

PERSPEKTIV

#170 | MARS 2009 | ÅRGÅNG 21

LEDNINGSSYSTEM & UTVECKLING



Alla ska tillämpa ledningssystemet

PERSPEKTIV

Genomför
mätosäkerhets-
analys

STANDARDNYTT

Terminologi
inom miljö

FÖRETAGET

Kvalitet hos
Solhagagruppen

PERSPEKTIV

Lägg in goda
exempel

STANDARD

Genomgång
av SS-EN ISO
9001:2008



Omsorgstagaren ska enligt LSS få ett omhändertagande som säkrar goda levnadsvillkor. Ett verksamhetsledningssystem kan vara verktyget att skapa ett bra resultat.



Verksamhetsledning skapar konkurrensfördelar

Solhagagruppen går från kvalitetssystem och kvalitetshandböcker till verksamhetsledning. Koncernen gör det genom att tydligt deklarerar: Mötet med omsorgstagaren, brukaren eller eleven är vår viktigaste aktivitet. Alla andra aktiviteter är till för att stödja mötet.

Solhagagruppen bedriver verksamheter i Mälardalen, Västra Götaland och Skåne för barn, ungdomar och vuxna med funktionsnedsättning med bas i LSS-området. Koncernen består idag av fem dotterbolag med cirka 30 verksamhetsställen. Bolagen bär med sig en bakgrund av flera företagskulturer och kvalitetssystem. Ledningen menar att det är angeläget att ta tillvara styrkan och kompetensen inom de olika företagen och att skapa en gemensam företagskultur som alla dotterbolagen ansluter sig till.

Framtiden för Solhagagruppen påverkas i hög utsträckning av att intressenterna har en positiv bild av företaget. Detta uppnås genom förmåga att leverera tjänster med hög kvalitet och effektivitet.

Bellstasund införlivas i Solhagagruppen

Bellstasund Omsorger införlivades i Solhagagruppen under 2007. Inom Bellstasund pågick sedan tidigare ett projekt att integrera dotterbolagen i en gemensam verksamhetsledning. En av styrkorna som värderades inför övertagandet, var den nya verksamhetsledningen. Det framgick tydligt att kvaliteten mot omsorgstagaren, kommunikationen och effektiviteten förbättrats med denna metod för verksamhetsledning. Mot denna bakgrund beslutade *Saila Ström*, VD för Solhagagruppen, att även införa samma metod inom hela koncernen.

Grundläggande principer är processorientering, samordnad självständighet och fokus på intäcks- och kostnadsstyrning. Med samordnad självständighet avses att en samordning sker inom områden där det finns kvalitets- och effektivitetsmässiga fördelar, exempelvis Marknadsföring, Försäljning, Human resources, Ekonomi, Inköp, IS/IT och verksamhetsstöd.

I mötet med omsorgstagaren/brukaren/eleven ska det finnas en självständighet för att medarbetaren på ett effektivt sätt kan möta de krav

och behov som ställs för att uppfylla omsorgstagarens/brukarens/elevens behov.

Företag med tradition

Bellstasund Omsorger AB omfattar åtta dotterbolag och satsade tidigt på kvalitet som en konkurrensfaktor. Eftersom företaget existerat sedan 1950-talet fanns en lång historik i att hantera det egna tjänsteutbudet. I slutet av 1990-talet var det kvalitetssäkring som gällde, inte kvalitetsledning som utvecklingen har lett till. De operativa arbetsmetoderna analyserades och fastställda rutiner etablerades som gav tjänsteutförandet ökad stadga.

Kvalitet är ingen tillfällighet och ett tålmodigt utvecklingsarbete ger frukt när väl systematiken fastlagts, kommunicerats och implementerats. I en sådan här typ av verksamhet är det såväl beställaren av tjänsterna som omsorgstagaren som kan sägas ha ett kundperspektiv och som bedömer nivån på kvaliteten.

Kvalitet och värderingar

Det är offentliga medel som finansierar verksamheten och därför är det väsentligt att alla intressenter får valuta för de ekonomiska medel som tilldelas. Detta gäller inte minst köparen av tjänster som värderar oss mot andra alternativ. Det kommer ständigt till nya aktörer som ser en ökande marknad för privat drivna företag.

– Det fanns hos oss traditionellt en mycket bra grund genom det långvariga arbetet med kvalitet och omsorgsprocesser. Man får dock inte slå sig till ro och vi kände att vi måste modernisera arbetet för att ligga i framkant och helst leda utvecklingen. Det finns hela tiden möjligheter att bedriva en verksamhet mer effektivt och ändå ge omsorgstagaren ytterligare värde, säger *Lasse Camehagen* som är verksamhetschef för ett av dotterbolagen och dessutom marknadschef för Solhagagruppen.

– Kvalitetshandböckerna som tagits fram →



Lasse Camehagen

»Vår verksamhet baseras på en gemensam värdegrund och vision. Allt vi gör hänger samman med detta och varje person som arbetar hos oss ska ställa upp på de förutsättningarna. Det måste finnas en gemensam syn på hur tjänsterna ska utföras. Det man lovar ska hållas.«

LSS

Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade. LSS är en så kallad rättighetslag som ska garantera personer med omfattande och varaktiga funktionshinder goda levnadsvillkor.

FÖRETAGET Solhagagruppen



Bellstasund Omsorger AB

Företaget bedriver, genom åtta dotterbolag, omsorgs- verksamhet för vuxna personer med funktionsnedsättning som utvecklingsstörning eller förvärvat hjärnskada samt även psykiska tilläggs-handikapp. Av de åtta bolagen är tre belägna i Vallentuna, tre i Gnesta, ett i Trosa och ett i Upplands Väsby. I verksamheten arbetar ca 200 medarbetare. Ägare är Solhagagruppen.

Verksamheten uppfyller

- Socialstyrelsens direktiv om ledningssystem för vårdgivare som anges i publikationen »God Kvalitet i Socialtjänsten – om ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SoL, LVU, LVM och LSS, 2008«.
- Kraven i ISO 9001:2008 men företaget har tills vidare valt att inte certifiera BOAB Verksamhetsledning.

under -90 talet gav bristfälligt stöd för samverkan mellan bolagen, Aktualiteten varierade och uppdateringen släpade och administrationen omkring dem var tungrodd. Att »reparera« de befintliga kvalitetshandböckerna bedömdes inte uppfylla de framtida kraven eftersom det fanns ett stort behov av nytänkande omkring ledningssystem för att stärka den framtida kvaliteten och lönsamheten.

Nytt ledningssystem

Mot den bakgrunden beslutade 2006 Karin Winter, VD för Bellstasund Omsorger, att införa ett nytt ledningssystem efter de grundläggande principer som angivits ovan.

– Genomförandet blev mycket lyckat. När man använder en extern metod måste den ofta göras om för att passa in i den specifika verksamheten, men det behovet uppstod inte. Vi såg istället hur logiskt den föreslagna strukturen passade in i vårt sätt att tänka, leda och genomföra, berättar hon.

Ambitionsnivån i utvecklingsarbetet klarjordes tidigt. Bellstasund Omsorger ska ständigt ligga i täten genom att vårda det egna varumärket som känt för god omsorg.

– Verksamhetsledningen blir verktyget att säkra framtidens fortsatta affärer och hålla företagets goodwill på topp. För att lyckas med detta måste systemet vara logiskt uppbyggt, ha hög tillgänglighet och verkligen vara infört och tillämpat överallt.

Transparent verksamhet

En viktig faktor vid utvecklingen var att prestera en transparent verksamhet, öppen och tillgänglig för samtliga. Alla i verksamheten har tillgång till det mesta, undantag finns rörande till exempel innehåll i avtal och annat som har mer konfidentiell karaktär.

– Hos oss är samtliga på sätt och vis säljare

av innehållet i vår verksamhet, varför det måste finnas möjlighet att söka och visa information. Informationen finns på nätet och via enkel inloggning nås den snabbt. Det var också en uttaland strategi från början att verkligen lägga ner mycket kraft på information och bra kommunikationsmedia, säger Lasse Camehagen.

– För chefer i bolag är det också viktigt att veta att informationen hålls aktuell och att den ständigt är giltig. Tidigare var det problem med samordnad information. Pärnarna är borta. Saknade av ingen, fortsätter Lasse.

Genomförande

År 2006 igångsattes projektet och det blev en hel del arbete. Ledningssystemet utgår från Företagsstyrningen och Affärsplanen där högsta ledningen ger de övergripande riktlinjerna för den gemensamma styrningen. Därunder finns intäkts/kostnadsstyrning och verksamhetsprocesserna som skapar »kundvärde«. Supportprocesserna utgör stödet till organisationen under begreppen Human Resources, Verksamhetscontroller, Inköp, etcetera.

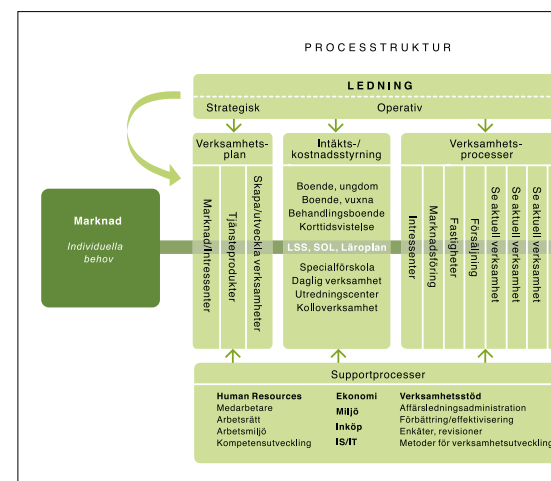
– Vi gjorde en genomgripande analys, såg vad som fanns, tog fram förslag, diskuterade, valde vägar och fastställde. En intressant bit i uppbyggnaden var de etiska diskussionerna. En sådan faktor som bemötande är ytterst viktigt att vara duktig på i ett omsorgsföretag. Etiken måste finnas med, den skall genomsyra rutiner och arbetsmetoder. Detta fordrar en samsyn, en röd tråd som är med hela tiden, i varje rutin, i varje arbetsmetod, i varje kontakt med kunden, menar Lasse Camehagen. Han fortsätter:

– Det tunga utvecklingsarbetet är väl använda pengar. Nu har vi kortare beslutsvägar, närhet till högsta ledningen, tydliga processer och rutiner och vi upplever att vi själva har en attraktiv arbetsplats. Det senare ska förstås smitta av sig så att vi är ett attraktivt tjänsteföretag,

KUNDEXEMPEL



Affärsstrukturen visar den övergripande strukturen.



inte minst för handläggare som köper plats hos oss. Handläggaren ska veta vad som finns och vad de får för pengarna. Vi valde att kalla vårt ledningssystem för BOAB Verksamhetsledning, ett sätt att lyfta kvalitetsbegreppet in i Verksamhetsledningen. Kvalitet är en naturlig del av affärerna, nöjda kunder kommer tillbaka och vår existens är beroende av nöjda kunder.

Kunskap ger kvalitet och resultat

Ett annat resultat som uppnåddes var kunskapsöverföring som skapades dels under utvecklingskedet, dels i det fortsatta dagliga arbetet, inte minst genom att det nu finns etablerade processer och metoder för att genomföra, förnya, förändra och förenkla. I ett tjänsteföretag är det människor som genomför arbetet och företaget måste skapa förutsättningar för människorna i verksamheten att vara duktiga. Det blir en trygghet i förmågan att genomföra uppdragen, vilket också leder till trygghet hos omsorgstagaren.

- Bellstasundsprogrammet är ett huvudspår för att kunna omhänderta de personer som kommer hit. Programmet beskriver vad som händer från första kontakt med en potentiell omsorgstagare och under hela tiden som personen befinner sig hos oss. Vi märker att strukturen är bra och att processerna ger effekt som påverkar omsorgstagarens behov. Bellstasundsprogrammet har helt enkelt blivit en »hit«, säger Lasse Camehagen.

Framtiden

När hela Solhagagruppen är integrerad i den gemensamma verksamhetsledningen kommer förutsättningarna öka för att få en gemensam företagskultur och samsyn via kompetensutbyte, gemensamma processer och kunskapsbanker med rutiner och riktlinjer. Det har många gånger visat sig att tre dokument blivit ett dokument när man är färdig med en genomlysning av en rutin och att innehållet dessutom blivit mer för-

ståeligt och kunnat kommuniceras smidigare.

- Vinster finns överallt, inte minst finns tidsintjäning, men resultat uppnås även i form av direkta kostnadsreduceringar. Chefer har t ex i Bellstasundsprogrammet ett tydligt ekonomiskt styrinstrument utifrån det egna verksamhetsinnehållet. Samma sak gäller för VD och koncernledning, det ska vara lättare och smidigare att styra helheten. Vi ser den externa tillsynen som positiv eftersom den tillför värde i strävan efter förbättringar. Vi genomför omfattande interna revisioner där de olika bolagen reviderar varandra efter en fastställd plan. Revisioner är mycket bra, inte minst för att hela tiden få fram information om systemets status och dess tillämpning. De utgör idag en viktig del i kompetensutvecklingen mellan bolagen, säger Lasse Camehagen.

Kompetens är ett nyckelord som i alla andra tjänsteföretag. Rutiner och processer stödjer förmågan att prestera ett bra arbete. Kompetensen säkerställs med fastställda kunskapskrav på respektive personalkategori, allt från omsorgsassistenters med olika yrkesbakgrund till läkare och annan vårdpersonal som jobbar med utredningar. Verksamhetschefer och VD ska ha relevant högskoleutbildning.

Myndigheter

- Som privatdrivet omsorgsföretag omfattas vi av tillstånd och därmed tillhörande tillsynsplikt. Vi granskas alltså och det är betydelsefullt att kunna visa upp vår verksamhet vid tillsynen. Förtroendet för vårt arbetssätt och den kvalitetsnivå som vi erbjuder är ett betydelsefullt resultat på såväl kort som lång sikt, säger Lasse Camehagen.

I koncernledningen finns det därför en Verksamhetscontroller med ansvar för att stödja organisationen i uppföljning och tolkning av lagstiftningen och att föra ut/följa upp detta i verksamheterna. X



Vision

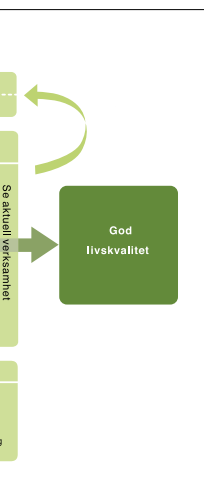
Alla med funktionsnedsättning har möjlighet att leva ett gott liv - hela livet.

Syfte (Affärsidé)

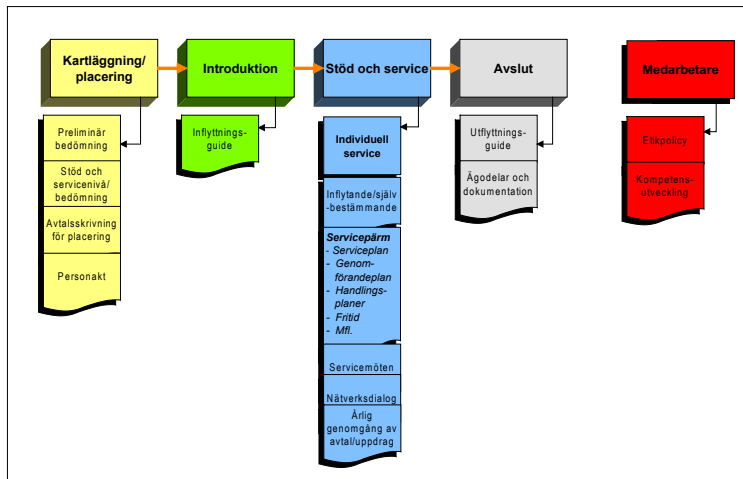
Vi utvecklar och utför specialpedagogisk verksamhet, stöd & service, utredning & vård samt utbildning åt personer med funktionsnedsättning så att de kan leva ett gott liv hela livet.

Utdrag ur etikpolicy

Etik är för oss hur vi genom vår uppfattning om vad som är rätt eller orätt visar respekt för alla medmänniskor. Det handlar om vårt tänkesätt, om vår ståndpunkt och om vårt handlingsmönster.



Processtrukturen visar hur de medverkande processerna samverkar.



Flödesstrukturen visar ett flöde som går från Kartläggning/placering till Avslut.