



Rapport

Ledningssystem i svenska organisationer

Svaren från 275 yrkesverksamma användare av ledningssystem

Rapportens innehåll

INLEDNING: VAD ÄR ETT LEDNINGSSYSTEM?	3
DET LEDNINGSSYSTEMET STÖDJER MEST	4
LEDNINGSSYSTEMET OCH KUNDNÖJDHET	6
PROCESS-SYN ÄR DEN STÖRSTA UTMANINGEN	7
LEDNINGENS ENGAGEMANG	8
FRAMTIDENS LEDNINGSSYSTEM	11
EN DATADRIVEN FRAMTID	12
PRIORITERINGAR PÅ KORT SIKT	13
SVENSKA FÖRETAG HAR TVÅ TYDLIGA BRISTER	15
SUMMERING	17
BILAGA	18

Inledning

Vad är ett ledningssystem?

Ett ledningssystem är den integrerade uppsättning processer och verktyg som ett företag använder för att utveckla sin strategi, genomföra den i praktiken samt övervaka och förbättra effektiviteten i båda dessa steg.

Ledningssystem är utformade för att hjälpa organisationer att uppnå sina mål genom att tillhandahålla ett strukturerat tillvägagångssätt för att hantera sina resurser, processer och resultat. De kan skraddarsys för att uppfylla en organisations specifika behov och mål, till exempel kvalitetsledning,

miljöledning och ledning av informationssäkerhet.

CANEAs ledningssystemrapport är baserad på informationsinsamling som genomfördes 2022. Sammanställning, analys och bearbetning av insamlat material gjordes 2023. Undersökningen utfördes på individer som arbetade med ledningssystem samt hade roller som kvalitetschef, miljöchef eller ledningssystemsamordnare. Sammanlagt 275 svarade. Rapporten visar resultaten från undersökningen och bjuder på analyser och relaterade tips från



Huvudansvarig för rapporten är Karl Hedman, Area Manager för Management Consulting på CANEA. Med bred erfarenhet inom områden som processutveckling, affärssystemsimplicering, revision, ledningssystem och affärsstrategier har Hedman förmågan att analysera resultatet från undersökningen från flera olika intressentperspektiv.



Karl Hedman, Area Manager för Management Consulting och CANEA:s VD Christer Hellstrand. Som stöd i analysen har Hedman haft CANEA:s vd Christer Hellstrand, som har över 25 års erfarenhet när det gäller ledningssystem, processutveckling och affärsstrategier.

Det ledningssystemet stödjer mest

Undersökningen visade att det finns ett brett spektrum av behov som ledningssystemet tillgodoser för olika organisationer. Två alternativ sticker dock ut. Hantering av risker och reducering av kvalitetsbristkostnader hamnade i topp tre för flest respondenter på 54 %.

54% Hantering av risker

54% Reducering av kvalitetsbristkostnader

25% av våra respondenter anser att

en minskning av kostnaderna för kvalitetsbrister är det område som stöds mest av ledningssystemet. Att en minskning av dessa kostnader hamnar i topp i undersökningen hade vi förväntat oss. Minskningen av kvalitetsbristkostnader har varit aktuellt länge och det är något som många är medvetna om är en viktig del av ett ledningssystemets syfte.


Kvalitetsbristkostnader i moderna organisationer uppstår ofta vid gränsen mellan olika delar av organisationen. Vid gränsöverskridande samarbete finns det alltid en ökad risk för missförstånd och problem. Ledningssystemet minskar denna risk genom att synliggöra processer och stödja samarbetet. Ett ledningssystem ska även göra det möjligt att spåra och identifiera var kvalitetsbristkostnader uppstår och att ge oss verktygen för att minimera dem.

”Minskning av kvalitetsbristkostnader är en naturlig del av ledningssystemets syfte”

Christer Hellstrand, VD på CANEA

Riskhantering hade vi däremot inte väntat oss att se fullt så högt upp. Risker har historiskt sett inte prioriterats av organisationer i det dagliga arbetet. Vi har även över tid sett att riskhantering är något som många organisationer har haft svårt att arbeta med på ett strukturerat sätt.

Karl Hedman, Area manager för Management Consulting på CANEA, ger en möjlig förklaring:



“Jag tror att riskhantering har fått en större plats i samhället i stort, som en följd av de dramatiska omvärldsförändringar vi sett på senare tid; en pandemi, krig och en tydligare hotbild mot informationssäkerhet.”

Christer Hellstrand, VD på CANEA



Riskhantering börjar på en strategisk nivå. Man måste genomföra en strategisk riskanalys för att förstå vilka områden som är prioriterade och vilka områden som organisationen behöver jobba med att utveckla. Utmaningen för många organisationer är att koppla samman den strategiska planen och riskanalysen med den praktiska verkligheten i organisationen.

Ledningssystemet och kundnöjdhet

Väldigt få svenska organisationer ser ledningssystemet som ett viktigt stöd för att uppnå högre kundnöjdhet. Endast sju respondenter satte kundnöjdhet i topp tre och endast två valde det som det främsta området.

7/275

Vi på CANEA är förvånade över att inte fler rangordnar kundnöjdhet högre. I vår mening handlar ledningssystem till stor del om att etablera ett kundfokus i organisationen, inte minst när det gäller kvalitetsledningssystem. Vi rekommenderar fyra steg för att uppnå kundfokus.

- Utvärdera vad som är viktigt för era kunder, så att ni kan vara bra på det som kunderna värdesätter.
- Formulera mål för vad som ska prioriteras och hur bra det ska vara.

“Främjande av kundnöjdhet borde vara en av grundpelarna för vad ledningssystemet ska uppnå.”

Christer Hellstran, VD på CANEA

Fullständigt resultat

Rangordna de tre områden som stöds mest av ert ledningssystem

Svaren visar andelen av svar i topp tre.

Hantering av risker 54 %

Låga kvalitetsbristkostnader 54 %

Hög effektivitet 44 %

Målstyrning av verksamheten 36 %

Implementering av vår strategi 26 %

God kunskapsspridning 22 %

Effektiv resursanvändning 19 %

Kommunikation- och informationssäkerhet 18 %

Stöd för ständiga förbättringar 13 %

Innovation och utveckling 6 %

Hög kundnöjdhet 3 %

Annat 2%

Process-syn är den största utmaningen

Fyra utmaningar sticker ut när de som svarat anger de tre största utmaningarna för att uppnå de sökta effekterna med sitt ledningssystem.

33%

Användarvänligheten

33%

Kunskapsnivån

38%

Ledningens engagemang

47%

Process-synen i organisationen

Att processperspektivet toppar listan av utmaningar bekräftar vad vi ofta ser i våra uppdrag. Många organisationer förstår inte syftet med processer, vilket leder till att de utgår blint från vad som krävs i standarderna. Resultatet blir att man fokuserar för mycket på processkartor och för lite på vad som i slutändan ska uppnås gentemot kund. Process-syn handlar om att få medarbetarna att tänka i form av flöden och vad dessa flöden ska uppnå.

“Process-syn är något som många organisationer har svårt att uppnå, trots att man arbetat med det länge”

Christer Hellstrand, VD på CANEA

Process-syn handlar om att samarbeta över linjegränserna, vilket ställer krav på en helhetssyn. I organisationer är linjens resultat många gånger överordnat processernas när man tittar på vad som utvärderas och belönas, även om ledningen säger att processerna skall prioriteras.

Vi har fyra rekommendationer för hur organisationer ska uppnå process-syn:

- Den måste prioriteras av ledningen.
- Sätt upp rätt process-struktur.
- Se till att rätt roller är kopplade till processerna.
- Se till att rollerna får utrymme och mandat.

Ledningens engagemang

Vi ser även ett samband mellan de tre vanligaste utmaningarna. Ofta är det ledningens bristande engagemang som är källan till att process-synen inte prioriteras och att det uppstår svårigheter att uppnå den. Ledningen har ofta svårt att se sambandet mellan strategin, ledningssystemet, process-synen och de interna "strulkostnaderna".

För att skapa engagemang hos ledningen brukar vi rekommendera kompetensutveckling i kombination med en workshop kopplad till den egna verksamheten. Detta brukar fungera som en ögonöppnare och leda till att ledningsgruppen ser värdet av att genomföra förändringen.



”Det blir ingen processorientering om inte ledningen tycker att det är en bra idé.”

Christer Hellstrand, VD på CANEA



Kunskapsnivån hos medarbetarna

Även bristande kunskap hos medarbetarna är en vanlig anledning till att organisationer ser process-synen som en utmaning. Lösningen för att öka kunskapen om processer och värdet av processorientering är att utbilda processägare och andra inblandade medarbetare. Lösningen låter uppenbar, men vi möter regelbundet processägare, med ansvar för komplicerade processer, som varken har kompetens eller planer på att utbilda sig. Den bristande

kunskapen, eller oviljan att lära sig, hur ledningssystemet fungerar är ofta resultatet av en bristfällig dialog mellan ledning och medarbetare. Många organisationer har genom sitt agerande oavsiktligt kommunicerat att ledningssystemet är ett måste, snarare än ett värdefullt stöd i det dagliga arbetet. Att utbilda medarbetarna i värdet av ett ledningssystem är bästa sättet att höja både kunskapsnivån och öka viljan att lära sig mer.



**“Skapar man
förståelse och kunskap
får man delaktighet,
och engagemang”**

Christer Hellstrand, VD på CANEA



Användarvänlighet

Vi är lite förvånade över att användarvänlighet nämns först på fjärde plats i undersökningen. Den har ofta hamnat som tydlig etta i liknande undersökningar.

CANEA delar in det som påverkar användarvänligheten för ett ledningssystem i två områden:

- Grundtankar och grundstruktur för själva systemet.
- Förutsättningar och hjälpmedel för användarna.

Grundtankar och grundstruktur är ofta en utmaning för organisationer. Hamnar man inte rätt så spelar det ingen roll om detaljinnehållet är bra.

Vilka förutsättningar användarna ges och hur bra hjälpmedlen fungerar beror idag till stor del på hur användarvänligt och anpassningsbart systemstödet är. Ett välfungerande systemstöd gör att användarna hittar relevant innehåll baserat på sina sökningar.



I framtidens ledningssystem ...

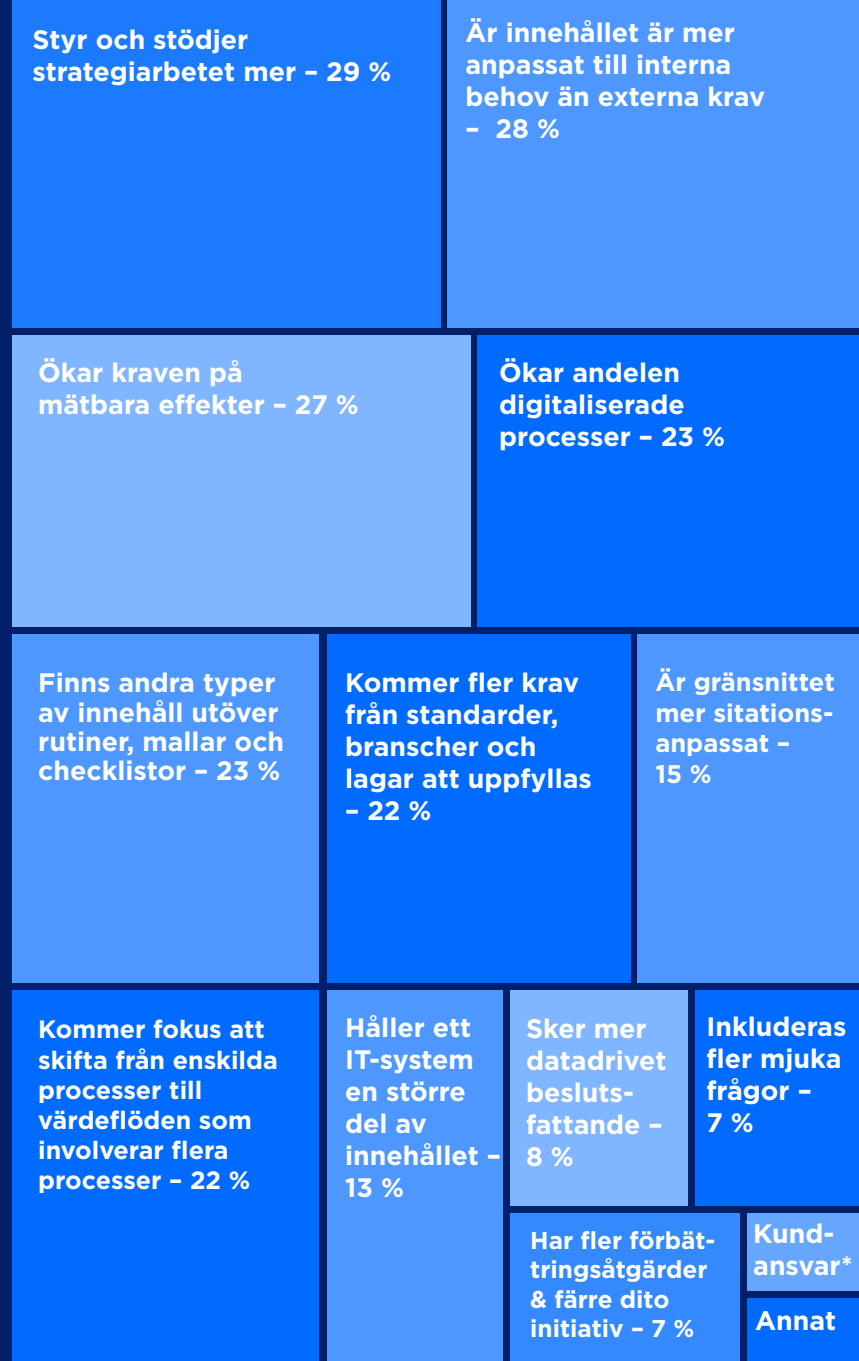
Framtidens ledningssystem

Svenska organisationer ser en framtid där innehållet i ledningssystemet styr och stödjer strategiarbetet mer, där interna behov betyder mer än externa kravbilder samt där kraven på mätbara effekter från ledningssystemet kommer att öka.

Att dessa tre alternativ kommer i topp visar på en mognad och en ökad kompetens hos de som arbetar med ledningssystem. Vi ser även en tydlig koppling mellan topp-alternativen.

Företag behöver bli bättre på att bryta ner sin strategi, men för att kunna göra detta krävs att man fokuserar på att etablera ledningsprocesser. Vi tror även att målarbetet kommer att behöva integreras mer med ledningssystemet, jämfört med vad som ofta är fallet idag. Idag tas ofta endast miljömål och kvalitetsmål med i ledningssystemet medan finansiella och andra tillväxtmål som finns i affärsplanen ses som något separat från ledningssystemet.

Företag som vill lyckas i framtiden behöver bli mer strukturerade i arbetet med strategi och strateginedbrytning samt se till att hela målarbetet integreras med ledningssystemet. För att detta ska ske behöver företag etablera fungerande ledningsprocesser som systematiskt beskriver hur man arbetar med strategiutveckling, strateginedbrytning och målstyrning. Genom att ha en tydlig plan för på vilka nivåer i organisationen som mätningar ska göras, kan man se till att man optimerar för helheten och strategin snarare än för enskilda enheter. Detta är något som vi vet att många organisationer har svårigheter med, men om man lyckas med detta kan man uppnå samtliga mål i topp tre. Med ledningsprocesser som beskriver hur strategin ska brytas ner och mätas i organisationen, för att optimeras för helheten, kommer ledningssystemet att generera resultat både som ett resultat av de interna behoven och de externa certifieringskraven.



En datadriven framtid

Svenska organisationer ser inte potentialen i framtidens datadrivna ledningsystem. Endast 22 av våra 275 respondenter ser ett mer datadrivet beslutsfattande som en trolig utveckling av ledningsystemet inom en 5-årsperiod.

Marginalerna för företag minskar och utvecklingstakten ökar. Hastighet och tillgänglighet till data kommer att vara nyckeln till framtida konkurrenskraft. I framtiden kommer en eftersläpning mellan vad som görs och vad ledningen kan utläsa inte att accepteras. Effekter kommer rapporteras till ledningen i realtid med hjälp av automatiserade dataflöden, vilket ger den möjlighet att effektivt utvärdera beslut och genomföra lämpliga åtgärder.

Behovet av datatillgänglighet och hastighet kommer innebära en utveckling där olika företag i värdekedjan jobba tillsammans i sammankopplade ledningssystem samt att man delar arbetssätt och processer mer aktivt än vad man gör idag.

Behovet av ett datadrivet tänk sträcker sig även till det vi i grafen har förkortat till "Kundansvar". Och vi ser en trend där det blir allt vanligare att kunder lägger in beställningar själv, istället för att det finns en person som tar emot

dem. Som exempel kan nämnas när du beställer en hamburgare på McDonalds eller bokar en stuga i fjällen.

Sannolikheten är stor att denna trend kommer att fortsätta. Framtidens ledningssystem måste med andra ord inte bara styra och stödja medarbetare och samarbetspartners utan även kunder.

"Framtidens ledningssystem kommer i större utsträckning hjälpa användarna att fatta rätt beslut genom realtidsbearbetning och AI"

Christer Hellstrand, VD på CANEA

Prioriteringar på kort sikt

Processförbättrande projekt och arbetssätt för mål, mätningar och uppföljning prioriteras i svenska organisationer på kort sikt.

På frågan “Vilken utveckling eller vilka åtgärder planeras av ert ledningssystem de närmaste 12 månaderna?” angav 34 % att de planerar att se över sina arbetssätt för mål, mätningar och uppföljning samt 34 % att de planerar att genomföra projekt för processförbättringar.

34% Mål, mätningar och uppföljning

34% Processförbättringsprocess

Fokuset på processförbättringsprojekt går i linje med vad vi såg i frågan om utmaningar där process-syn sågs som den största utmaningen. Se sida 6 och 7 för förslag på hur ni bör agera för att möta utmaningen med att skapa proces-syn.

Det faktum att “Översyn av arbetssätt för mål, mätningar och uppföljning” toppar listan ser vi som ett tecken på ett skifte i vad ledningssystemet används till mest i organisationer. Historiskt

sett har ledningssystemet främst använts för att beskriva processer och detaljera arbetssätt, rutiner och instruktioner.

Resultatet är ett tecken på att organisationer börjat inse att det som verkligen styr människor i vardagen är det som mäts, följs upp och efterfrågas av ledningen. Vi ser även att denna utveckling mot mål och uppföljning är ett viktigt steg på vägen mot CANEAs vision om framtidens datadrivna ledningssystem som vi lyfte på sidan 13.

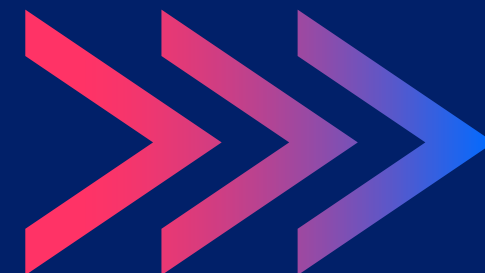


Undersökningen visar att ytterst få organisationer har planer på att genomföra förbättrings- och effektiviseringsprojekt i nuläget. Endast 3 respondenter, av 275, anger att deras organisationer har planer på att genomföra ett effektiviseringsprojekt och 19 att de har planer på att genomföra ett förbättringsprojekt.

Enligt vår uppfattning så görs effektiviserings- och förbättringsarbete i organisationer, men arbetet görs oftast fragmentariskt. Antingen fångar man goda idéer som folk kommer på,

i den mån de kommer på dem, eller så reagerar man på problem som uppstår och försöker lösa dem på bästa sätt. Denna typ av förbättringsprojekt blir ofta ad hoc-mässiga vilket leder till att man inte uppnår de resultat man hoppas på och behöver.

Det förbättringsarbete som man vill nå, enligt oss, är det utmaningsdrivna förbättringsarbetet som ger en riktning och oftare leder till önskat resultat. Det finns en rad filosofier och verktyg som kan användas, däribland Lean och Six Sigma, för att identifiera förbättringsinitiativ. Vilket verktyg man



väljer spelar inte så stor roll, det viktiga är att det görs systematiskt.

I vår mening ser inte organisationer kopplingen mellan ledningssystemet och förbättringsarbetet. Vi är övertygade om att ledningssystemet har en viktig roll att spela i att uppnå ett systematiskt förbättringsarbete. Ledningssystemet skapar en grund för att få ordning på processerna och skapa en samsyn kring dem. Det hjälper till att identifiera vad som går fel och när, för att sedan baserat på detta kunna identifiera utmaningar och etablera ett utmaningsdrivet förbättringsarbete.

Svenska företag har två tydliga brister

Undersökningen visar att svenska företags ledningssystem inte styr och kontrollerar verksamheten väl samt att ledningens genomgång är bristande.

Respondenterna ombads att betygsätta sin organisation på en rad olika områden. Majoriteten av områdena, tio av tolv, fick snittbetyg mellan 3 och 4, av 6, vilket är vad man skulle kunna anse vara en acceptabel, om än icke anmärkningsvärd, nivå. Två områden dock sticker ut med låga snittbetyg mellan två och tre av sex.

”Styra och kontrollera den för ledningssystemet viktigaste verksamheten” ges det lägsta snittbetyget på 2,5 av 6. Endast

5 respondenter anger att deras ledningssystem gör detta ”Mycket bra”. Vi hade inte förväntat oss att resultatet skulle vara fullt såhär negativt och vi ser det som problematiskt då att ”styra verksamheten” är ett av de mest fundamentala områdena som ledningssystemet ska stödja. Det är tydligt att ledningssystemet inte är en naturlig del av medarbetarnas vardag. Organisationer behöver ändra synsätt och öka tillgängligheten till ledningssystemet i alla delar av verksamheten.

Resultatet visar att många organisationer har misslyckats i sin prioritering när det gäller vad ledningssystemet och ledningssystemarbetet ska

fokusera på. Vi rekommenderar att organisationer identifierar och bibehåller ”rätt” fokus genom att genomföra en workshop där organisationens kritiska framgångsfaktorer definieras.

Styra & kontrollera den för ledningssystemet viktigaste verksamheten

2,5/6

Ledningens genomgång

2,7/6



**”Ledningens genomgång
behöver integreras med det
ordinarie strategiarbete på ett
mycket mer naturligt sätt”**

Christer Hellstrand, VD på CANEA

”Ledningens genomgång” har det näst lägsta snittbetyget på 2,7 med 7 individer av våra över 275 respondenter som anger att ledningens genomgång i deras organisation är ”Mycket bra”. Vi tror att detta beror på att ledningens genomgång har kommit för långt från det faktiska strategiarbetet.

Ledningens genomgång görs ofta som ett separat möte medan strategin diskuteras under strategidagar och på lunchmöten. För att organisationer ska få ut den fulla potentialen av ledningens genomgång rekommenderar vi att

man integrerar den med det ordinarie strategiarbete på ett mer naturligt sätt. Organisationer kan till exempel genomföra den som en workshop där man talar ledningens språk och kopplar ledningssystemet till de utmaningar och problem man diskuterar i ledningsgruppen.

Summering

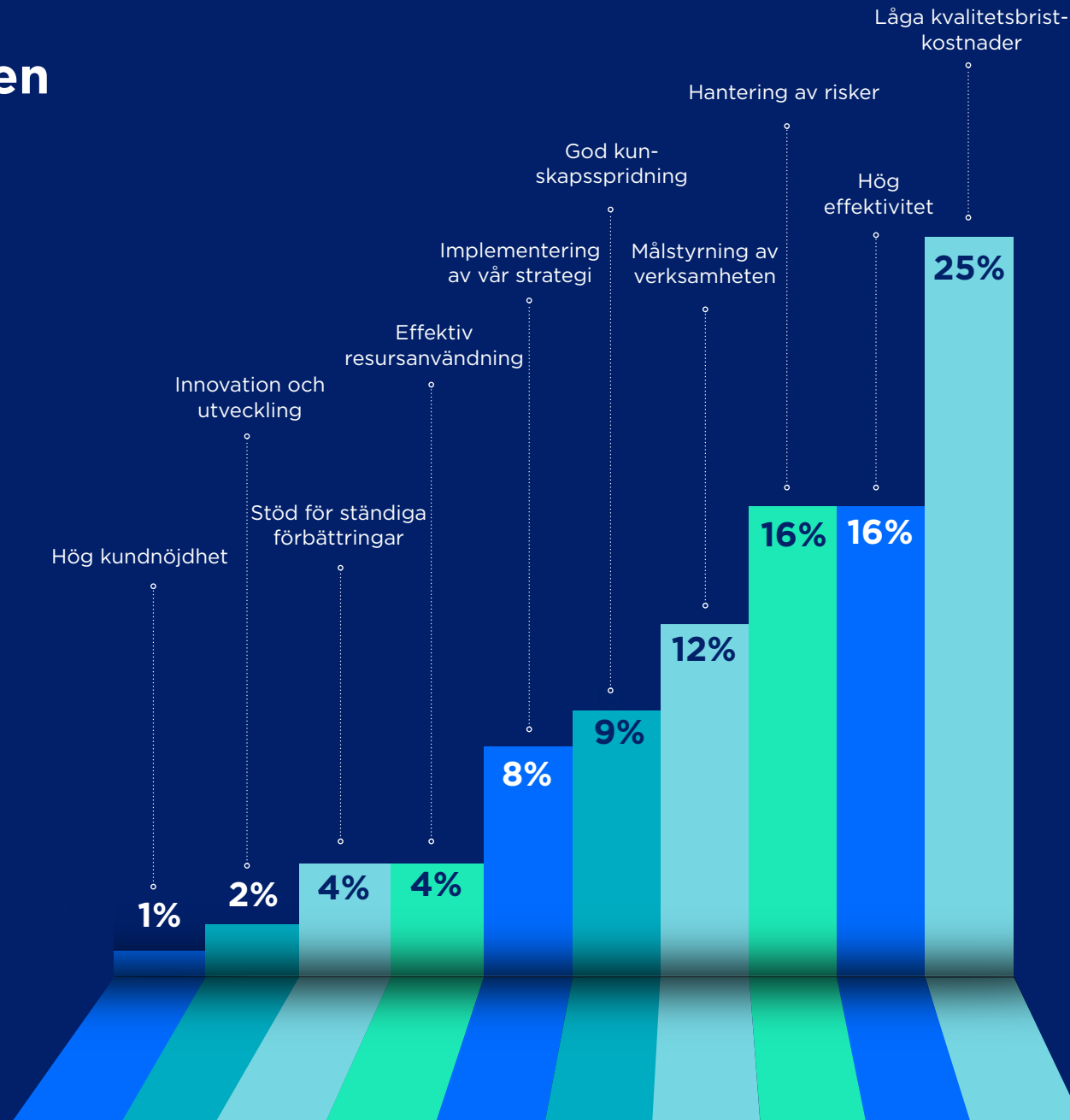
Undersökningen visade att process-synen är den främsta utmaningen för många organisationer idag. Fokus blir ofta på processkartor och standarder istället för att tänka i termer av flöden och kundbehov. Arbetet måste prioriteras av ledningen och man måste skapa en bra struktur på processerna, med rätt roller och mandat, för att ett processperspektiv ska kunna uppnås.

Svenska organisationer ser en framtid där innehållet i ledningssystemet styr och stödjer strategiarbetet mer, där interna behov är viktigare än externa kravbilder samt där kraven på mätbara effekter från ledningssystemet kommer att öka. Företagen behöver etablera fungerande ledningsprocesser för att bättre kunna bryta ner sin strategi och integrera målarbetet med ledningssystemet. Genom att optimera för helheten snarare än enskilda delar kan man uppnå alla tre målen.

Resultatet av undersökningen tyder på ett skifte när det gäller vad ledningssystemen främst används till. Istället för att fokusera på att beskriva processer och utarbeta arbetsrutiner, har fler organisationer insett att det är det som mäts och följs upp av ledningen som motiverar medarbetarna i vardagen. Vi på CANEA ser detta som ett viktigt steg på vägen mot framtidens datadrivna ledningssystem, där effekter rapporteras till ledningen i realtid.

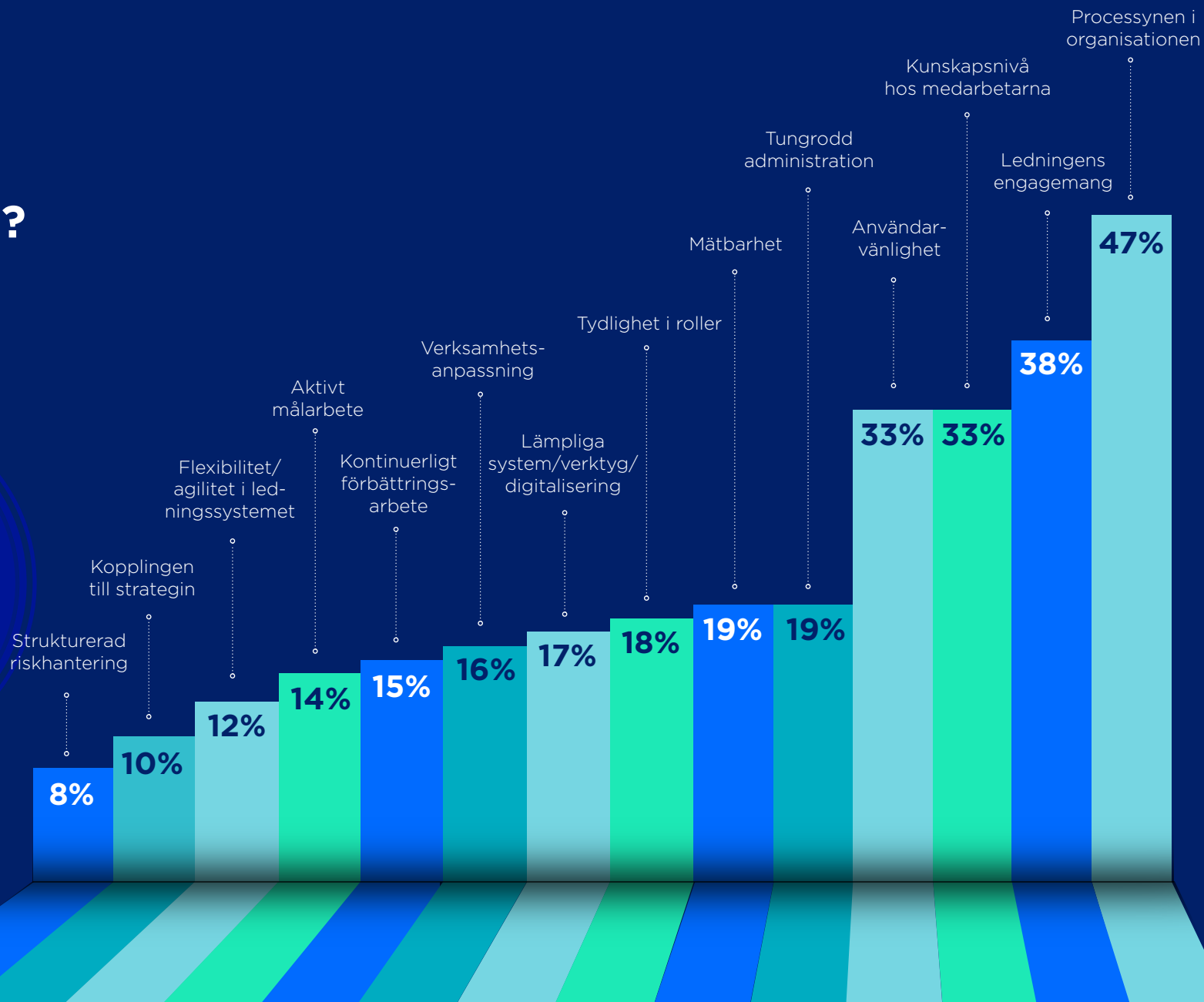
Rangordna de tre områden som stöds mest av ert ledningssystem

Andel respondenter som svarat att detta område stöds mest av ledningssystemet.



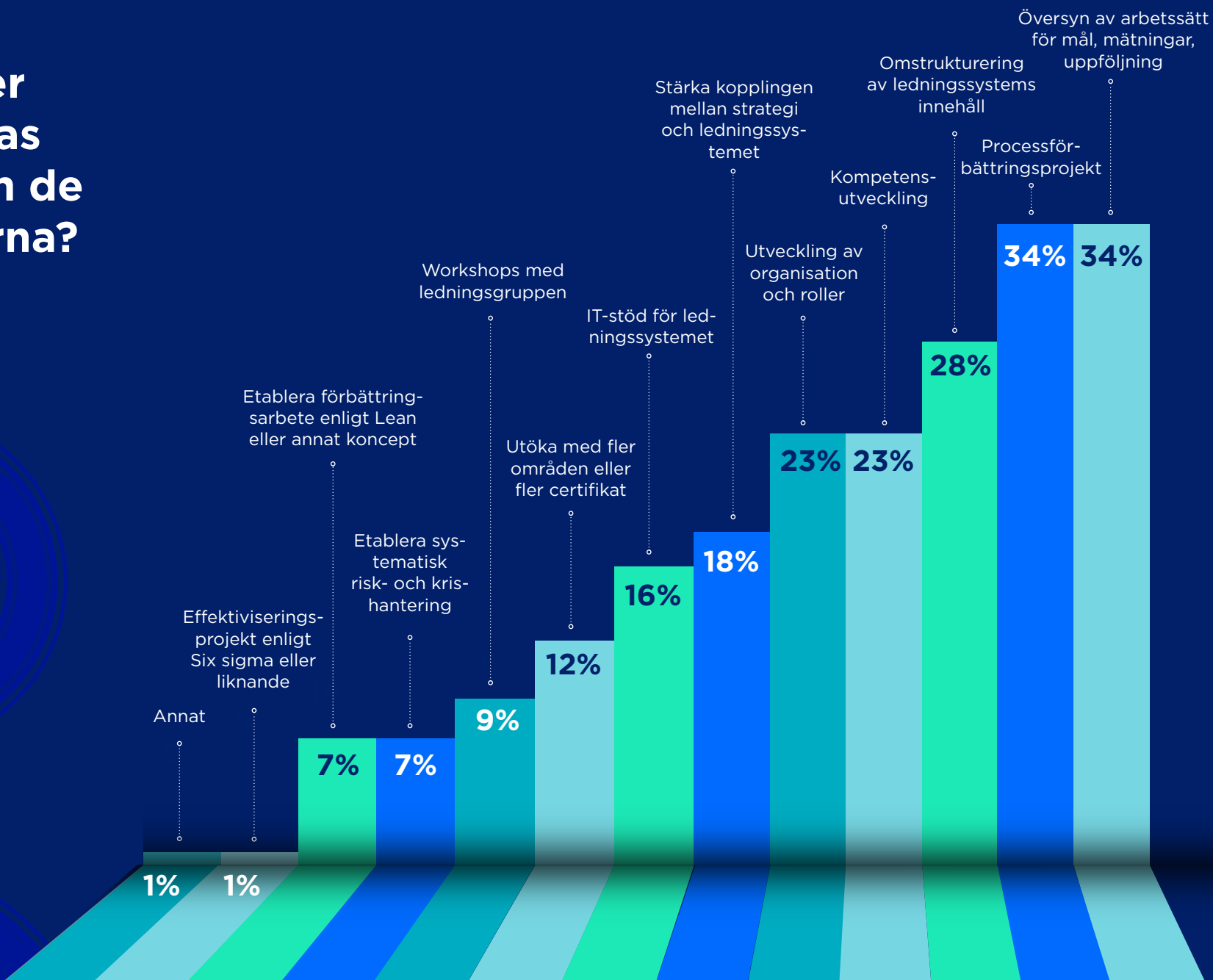
Vilka är de tre största utmaningarna för att uppnå sökta effekter med ledningssystemet?

Andel respondenter som svarat att detta område är ett av de tre största utmaningarna.



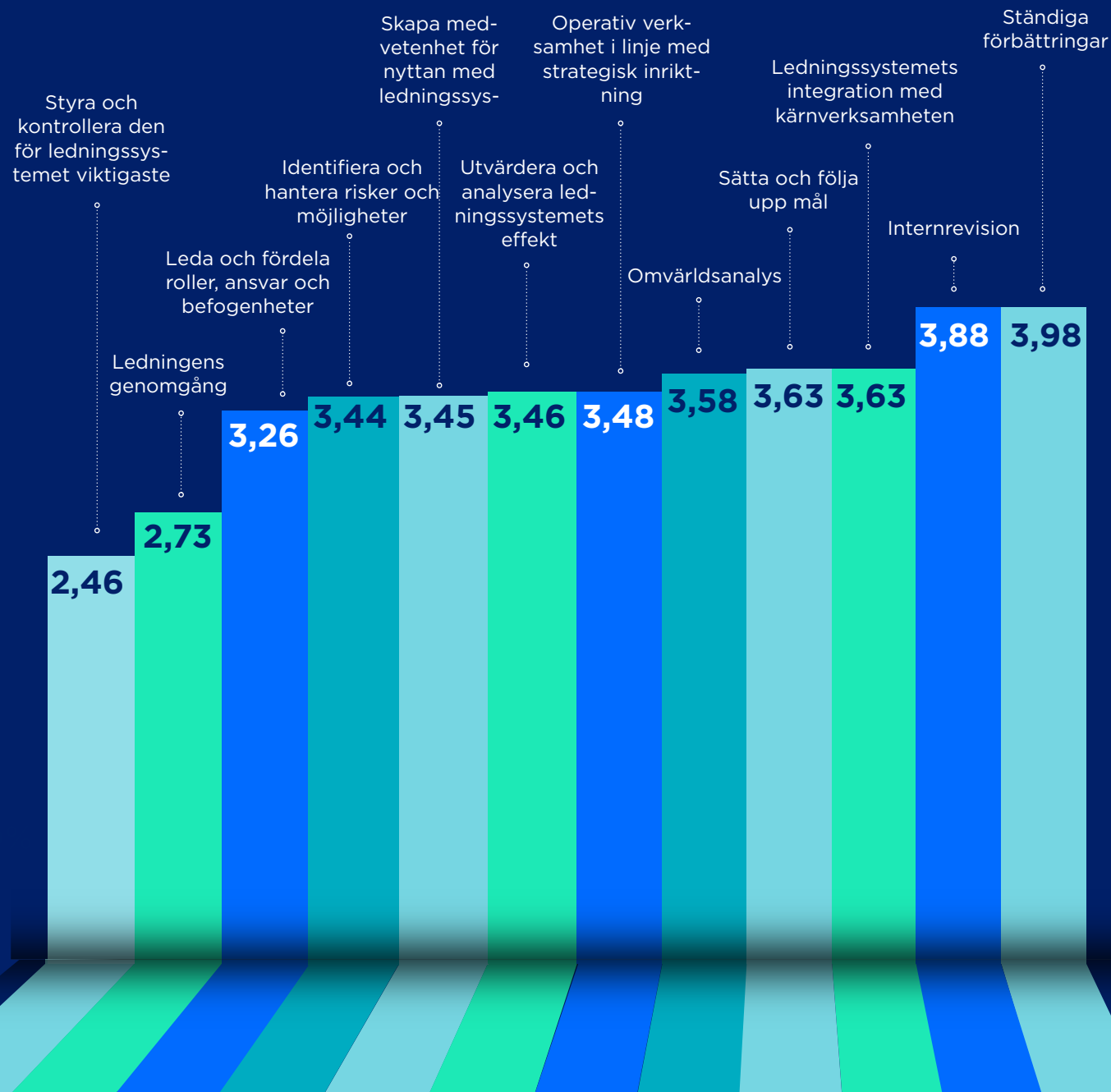
Vilken utveckling eller vilka åtgärder planeras av ert ledningssystem de närmaste 12 månaderna?

Andel respondenter som svarat att dessa utvecklingar och åtgärder planeras de närmaste 12 månaderna.



Betygsätt er organisation i följande områden

Diagrammet visar ett genomsnitt av respondenternas betyg i respektive kategori



**CANEA har snart 30 års erfarenhet
av ledningssystemarbete.
Vi har tidigare hjälpt kunder med**

- Implementering av ledningssystem
- Dokumentstruktur
- Gap-analyser och mognadsanalyser
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Kvalitetsutveckling
- Hållbarhetsstrategi
- Informationssäkerhet
- Processutveckling
- Revisioner