



Rapport

Förbättringsarbete i svenska organisationer

Vi har undersökt förbättringsarbetet i 500 organisationer. Detta är sammanställningen av svaren och vår analys.



Rapportens innehåll

Inledning	3
1. Fakta om undersökningen	4
1.1 Storlek	4
1.2 Branscher	5
1.3 Roller	5
2. Rangordna de tre områden där ert förbättringsarbete gör störst skillnad	6
3. Vilka är de tre största utmaningarna för att uppnå sökta effekter med förbättringsarbetet?	8
4. Vilken utveckling eller vilka åtgärder planeras gällande ert förbättringsarbete de närmaste 12 månaderna?	10
5. Inom vilka områden mäts resultaten av förbättringsarbetet i din organisation?	12
6. På vilka tre sätt tror du att ert förbättringsarbete kommer utvecklas mest de kommande 5 åren, jämfört med idag?	14
7. Inom vilka områden ser du störst behov av kompetensutveckling inom din organisation, relaterat till förbättringsarbete?	16
8. Betygsätt din egen organisation inom följande områden när det gäller förbättringsarbete	17
Avslutning	18

Inledning

Vikten av ett ständigt förbättringsarbete

Ett kontinuerligt förbättringsarbete utgör grunden för en sund verksamhet. Det är det enda sättet att på sikt kunna tillhandahålla bättre tjänster och produkter till en lägre kostnad i alla dess dimensioner – det vill säga till alla de ekonomiska, ekologiska samt sociala kostnader som är förknippade med en verksamhet. Förbättringsarbete är med andra ord nödvändigt för att kunna bibehålla eller öka konkurrenskraften samtidigt som verksamheten blir både bättre och mer hållbar. Men det gäller samtidigt att

inte hamna i framgångens fälla, det vill säga att inte ge behovet av förbättringar tillräcklig uppmärksamhet när en verksamhet går bra. I en snabbt föränderlig värld med en dynamisk och osäker geopolitik och en snabb teknisk utveckling, med disruptiva teknikskiften som AI, kan förutsättningarna för en verksamhet förändras på mycket kort tid. Ja, till och med hota dess fortsatta existens. Eftersom förbättringsarbete är en av våra kärnkompetenser, ville vi undersöka hur svenska

organisationer ser på sin verksamhet och dess behov av förbättringar. Denna rapport är en sammanställning av de viktigaste resultaten av den undersökningen.

CANEA lovade att skänka 50 kr per svarande till Läkare utan gränser, vilket blev en gåva på lite drygt 25 000 kronor totalt.



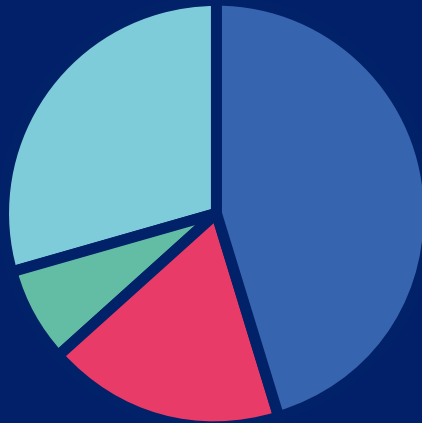
1. Fakta om undersökningen

530 representanter för svenska organisationer svarade på undersökningen, men eftersom inte alla besvarade alla frågor anger vi antalet respondenter till 500.

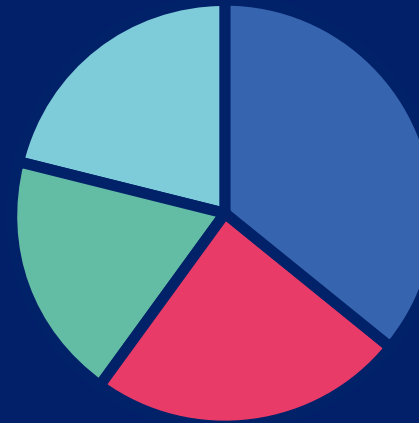
Jämfört med fördelningen av antal anställda i Sverige har undersökningen en lite större andel svarande från stora och medelstora företag.

Storlek

Andel respondenter



Antal anställda (enligt SCB)

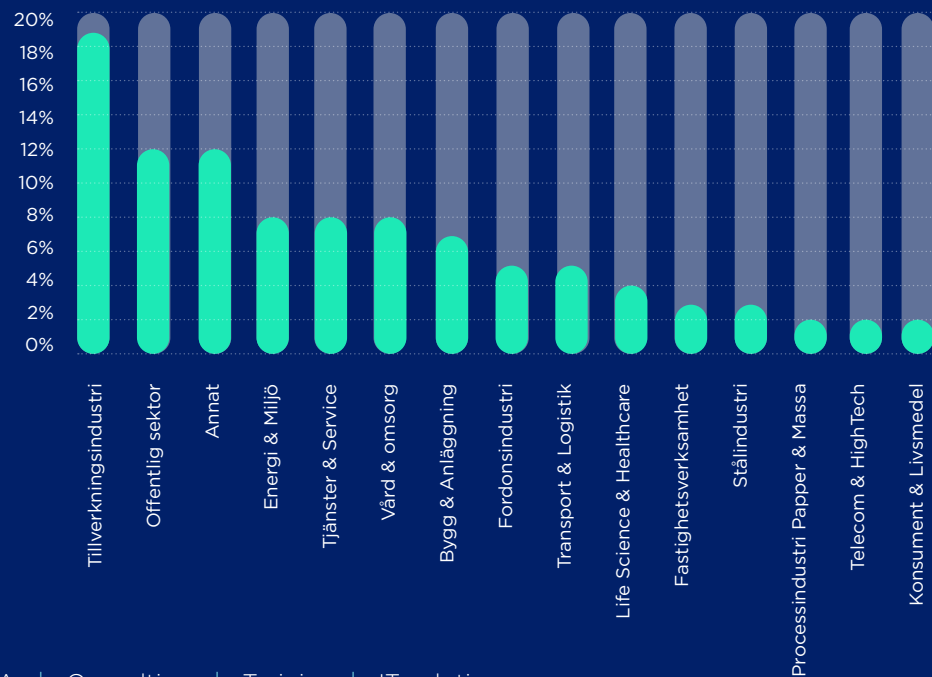


Stora organisationer: >250 anställda,
Medelstora organisationer: 50-249
anställda, Små organisationer:
10-49 anställda, Mikroorganisationer:
1-9 anställda

Nedan visas fördelningen av svaren mellan olika branscher. Tillverkningsindustrin är en väldigt bred sektor. Det speglas i att andel svar är störst från den branschen. Så är även offentlig sektor som har näst störst andel svar. Samtidigt finns det respondenter inom offentlig sektor som angett annan bransch, till exempel Vård & omsorg.

Branscher

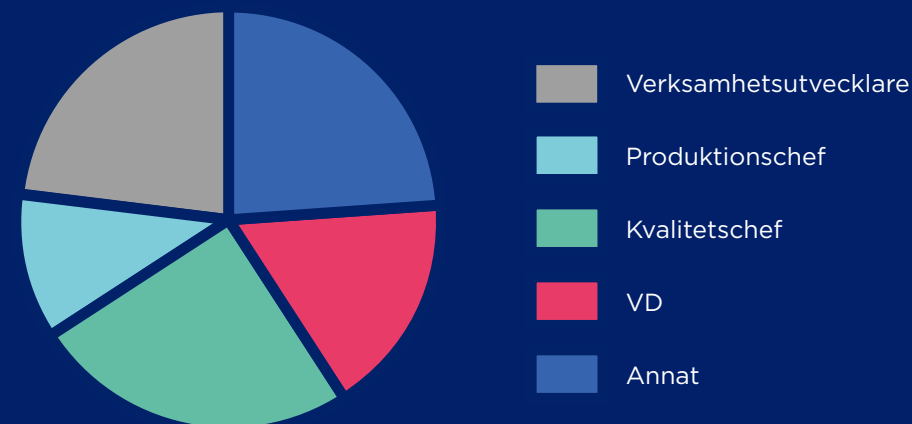
Andel svar



Fördelningen mellan olika yrkesroller var relativt jämn. Det är positivt att svarsfrekvensen bland vd:ar var hög. Senare i rapporten visas exempel på skillnader i svaren mellan olika roller. Exempel på roller inom Annat är utvecklingschef, servicechef, underhållschef, controller, med flera

Roller

Andel respondenter



2. Rangordna de tre områden där ert förbättringsarbete gör störst skillnad

När respondenterna ombads att rangordna de tre områden där deras förbättringsarbete har gett störst effekt, stack tre områden ut – kvalitet, intern effektivitet och produktivitet.

Detta resultat är inte överraskande, då kvalitet är något som är lätt att se och mäta. Dessutom är det vanligt i många verksamheter att förbättringsarbetet ses som en del av kvalitetsledningen. Kvalitet har i sin tur påverkan på andra områden såsom kundnöjdhet och image/varumärke.

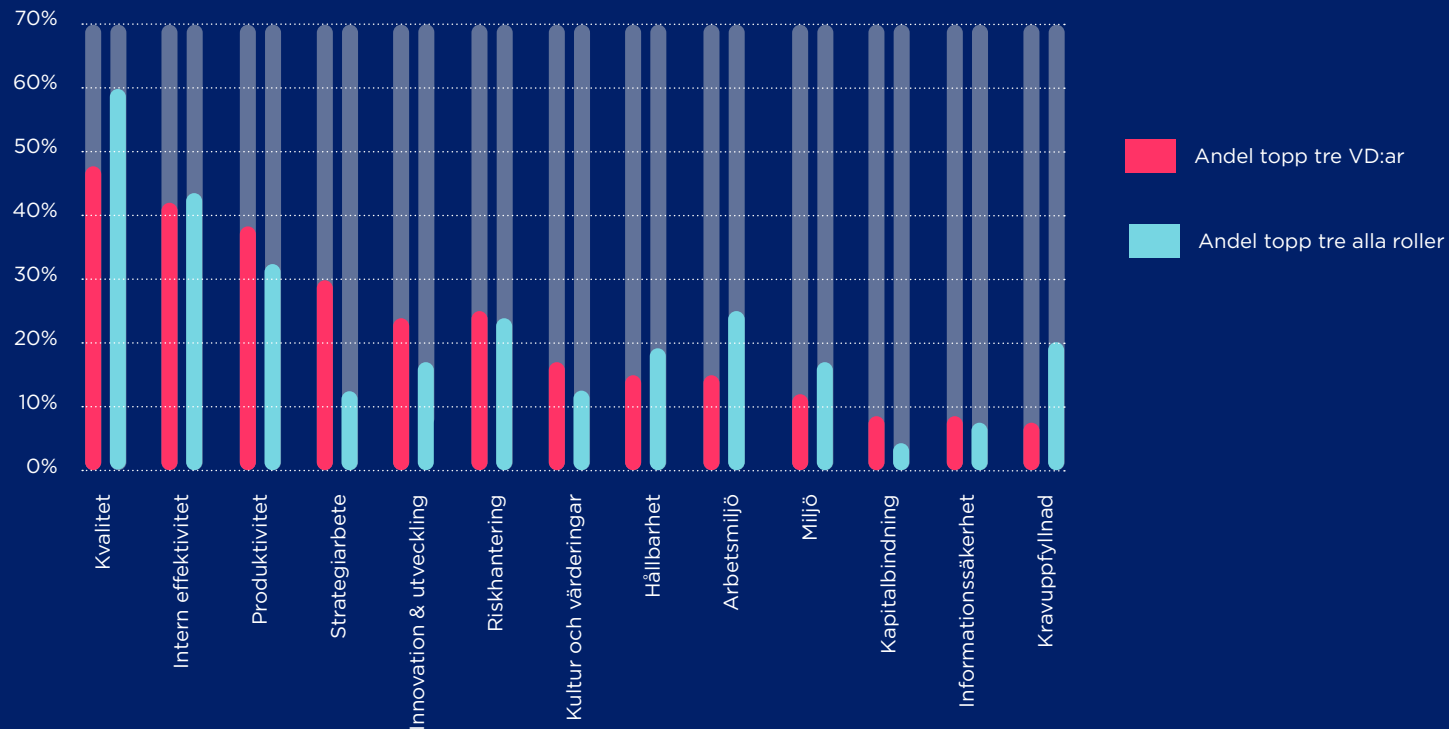
Det näst mest betydelsefulla området, intern effektivitet, visar att de svarande är medvetna om den avgörande roll som en smidig och välorganiserad intern verksamhet har för deras framgång. En viktig del är effektiva arbetsflöden som inte bara ökar den totala effektiviteten utan bidrar också till kostnadseffektivitet, resursoptimering och, i slutändan, förbättrad kundnöjdhet. För att uppnå detta är det viktigt med kartläggning och analyser av värdeflöden.



Produktiviteten kommer på tredje plats när det gäller positiva effekter av förbättringsarbete. Undersökningen bekräftar tydligt att förbättringsarbeten är inriktade på att maximera såväl produktivitet som effektivitet. Oavsett om det sker med hjälp av innovativ teknik, effektiva processer eller starka team, håller vi på CANEA med om att produktivetsförbättringar är en grundbult för hållbar tillväxt och framgång.

Om man ser till svaren från enbart verkställande direktörer, kommer det värde som förbättringsarbete tillför strategiarbetet fram. 30 % av vd:ar placerar detta område i topp tre. Det ser vi som positivt då det visar att förbättringsarbetet har fått fäste även i strategiarbetet och ledningsprocesserna. Det är medarbetarna som har bra idéer och kan arbeta med att genomföra förbättringarna som ska göra jobbet, men ledningen måste vara drivande om ett företag ska uppnå en bestående förbättringskultur.

Andel topp tre



3. Vilka är de tre största utmaningarna för att uppnå sökta effekter med förbättringsarbetet?

När svenska organisationer fick svara på vilka deras tre största utmaningar är för att uppnå sökta effekter med sitt förbättringsarbete, angav 60 % "Ej tillräckligt med tid och resurser" i topp tre.

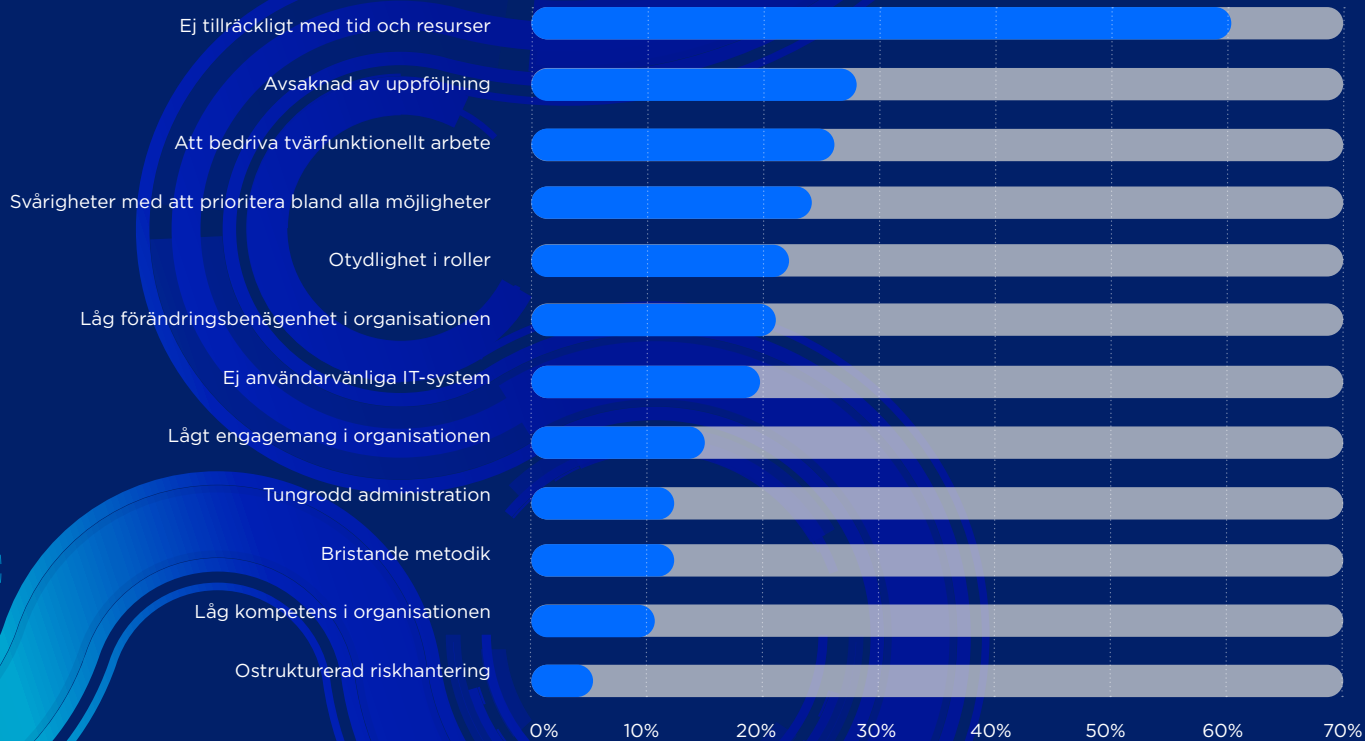
Att brist på tid och resurser är den mest framträdande utmaningen kan kopplas till en rad underliggande problem såsom ineffektiva processer, bristande prioritering och/eller otillräcklig personal.

För att hantera den mångfacetterade utmaningen med otillräckliga resurser och tid är en generell framgångsfaktor att skapa beslutsunderlag som gör att man kan underbyggda prioriteringar. Prioritering kan till exempel göras med hjälp av en prioriteringsmatris, kanban-planering eller andra verktyg. Det som prioriteras behöver sedan planeras så att resurser säkerställs.

"Planera in tid för förbättringsarbetet samt koppla brister och förbättringar till exempelvis kostnader, intjäningsförmåga eller mål. Det gör förbättringsarbetet till en brådskande angelägenhet som i sin tur tvingar fram en prioritering av potentiella åtgärder. Utan prioritering och känsla av brådskande angelägenhet kommer i regel inget att hända."

Leif Nyström, Senior Partner
på CANEA Partner Group AB

Topp tre största utmaningarna



Säkerställ även att uppföljning görs av de prioriterade aktiviteterna. Om inte ledningen efterfrågar resultat är sannolikheten mindre att förbättringsförslagen realiseraras.

Sedan gäller naturligtvis att skapa en kultur som välkomnar innovation och förändring genom kontinuerligt lärande och anpassning. Detta kan uppnås med hjälp av en förändringsledningsmetodik, som till exempel CANEAs modell IFAB för att uppnå framgångsrik implementering.

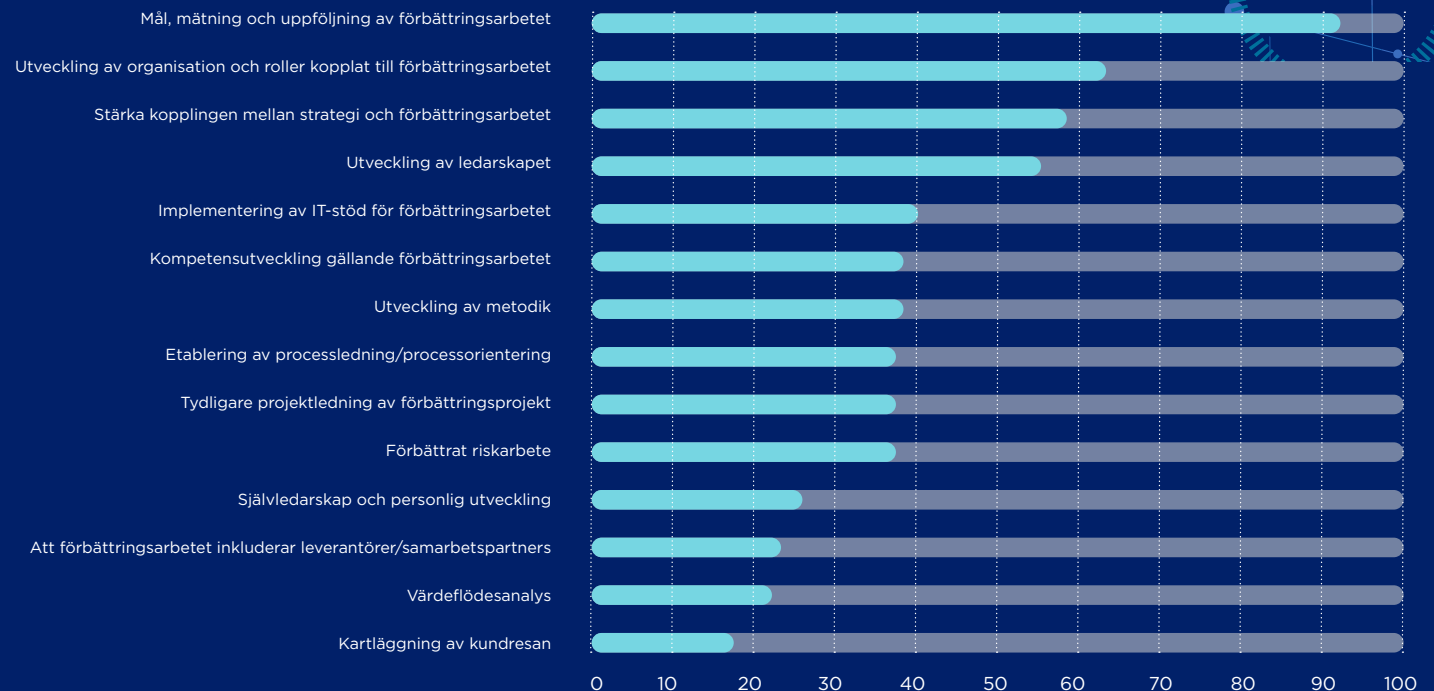



4. Vilken utveckling eller vilka åtgärder planeras gällande ert förbättringsarbete de närmaste 12 månaderna?

46 % av de undersökta organisationerna planerade att inom 12 månader vidta åtgärder som har att göra med hur de jobbar med mål, mätningar och uppföljning. Flera har även planer på att utveckla ledarskapet, organisationen och rollerna när det gäller förbättringsarbetet samt stärka kopplingen till strategin.

Bland respondenterna angav 46 % att de har planerat utveckling eller åtgärder för Mål, mätningar och uppföljning av förbättringsarbetet de kommande 12 månaderna. Detta område prioriteras av många organisationer eftersom det är en grundsten i förbättringsarbetet, både

Åtgärder närmaste 12 månaderna





när det gäller vad som ska prioriteras och för att utvärdera hur det har gått. Det skapar inte bara motivation för de som genomför arbetet utan är det främsta verktyget för att påvisa effekter och motivera vidare satsningar.

Efter Mål, mätningar och uppföljning är det tre andra områden som står ut: Utveckling av organisation och roller kopplat till förbättringsarbetet (31 %); Stärka kopplingen mellan strategi och förbättringsarbetet (29 %) samt Utveckling av ledarskapet (28 %). Vi ser ett tydligt samband mellan samtliga områden som ligger topp

fyra. En utveckling av ledarskapet krävs eftersom en kultur av kontinuerligt förbättringsarbete aldrig kommer att få fäste om inte ledningen driver frågan. Först när ledningen är med på tåget finns det en chans att stärka koppling mellan strategin och förbättringsarbetet. Det är även ledningens ansvar att utveckla organisationen och rollerna som krävs för att förbättringsarbetet ska lyckas. När roller och ansvar har fördelats kan strukturer för mål, mätningar och uppföljning sättas av de som är ansvariga för respektive område.



Värdeflödesanalys

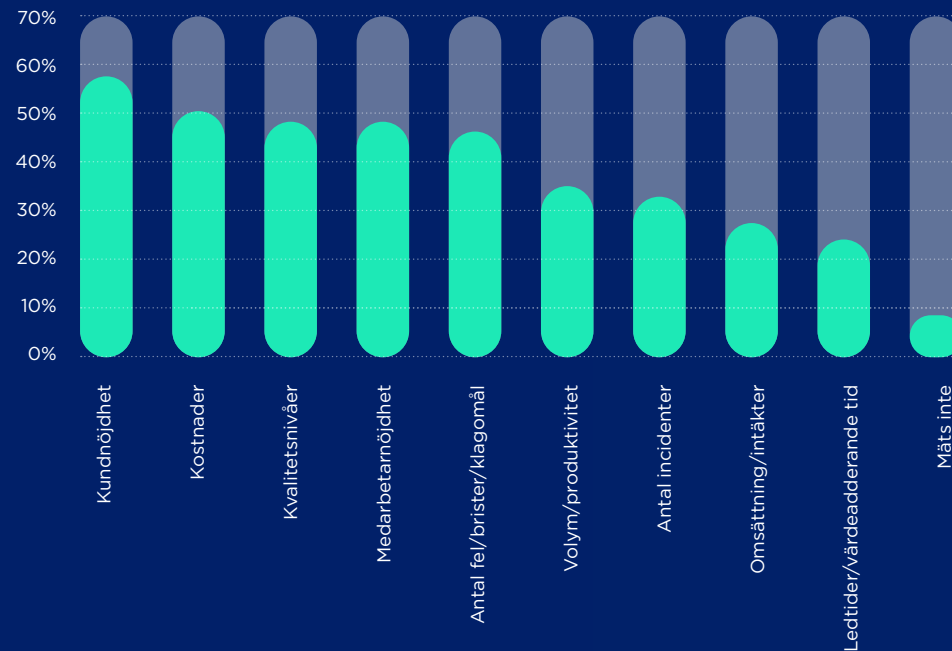
En värdeflödesanalys ger en tydlig bild av vilka förbättringar som behövs för att verksamheten ska kunna skapa värde för kunden på ett effektivare sätt. Värdeflödesanalysen kallas ibland även för värdeflödeskartläggning eller value stream mapping (VSM). Värdeflödeskartläggning innebär att ta reda på vilka aktiviteter som behövs för att organisationen ska kunna designa, producera och leverera produkter eller tjänster – och ifrågasätta resten. Att kartlägga flödena handlar om att se hur hela systemet är upplagt och ifrågasätta huruvida det genererar värde eller inte. Syftet är egentligen inte kartläggningen i sig, utan att klargöra utgångspunkterna för förbättringsarbete. När själva kartläggningen av värdeflödet är genomförd börjar arbetet med att reducera de delar som inte tillför något värde och därigenom minska både genomloppstid och kostnader.

5. Inom vilka områden mäts resultaten av förbättringsarbetet i din organisation?

Resultatet visar på en stor variation när det gäller vad svenska organisationer mäter när det gäller förbättringsarbetet. Kundnöjdhet var det vanligaste måttet (59 %), följt av kostnader (50 %) och kvalitetsmått (49 %).

Det är viktigt att välja mått som är relevanta och meningsfulla för verksamheten och som bidrar till att driva förbättringsarbetet framåt.

Andel svar



Men vad ska man mäta? Det finns inget enkelt svar på den frågan, eftersom det beror på verksamhetens mål, strategi, kultur och vilken bransch det gäller. Det finns dock några allmänna principer som kan vara värda att ha i åtanke:

→ Mät det som är viktigt i stället för att mäta det som är lätt att mäta. Utgå från verksamhetens prioriterade mål.

→ Definiera en genomtänkt mätmetod för att uppnå förtroende för mätresultaten och mät med jämna mellanrum för att identifiera trender.

→ Visualisera uppföljningen och kommunicera till berörda parter. Mätresultaten ska leda till en förbättring av verksamheten. Utan återkoppling är det svårt att bli bättre.

”Fokusera på mätetal som ligger tidigt i förädlingskedjan. Det vill säga, hitta så kallade ”leading indicators” och inte bara ”lagging indicators”. Detta underlättar arbetet med förbättringar samt gör att man reagerar snabbare på brister.”

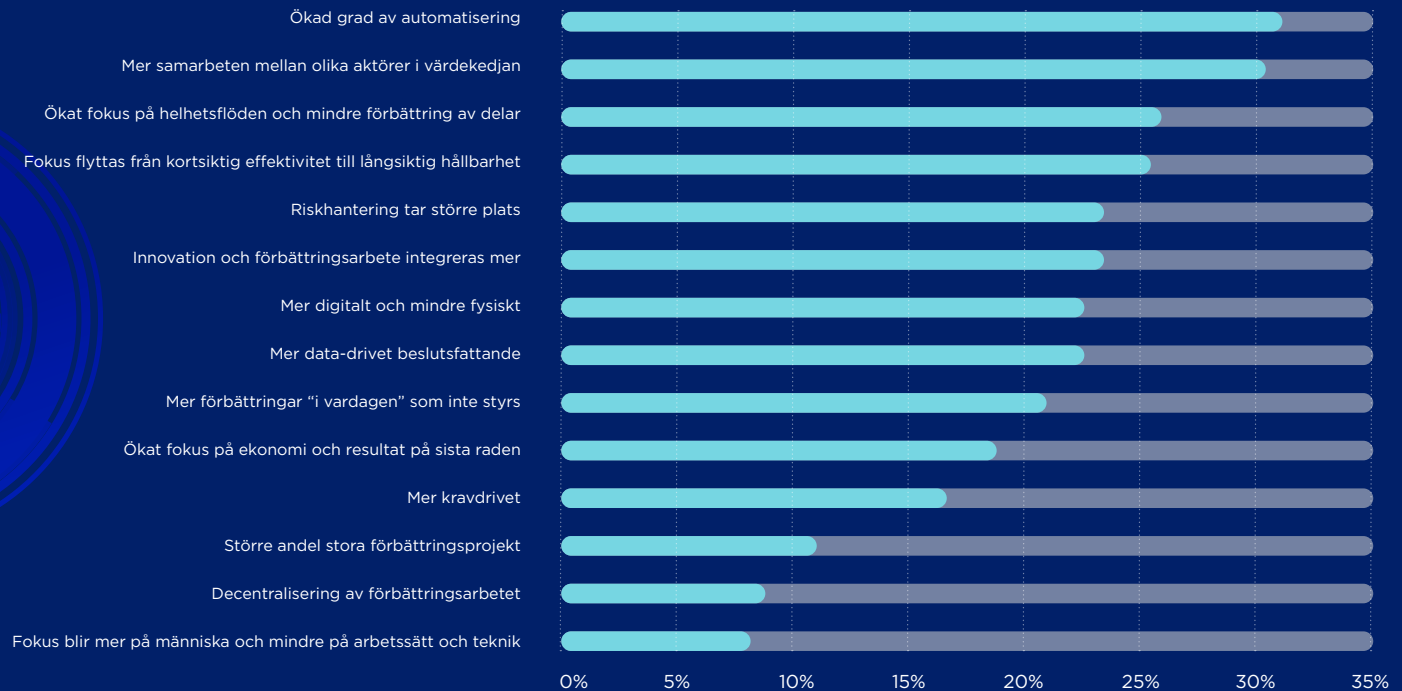
Christer Hellstrand, Senior partner,
CANEA Partner Group AB

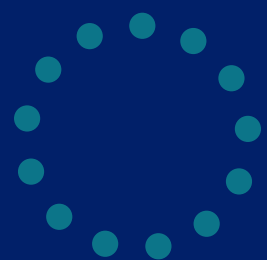

6. På vilka tre sätt tror du att ert förbättringsarbete kommer utvecklas mest de kommande 5 åren, jämfört med idag?

Det finns en stor spridning när det gäller den utveckling som svenska organisationer ser för sitt förbättringsarbete de närmaste 5 åren, men två områden sticker ut. De är Ökad grad av automatisering och Mer samarbeten mellan olika aktörer i värdekedjan, som båda fanns med på fler än 30 % av de svarandes topp tre.

Ökad grad av automatisering i förbättringsarbetet kan till exempel handla om användning av AI-verktyg. Prediktiva AI-verktyg kan användas för att ge beslutsunderlag för prioriteringar med utgångspunkt

Utveckling inom 5 år





i de stora datamängder som numera genereras i många verksamheter. Ett annat område är intelligenta agenter, det vill säga AI-verktyg som automatiskt kan hantera delar av processerna för förbättringsförslag och avvikelser.

Insikten att man själv ingår som en del i en större värdekedja gör att man ser potentialen för och värdet av att samarbeta med de andra aktörerna i hela värdekedjan, såsom leverantörer, samarbetspartner, kunder, med flera. Med andra ord, att man ofta får ut

mer värde om man avsätter en del av förbättringsresurserna för att hjälpa externa parter jämfört med att fokusera enbart på den egna, interna verksamheten.

När man tittar på hur framtidsvisionen varierar som funktion av företagets storlek ser vi skillnader i vad som prioriteras av stora företag jämfört med små till medelstora. De senare fokuserar i högre grad på långsiktig hållbarhet, ekonomi och resultat samt förbättringar i vardagen, medan de förra

prioriterar automatisering, data-drivet beslutsfattande och helhetsflöden. Detta kan bero på resurstillgång, teknologisk mognad och organisatorisk struktur.

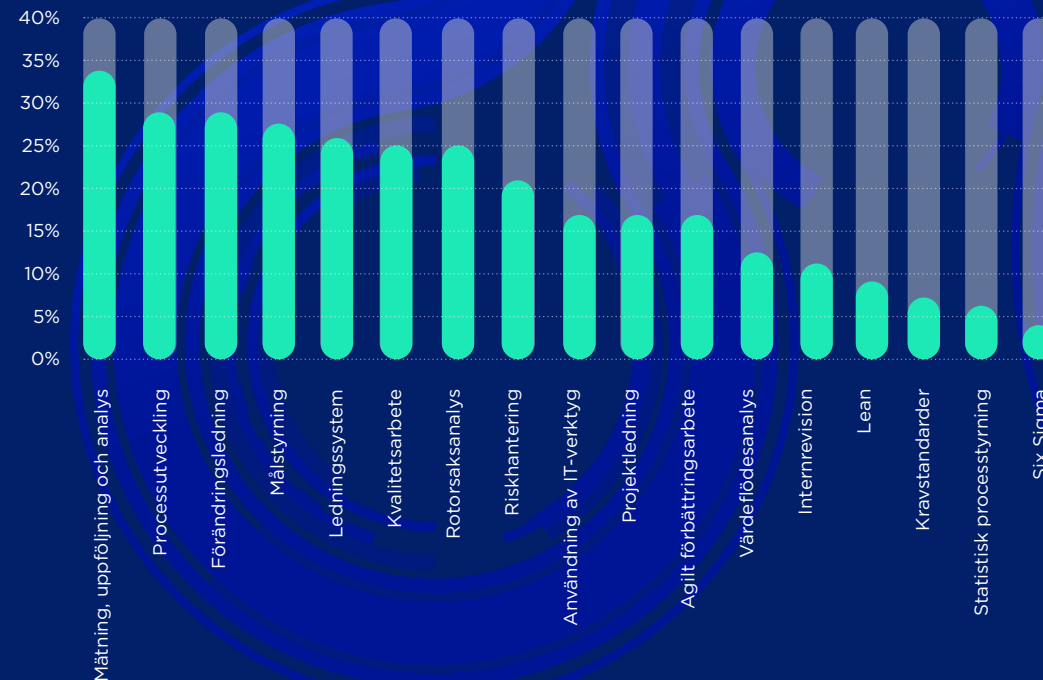
Stora företag har ofta resurserna som krävs för att investera i avancerad teknologi för automatisering och dataanalys. Små till medelstora företag kan vara mer flexibla med en starkare koppling till kunder och medarbetare, vilket möjliggör snabbare förändringar men med begränsade resurser.

7. Inom vilka områden ser du störst behov av kompetensutveckling inom din organisation, relaterat till förbättringsarbete?

Ovanstående visar att intresset för utveckling gällande vissa paketerade förbättringskoncept inte längre är lika högt som tidigare. Grundläggande kompetenser såsom förändringsledning och processutveckling röner fortfarande stort intresse. Dessutom ser vi att det finns behov av kompetensutveckling inom områdena målstyrning och mätning, vilket korrelerar väl med att man svarade Mål, uppföljning och analys av förbättringsarbetet som det primära område man ämnar satsa på de närmaste 12 månaderna.

Något som förvånar är att Användning av IT-verktyg inte hamnade högre. En anledning kan vara att de svarande ännu inte ser hur AI kommer påverka verksamheten.

Andel svar



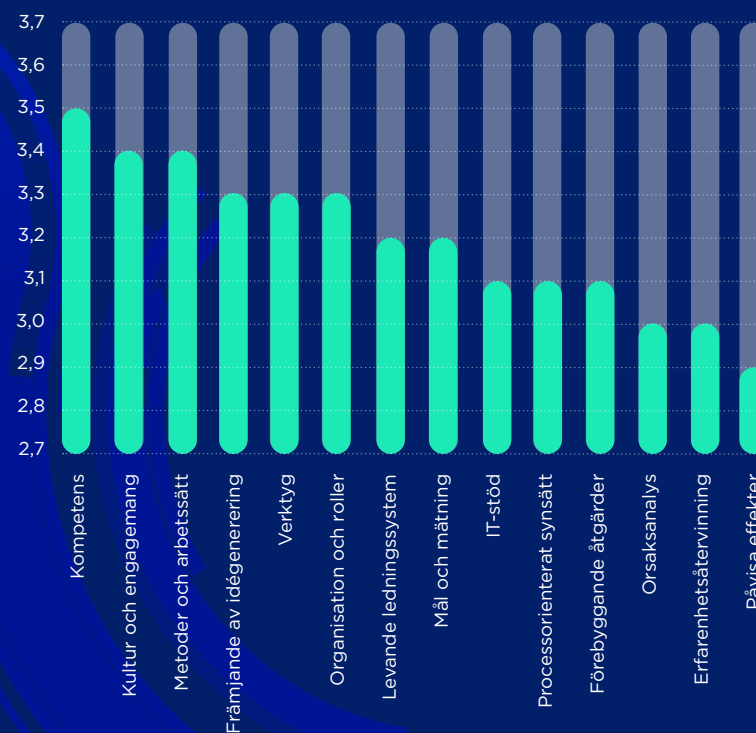
8. Betygsätt din egen organisation inom följande områden när det gäller förbättringsarbete

Spridningen var stor även när det gäller undersökningens sista fråga. De svarande ombads att betygsätta sina organisationer inom ett flertal områden. Vi kan konstatera att de över lag anser sig vara bra på metoder och arbetssätt samt ha god kompetens. De områden som fick högst andel dåligt eller mycket dåligt var erfarenhetsåtervinning, påvisa effekter och orsaksanalys.

Att påvisa effekter av genomförda förbättringar är viktigt för att motivera såväl medarbetare som ledning. Vi ser en stark koppling till mål och mätning, då välformulerade effektmål är det främsta verktyget för att påvisa effekter. Med andra ord, om en verksamhet blir bra på att jobba med effektmål och mätning av dessa, kommer påvisbara effekter

att komma som en konsekvens av det. Observera dock att en förutsättning är att effektmål faktiskt definieras! Vi vill även poängtera vikten av att faktiskt ta sig den tid som krävs för att genomföra en gedigen orsaksanalys när man identifierar problem. Stanna upp och definiera det faktiska problemet, de bidragande orsakerna och vad som ska uppnås, innan åtgärder sätts i verket. Detta är kopplat till erfarenhetsåtervinning, som fick näst lägst betyg. Att agera när man ser förbättringsmöjligheter är nyckeln till att gjorda erfarenheter omsätts i förbättrade sätt att arbeta. Om man inte agerar och sätter i gång är risken stor att tillfället går en förbi.

Snittbetyg



Slutsatser

Resultaten från barometern visar ett antal områden som både fungerar och behöver utvecklas. Sammanfattningsvis kan vi se några områden som står ut:

→ **Mål och mätning av förbättringsarbetet**

Detta är det område som de svarande angav att man kommer att arbeta mest med det kommande året.

→ **Flödestänk**

Detta område står ut dels såtillvida att verksamheter kommer att satsa på kompetensutveckling gällande processutveckling, dels att en tydlig utveckling de kommande fem åren är arbete med förbättringsarbete över hela värdekedjan. Som resultatet visar är tvärfunktionellt arbete en utmaning när det gäller att få effekt från sitt förbättringsarbete.

→ **Automatisering och digitalisering av förbättringsarbetet**

Detta är det område som flest respondenter anger att man kommer arbeta med de kommande fem åren. Det gäller inte minst AI-verktyg som kommer att få stor betydelse.

→ **Prioritering av förbättringsåtgärder**

Undersökningen visar att den största utmaningen i förbättringsarbetet är brist på resurser. Alla verksamheter har begränsade resurser. Därför krävs bra beslutsunderlag för att göra väl avvägda och tydliga prioriteringar.

→ **Påvisa effekter från förbättringsarbetet**

Detta är det område som de svarande anger att den egna organisationen är sämst på. Att påvisa effekter av genomförda förbättringar är viktigt för att motivera såväl medarbetare som ledning. Vi ser en stark koppling till mål och mätning, då välformulerade effektmål är det främsta verktyget för att påvisa effekter.

*Fördjupningsmaterial finns på:
www.canea.se*

Är du intresserad av kompetensutveckling, konsultstöd eller IT-lösningar som kan vidareutveckla ert förbättringsarbete, kontakta oss på: www.canea.se/kontakt

Kort om CANEA

CANEA hjälper organisationer, företag och människor att nå sin fulla potential. Med hjälp av erfarna managementkonsulter, engagerande utbildningar och heltäckande IT-lösningar ser vi till att verksamheter utvecklas, effektiviseras och växer.

CANEA grundades 1994 och har ett 100-tal anställda samt ett 20-tal internationella partner. Utöver huvudkontoret i Göteborg, har vi kontor i Stockholm, Malmö, Köpenhamn i Danmark och Florida i USA.



**CANEA har 30 års erfarenhet
av arbete med verksamhetsledning.
Vi hjälper kunder med:**

- Digitalisering av processer
- Målstyrning
- Processutveckling
- Uppföljning & visualisering
- Kvalitetsbristkostnader
- Värdeflödesarbete
- Förbättringsmetodik
- Arbetsätt för effektiva orsaksanalyser
- Utveckling av organisation och roller
- Förbättring och effektivisering
med hjälp av AI