

Hur Operational Excellence är er organisation? Gör en egenutvärdering och påbörja ert arbete.

Det finns inget facit eller "silver bullit" över vad ni ska göra för att bli mätbart bättre än era konkurrenter. Men det finns mycket best practice från framgångsrika företag samt t.ex SIQ Managementmodell för Quality 5.0, som är baserad på forskning. Ett första steg är att ta reda på vart ni står idag!

Operational Excellence är både problemlösning och ledarskap med syfte att organisationen skall kunna genomföra ständiga förbättringar som är hållbara över tid genom att mäta sträckan snarare än steglängden. Det handlar inte om att minska kostnader eller om att öka produktiviteten, även om det ofta blir en konsekvens av att arbeta enligt principerna. Det handlar om att göra många förändringar ofta, och genom en repeterbar metod eller arbetssätt för att uppnå satta mål och ambitioner. Vi kallar det hållbar organisationsförändring. Ett första steg är att ta reda på ert nuläge.



För att täcka alla aspekter av en framgångsrik organisation har vi en modell till åtta områden. På så sätt är vi säkra på att hantera social hållbarhet, ekologisk hållbarhet och ekonomisk hållbarhet som en helhet.

Operational Excellence är att strukturerat och konsekvent arbeta med både strategi och utförande och att göra det bättre än konkurrenterna. För att kunna förbättra hela organisationens leveransförmåga behöver alla åtta delar i ramverket adresseras.

Formuläret är indelat i åtta områden enligt modellen med 10 påståenden per område som alla har stark förankring till framgångsrika organisationer och arbetssätt. Varje enskilt påstående ger också en vägledning om hur ni kan förbättra ert arbete inom just det området.

Så här gör du:

Svara genom att markera i rutan 0-10 hur ni uppfyller varje påstående. Summera ihop värdet per område och dividera med 10 för att få ett snittresultat. Resultatet förs sedan in i grafen sist i formuläret.

Formuläret är ett verktyg för att genom självskattning bedöma er egen mognad samt vilka områden som har störst potential för förbättring.

Det strategiska målet och en organisations inriktning utgör uppdraget och där med grunden på vilket allt arbete i en organisation skall vila på. Att göra det strukturerat och mätbart skapar grunden för mätbar riktning och mening i allt annat arbete.

Strategiska mål och inriktning	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Det finns ett tydligt ägardirektiv som spänner över lång tid som ger tydliga ramar för styrelsen i att driva organisationen framåt.											
Det finns en strategisk plan förankrad i såväl styrelse som ledning på 3 år (rullande uppdatering varje år) för organisationen. Den är allmänt känd och förankrad i organisationen. Den balanserar ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet.											
Den strategiska planen konkretiseras i en affärsplan, BMC eller liknande för den kommande året. Affärsplanen är allmänt känd och utgör målbilden för organisationen.											
Affärsplanen konkretiseras i nedbrutna tydliga och prioriterade mål på månadsbasis och veckobasis i en OKR, Kanban eller liknande. Utfallet mot mål följs upp, analyseras och utmynnar i aktiviteter.											
Organisationen har en tydlig vision och mission som är förankrad och som skapar engagemang och tydlig riktning för organisationen och medarbetarna.											
Värderingar i organisationen är allmänt kända och konkreta. De utgör grund för beslut och agerande för varje medarbetare.											
Varje medarbetare förstår varför organisationen finns, vart den är på väg och hur vägen dit ser ut.											
Det finns tydliga KPI:er på styrelsenivå som är kommunicerade och ytterligare detaljerade på ledningsnivå genom hela organisationen.											
KPI:er är underbyggda av tydliga mätetal som är kommunicerade i verksamheten och tydliga för alla som berörs av dem.											
KPI:er på alla nivåer består av både historiska data (lagging) som utfall samt indikerande framåtriktad data (leading).											
Summering per kolumn											

Addera ihop den totala summan och dividera med 10 för att få snittpoäng för området. För in siffran i spindelgrafnen sist i formuläret.

Det är ledarskapet och hur verksamheten är organiserad som skapar förutsättningarna för att genomföra definierade strategier på det för organisationen mest effektiva sättet. Ett ledarskap som baseras på fakta, öppenhet och förändringsvilja är framgångsfaktorer.

Ledarskap och organisation	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Det finns en väl fungerande organisationsstruktur som stödjer strategi och affärsplan. Ansvar är kopplat med befogenhet, vilket skapar tillit, förtroende och konsekvens.											
Ledarskapet och organisationens arbete har tydligt externt affärsfokus. Det utgår från identifierade kund- och intressentbehov när verksamheten planeras, leds och följs upp. Det finns ett starkt engagemang för att långsiktigt utveckla alla delar av organisationen.											
Organisationens ledningsarbete präglas av snabbhet, flexibilitet och transparens.											
Ledningen visar i både ord och handling god förståelse både för att balansera ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Samtliga tre dimensioner beaktas löpande när verksamheten förändras.											
Arbetet i ledningen och organisationen motverkar förekomsten av flaskhalsar i verksamheten.											
I organisationen baseras beslut på fakta och data.											
Regelbunden mätning genomförs för att säkra att organisationen och medarbetare efterlever värderingar och syfte med organisationen. Värderingar och syfte diskuteras återkommande i organisationen.											
Organisationen är effektivt organiserad med utgångspunkt från processer och delprocesser.											
Organisationen arbetar för att uppnå ständiga förbättringar. Förändringar i organisationen mäts och utvärderas för att förstå effekten i praktiken av de förändringar som gjorts.											
Ledningssystemen är väl fungerande, och utgör en central del i ledningens arbete för kvalitet, miljö och säkerhet, bidrar till organisationens utveckling.											
Summering per kolumn											

Addera ihop den totala summan och dividera med 10 för att få snittpoäng för området. För in siffran i spindelgrafen sist i formuläret.

Framgång uppnår en organisation genom kontinuerliga förändringar på ett lågmält sätt i små steg och under väl kontrollerade former. Det kräver en god insikt i hur organisationen arbetar och bör arbeta för att vara bättre än sina jämförbara konkurrenter.

Processer och förbättringar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Processer utvecklas utifrån kundernas och intressenternas krav, behov, önskemål och förväntningar. Ett externt perspektiv antas för att forma och utveckla organisationens arbetssätt.											
Processer, rutiner och instruktioner underhålls och uppdateras så att de är effektiva och användbara och därigenom kan driva på kvalitet, effektivitet och lönsamhet.											
Organisationen arbetar återkommande med förbättringar enligt ISO 9001 eller Kaizen/ Muda.											
Organisationen värderar risker och möjligheter som en del av det löpande ledningsarbetet enligt ISO 9001 eller SIX Sigma.											
Det finns en väl genomarbetad struktur av affärsdrivande mätetal och uppföljning av utfall på månadsbasis och kvartalsbasis enligt ISO 9001 eller Lean Production.											
Genom hela organisationen finns transparens och tydlighet i data om utfall genom användning av KPI:er och mätetal.											
Mätetal om utfall visualiseras genom mätetalstavlor som är synliga för alla i organisationen.											
Digitala stöd och effektiva system finns för att bedriva arbete och kommunicera. Systemen har en tydlig ägare, en tydlig förvaltning och vidareutvecklas för att stödja organisationens arbetssätt.											
Processerna är tillräckligt tydliga och robusta för att även de minst skickliga medarbetarna skall kunna åstadkomma hög kundnytta.											
Ledare och medarbetare utvecklar systematiskt organisationens processer baserat på fakta. Grundorsaker till problem identifieras och åtgärdas. Genom processen och dess arbetsinstruktioner görs justeringar för att uppnå resultat.											
Summering per kolumn											

Addera ihop den totala summan och dividera med 10 för att få snittpoäng för området. För in siffran i spindelgrafen sist i formuläret.

Framgångsrika företag har en mycket god insikt i vad kunderna har för behov och förväntningar för utvecklingen av produkter och tjänster. En kontinuerlig förbättring av arbetssättet skapar en utveckling och produktion i världsklass.

Utveckling Produkter och Tjänster	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organisationens produkter och tjänster utvecklas utifrån kundernas och intressenternas krav, behov, önskemål och förväntningar. Ett externt perspektiv tillämpas för att forma och utveckla organisationens erbjudanden.											
Organisationen utvärderar löpande arbetssätt, metoder och systemstöd för att på bästa och mest effektiva sätt utveckla produkter och tjänster. Agila metoder och arbetssätt inom lean väljs med omsorg och kunskap utifrån vad som passar verksamheten.											
Vi har förmågan att tolka och balansera kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar. Organisationens utvecklingsprocesser leder till förutsägbara resultat och processerna kan snabbt ställas om för att tillgodose förändrade behov.											
Vi har ett målmedvetet och pågående utvecklingsarbete för att arbeta med såväl ständiga förbättringar som innovationer för en hållbar utveckling.											
Alla medarbetare är delaktiga i att ständigt förbättra våra tjänster och processer. Det finns tydliga processer och system för hur möjliga förbättringar rapporteras, utvärderas och följs upp.											
Vi arbetar systematiskt med att jämföra oss med och dra lärdom av de som är "bäst i klassen" inom ett område. Oavsett vilken bransch eller sektor de tillhör.											
Återkoppling från kunder och intressenter via kundcenter eller support återförs på ett systematiskt sätt till utveckling av produkter och tjänster.											
Värdeflödesanalys (Value Stream Mapping) genomförs regelbundet för produkter och tjänster med fokus på ständig förbättring och effektivisering av produkt och tjänsteerbjudandet.											
5S (Sortera, Systematisera, Städa, Standardisera, Sköt om) är en central metodik inom utveckling och produktion.											
Instruktioner/SOP (Standard Operating Procedures) finns för alla kritiska och viktiga moment inom vår utveckling och produktion. De är visuella och enkla att förstå för nya medarbetare.											
Summering per kolumn											

Addera ihop den totala summan och dividera med 10 för att få snittpoäng för området. För in siffran i spindelgrafen sist i formuläret.

Att förstå sina kunder och leverera på förväntningar med precision är vitalt för en organisation. Nöjda kunder skapas genom dialog och en genuin vilja att förstå deras behov. Det arbetet drivs strukturerat baserat på mätetal och ständig förbättring.

Kundförväntningar och Leveransprecision	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Det viktigaste i organisationens dagliga arbete är att skapa värde tillsammans med de som organisationen finns till för. Organisationer arbetar tillsammans med kunder och intressenter när produkter, tjänster och processer vidareutvecklas.											
Kunders och intressenter uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar är tydliga i organisationen. Organisationen förstår hur kunder och intressenter uppfattar organisationen.											
Utfästelser och löften till kunder och intressenter är förankrade i organisationen. Organisations utfästelser och löften är väl kända av kunder och intressenter.											
Basen för att utvärdera organisationens arbete är att ställa frågor till kunder och intressenter. Frågor framförs genom både NPS-mätningar och öppna frågeställningar.											
Organisationen har tydliga processer och instruktioner för hur kunders önskemål och krav säkerställs genom leverans med precision.											
Organisationen har effektiva systemstöd för att hantera arbetet och hålla kontakt med kunder och leverantörer och därmed säkertäls att förväntningar kan uppfyllas.											
Det finns tydliga mätbara KPI:er och mätetal för den egna organisationen gällande kundförväntningar och leveransprecision.											
Det finns tydliga mätbara KPI:er och mätetal för den mottagande organisationen (kund) gällande kundförväntningar och leveransprecision.											
Organisationen mäter kundupplevelsen och kundlojaliteten (CX index) som en del i kundenkät.											
Genom att mäta och analysera avståndet mellan organisationens medarbetare och kunder ökas kundinsikten och därmed även engagemang hos medarbetarna.											
Summering per kolumn											

Addera ihop den totala summan och dividera med 10 för att få snittpoäng för området. För in siffran i spindelgrafen sist i formuläret.

Kvalitet innebär att uppfylla och helst överträffa kundernas krav, behov och förväntningar till lägsta möjliga kostnad. Det innebär att minska antalet fel vid produktion med ständigt ökad effektivitet genom strukturerat arbetssätt och riskmedvetenhet.

Kvalitetsmedvetenhet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Organisationen har ett väl förankrat kvalitetsramverk, som till exempel ISO 9001, med kunders och intressenters krav och behov som mål. Kvalitetsramverket är välkänt inom organisationen och utvärderas löpande.											
Kvalitet och kvalitetsmedvetenhet är en naturlig del i alla processer och arbetsmoment. Ingen i organisationen skickar vidare ett moment eller produkt som kan innebära "waste" längre fram i kedjan.											
Inrapporterade fel på processer, arbetssätt, rutiner eller liknande analyseras och en rotorsaksanalys genomförs för att kunna införa förbättringar på produkter, system, arbetssätt eller för att höja medarbetarnas kompetens.											
Ledningssystemet har mätetal/KPI på kvalitet som aggregeras upp från övriga system och stödverktyg i verksamheten. Mätetalen/KPI för kvalitet analyseras och aktiviteter genomförs löpande under året.											
Verksamheten har kunskap om och uppfyller alla ställda kvalitetskrav på verksamheten från myndigheter, organisationer, kunder och intressenter. Inte minst miljö (ISO 14001), arbetsmiljö (ISO 45001)											
Organisationen har en definierad kvalitetsansvarig-roll, och om den inte är tillsatt, ligger ansvaret hos VD.											
Det finns ett etablerat riskbaserat tänkande i organisationen som resulterar i pro-aktivitet istället för korrigerande aktiviteter i samband med fel.											
Det finns spårbarhet genom hela producent/produktionskedjan som ger spårbarhet kring var, när, av vem och hur ett fel har uppstått.											
I största möjliga mån finns automatiserad kvalitetskontroll på produkter eller tjänster genom hela kedjan ut till kund.											
En formell genomgång av alla leverantörer görs (varje år) baserat på ett scorecard som innehåller kvalitet, leverans, ledtid, kostnad och miljömässig hållbarhet.											
Summering per kolumn											

Addera ihop den totala summan och dividera med 10 för att få snittpoäng för området. För in siffran i spindelgrafnen sist i formuläret.

Säkerhet har blivit synonymt med överlevnad för en organisation och idag är arbetet med säkerhet högt upp på alla organisationers agendor. Det gäller både fysisk säkerhet, informationssäkerhet och arbetsmiljö som ska kunna bevisas för kunder och intressenter.

Säkerhet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arbetet med Informationssäkerhet är känt av den egna verksamheten, kunder och intressenter. Organisationen är certifierad enligt ISO 27001 eller liknande standard.											
Organisationen genomför löpande planering och utvärdering av krisberedskapen med tillhörande övningar.											
Organisationen har ett väl fungerande arbete för fysisk säkerhet. Fysisk säkerhet är tätt sammankopplad med att veta att endast rätt personer har tillträde till organisationens utrymmen. Utöver det handlar fysisk säkerhet om att medarbetare och kunder inte riskerar fysisk skada i produktion eller vid användning av produkter.											
Organisationen har god kunskap om och uppfyller alla säkerhetsföreskrifter och regler som ställs av myndigheter, organisationer och intressenter.											
För informationssäkerhet och fysisk säkerhet finns en tydlig styrning som på ett strukturerat och förutsägbart sätt leder arbetet i enlighet med policy för ständiga förbättringar och anpassningar till en föränderlig omvärld.											
Arbetet med säkerhet genomsyrar organisationens löpande verksamhet och betraktas som en naturlig del av verksamheten och organisationskultur.											
Vi mäter "Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet" som en del i utvärderingen av vår säkerhetskultur.											
Verksamhetens formella roller, rutiner, utbildning och förfaranden som rör säkerheten är meningsfulla och bidrar till en hög säkerhetsnivå.											
Organisationen är certifierad enligt ISO 45001 (arbetsmiljö), OSHA eller motsvarande och detta kan bevisas genom mätetal och extern granskning.											
Verksamheten mäter och följer upp alla former av arbetsrelaterade skador och vidtar åtgärder. Antalet pro-aktiva förslag för att förhindra arbetsskador mäts löpande.											
Summering per kolumn											

Addera ihop den totala summan och dividera med 10 för att få snittpoäng för området. För in siffran i spindelgrafen sist i formuläret.

Medarbetarnas engagemang är både nyckeln till framgång och svaret på att en organisation är framgångsrik. Genom strukturerat arbete inom alla delområden tillsammans med lyhördhet och delaktighet blir medarbetarnas engagemang organisationens främsta framgångsfaktor.

Medarbetarnas engagemang	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medarbetarnas samlade kompetens och mångfald tas tillvara och utvecklas. Möjligheter till kompetensutveckling ges i många former och lärandet är en naturlig del i det dagliga arbetet.											
Varje medarbetare engageras och känner sig delaktig i verksamhetens utveckling. Var och en känner till mål och planer samt har kunskaper om de resultat som uppnås. Alla ser sin roll i helheten.											
Medarbetarna har en nära kontakt med ledarna och det visas respekt för allas åsikter. Det råder en kultur som främjar kreativitet, innovation och ständiga förbättringar.											
Ledare och medarbetare arbetar tillsammans för att utveckla en bra arbetsmiljö som präglas av hälsa, säkerhet och motivation.											
Alla medarbetare är delaktiga i att ständigt förbättra våra tjänster och processer.											
Vi mäter medarbetarnöjdhet (NMI) löpande och har resultat som förbättras över tid.											
Medarbetarna är naturligt delaktiga i att utveckla, utvärdera och införa organisationens värderingar.											
Med stöd av digitaliserade verktyg och processer kan vi åstadkomma en modern onboarding som är enkel och ger effekt.											
Alla medarbetare har, utifrån sin utvecklingsplan, tillgång till en individuell e-learning som är effektiv och engagerande.											
Istället för traditionella utvecklingssamtal har varje ledare och medarbetare kontinuerliga coaching-samtal, en-till-en för ömsesidig feedback och förbättring. Uppföljning sker kontinuerligt.											
Summering per kolumn											

Addera ihop den totala summan och dividera med 10 för att få snittpoäng för området. För in siffran i spindelgrafen sist i formuläret.

För in snittpoängen för respektive område i grafen nedan för att skapa ett spindeldiagram över hur väl organisationen uppfyller Operational Excellence enligt formuläret. Sammanbind punkterna med varandra. Resultatet ger en överblick över er självskattning och vilka områden som kan behöva utvecklas. Vilken nivå har organisationen som mål inom varje delområde?



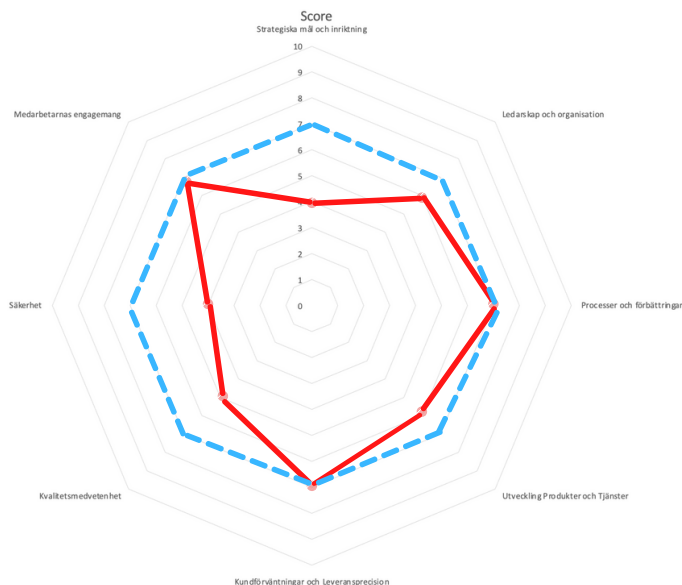
Era svar utgör en grund för hur ni väljer att prioritera förbättringsarbetet. Ofta kan det vara lämpligt att börja där organisationen har störst förbättringspotential men det finns en rekommenderad ordning. Det är inget facit utan framgångsfaktorer och rekommendationer baserat på "best practice".

Förbättringar i områdena *Strategiska mål*, *Ledarskap och organisation* samt *Processer och förbättringar* ger störst påverkan och genomslag på andra områden. Alla områden påverkar *Medarbetarengagemang*.

Vår rekommendation är att ni går vidare och samlar in fakta och mätetal på den eventuella kostnaden ett område kan utgöra i relation till den eventuella vinsten på att utföra en förbättring.

Ett resultat kan se ut som bilden nedan där de röda strecken är resultatet från egenutvärderingen och det blå streckade linjerna är den målnivå som organisationen har satt.

I exemplet är det relativt lätt att se var det finns större förbättringspotential och var arbetet är rimligt bra just nu.



Rekommendationen är att alltid prioritera att börja med att lyfta områden i medsols turordning med start i:

1. Strategiska mål och inriktning
2. Ledarskap och organisation
3. Processer och förbättringar
4. Utveckling Produkter och Tjänster
5. Kundförväntningar och Leveransprecision
6. Kvalitetsmedvetenhet
7. Säkerhet
8. Medarbetarengagemang

Påståenden inom varje område står i en ordning som ger en indikation om vad som kan ge bäst effekt att börja förbättra.

I exemplet ovan är området *Strategiska mål och inriktning* prioriterat att börja med.

1. Gå tillbaka till egenutvärderingen för det området och börja med aktiviteter uppifrån och ner.
2. Det ger sällan långvarig effekt att göra stora och drastiska förändringar om det inte är absolut nödvändigt.
3. Istället är det rekommenderat att arbeta med förändringar på ett mer lågmält sätt, i små steg och under väl kontrollerade former. Ofta mer känt som Demings förbättringshjul (PDCA).
4. Genom att strukturera in till medarbetarengagemang inom varje del av förbättringsområdet ökas engagemanget gradvis inom alla andra områden. Medarbetarnas engagemang är något som en organisation bara kan förtjäna.

Det är alltid svårt att vara "profet i sitt eget hus" som ordspråket lyder. Därför är det ofta effektivt att ta in ett externt perspektiv i samband med förändring av organisationens arbetssätt. Vi hjälper gärna till.

Kontakta oss gärna för frågor eller hjälp
kontakt@aquity.se
 0708 - 39 84 35