensam utveckling och inte kontroll.
- Hantera konflikter omgående.
- Förtroendet är en viktig del av partnerskapet: ge större frihet åt vårdföretagen, möjliggör kreativa och innovativa lösningar.

- 4.12 Underentreprenör
- 4.13 Skadeståndsskyldighet
- 4.14 Omförhandling
- 4.15 Överlåtelse av avtal
- 4.16 Uppgifter med anledning av förnyad upphandling
- 4.17 Utvärdering av utfört arbete med avseende på avtalsbrott, vite, bonus
- 4.18 Tvist mellan beställare och utförare
- 4.19 Force majeure
- 4.20 Accept

# Bilaga 2: Vad kostar kvalitet?

En skrift av Lars Sörqvist

## Inledning

Denna skrift har för avsikt att redogöra för innebörd av och förhållanden mellan kvalitet, kvalitetsbristkostnader och systematiskt förbättringsarbete främst med fokus på offentliga tjänster. Syftet är dessutom att redogöra för inverkan av offentlig upphandling samt hur metodiken vid offentlig upphandling kan vidareutvecklas med avsikt att förbättra kvalitetsutfallet utifrån insatta resurser avseende upphandling av offentliga tjänster. Detta är en skrift som sammanfattar teori och erfarenhet med intention att ge läsaren tankar och förståelse för de faktorer som påverkar kvalitetsutfall, kvalitetsbristkostnader och modeller för offentlig upphandling. Även om denna skrift primärt fokuserar på upphandlade tjänster är mycket av det som diskuteras lika viktigt gällande de tjänster som utförs i verksamhet som ej upphandlas.

### Lars Sörqvist

Docent, Kungliga Tekniska Högskolan

VD, Sandholm Associates

Vice President, International Academy for Quality

## 1. Vad är kvalitet?

Kvalitet är ett begrepp som används i många sammanhang. Människor talar regelbundet om kvaliteten hos varor och tjänster som levereras. Kvalitet är något som vi alla upplever som viktigt. Bristande kvalitet är något som lätt skapar känslor och som ofta diskuteras i debatten. Inte allra minst då det gäller offentliga tjänster som vård, omsorg och skola.

När man talar om kvalitet förefaller det ofta som att människor ser kvalitet som en egenskap i sig. Något som kan vara bra eller dåligt. Verkligheten är dock mer komplex än så. Det finns självklart inte en egen enhet som heter kvalitet. Kvalitet handlar om alla de egenskaper som en vara eller tjänst har. Kvalitet är dessutom något som bedöms av den som är mottagare av den aktuella varan eller tjänsten, det vill säga kunden. Kvalitet är följaktligen ofta ett ganska subjektivt begrepp. Vad någon upplever som rätt kvalitet kan någon annan uppleva som fel.

För att kvalitetsbegreppet ska bli hanterbart bör man fastställa de specifika egenskaper som ligger som grund för kundens bedömning av en vara eller tjänst. Man talar ofta om kvalitetsparametrar. För en sjukvårdstjänst skulle det till exempel kunna röra sig om egenskaper så som behandlingsresultat, diagnostisk säkerhet, omvårdnad, väntetider, tillgänglighet, uppträdande och kommunikationsförmåga. Ju mer dessa kvalitetsparametrar bryts ned och konkretiseras desto enklare blir det att beskriva och förstå kvaliteten hos den aktuella varan eller tjänsten.

Eftersom kvalitet inte är ett absolut begrepp med en fastställd universell skala bör man inte tala om hög eller låg kvalitet utan att först definiera de egenskaper som kvaliteten bedöms utifrån. Kvalitet är i grunden något som kan vara rätt eller fel för den enskilde kunden. Genom att införa specifika mått och mätetal gällande aktuella egenskaper, vanligen kallade kvalitetsparametrar, kan man diskutera kvalitetens nivå. Det är även betydelsefullt att fastställa krav och specifikationer gällande viktiga kvalitetsparametrar.

**Kvalitet**

*Grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller behov eller förväntning som är angiven, i allmänhet underförstådd eller obligatorisk*

ISO 9000:2005

Ytterst bestäms kvaliteten utifrån en vara eller tjänst förmåga att kunna uppfylla kundernas förväntningar och behov. Kvalitetsnivån bestäms följaktligen i stor utsträckning utifrån kundens upplevelse. Det utfall som den egna organisationen levererar är en del i denna upplevelse. Utfallet kan bedömas mer eller mindre subjektivt beroende på hur väl specificerad och konkretiserad en egenskap är. Kvalitetsparametern prestanda hos en bil torde till exempel vara betydligt enklare att bedöma än kvalitetsparametern bemötande gällande en vårdtjänst. Kundens förväntningar spelar dessutom en viktig roll vid bedömningen av utfallets kvalitet. En högt uppskrivad förväntan kan vara svår att möta, medan en låg förväntan kan vara enkel att överträffa. Viktigt är därför att beakta hur rätt förväntningar skapas.

I praktiken är situationen vanligen mer komplex. En mängd andra aktörer förekommer vid sidan av den egentliga kunden som har synpunkter och på olika sätt verkar för att kravställa och följa upp kvalitet. Myndigheter och beställare blir en del av det kontext inom vilket kvalitetsarbetet sker. Detta leder till att en mängd ytterligare krav som ska uppfyllas. Vissa tvingande och andra frivilliga. Ibland kan t o m motsatsförhållanden uppstå mellan olika ställda krav. Genom att utöka kundbegreppets innebörd ges också kvalitetsbegreppet en vidare innebörd, något som diskuteras mer i avsnitt 2 i denna skrift. Viktigt är dock att inse att den egentliga kvaliteten i slutändan endast kan bedömas utifrån huruvida slutkundens behov och förväntningar uppfylls.

När man idag talar om kvalitet menar man inte bara produktkvalitet, det vill säga den kvalitet som de varor och/eller tjänster som produceras och tillhandahålls har, utan kvalitet i alla led. På engelska talar man om total quality management (TQM). Avsikten är att på ett systematiskt sätt genom ett aktivt ledar- och medarbetarskap säkra och utveckla verksamhetens förmåga att leverera största möjliga kundvärde med minsta möjliga resursåtgång. På svenska försökte man på 90-talet skapa förståelse för detta genom att tala om totalitet. Det visade sig dock svårt att få gehör för detta hos personer verksamma utanför kvalitetsprofessionen. Idag har man därför mestadels valt att använda begrepp som verksamhetsutveckling och business excellence för att beteckna denna vida innebörd av kvalitetsarbete. För att ytterligare styrka kvalitetsområdets fokus på kunderna talar man ibland om kundorienterad verksamhetsutveckling.

## **2. Kvalitet upplevs och bedöms av kunder**

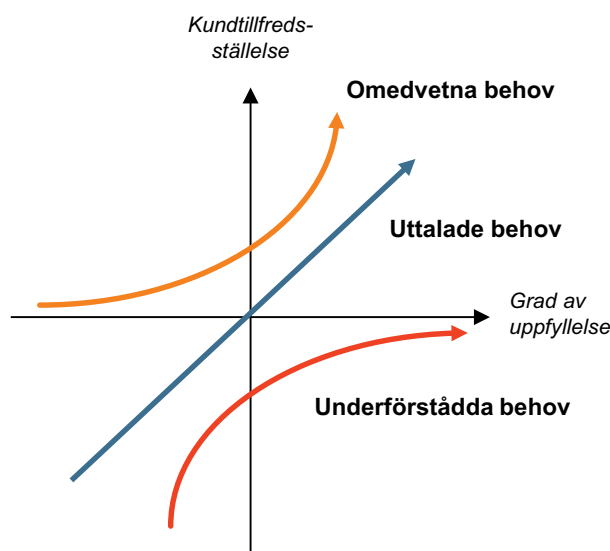
Det är alltså kunderna som avgör kvaliteten hos en vara eller tjänst. Kund är de som verksamhetens finns till för. De som är mottagare av varan eller tjänsten. Det finns vanligen kunder i många led. Kunder till en skola är givetvis eleverna, men även föräldrar, senare utbildningsnivåer i skolsystemet, framtida arbetsgivare, samhället som helhet etc. I ett offentligt finansierat system har den enskilde medborgaren dessutom två roller som vanligen leder till olika syn på en vara eller tjänst. I rollen som enskild brukare av en samhällstjänst ställer denne specifika krav på utförandet, medan i rollen som samhällsmedborgare kan kraven mer ofta handla om övergripande behov

av samhällstjänster och kostnadseffektivitet utifrån ett skattebetalarperspektiv. Det finns dessutom interna kunder i den egna verksamhetens processer där överlämnanden sker mellan olika aktörer i de naturliga flöden som uppstår i en verksamhet. Vanligen är olika kvalitetsparametrar mer eller mindre aktuella för olika kundgrupper i en specifik situation. Att prioritera rätt kunder är helt avgörande för framgång.

Kundbegreppet har historiskt i många fall upplevt som kontroversiellt i offentliga verksamheter då människor emellanåt relaterat det till handel. Begreppet kund har dock i detta sammanhang inget att göra med att köpa och sälja utan betecknar alla de individer och/eller organisationer som en verksamhet ska tillfredsställa för att berättiga sin existens. De som mottar och använder de varor och tjänster som produceras och levereras av den egna verksamheten. En sammanfattande term för de olika aktörer som finns i denna roll och vars behov en verksamhet måste förstå för att nå framgång. På motsvarande sätt som det i andra ändan av en process finns ett antal leverantörer.

I ordet kund finns också något av en värdering som följd av att det handlar om de individer och/eller organisationer som den levererande organisationen finns till för. Begreppet kommunicerar att det handlar om aktörer som man ska bry sig om. Aktörer som har hög prioritet och till vilka det är betydelsefullt att leverera varor och tjänster av utlovad kvalitet. Ordet kan och bör på detta sätt ses som positivt värdeladdat.

Olika kunder har ofta olika behov och förväntningar. Detta medför att önskad kvalitet kan variera från situation till situation. Även den enskildes bedömning kan variera från tillfälle till tillfälle beroende på till exempel sinnesstämning, förändrade förväntningar etc. Kundens behov är dessutom vanligen komplexa. En populär modell som ofta används för att synliggöra detta är Kano-modellen (se figur 1). I denna modell delas kundbehoven in i uttalade, underförstådda och omedvetna. Uttalade behov berör sådant som kunden är medveten om och därigenom kan förmedla. Underförstådda behov består av sådana saker som kunden tar som en självklarhet och därigenom ej berör i ord. Omedvetna behov utgörs av behov som kunden ej är medveten om förrän de möts och ger en positiv upplevelse.



Figur 1. Kanomodellen beskriver hur olika kundbehov inverkar på kundens upplevelse

För att en verksamhet ska kunna leverera rätt kvalitet krävs följaktligen mycket god förståelse för kunderna och deras behov. Avgörande är att verksamheten drivs på ett kundorienterat sätt med stor närhet till och öppenhet mot dess kunder, något som tyvärr alltför ofta kommit i skymundan i dagens kostnadspressade organisationer. I praktiken räcker det inte med krav och specifikationer. Aktiviteter så som nätverk, samverkansmöten, inspirationsdagar, gemensamma projekt som knyter samman beställare och utförare är av stor vikt för ett kundorienterat arbetssätt. På motsvarande sätt är det betydelsefullt att på olika sätt involvera brukare, patienter och anhöriga i verksamhetens kvalitetsarbete.

### **3. Är kvalitet en kostnad eller är det bristande kvalitet som kostar?**

Människor har vanligen en tendens att se god kvalitet som något som kostar pengar. I många situationer både i privat- och arbetslivet tvingas vi välja mellan att köpa något som är lite dyrare och bättre eller något som är billigare men samtidigt lite sämre. Ser man till vad man ofta får för pengarna då något skall köpas stämmer detta samband i många fall. Dock är det inte hela sanningen. Det finns nämligen en annan sida som vanligen i stor utsträckning är dold. Kostnaderna för de brister, fel, avvikelser och problem som uppstår då kvaliteten är otillfredsställande. De kostnader som vanligen betecknas kvalitetsbristkostnader.

I de flesta verksamheter är kunskapen om de kvalitetsbristkostnader som uppstår mycket begränsad. Detta gäller särskilt i tjänsteverksamhet där tradition saknas att mäta sådana kostnader. Följden blir att man främst ser de kostnader som är förknippade att leverera god kvalitet. Kvalitet ses alltså som en kostnad och sådana resurser som krävs för att driva förbättringar och ytterligare lyfta kvaliteten ses mer som en nödvändig kostnad.

En verksamhets kvalitetsbristkostnader är mycket omfattande. Ofta liknar man dem med ett isberg, där de kända kvalitetsbristerna är den topp som sticker upp ovanför vattenytan. Under vattenytan finns dock den stora volymen av dolda kostnader. Studier har visat att man ofta kan uppmäta kvalitetsbristkostnader i storleksordningen 10–40 procent av en verksamhets totala kostnads massa. Vid sådana mätningar lär ändå betydande delar av de verkliga kvalitetsbristkostnaderna förbli dolda. Exempel på en sådan studie är författarens doktorsavhandling (Sörqvist, 1998) där ett antal större svenska industriföretag medverkade vid genomförande av kvalitetsbristkostnadsanalyser. Därefter har författaren medverkat i en mängd studier av kvalitetsbristkostnader inom kommunal- och landstingssektorerna (Svenska kommunförbundet, 2004). Andra studier har visat på liknande effekter av en verksamhets kvalitetsbristkostnader (se till exempel Stockholms läns landsting, 2004).

Kvalitetsbristkostnader kan definieras som de kostnader som skulle försvinna om en verksamhet vore fullständig. Givetvis kommer aldrig en organisation att vara fullkomlig varför en sådan definition kan förefalla filosofisk, men vid närmare eftertanke inser man att skillnaden mellan verksamhetens aktuella läge och ett tänkt fullkomligt läge trots allt utgör verksamhetens totala förbättringspotential. En potential som den framgångsrika verksamheten ständigt strävar efter att ta till vara på genom ett ambitiöst och faktabaserat förbättringsarbete.

De specifika kvalitetsbristkostnadsparametrarna skiljer sig från verksamhet till verksamhet och måste identifieras i ett första steg då de ska mätas. Exempel på kvalitetsbristkostnader som direkt påverkar resultatet inom ett industriföretag kan vara kostnader för omarbete, kassationer, reklamationer, ineffektiva processer, arbete som utförs i onödan och kostnader som uppstår genom bristande förståelse för kundens

behov. På motsvarande sätt återfinns stora kvalitetsbristkostnader på ett sjukhus inom områden som ineffektiva arbetsmetoder, onödigt arbete som utförs, vårdrelaterade skador, olämpliga läkemedelsordinationer, etc. Indirekt finns utöver detta mängder med följd effekter av dessa kvalitetsbrister så som felrättning, omplaneringar, väntetider, badwill etc. Några konkreta exempel på enskilda kvalitetsbristkostnader framgår av figur 2.

*Vid en studie vid socialtjänsten i Gävle konstaterades att endast 38 procent av de inkommande ansökningarna var korrekt ifyllda och att 1 500 besök per år uteblir, något som ledde till kvalitetsbristkostnader på miljonbelopp.*

*Felaktig hantering av fakturor kostade Kalix kommun cirka 1,2 miljoner kronor i kvalitetsbristkostnader per år.*

*Vid äldreomsorgen i Avesta studerades fel som uppstod vid hantering av inkontinensprodukter. Då felen avhjälpes uppnåddes kostnadsbesparingar på ca 30 procent enbart gällande inköp av hjälpmedel.*

*Vid återställande av ledningsgravar i samband med ledningsarbete i Gävle kommun uppstod sättningar som man tvingades åtgärda i efterhand vid ca 40 procent av dessa, vilket resulterade i en kvalitetsbristkostnad på drygt 2,5 miljoner kronor.*

**Figur 2. Exempel på kvalitetsbristkostnader (Svenska kommunförbundet, 2004).**

I många fall uppstår även negativa effekter för kund och samhälle som följd av en verksamhets kvalitetsbristkostnader. För en verksamhet som sysslar med äldreomsorg kan detta handla om effekter som väntetider, tidsbrist hos personal som drabbar brukare, onödigt lidande etc. Utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv torde det handla om ett enormt onödigt resursanvändande.

Om man dessutom relaterar kvalitetsutvecklingen i dagens svenska organisationer till ett omvärldsperspektiv finns betydande orosmoln inför framtiden. Vi är alla medvetna om hur "det japanska undret" påverkade västvärlden på 70- och 80-talen. Japansk industri hade målmedvetet drivit en ambitiös och systematisk satsning på kvalitetsutveckling under flera decennier och lyckats lyfta landet från att konkurrera med låga priser till att ses som kvalitetsledande. På kort tid tog japanska företag över ledningen i branscher som hemelektronik och fordonsindustri. Alvarliga kriser eller t o m konkurser drabbade många europeiska eller amerikanska konkurrenter.

Idag sker en motsvarande satsning på kvalitet i främst Kina. År 2011 antog den kinesiska staten en mycket ambitiös 10-årsplan för kvalitetsutveckling i landet. Idag pågår oerhört ambitiösa satsningar på utbildning och propaganda. Resultaten lär knappast låta vänta på sig. Vid sidan om detta sker en omfattande satsning på kvalitet i Indiens näringsliv. Redan idag har indiska företag så som Tata nått långt. Om vi blundar för denna omvärldsutveckling på samma sätt som vi gjorde för utvecklingen i Japan på 50- och 60-talen torde detta kunna komma att påverka det västerländska samhällets framtida möjligheter enormt.

Ett annat område som bör beaktas då man diskuterar kvalitetsbristkostnadernas samhällseffekter är hållbarhets- och miljöfrågor. Då mätningar och analyser av verksamheters kvalitetsbristkostnader lyckats uppmäta kvalitetsbristkostnader i storleksordningen 10–40 procent av verksamhetens totala omsättning/kostnadsmassa innebär detta ett mycket stort onödigt resursanvändande. Förmodligen är det faktiska slöseriet än mycket större då mörkertalen är stora i sådana studier. Att skapa effektiva och välfungerande verksamheter som med minsta möjliga resursinsats skapar de kundvärden



som efterfrågas torde följaktligen kunna vara ett av de absolut viktigaste sätten att hantera miljö- och hållbarhetsfrågor. Ett sätt som skapar förutsättningar att minskad resursanvändning utan att kunderna får ett minskat värde.

Genom att arbeta systematiskt med problemlösning och förbättringsarbete kan kvalitetsbristkostnaderna minskas samtidigt som möjligheter finns att ge kunderna ett ökat värde. Även om förbättringsarbetet kräver resurser, främst tid, så leder kvalitetsbristernas höga kostnader till att förbättringsarbetet vanligen ger en mycket god avkastning. Uppföljning av Sex Sigma-projekt<sup>35</sup>, där ekonomisk projektuppföljning är en del av metoden, har visat att den genomsnittliga avkastningen på förbättringsprojekt är över 5 gånger värdet av insatta resurser. Detta innebär att ständiga förbättringar och kvalitetsarbete inte bör ses som en nödvändig kostnad i verksamheten utan som en mycket god investering.

De faktiska möjligheterna att skapa framgång genom ett välfungerande verksamhetsutvecklingsarbete som utgår ifrån organisationens kunder är enorma. Ett bra exempel är Scania som torde vara ett av de företag som nått allra längst i Sverige och sedan lång tid gjort kvalitet och ständiga förbättringar till en central del i det ledarskap som utövas. För dryga 20 år sedan producerade Scania cirka 3 lastbilar per anställd och år. Idag närmar man sig 15 producerade lastbilar per anställd och år. Detta har inte skett genom att man arbetar hårdare utan är en följd av att alla anställda är engagerade i ett mycket ambitiöst förbättringsarbete och ständigt söker smartare sätt att utföra arbetet på. Ett annat gott exempel på företag som uppnått goda resultat genom systematiskt förbättringsarbete är SKF som t o m valt att redovisa resultatet av detta i sin årsredovisning. I företagets årsredovisning (verksamhetsår 2013) framgår att man under de senaste fem åren uppnått en besparing på 2,5 miljarder kronor direkt hänförligt till verksamhetens resultat. Det finns mängder med lokala exempel som visar samma möjligheter. Exempelvis lyckades Skaraborgs sjukhus genomföra 1 648 fler operationer på årsbasis genom bättre planering samtidigt som Migrationsverket förkortade handläggningstiden av ett genomsnittligt flygtingärende med 3 gånger genom att införa ett Lean-baserat arbetssätt utan att öka kostnader och/eller annan resursförbrukning.

#### 4. Hur mäter vi framgång och vart styr vi våra verksamheter?

Att utveckla framgångsrika verksamheter, som är bra på att leverera de värden de finns till för att skapa, på ett kostnadseffektivt sätt är något som givetvis alla ledningar och beslutsfattare önskar. En viktig fråga är dock hur vi faktiskt leder och styr våra verksamheter idag. För ungefär 20 år sedan fick begreppet Balanced Scorecard stor uppmärksamhet då ledande amerikanska ekonomer kraftfullt ifrågasatte hur företag och organisationer styrdes. Den huvudsakliga kritiken var att de mått och mål som ledningar arbetade med i dåtidens organisationer primärt var vinklade mot finansiella mått varigenom viktiga faktorer som handlar om kunder, processer och utveckling kom i skymundan.

Hur ser det då ut idag 20 år senare? Visst har de flesta verksamheter skaffat sig en mängd nya indikatorer gällande för verksamheten viktiga egenskaper, men då man studerar det sätt som dagens organisationer leds på är det lätt att bli fundersam. Kortsiktig kvartalsekonomi, ensidig fokus på kostnadsnedskärningar, rationaliseringsprogram, etc förefaller vara normalläget för många verksamheter oberoende om de är privata eller offentliga. Huvudmän, styrelser, politiker och ägare trycker i stor utsträckning på och bidrar starkt till denna kortsiktig finansiella fokusering.

<sup>35</sup> Sex Sigma är det mest vedertagna globala konceptet avseende förbättringsarbete och problemlösning som tillämpas av företag och organisationer i de flesta branscher sedan mer än 20 år tillbaks.

Det alla torde vilja se är effektiva verksamheter med förmåga att leverera kvalitet. Men vad menar vi egentligen med effektivitet? Ordet effektivitet är i många fall oklart och kan mätas på olika sätt. För att förstå dess innebörd delas begreppet ibland upp i inre och yttre effektivitet. *Inre effektivitet* handlar om att göra saker rätt. Att det arbete som utförs uppfyller de krav och specifikationer som verksamheten upprättat. Att arbetsbeskrivningar och rutiner följs. Olika typer av produktivitetmått speglar detta. Mått av detta slag kan till exempel handla om hur många brukare/ärenden som i genomsnitt hanteras av en medarbetare eller kostnaden för konsumerad prestation. Denna typ av mått visar hur mycket man får ut ur verksamheten i förhållande till de resurser som åtgår, men de säger ingenting om hur väl arbetet utförs eller hur bra resultatet är för kunderna.

*Yttre effektivitet* handlar om att göra rätt saker. Att resultatet av det utförda arbetet uppfyller mål och skapar värde för verksamhetens kunder. Att hålla en hög yttre effektivitet är avgörande för en verksamhets framgång då det värde som skapas för dess kunder är grunden för organisationens existens. Att mäta yttre effektivitet är betydligt svårare än att mäta inre effektivitet då den berör värdeskapande, kundnytta, kundupplevelse, kvalitet etc. Idag ligger fokusen i debatt och diskussion i stor utsträckning på produktivitet och inre effektivitet. Förmodligen delvis för att detta är lätt att mäta och förstå. För att bli framgångsrik krävs dock mer än så. Inom industriell verksamhet finns det t o m gott om exempel på företag som haft mycket hög produktivitet men ändå drabbats av stora lönsamhetsproblem eller gått i konkurs som följd av att man inte tillverkat varor som upplevts som rätt av deras kunder. Gällande offentligt finansierade tjänster är huvuduppgiften att leverera värde för kunder, brukare, patienter etc. Ett ensidigt fokus på produktivitet från beslutsfattare kan då få negativa följder.

På senare år har Leankonceptet nyttjats flitigt i många verksamheter. Inom Lean finns ett starkt fokus på värdeskapande och möjligheterna att eliminera sådana slöserier som ej skapar värde för kunden. För att förstå effektivitet talar man då ofta om resurs- och flödeseffektivitet (Modig & Åhlström, 2012). Med *resurseffektivitet* menar man hur de resurser som används för att driva verksamheten används sett ur uppdragsgivarens perspektiv. Vanligen handlar detta om hur väl belagd de anställda är. Ju fler brukare en medarbetare hinner med desto effektivare är verksamheten om man ser till resurseffektiviteten.

*Flödeseffektivitet* handlar istället om hur effektiv verksamheten är ur kundens perspektiv. Genom att följa kundens väg längs flödet och registrera förhållandet mellan för kunden värdeskapande tid och den totala ledtiden erhålls ett mått på flödeseffektiviteten. Studerar man en vårdrelaterad process torde vanligtvis resurseffektiviteten vara hög om man bara studerar hur belagda med arbete den tillgängliga vårdpersonalen är. Om man istället följer en patients väg genom den aktuella processen utgör förmodligen den värdeskapande tiden endast en mycket liten del av den totala ledtiden. Troligen utgörs en stor del av patientens tid av ren väntetid. Flödeseffektiviteten är därför mycket låg, något som är alvarligt då det visar brister i verksamhetens förmåga att effektivt kunna fullgöra sitt uppdrag.

I praktiken finns det naturliga motsatsförhållanden mellan resurs- och flödeseffektivitet varför en verksamhet i många situationer måste göra ett val. Idag sker finansiell optimeringen nästan uteslutande utifrån ett uppdragsgivar- och resursperspektiv. Som följd av detta har flödeseffektiviteten och det som är av vikt för verksamhetens kunder ofta blivit alvarligt åsidosatt och lidande.

En avgörande framgångsfaktor för att skapa en effektiv verksamhet är alltså att finna en bra balans mellan insatser som verkar för kostnadseffektiva flöden med hög produktivitet och högt värdeskapande för verksamhetens kunder. Idag föreligger här en

stor obalans. Kundfokusen är inom de flesta verksamheter i realiteten låg även om man idag talar allt mer om kunder. Ställer man den tid och energi som den genomsnittliga organisationen lägger på att samla in, analysera och fatta beslut utifrån kundinformation i relation till motsvarande tid man lägger på finansiell information gällande den egna verksamheten blir detta dock uppenbart.

För att en verksamhet ska kunna utvecklas mot värdeskapande, yttre effektivitet och flödeseffektivitet krävs en mycket högre grad av kundorientering i verksamheten. Detta innebär att omfattande tid och energi bör läggas på att förstå verksamhetens kunder, driva utveckling av verksamheten utifrån denna förståelse, ständigt följa upp resultatet av verksamheten utifrån kundernas perspektiv, verka för ett kundorienterat medarbetarskap i hela organisationen, samverka med kunden och leda verksamheten på ett kundorienterat sätt.

## 5. Vad driver framgång?

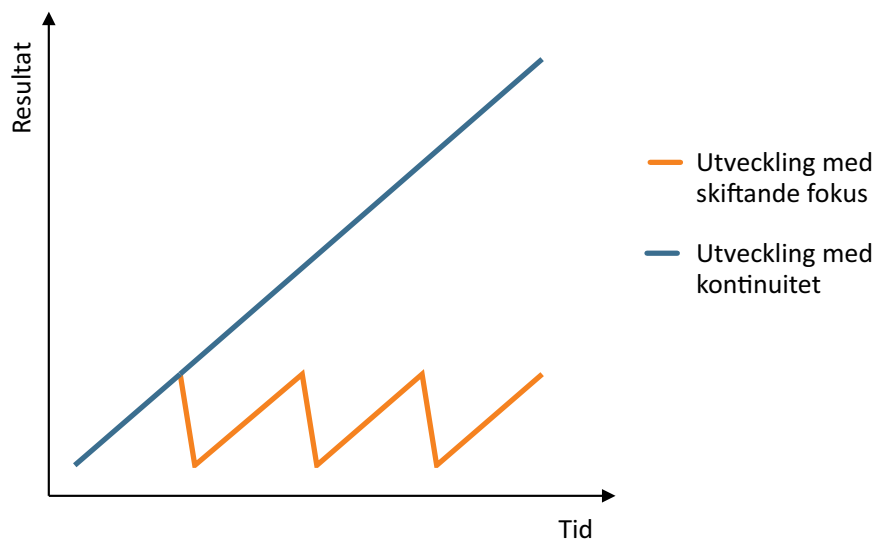
Idag vet man mycket väl vad som krävs av och kännetecknar framgångsrika verksamheter. Åratal av forskning och praktiska erfarenheter har sammanfattats i form av Business Excellence-modeller. Många länder har idag nationella sådana initiativ. I Sverige finns sedan många år SIQ-modellen som ständigt utvecklats för att beskriva grunden i hur en ledande organisation bör drivas. Modellen används bland annat för att utvärdera framgångsrika organisationer då Utmärkelsen Svensk Kvalitet delas ut. De värderingar som ligger som grund för dessa modeller ger en bra bild av vad som ytterst driver en framgångsrik organisation (se figur 3).

Vid en jämförelse av olika Business Excellence-modeller finner man att grunden är snarlik för samtliga. Det som främst skiljer är ordvalet. Det som enligt dessa modeller kännetecknar riktigt framgångsrika verksamheter är ett ledarskap som är mycket engagerat i verksamhetsutveckling och kvalitetsfrågor, medarbetare som har kompetens och är delaktiga i detta arbete, en stark kundfokus, ett tvärfunktionellt process-tänkande som ligger som grund för hur verksamheten drivs samt att arbetet genomsyras av ständiga förbättringar och drivs med långsiktig inriktning. Det mesta av detta kan förefalla självklart, men i praktiken är det relativt få organisationer vilka idag lyckats utveckla sina verksamheter särskilt långt inom dessa områden. Att så är fallet har bland annat tydligt framgått av en studie genomförd av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA, 2009) i svenska företag och organisationer.

Det kvalitetsarbete som bedrivs och tidigare bedrivits i många verksamheter kännetecknas av en ensidig fokus på populära metoder och koncept. På senare år har det i stor utsträckning handlat om satsningar på Lean och Six Sigma. Innan det var det andra koncept som var i centrum. Alltför ofta har valet av tillvägagångssätt styrts av trender och mode. En mycket negativ effekt av detta är att målet alltför ofta har blivit att implementera ett visst koncept. När konceptet blir ett självändamål missar man vanligen att knyta den till organisationens verkliga mål och strategier, vilket gör att de betydelsefulla resultaten och effekterna uteblir. Detta leder i sin tur till att satsningen ifrågasätts och i många fall har intresset avklingat efter några år. Över tiden har ett antal olika trender ersatt varandra på detta sätt. Något som tyvärr kraftigt försvårat möjligheterna att inrätta ett långsiktigt och hållbart verksamhetsutvecklingsarbete. Det är dock mycket betydelsefullt att påpeka att detta inte alls skall ses som kritik mot de olika koncept som i olika tidsepoker varit på modet. Förmodligen har alla dessa har bidragit till kvalitetsområdets utveckling och medfört många intressanta möjligheter och lärdomar. Tyvärr har dock aktuella koncept alltför ofta inte fått chansen att utvecklas så som avsikten egentligen varit på kort siktighet.

MBNQA	EFQM	SIQ	ISO 9001
Visionary leadership	Leading with vision, inspiration & integrity	Committed leadership	Leadership
Customer-driven excellence	Adding value for customers	Customer orientation	Customer focus
Organizational and personal learning	Succeeding through the talent of people	Competence development	
Valuing workforce members and partners		Participation by everyone	Involvement of people
	Developing organizational capability		
		Process orientation	Process approach
Managing for innovation	Harnessing creativity & innovation	Continuous improvement	Continual improvement
		Prevention	
Agility	Managing with agility	Faster response (reactions)	
Management by fact		Management by facts	Factual approach to decision making
Systems perspective			System approach to management
Focus on results and creating value	Sustaining outstanding results		
		Interaction	Mutually beneficial supplier relationship
		Learning from others	
Societal responsibility	Creating a sustainable future	Public responsibility	
Focus on the future		Long-range perspective	

Figur 3. Olika Business Excellence-modeller. I figuren beskrivs värderingarna hos Malcolm Baldrige National Quality Award (USA), European Foundation for Quality Management (Europa), SIQ-modellen (Sverige) samt ISO 9004 (global).



Figur 4. Framgång handlar i stor utsträckning om kontinuitet. Valda metoder och tillvägagångssätt ges därigenom möjlighet att utvecklas och bli en del av ledarskap och verksamhetskultur (Sörqvist, 2013).

En helt avgörande faktor för framgång är långsiktighet och kontinuitet (se figur 3). De organisationer som nått världsklass har vanligen hållit på väldigt länge. Ofta 10–20 år eller längre med samma inriktning. Särskilt i stora organisationer tar det lång tid att bygga en kvalitets- och förbättringskultur. En studie (Ivarsson et al, 2013) som nyligen genomfördes visade till exempel att bara 1 av 10 startade Leansatsningar i Sverige blev framgångsrika och att det tog 4 till 7 år innan satsningarna på allvar gav betydande resultat. För att uppnå en sådan kontinuitet krävs en stor övertygelse i ledningen, men det är kanske inte tillräckligt då ett förbättringsprogram vanligen måste överleva flera ledningar. Erfarenheter (Collins, 2001) visar att de verksamheter som nått högsta nivå av denna anledning ofta rekryterar högre chefer internt och påfallande ofta har ledningar som sitter under lång tid. Detta är ännu ett skäl varför huvudmän, styrelser och politiker behöver djupare förståelse för dessa frågor.

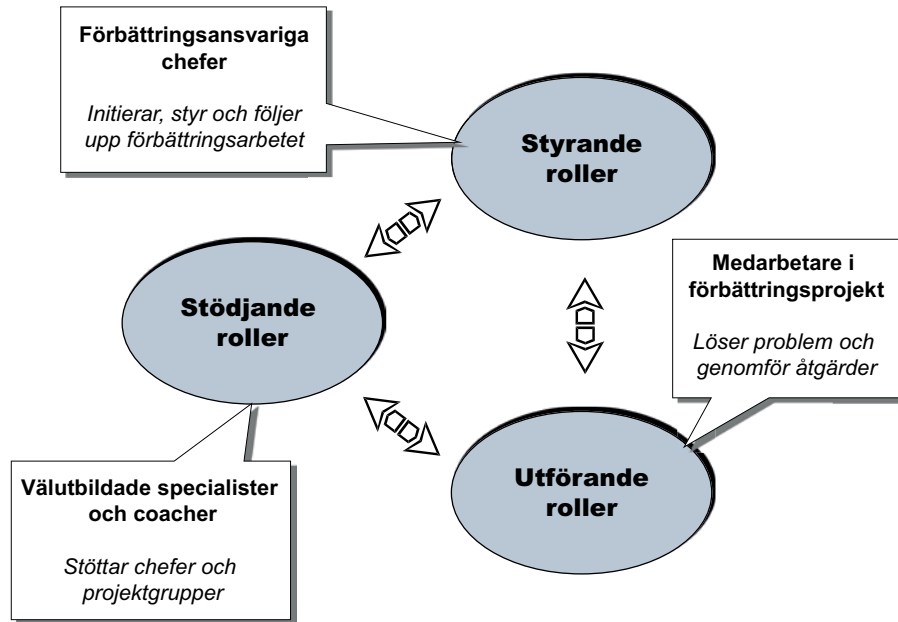
## 6. Kvalitetsarbete och ständiga förbättringar

Centralt i allt kvalitetsarbete är ett välfungerande och systematiskt förbättringsarbete. Att verksamheten och den kvalitet som levereras ständigt utvecklas har en avgörande betydelse. Uppnådda resultat leder dessutom till ökad övertygelse bland organisationens ledare om att satsa än mer ambitiöst på förbättringar. Vad krävs då för att lyckas med förbättringsarbetet?

Övergripande bygger ett välfungerande förbättringsarbete på ledarskap, infrastruktur och förbättringsmetodik (Sörqvist, 2004). *Ledarskapet* handlar om ett engagerat och drivande ledarskap på alla nivåer i verksamheten som ger högsta prioritet till förbättringsarbetet. Detta kännetecknas av ledare som kan agera som förebilder i förbättringsarbetet och verkar för att skapa en kvalitets-/förbättringskultur. Ledare arbetar dessutom löpande med att identifiera och initiera förbättringar i den egna verksamheten, skapa förutsättningar för relevanta förbättringar, följa upp pågående förbättringsaktiviteter samt att sammanställa resultat och slutrapportera. Verksamheter som nått långt har sedan länge valt att se förbättringsarbete som en central del i allt arbete.

*Infrastrukturen* handlar om att inrätta en organisation med tydliga roller, ansvar och befogenheter med avsikt att driva förbättringar i hela verksamheten. Generellt kan tre övergripande roller identifieras. En utförande roll, en styrande roll och en stödjande roll (se figur 4). Till de specifikt valda rollerna kopplas sedan både kompetens och resurser. Inom olika koncept kan dessa roller benämnas olika. Inom Sex Sigma talar man om Sponsorer, Master Black Belt, Black Belt, Green Belt etc. Inom Lean pratar man ofta om Leanledare och Leansamordnare. En viktig del i infrastrukturen är dessutom att tydliga rutiner och mallar tas fram för hur förbättringsaktiviteter/-projekt drivs. Detta kan handla om rutiner för hur förbättringsaktiviteter identifieras, prioriteras, initieras, drivs, följs upp och rapporteras.

*Förbättringsmetodiken* omfattar valda metoder och verktygskompetens för att bedriva förbättrings- och problemlösningsarbete. Betydelsefullt är att etablera ett standardiserat förfarande att driva förbättringar av olika komplexitet. En vanlig sådan modell är Sex Sigmas DMAIC-modell (se figur 5) som bygger på de fem faserna definiera, mäta, analysera, förbättra och styra. Under definierafasen tas en problemformulering fram och det aktuella problemet avgränsas till lämplig omfattning. Mätfasen innebär insamling av sådana fakta och data som krävs för att lösa problemet på ett korrekt sätt. Under analysfasen löses problemet. Vanligen genom att dess grundorsaker identifieras och nödvändiga åtgärder tas fram. Den valda lösningen genomförs i förbättrafasen varpå man säkerställer att uppnådda resultat vidmakthålls i styrfasen. I denna sista fas sker slutligen uppföljning och rapportering.



Figur 5. Förbättringsarbetets tre roller.

DMAIC				
DEFINIERA	MÄTA	ANALYSERA	FÖRBÄTTRA	STYRA
1. Beskriv bakgrund och tag fram problemformulering	1. Fastställ informationsbehovet och kartlägg problemområdet	1. Fastställ möjliga orsaker	1. Validera och testa åtgärderna	1. Identifiera behovet av styrning
2. Definiera projektets syfte, mål och omfattning	2. Identifiera Critical to Quality (y) och alla inputs (x)	2. Identifiera grundorsaker	2. Planera genomförandet och tag fram en genomförandeplan	2. Standardisera processen och det nya sättet att arbeta
3. Bestäm ekonomiska möjligheter och business case	3. Definiera och analysera krav och specifikationer	3. Analyser grundorsaker och skapa förståelse	3. Implementera åtgärder	3. Implementera styrning och uppföljning
4. Tag fram en övergripande processbeskrivning (SIPOC)	4. Utveckla lämplig datainsamlingsmetodik	4. Validera resultatet	4. Hantera attityder och förändringsmotstånd	4. Analysera resultat och uppnådda effekter
5. Identifiera problemets kunder och bestäm deras behov och förväntningar (VOC)	5. Analysera och testa mätsäkerhet	5. Tag fram möjliga åtgärder och lösningar	5. Följ upp resultat och effekter	5. Dela erfarenheter och replikera om möjligt resultat
6. Upprätta en project charter och planera projektet	6. Fastställ baseline och samla in data	6. Prioritera och välj åtgärd	6. Åtgärda eventuella avvikelser och problem som återstår	6. Rapportera och presentera resultat

Figur 6. DMAIC-modellen som används vid problemlösning

## 7. Aktuella kvalitetsmodeller och koncept

Inom kvalitetsområdet förekommer ett stort antal modeller och koncept som tillämpas inom dagens verksamheter som grund för det förbättrings- och verksamhetsutvecklingsarbete som bedrivs. Alltför ofta styrs dock fokus och val av modell utav trender och mode enligt ovan, något som i stor utsträckning påverkat uppnådda resultat negativt. Många beslutsfattare agerar som om de skulle tror att det förekommer en fullkomlig modell som innefattar allt. Detta torde dock inte alls stämma. Olika modeller som förekommer och används har olika styrkor och skapar därigenom

olika möjligheter. Framgång handlar mer om att ha gedigen kunskap om ett antal olika modeller och koncept samt utifrån denna insikt låta sin verksamhet inspireras och utvecklas baserat på valda delar av dessa. Här följer en kortfattad redogörelse för några av de vanligaste kvalitetsmodellerna och deras styrkor.

*ISO 9001* är en global standard för ledningssystem gällande kvalitet. Ett ledningssystem handlar om det ramverk som krävs för att säkerställa att allt viktigt arbete bedrivs systematiskt på bästa möjliga sätt. Ytterst handlar detta om att tydliga arbets- och rutinbeskrivningar finns för väsentliga arbetsuppgifter och att dessa dokumenteras i ett processbaserat system. Centralt i detta är ledningens roll och uppgifter i verksamhetens kvalitets- och förbättringsarbete. Ledningssystemets primära styrka är att det utgör en strukturerad plattform för alla viktiga arbetsuppgifter som bedrivs i verksamheten. Ledningssystem certifieras relativt ofta mot ISO 9001. Ett sådant certifikat är avsett att visa att det aktuella ledningssystemet håller en skälig nivå. Viktigast är dock systemets egen funktion och inte certifikatet i sig.

*SIQ-modellen* är den svenska nationella modellen för kundorienterad verksamhetsutveckling. Institutet för kvalitetsutveckling (SIQ) skapades för cirka 25 år sedan för att verka för kvalitetsutveckling i svenska företag och organisationer. SIQ-modellen ligger som grund för Utmärkelsen Svensk Kvalitet men utgör dessutom en modell utifrån vilken verksamheter genom självutvärdering kan bedöma sin mognadsnivå. En sådan utvärdering skapar en tydlig bild av verksamhetens styrkor och förbättringsmöjligheter avseende dess förmåga att genom engagerat ledarskap, kompetent medarbetarskap och effektiva processer nå de resultat som är av vikt för dess kunder. På senare tid har modellen även allt mer börjat användas som underlag vid offentliga upphandlingar. Modellens styrkor utgörs dels av dess förmåga att mäta en verksamhets mognadsnivå och dels av att den utgör en business excellence-modell som tydligt kommunicerar hörnstenarna i ett välfungerande kundorienterat verksamhetsutvecklingsarbete.

*Six Sigma* är ett systematiskt förbättringskoncept som bygger på en tydlig rollstruktur och en systematisk problemlösningmodell (DMAIC). Genom att organisera kompetenta roller för förbättringsarbete inrättas en infrastruktur gällande verksamhetsutveckling. Six Sigma innefattar dessutom en stor mängd verkningfulla problemlösning- och förbättringsverktyg. Konceptet utvecklades ursprungligen för närmare 30 år sedan inom Motorola och vidareutvecklades senare främst av General Electric. Idag tillämpas Six Sigma framgångsrikt i de flesta branscher och har global spridning. Six Sigmas styrka handlar om problemlösning och metodik för att lösa problem i grunden. Från Six Sigma finns dessutom mycket att lära gällande förbättringsarbetsorganisation. Genom tillämpning av statistisk analys och problemlösning har konceptet dessutom påtagligt bidragit till förståelse och hantering av variationer. Six Sigma har även gett ökad insikt om förbättringsarbetets ekonomiska betydelse och möjlighet.

*Lean* växte fram under 80-talet utifrån japansk kvalitets- och produktionsfilosofi. Konceptet i sig togs fram via ett amerikanskt forskningsprogram vid MIT som studerade orsakerna till japansk bilindustris framgångar. Ytterst handlar Lean om att transformera verksamhetens processer och flöden mot ökad effektivitet. Konceptet fokuserar främst på effektivitet utifrån ett kundperspektiv där värdeskapande är i centrum. Genom Lean ges dessutom insikt i ett antal viktiga principer som handlar om att skapa välfungerande flöden. Utöver detta är ledarskap, medarbetarskap och verksamhetskulturen mycket centrala och högt prioriterade komponenter vid en transformation mot Lean. Konceptets styrkor finns främst inom områden som flödesutveckling och skapandet av en stark förbättringskultur.

## 8. Kvalitet, valfrihet och konkurrens

En viktig men svår fråga är hur kvalitet påverkas av valfrihet och konkurrens. Frågan har diskuterats i många olika forum och det finns många åsikter. Givetvis försvåras detta ytterligare av att den är politiskt laddad då den delvis har att göra med huruvida statligt eller privat ägande är att föredra. Avsikten i denna skrift är inte att försöka redovisa ett fullständigt svar utan att beskriva några av de resonemang som spelar en avgörande roll för hur frågan kan hanteras.

Valfrihet har en direkt inverkan på den kvalitet som kunden erhåller. Här gör man vanligen antagandet att kunden är rationell och väljer det, utifrån sitt behov, bästa alternativet. Sämre alternativ väljs bort. På detta sätt leder valfrihet till att varje kund får den bästa tillgängliga kvaliteten. Detta förutsätter dock dels att kunden har mycket god information om de olika alternativ som finns att välja mellan och dels att det finns ett bra utbud som är möjligt att välja utifrån.

En annan effekt av valfrihet är att den i sig kan bidra till att skapa mer aktiva och delaktiga kunder. Valet i sig tvingar kunden att engagera sig och sätta sig in i de olika alternativ som finns. Att ha aktiva och engagerade kunder kan vara av fördel för verksamheten.

En ytterligare effekt det fria valet är att forskningen har visat att människor som gör ett eget val ofta får en mer positiv upplevelse av utfallet (Oliver, 1997). Den så kallade assimilationseffekten gör att kunden omedvetet söker indikationer vilka styrker det egna valet som hon eller han gjort. Detta gör att kundtillfredsställelsen ofta blir högre då kunden själv valt jämfört med en kund som inte fått välja. Detta även om utfallet av den aktuella tjänsten är likvärdig för båda. Även om inte kvaliteten fysiskt blir bättre torde det förmodligen ändå vara av värde att kunderna härigenom upplever en högre grad av nöjdhet. En viktig del i många situationer är ju att erhålla kunder som upplever att de är nöjda och tillfredsställda.

Konkurrensens inverkan på kvalitet handlar om att verksamheter som är konkurrensutsatta antas sporra varandra till bättre resultat. Ett antagande som marknadsökonomi grundar sig på. Studerar man kvalitetsområdets historia så finner man att påfallande ofta har de stora genombrotten uppstått just i situationer då kriser uppstått genom hård konkurrens. Ett exempel på detta är när japanska biltillverkare på 80-talet genom bättre kvalitet sporrade västerländsk bilindustri till mycket omfattande satsningar med goda resultat som följd. En förutsättning för att konkurrens ska fungera som drivkraft för verksamheters utveckling av kvalitet och effektivitet är att fungerande konkurrens föreligger. Betydelsefullt vid konkurrensutsättning av offentliga tjänster är utvärderingen av olika konkurrerande alternativ verkligen utgår ifrån de egenskaper som speglar det framtida kvalitetsutfallet, så att det bästa alternativet verkligen vinner upphandlingen.

## 9. Kvalitet i offentligt upphandlade tjänster

Upphandling av utförande gällande olika offentliga tjänster har idag stor spridning. Lagen om offentlig upphandling (LOU), styr i stor utsträckning upphandlingar av detta slag. Upphandlingar kan ske på olika sätt men generellt vägs det i anbudet offererade priser mot en bedömning av organisationens förmåga att kunna leverera en önskad kvalitetsnivå. Hur väl lagen fungerat i praktiken finns det gott om åsikter gällande, men man kan enkelt konstatera att samhällsdebatten över åren fyllts med exempel på offentliga upphandlingar där uppenbarligen inte de leverantörer som tilldelats uppdraget fullt ut lyckats uppfylla ställda krav och förväntningar.



Om man utifrån ett kvalitetstekniskt perspektiv analyserar det sätt som upphandlingar idag i praktiken bedrivs på så kan man konstatera att ett upphandlingsförfarande i sig i allmänhet utgör ett motsatsförhållande mot hur ett effektivt kvalitetsarbete bedrivs. Världsledande företag som arbetar med kvalitetsledning som huvudfokus har idag leverantörsrelationer som kännetecknas av långsiktighet, förtroende och partnerskap. Offentliga upphandlingar bygger på att avtalstiden begränsas, vilket försvårar eller omöjliggör möjligheterna att bygga långsiktiga relationer. Risk finns också att förtroende och öppenhet mellan kund och leverantör försvåras då leverantören genom att dölja viktig kunskap och vunna erfarenheter kan vinna fördelar i nästa upphandling. Av konkurrensskäl torde det dock ofta vara nödvändigt att ha denna typ av upphandlingsförfaranden.

I andra hand kan man konstatera att det sätt som offentliga upphandlingar sker på innehåller stora brister. I vissa fall nyttjas upphandlingsförfaranden där bara priset styr. I de fall specifika kriterier upprättas som ligger som grund för hur bedömning sker av anbudsgivarens förmåga att leverera rätt kvalitet kan man ofta ifrågasätta utformningen av dessa kriterier. Mäter dessa verkligen på ett säkert sätt leverantörens förmåga att leverera kvalitet?

Vanligen bygger sådana kriterier på en mängd skallkrav gällande olika faktorer som bedömts som viktiga för förmågan att leverera kvalitet. Varför just de specifika krav som ingår i en upphandling valts är dock ofta oklart. En orsak till kraven kan vara att beställaren vill detaljreglera hur verksamheten organiseras, med föreställningen att detta skulle säkra kvaliteten. En annan orsak kan vara att allmänna kvalitetsmålsättningar kommer till uttryck i ska-krav. Sådana går emellertid väldigt sällan att följa upp. Vidare ställs ofta specifika krav på ledningssystem och certifieringar gällande kvalitet för vilket det idag inte forskningsmässigt går att fastställa ett entydigt samband med bättre kvalitetsutfall. Utöver detta påverkas dessutom många upphandlingar av olika lagar och förordningar som ska följas vilka i sin tur leder till ytterligare skallkrav.

En följd av bristande upphandlingar är att stora kvalitetsbristkostnader skapas helt i onödan. I dessa ingår effekterna av olika brister som uppstår som följd av att de aktörer som tilldelats kontrakt inte håller önskad kvalitetsnivå, men även kostnader som direkt uppstår som följd av detaljstyrande upphandlingsförfaranden vilket både lätt skapar ett stort onödigt merarbete samt risk att leverantörerna blir alltför styrda och därigenom ej utveckla och förbättra verksamheten i tillräcklig utsträckning under avtalstiden. En slutsats av detta är att betydande behov föreligger gällande upphandlingsmodeller som bättre mäter framtida kvalitetsutfall.

En viktig fråga i detta sammanhang är även kontraktstidens längd. En längre kontraktstid torde i många situationer skapa bättre förutsättningar för långsiktig samverkan och partnerskap mellan den upphandlande organisationen och utföraren av en tjänst. En alltför kort kontraktstid torde tvärt om kunna förstärka de negativa effekterna av dagens upphandlingsförfarande. Huruvida lång kontraktstid kan bidra till god kvalitetsutveckling är dock beroende av i vilken utsträckning den valda upphandlingsmetodiken leder till att rätt anbud väljs, vilket man enligt ovan kan ifrågasätta gällande många befintliga upphandlingsförfaranden.

Utöver ovan nämnda lagstiftning (LOU) finns även andra möjligheter enligt svensk lagstiftning gällande hälsovård och socialtjänst i form av Lag (2008:962) om valfrihetssystem (LOV). Då denna lag tillämpas ges den enskilde rätt att välja den leverantör som ska utföra tjänsten utifrån de leverantörer som en upphandlande

myndighet godkänt och tecknat kontrakt med. Verksamhet som bedrivs utifrån detta upphandlingsförfarande sätter istället fokus på den enskilde kundens (brukare, patienter etc) behov och förväntningar vilket på ett annat sätt leder till fokus på kvalitet. För att ge rätt kvalitetsmässiga fördelar krävs dock att den enskilde kunden har tillgång till nödvändig information så att rationella beslut kan fattas. Rätt tillämpad kan denna lag bidra till att skapa en långsiktig relation mellan primärt den enskilda kunden och utföraren, vilket ur ett kvalitetsmässigt perspektiv är av stor vikt.

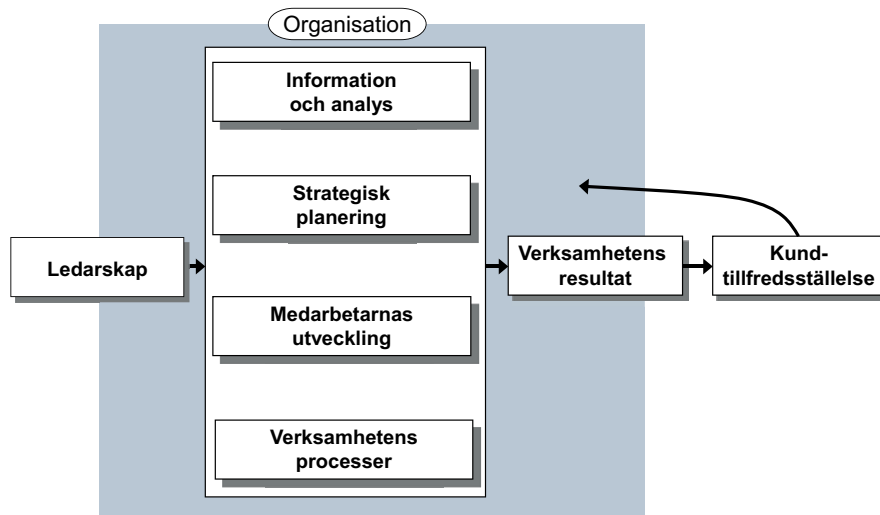
Centralt i kvalitetsarbete är uppföljning av uppnådda resultat. Först då de för kunden viktiga kvalitetsparametrarna identifierats, gjorts mätbara/uppföljningsbara och specificerats i form av tydliga mål är det möjligt att arbeta med kvalitet och förbättring. Av stor vikt vid upphandling är därför uppföljning, något som ofta enligt författarens erfarenhet brustit i många faktiska situationer. Befintliga upphandlingsförfaranden kan utifrån ett kvalitetsperspektiv alltför ofta ifrågasättas gällande identifiering av parametrar för uppföljning, specificering av kvalitet och praktiskt genomförande av uppföljning. Största bristen torde oftast gälla förmågan att identifiera rätt parametrar för att specificera och följa upp kvalitet. Misslyckas man med att göra det som är viktigt i den specifika tjänsteleveransen mätbart, fokuseras lätt kvalitetsarbetet på fel saker.

En ytterligare fråga gällande uppföljning är vilka påföljderna blir för utföraren vid eventuella avvikelser från satta mål. Skall kvalitet kunna styras krävs att de konsekvenser som bristande kvalitet leder till för leverantören är i nivå med de vinster denna leverantör gör på uppdraget i fråga. Ett upphandlingsförfarande som saknar dessa styrmöjligheter torde lätt bli uddlöst. Det är dock här viktigt att påpeka att uppföljning inte endast har som avsikt att skapa förutsättning för att utvärdera avtalets uppfyllelse. Väl utformad uppföljning bidrar dessutom starkt till samverkan och goda relationer mellan beställare och utförare.

## 10. Framtida modeller för offentlig upphandling

Sedan några år tillbaks pågår försök med att testa användning av Business Excellence-modeller vid offentlig upphandling. Dessa modeller togs historiskt fram för att utvärdera organisationer med avsikt att dela ut kvalitetsutmärkelser. I Sverige används främst SIQ-modellen som även ligger som grund för Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Även den gemensamma europeiska EFQM-modellen tillämpas i landet. Business Excellence-modeller har historiskt även i många fall använts för självutvärdering med avsikt att ta reda på den egna organisationens förbättringsmöjligheter och styrkor.

Dessa modeller är baserade på erfarenheter och forskning som studerat vad framgångsrika verksamheter gör. Som grund i modellerna finns de värderingar som diskuterats tidigare. Värderingarna har i sin tur utvecklats vidare till en struktur som möjliggör utvärdering. Detta har resulterat i huvudkriterier (se figur 6) som i sin tur bryts ned i delkriterier som alla består av specifika frågor. Vid en faktisk utvärdering tas först en verksamhetsbeskrivning fram över den aktuella organisationen som utgår ifrån modellens kriterier. Denna utvärderas sedan i flera omgångar med avsikt att fastställa styrkor och förbättringsmöjligheter. Som grund i utvärderingen nyttjas ett konsensusförfarande som genomförs i grupper sammansatta av erfarna personer. Varje kriterium poängbedöms även i detta sammanhang utifrån i vilken utsträckning angreppssätt finns och tillämpas samt huruvida önskade resultat uppnås.



Figur 7. SIQ-modellens huvudkriterier.

Dessa modeller har upprepade gånger verifierats via forskning och att det har härigenom säkerställts att de verkligen mäter just sådana faktorer som leder till goda resultat. Sådan forskning har även skett i Sverige (Eriksson, 2003) där SIQ-modellen visat sig vara ett framgångsrikt verktyg för att mäta en organisations grad av kundorienterad verksamhetsutveckling och effekterna av detta. Av stor betydelse för denna typ av modeller positiva effekter är att de sätter kunden i centrum och på ett tydligt sätt lyfter fram ledarskapets betydelse och ansvar för framgång. Ett annat viktigt skäl till modellernas framgång är att de inte bara fokuserar på att verksamheten har bra angreppssätt utan också på att dessa tillämpas och leder till goda resultat.

Då SIQ-modellen ska användas vid upphandling är tillvägagångssättet något annorlunda. Initialt tas en beskrivning fram av hur anbudsgivaren avser utföra det arbete som upphandlas. Denna verksamhetsbeskrivning utgår ifrån SIQ-modellen och utgör en central del av anbudet. Beskrivningen utgår ifrån de mål som anbudsgivaren satt upp och specificerar tänkta angreppssätt samt förklarar det sätt på vilket anbudsgivaren avser bedriva den verksamhet som upphandlas. En utvärdering sker sedan där man poängsätter denna verksamhetsbeskrivning. Den uppnådda poängsumman ligger sedan som grund då beslut fattas om tilldelning av anbudet. Uppföljning med avseende på att angreppssätt tillämpas och mål uppnås sker där efter årligen med avsikt är att verifiera att vad som lovats i anbudet också hålls.

Hittills har framgångsrika försök genomförts vid upphandling av lokaltrafik gällande bland annat Stockholms lokaltrafik (SL), Västrafiken och Öresundstrafiken. Nu finns långt gångna planer på att även använda modellen vid upphandling av äldreomsorg.

Business Excellence-modeller av detta slag lägger mycket stor vikt vid verksamhetens förmåga att arbeta med ständiga förbättringar och kontinuerligt utveckla de för verksamheten viktiga resultaten. Ett fokus som ofta saknas helt vid traditionella upphandlingar. Detta innebär att ett sådant upphandlingsförfarande i större utsträckning skulle selektera fram verksamheter med god förmåga att identifiera förbättringsmöjligheter, lösa och åtgärda problem samt därigenom verka för att kontinuerligt minska kvalitetsbristkostnader och öka det kundvärde som organisationen levererar.

## 11. Vad krävs för att lyckas?

Utifrån erfarenheter från tillämpning av SIQ-modellen och liknande Business Excellence-modeller inom kvalitetsprofessionen så torde ett upphandlingsförfarande av detta slag ha mycket goda möjligheter att bidra till en säkrare bedömning av kvalitetsutfallet hos de organisationer som inkommer med anbud samt att även bidra till en tydligare förbättringsfokus hos dessa organisationer. Tidiga försök har också upplevts som mycket positiva. Det som nu krävs är att sprida kunskap om detta förfarande och skapa övertygelse. Bästa sättet torde vara att framgångsrikt tillämpa modellen vid fler upphandlingar. Av vikt är då att även följa upp resultat och lärdomar. Dels för att belysa modellens effekter på kvalitetsutfallet och dels för fortsatt utveckling av detta tillvägagångssätt.

För att bli framgångsrikt kommer detta upphandlingsförfarande att ställa högre kompetenskrav kvalitetsmässigt på både den upphandlande verksamheten och de verksamheter som framgångsrikt ämnar lämna anbud. Den upphandlande verksamheten behöver ha förmåga att värdera kvalitetsmognaden hos anbudsgivarna och där efter genomföra återkommande uppföljning. Anbudsgivarna kommer att behöva ha förmåga att bedriva ett systematiskt och välfungerande kvalitets- och förbättringsarbete för att få möjlighet att vinna upphandlingar, något som långsiktigt kan komma verksamheterna till godo då det stimulerar till ett välfungerande kvalitetsarbete som ger den egna organisationen fördelar. SIQ-modellen mäter, om den används på ett kompetent sätt, organisationens verkliga förmåga att arbeta med kvalitet och verksamhetsutveckling. Anbudsgivarna kommer även att erhålla återkoppling utifrån den initiala utvärdering som sker av inkomna anbud. Denna återkoppling kommer med stor säkerhet att ge verksamheten ett betydande värde. Särskilt de återkommande uppföljningarna kommer även att verifiera att rätt nivå hålls under hela anbudstiden. Möjligheterna att genom fina anbudsskrivier ta hem ett anbud torde vara ganska små varför ett seriöst kvalitetsarbete krävs.

En annan del som kommer att vara av stor vikt är att tillhandahålla modellen och nödvändig upphandlingskompetens på ett enkelt sätt. Hittills har de upphandlingar som skett drivits med professionellt stöd från SIQ. Detta kommer dock resursmässigt inte att vara möjligt om modellen används på bred front. Omfattande utbildningar och annat stöd måste därför tas fram för att utveckla denna kompetens i de organisationer som ska genomföra upphandlingar.

## 12. Slutsatser

Dagens offentliga upphandlingar förefaller vara relativt tveksamma gällande den säkerhet med vilken de fastställer en anbudsgivares faktiska förmåga att leverera rätt kvalitet om uppdraget erhålls. Kvalitetsutvecklingen har också begränsats av bland annat bristen på mätbara mål och resultat, och av detaljreglering som innebär förvaltande av etablerade arbetssätt och rutiner. Kvalitetsbristkostnaderna är stora och potentialen att arbeta med förbättringar betydande. Att avstå från att upphandla är dock inte lösningen då kvalitetsbristkostnader och bristande fokus på förbättringsarbete och kundnytta även finns i betydande utsträckning vid monopolskyddad egen-regi-verksamhet. I sådana verksamheter är också konkurrenstrycket till förbättringar svagt eller obefintligt.

Ett mer systematiskt och prioriterat kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbete vid upphandling skulle kunna medföra att samhället skulle kunna få ut betydligt mer värde för de resurser som finns att tillgå. Ett utvecklat upphandlingsförfarande som verkligen utvärderar denna förmåga hos de organisationer som konkurrerar om ett uppdrag har därför en ytterst central betydelse. De försök som hittills gjorts med att använda SIQ-modellen i detta sammanhang visar på mycket intressanta möjligheter.

## Referenser

Andersson F, Janlöv N, Rehnberg C. *Konkurrens, kontrakt och kvalitet – hälso- och sjukvård i privat regi*, Finansdepartementet, 2014.

Collins J. *Good to Great*, 2001, Bookhouse.

Eriksson H. *Organisational value of participating in quality award processes*, doktorsavhandling, 2003.

Ivarsson H, et al. *50 Nyanser av Lean – varför bara några få lyckas*, 2013.

Lindh M, et al. *Lönsamt förbättringsarbete med vanliga kliniska problem*, Läkartidningen, Nr 47, 2009.

Modig N, Åhlström P. *Detta är Lean*, 2012, Handelshögskolan i Stockholm.

Oliver R, 1997. *Satisfaction – a behavioral perspective on the consumer*, MCGraw-Hill.

Stockholms läns landsting. *Kvalitetskostnader*, Fokusrapport, 2004.

Svenska Kommunförbundet. *Brister i kvaliteten – kostar det?*, 2004.

Sörqvist L. *Poor Quality Costing*, doktorsavhandling, 1998.

Sörqvist L. *Ständiga förbättringar*, 2004, Studentlitteratur.

Sörqvist L 2013. *Lean*, Studentlitteratur.

**[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)**

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00