

PÅSKNUMMER

# Q-bullen

Nr 7 - Mars 1994

Husorgan för Kvalitet i Telias kärnverksamhet

## Blott Sverige svenska påskägg har Kronägg siktar på ISO 9000

– Påskäggen blir svenska även i år, försäkrar Anders Ekström, marknadschef på Kronägg. Det finns inte gott om ägg, men tack vare god planering klarar Kronägg av marknadens behov av ägg till påsk.

Svenska folket konsumerar en ansevärd mängd ägg till påsk – dubbelt så många som under en normal vecka. På påskafton lär det gå åt minst 6 miljoner ägg i timmen! Kokta, vackert målade ägg eller också ägg som ingrediens i läckra omeletter eller påskkakor.

Äggfrosseriet har liksom övriga påsktraditioner en religiös



bakgrund. När fastan tog slut blev det tillåtet att äta ägg igen samtidigt som hönsen började värpa efter vintern. Äggen blev det verkliga vårtecknet, en vårprimör att frossa i.

Att frossa i ägg till påsk är enligt Kronägg ett både nyttigt och billigt nöje. Ägg är ett prisvärt livsmedel med högt näringsvärde. Ägget innehåller protein, fett, vitaminer, järn, fosfor och mineralämnen.

Seden att måla påskägg är mycket gammal och förekommer i hela Europa. Man målade äggen för att fastan var slut och gav sedan bort dem som vänskaps- eller kärleksgåva. I Sverige har traditionen att måla äggen levt kvar även efter den katolska tiden. Äggen färgades genom att de kokades tillsammans med till exempel lökskal, björklöv, såplut, kaffesump eller rödbetsaft. I Kronäggs förpackningar finns förresten nu till påsk en beskrivning av hur ägg hanteras vid målning.

Årets nyhet är att Kronägg levererar bruna ägg från höns som går fritt inomhus. Där lever de i stora flockar, kan sprätta



**Ingemar Haggärde är kvalitetschef inom Kronägg Ek.För. Han berättar längre fram i detta nummer av Q-bullen om kvalitetsarbetet hos Kronägg, med dess över 400 leverantörer, och om företagets arbete med ISO 9000-certifieringen.**



i sand och lägga i rede. Hönorna äter enbart vegetabiliskt foder: råg, vete, korn, havre, majs och andra vegetabilier.

# Dags att göra paket av ISO-satsningen

Teliakoncernens affärsplan för 1994 anger att flertalet enheter inom koncernen skall uppfylla kraven i ISO 9000-serien under 1994.

Det målet kommer inte att uppfyllas.

Affärsplanen för 1995 kommer att innehålla ett liknande mål, nu tidsatt till 1995.

Med nuvarande sätt att gå till verket är utsikterna obefintliga att nå ens det nya målet.

Anledningen till att målen står där är egentligen bara två:

- Kunderna önskar det, vissa kräver det.
- Ledningen har insett att det är ett effektivt sätt att ta förbättrad kontroll över våra viktigaste processer, de som styr vår förmåga att leverera till kund.

Arbetet genomförs för närvarande helt decentraliserat och utan centralt stöd.

Detta medför att varje enhet själv får göra allt arbete från grunden: utveckling av metoder, hjälpmedel och tolkning av standarden. Förutom ett resursslöseri av stora mått, innebär detta att olika bedömningar och arbetssätt försvårar eller omöjliggör gemensamt arbete. De enheter som redan inlett sitt certifieringsarbete får på detta sätt ett onödigt tungt jobb och stor osäkerhet i bedömningarna.

Varje enhet sätter också sin egen ambitionsnivå för certifieringen. Detta kan leda till för höga ambitioner på en del håll, med åtföljande kostnader och svårigheter. Andra vill slippa undan så enkelt som möjligt, vilket inte ger ISO-certifieringen avsedd verkan, vare sig i form av förbättrad kvalitet eller processkontroll. Det skulle väl närmast vara ett försök att lura kunderna att vifta med ett certifikat av det slaget. Och, Telia lurar inte sina kunder!

Det är hög tid att få till stånd en samordnad satsning.

Ett samordnat projekt, med tillräckligt och kompetent centralt stöd, är nödvändigt för att nå affärsplanens mål.

Det finns ingen anledning att vänta med certifieringsarbetet tills koncernprocessprojektet är avslutat. Vi certifierar den befintliga verksamheten och inför succesivt de förbättringar som kommer fram genom detta projekt och andra. Vi har fullt tillräcklig vetskap om hur våra processer ser ut för att kunna gå igång med certifieringsarbetet. Vi har inte råd att vänta.

Låt oss slå in ISO-paketet, knyta snöre om, och ge det i present till våra kunder och till oss själva!

## Definition i repris

- Kvalitet är en helt tillfredsställande produkt, vare sig vi talar om en vara eller en tjänst. Kvalitet i livet är att man personligen har en bra inre balans.

Hans Alfredson, i Q-bullen Nr 5.

# Kvalitetssäkringen av tjänster – en utmaning

Telias kärnverksamhet består av produktion av tjänster i form av funktioner i nätet. Många tjänster är väldefinierade och kontrollerbara som slutprodukt (åtminstone ur tekniskt perspektiv), man kan mäta framkomlighet, bitfelsfrekvenser etc. Detta gör att Telias (nätdivisionen) "produkter", själva nättjänsterna, ur det perspektivet är väl lämpade att kvalitetssäkra med system uppbyggda enligt SS-ISO 9000.

Ute i organisationen har dock en del av Telias interna verksamhet, som i slutändan syftar till någon form av nättjänst, direkt eller indirekt, mera karaktären av tjänsteproduktion liknande konsultföretag. Karaktäristiskt för detta är att slutprodukten inte är enkelt och direkt mätbar på samma vis. Exempel kan vara utredningsverksamhet, servicefunktioner, nätplanering etc. Hur kvalitetssäkras man till exempel en utredning? Hur kontrolleras den och hur mäts kvaliteten? Att kvalitetstysa produktion av den typen av tjänster innebär en utmaning!

Communicator, ett av Telias intresseföretag i Telefinansgruppen, har erhållit certifikat enligt SS-ISO 9001. Communicator, som erbjuder konsulttjänster inom bland annat tele- och datakommunikationsområdet, antog utmaningen och satsade på att utforma och införa ett kvalitetssystem som är anpassat för tjänsteverksamhet typ konsulting, och dessutom uppfyller SS-ISO 9001. ISO-normen är ju trots allt än så länge bättre anpassad för verksamheter typ industriproduktion med mer påtaglig produktion. Det är också fortfarande svårt att hitta tjänsteproducerande fö-

retag med certifikat, så referenserna är svåra att finna. Även om den traditionella konsultverksamheten nu efterhand går mot mer förpackade tjänsteprodukter med bättre definitionsgrad, är fortfarande den traditionella konsulten som hyrs in som resurs- och/eller kompetensförstärkning i olika uppdrag den vanligaste formen. Den naturliga frågan kommer då; hur säkra kvaliteten i uppdrag åt olika uppdragsgivare där inte konsultföretagen själva styr, och som kan se olika ut från fall till fall?!

Vidare har Communicator en bolagiserad organisation med ett minimum av hierarkiska nivåer, och där de flesta funktioner finns decentraliserade så nära kärnverksamheten som möjligt. Ett exempel bland många är att ingen fast inköpsfunktion finns, utan varje anställd kan i princip genomföra inköp. I den bolagiserade organisationen bedrivs projekt ofta över bolagsgränserna

vilket ger många gränssnitt att hantera.

Allt detta innebär att utformning av ett system som kvalitetssäkras all verksamhet i företaget är en spännande utmaning!

## Lösningen

Lösningen blev ett processororienterat system där alla företagets "stöddprocesser" (typ "inköp") och tillämpliga "uppdragsprocesser" (typ "utredning"), beskrivs som metoder. För att implementera systemet och få det att bli mer använt har ett stort antal mallar och checklistor tagits fram som en "verktygslåda". Mallarna är avsedda att vara självinstruerande och inlagda i PC-nätverk för enkel åtkomst. Härigenom uppnås också en enkel dokumentstyrning, då alla har tillgång till samma utgåva och alltid den senaste utgåvan.

För uppdragsverksamheten har befintliga uppdragsmodeller fin-

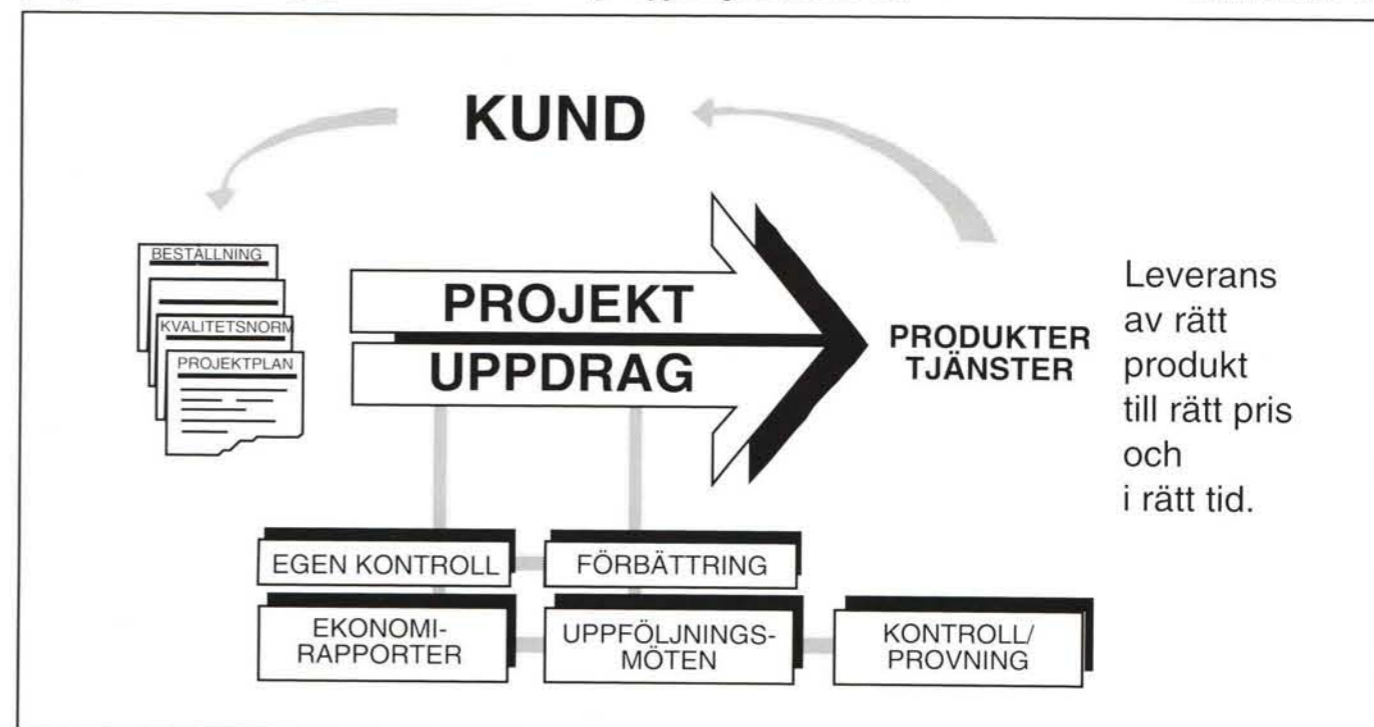
slipats och man har tagit fram systematiserade modeller för arbete i olika typer av projekt. Till detta hör en obligatorisk kvalitetsplan för varje uppdrag och projekt, där ingångsdata, kontroller, uppföljningar, ansvar med mera specificeras.

Grundstenarna är följande:

- Systematisera sättet att arbeta med gemensamma metoder, modeller etc.
- Satsa på projektledning, uppdragsledning.
- Klara ut vad varje medarbetare har för uppgifter, krav på resultat, ansvar och befogenheter.
- Följ upp mot gjorda planer och hantera avvikelser.
- Återför erfarenheter från alla projekt till en "bank", som ingångsdata för nya uppdrag.

Communicator-koncernen består av ett tiotal numera certifierade bolag.

Thomas Ohlsson  
Communicator AB



# Ingemar Haggärde: Kronägg har siktet på ISO 9000

– Det viktiga är att kunden får hela ägg med färskhet och renhet i bra förpackning, säger Ingemar Haggärde, Perstorp, som är kvalitetsansvarig hos Kronägg Ek.För. Salmonella-friheten är viktig, den har vi jobbat med allra mest.

*Vilken är den vanligaste frågan när ni hör av konsumenterna?*

– Nu senast har det varit missfärgning i bruna ägg. Konsumenter har trott att det varit blod. Men det är samma pigment som i skalet som kan ge en liten fläck mellan gulan och vitan.

*Kronägg har över 400 leverantörer, hur når ni ut till alla dessa med kvalitetsbudskapet?*

– De får hela tiden information och vi har även en prismässig styrning, kvalitet betalar sig alltså för producenten. Det kan skilja på en krona kilot för de bästa och de sämsta äggen. Nästa steg blir att försöka nå ut även till leverantörerna med det ISO 9000-arbete vi på Kronägg nu påbörjat.

*Konsumtionen fördubblas i påsk. Hur löser Kronägg det problemet, ägg är ju en färskvara?*

– Vi börjar förberedelserna i mellandagarna, svarar Ingemar Haggärde. I stället för att hämta ägg 2-3 gånger i veckan går vi ner till en gång per vecka. Några ägg blir då 2-3 dagar äldre vid ett par hämtningstillfällen.

– Vår normala lagernivå är 600 ton men till påsk fördubblas den och ligger på cirka 1100 ton.

*Vad är kvalitet i påskfirandet?*

– Ät lagom men mycket ägg! All

mat ska ätas med måtta och vara varierad.

Kronäggs omsättning har minskat för varje år, från 598 miljoner kronor 1988 till 465 miljoner 1992. Men 1993 blev det ett trendbrott med i stort oförändrad omsättning.

– För nu har vi nått balans, säger Ingemar Haggärde. Fram till avregleringen 1990 låg vi på 10-15 procent överproduktion. Då var produktionen så hög hela året att den skulle klara topparna, överskottet exporterades till ett lägre pris som staten gick in och kompenserade till producenterna. När detta inte sker längre tvingas produktionen ner till rätt nivå.



## Så jobbar man med kvalitet på Kronägg

Kronäggs nuvarande kvalitetsarbete bygger, enligt Ingemar Haggärde, på

- Styrning av producent (ekonomi, rådgivning, skalkvalitet, inre kvalitet och hantering);
- Egenkontrollprogram;
- Salomonellakontroll, obligatorisk.

– Vidare är vi mitt inne i en ISO-kartläggning med förhoppning att nå certifiering inom en inte allt för avlägsen framtid, berättar Ingemar Haggärde. Då är det ju inte enbart ägget utan företetsen Kronägg som sätts under lupp.



Alla Kronägg som säljs till butiker, storhushåll och näringsställen skall uppfylla en rad krav efter genomlysning.

Skalet skall vara normalt, rent och oskadat. Luftblåsan skall vara orörlig och får inte ha en höjd över 6 mm. Vitan skall vara klar, genomskinlig, geleartad och fri från varje slag av inlagring. Gulan skall vid genomlysning endast vara skugglik, utan tydlig omkretslinje, inte väsentligt avvikande från sitt centrala läge vid vridning och fri från varje slag av in- eller pålagring.

# Kvalitetskontroll av ägg



Journalförd kontroll skall ske en gång per vecka av minst 1.000 slumpvis utvalda ägg, varav högst 1 procent får ha blodfläckar och högst 2 procent får ha för ögat synliga sprickor i skalet.

Lukt- och smakkontroll utförs kontinuerligt och minst en gång per leverantör och hönsomgång, 30 ägg uttages och kontrolleras. Kvalitetsbedömning sker med avseende på lukt från råa ägg och med avseende på lukt och smak från kokta ägg. Parallellt görs en kontroll av äggulans färg som bestäms med hjälp av Roche-

skalan. Även höjden på uppslagen gula och vita kontrolleras.

Viktkontroll utförs i samband med kvalitetskontrollen, då 30 ägg per storleksintervall kontrollvägs.

Alla ägg som klarar kvalitetskontrollen märks med Kronmärket, av vilket det även framgår vilket packeri som utfört kontrollen. Varje enskilt ägg kommer också inom en snar framtid att märkas på ett sådant sätt att producerande hönsbesättning kan fastställas.

Konsument- och transportförpackning märks med "bäst

före"-datum, vikt och Kronägg som ansvarig packare.

Tvättning och torkning av ägg sker kontinuerligt och utan avbrott. Tvättvattnet byts minst två gånger per arbetsdag. Endast tvättmedel utprovade och avsedda för livsmedelsindustrin används.

Lagerutrymmen för skalägg temperaturregleras mellan 8 och 14 grader och temperaturen journalförs. Intransport av ägg från producent och distribution av ägg till kund sker i fordon med isolerade skåp.

# Kronäggs program för kvalitetsutveckling

- Förebyggande åtgärder.
- Ständiga förbättringar.
- Lär av andra.
- Snabba (re)aktioner.

## Vad är kvalitet?

– Kvalitet är alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov (egenskaper som skall uppfylla specificerade kriterier/ISO).

– Eftersom produkt är en vara med tillhörande tjänster kan kvalitet även definieras som egenskaperna hos en produkt som ger dess förmåga att uppfylla förväntade värden för kunden.

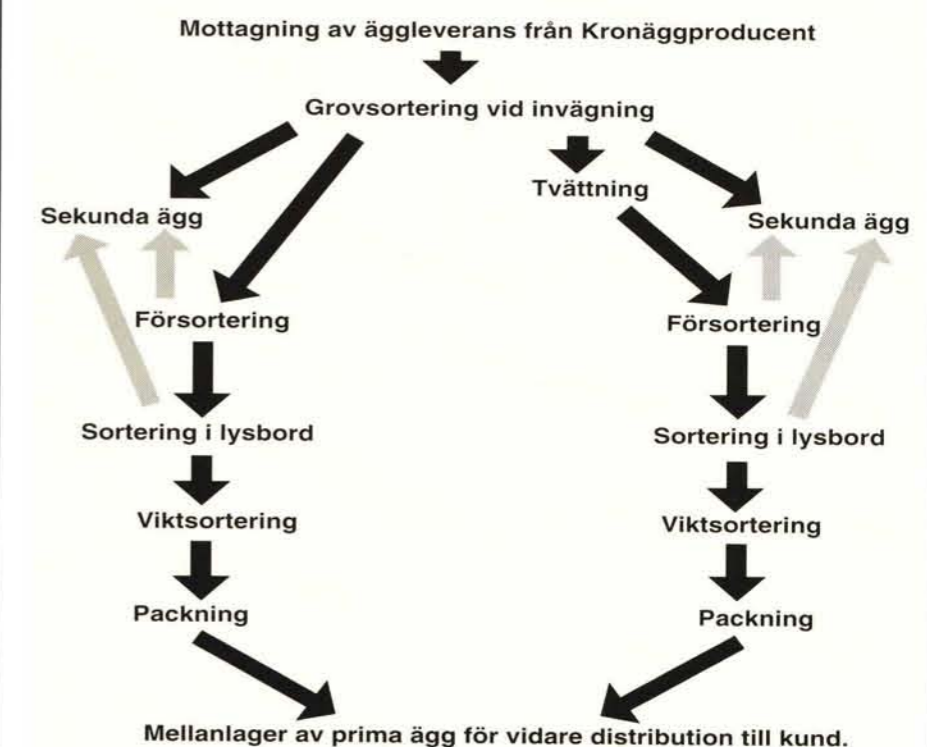
Kvalitetsbegreppet är kopplat till företagets konkurrensförmåga och skall därmed ha en styrande inverkan på effektivitet, organisation och arbetssätt med mera.

Ett målmedvetet arbete med kvalitetsutveckling ger bättre vär-

den för kunden, höjd produktivitet, nöjdare kunder, bättre lönsamhet och ökad arbetstillfredsställelse hos alla medarbetare.

Kvalitet uppnås genom att systematiskt arbeta för att tillfredsställa kunderna.

*Ingemar Haggärde, Kronägg*



# Vet Du vad en dykdalb är för något?

**Vet Du vad en dykdalb är för något? Det kan man lämpligen lära sig just på restaurangen Ducdalf i Haags fiskehamn Scheveningen. Det gjorde jag nyligen.**

Holländska motsvarigheten till Telia MegaCom har fått sitt ISO 9001-certifikat och ett flertal PTT-enheter är på gång, så Christer Boije och jag reste dit för att se hur de bär sig åt.

Vi fann processuppbyggnaden och certifieringsarbetet i PTT Telecom imponerande. Det kännetecknas av

- central beslutsamhet och drivkraft; koncernbeslut om certifiering;
- en gemensam certifieringsplan som bygger på analys av arbetsflödena mellan olika koncernenheter och ut mot kunderna;
- en stark central resursinsats för ledning och samordning av arbetet;
- en stark fokusering på processstyrning och prioritering av kundorienterade processer;
- standardiserade gemensamma processer, rutiner, styrformer och stödsystem;
- omfattande användning av kvalitetsrevisioner som instrument för utveckling och förbättring;
- bra integration med övrigt ledningsarbete.

Beslutet om certifiering är fattat i koncernledningen och har följande **bakgrund:**

1. Krav/förväntningar från kunder och ägaren.
2. Omorganisation av Telecom för ökad kundorientering.

3. Behov av ökad processkontroll.

Syftet med certifieringen beskrivs som Nöjdare kunder genom processtyrning. Genom att fokusera på processerna i verksamhetsstyrningen skall Telecom hålla sina löften till kunderna och därmed öka kundtillfredsställelsen. Alla avsnitt i ISO 9000 ses som led i den blivande processtyrningen eller som stödfunktioner till denna.

**Hela certifieringsplanen** i dess nuvarande form skall vara genomförd 1995. Dess utformning är av stort intresse för oss i Telia. Principerna kan sammanfattas så här:

1. Att certifiera hela Telecom på ett par år är ogörligt. ("Skulle ta 5-10 år".)
2. Börja från de enheter som har kundkontakt och arbeta inåt!
3. Titta hur processflödena mot kund ser ut genom hela organisationen! Det innebär till exempel att i motsvarigheten till vårt T Hk (holl. BU-ZM) börjar man med Framtagning och lansering av produkter och tjänster. Tydligt kommer denna process att certifieras för sig. Övriga delar av BU-ZM:s verksamhet certifieras senare eller ingår inte alls i den gemensamma planen.
4. Verksamheter som direkt påverkar processeffektiviteten i de kundnära enheterna prioriteras. Motsvarigheten till Telia Data, som tar fram och driver stödsystem till kundprocesserna är ett exempel. Certifieringsarbetet där ingår i planen och bedrivs i samarbete med företrädare för dessa processer.

5. De olika certifikaten fungerar som input till ett allt mer fullständigt helhetscertifikat för PTT Telecom.

Planen innebär **inte** att de olika enheterna med gemensamma flöden skall genomgå någon gemensam certifieringsrevision. Det vore för komplicerat. Varje organisatorisk enhet certifieras för sig och måste då givetvis kunna visa upp fungerande gränssnittsöverenskommelser med anslutande enheter.

Däremot är det så, att till exempel säljprocessen skall vara lika utformad i alla säljenheter med samma kundsegment. Kravet på enhetliga, väldefinierade kundgränssnitt har lett till en långtgående standardisering av processer och rutiner i Telecom.

När det gäller de lokala säljenheterna överväger man att börja med certifikat för "telefonidelen" (beställning, lokal installation, felavhjälpning etc av telefonförbindelser), eftersom dataförbindelserna visat sig svårare "på grund av de många inblandade parterna", framför allt på nätsidan. **Det verkar klokt att som Telia arbeta kraftfullt med nätdelarna redan från början av certifieringsarbetet!**

Processuppbyggnaden och certifieringsarbetet i övrigt backas upp med ett mycket omfattande centralt stöd. Detta består av två samverkande delar: en stor enhet för processutveckling och en kvalitetsstab (deras MQ). Processenheten utformar och ISO-dokumenterar standardiserade processer och rutiner. Inom kvalitetsstaben finns bland annat projektledaren för hela certifierings-

projektet och fem heltidskonsulter för certifieringen, varav två inhyrda externer med bakgrund i certifieringsorganet.

När processenheten implementerat viktiga processer i en lokal enhet går kvalitetsstaben in och reviderar den. Av revisionsrapporten gör man en handlingsplan för certifierbarhet. Sedan varvas revisioner med förbättringsplaner tills enheten är mogen för certifieringsrevision.

Den starka centrala insatsen förhindrar lokal villrådighet och motverkar lokala variationer i kompetensen att driva certi-

fieringsarbetet. Vår bedömning är att processenhetens verksamhet blivit alltför detaljstyrande, men att ett mellanläge mellan den holländska centralstyrningen och Telias lösa samordning skulle ge oss mycket större förutsättningar att arbeta effektivt med ISO 9000 än Telia har idag.

Frågor av typen "Uppfattar inte många ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 som byråkratiskt?" och "Tror inte en del att ISO 9000 hindrar offensivt förbättringsarbete?" vållar inte våra sagesmän några bekymmer. "ISO 9000 är ett utmärkt hjälpmedel för att ifrå-

gasätta byråkrati och ett utmärkt hjälpmedel för ständigt förbättringsarbete (genom de inbyggda kvalitetsrevisionerna)".

Vad en dykdalb är för något? Jo, som Christer redan visste är det ett knippe pålar som man slagit ned i sjöbotten för att skydda en bro, ett hamninlopp eller dylikt från påsegling. Ordet kommer från Hertigen av Alba (Le Duc d'Albe), som försvarade Amsterdam mot en spansk flotta.

Håkan Kronvall  
Kvalitetschef i MegaCom



# Se upp med hur-krav i kvalitetssystemen!

Det är många gånger lättare att tala om hur saker skall göras än att tala om vad som skall upp-nås – och ändå är det vad-resultatet i slutändan som kommer att räknas.

I Q-bullen nr 6 fanns en artikel med rubriken "IN 97 – Hur gör vi det?"

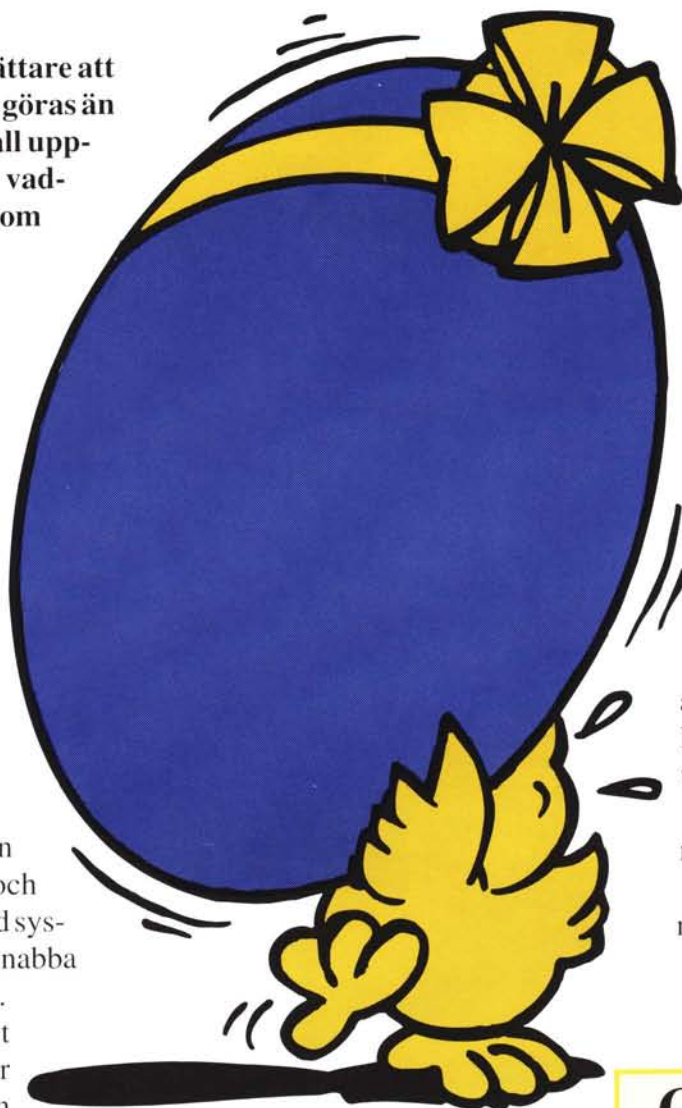
Hur gör vi det? frågades det alltså där. Jo, genom att förstå kundernas uttalade och outtalade behov, genom att systematiskt arbeta för att möta behoven och förstå våra kunders behov, genom arbetsätt som minimerar avvikelser mellan kundbehovet och det vi levererar samt med systematiska rutiner och snabba åtgärder för att rätta fel.

Men faran med att ställa krav på hur saker skall göras är att man själv tar över ansvaret för arbetsresultatet.

Skall man ställa krav på hur något skall utföras så måste man i minsta detalj förstå hur arbetet skall göras och man måste vara helt säker på att detta sätt kommer att skapa det önskade resultatet. Detta är i de flesta fall en omöjlig uppgift, om man inte själv deltar operativt i arbetet.

Har man ställt ett krav på *hur* så kan man aldrig avkräva utföraren ansvar för resultatet så länge denne följt *hur*.

Mycket hur-krav från företagsledning och arbetsledning leder



lärning. Låt oss då vara tydliga och inte sätta ska-krav på dessa utan istället benämna dem som råd, anvisningar och tillämpnings-exempel.

## Vilka hur-krav behövs?

– När krav på likformighet i resultatet krävs från en hanteringsprocess som sker parallellt på flera enheter och en överhängande risk föreligger att avsaknad av *hur* i hanteringsprocessen kommer att skapa olika resultat.

– I gränssnittsövergångar mellan hanteringsprocesser.

– I krav på resultatutformning.

*Per Grundström, NMQ.*

till lågt ansvarstagande för kvalitet nedåt i organisationen. Mycket hur-krav skapar inte heller en lärande, utvecklande och självgående organisation.

En organisation som lär sig att ledningen styr med *hur* kommer att ställa krav på mer och mer detaljerade *hur*, vilket ledningen inte kommer att orka med. Mycket hur-krav ökar också behovet av kontroll och övervakning, vilket skapar merkostnad i produktionen.

Många gånger skapas hur-krav med syfte till anvisning och upp-

Quality...  
...go for it

### Q-bullen

Utges av:  
Division Nätjänsters kvalitetsaktion  
Ansvarig utgivare:  
Christer Boije af Gennäs  
I redaktionen:  
Christina Almqvist, Jan-Olof Rosén  
Producent: TEXTAB

### Q-bullen

utkommer månadsvis, när ni minst anar det!  
Bidrag och synpunkter sändes under adress

### Q-bullen

rum I11:62, Telia AB,  
123 86 FARSTA  
Tel 08-713 12 84 Fax 08-713 10 21

