



Organisationers främsta utmaningar

En studie med fem års horisont

Ansvarig utgivare: Mats Deleryd, SIQ/SQMA
Författare och projektledare: Michael Westher, SIQ

SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling
Drakegatan 6, 412 50 Göteborg
Kungsgatan 26, 111 35 Stockholm
Telefon 031-723 17 00
siq@siq.se
www.siq.se

Layout: Grey Gothenburg
Tryck: Göteborgstryckeriet
Göteborg, oktober 2018

ISBN 978-91-88494-51-1

Innehåll

INTRODUKTION	4
SAMMANFATTNING AV STUDIENS RESULTAT	6
UTVECKLA SAMVERKAN OCH AFFÄRSMODELLER MED KUNDER OCH INTRESSENTER	10
UTVECKLA VERKSAMHETEN PÅ MER ETT HÅLLBART SÄTT I FLERA DIMENSIONER	19
ÖKA KUNSKAPEN KRING SYSTEMATISK KVALITETSUTVECKLING PÅ EN STRATEGISK NIVÅ	22
UTVECKLA VERKSAMHETENS FÖRMÅGA ATT HANTERA NYA FÖRUTSÄTTNINGAR	26
REFLEKTIONER KRING STUDIENS RESULTAT	33
FÖRÄNDRINGAR I SYNEN PÅ FRÄMSTA UTMANINGAR – 2012 TILL 2018	44
BEHOVET AV NY KUNSKAP	47
STUDIENS METODIK OCH GENOMFÖRANDE	48
RANKINGLISTAN 2018	53
DELTAGARNAS FÖRETAG OCH ORGANISATIONER	57

Introduktion

Bibehållen konkurrenskraft förutsätter ständig förbättring av produkter, tjänster och processer i alla typer av verksamheter. Med förändrade förutsättningar i omvärlden följer nya möjligheter och hot som företag och organisationer har att förhålla sig till. Oavsett vilka samhällstrender som råder medför de ofta någon form av omställning eller fokusområde med varierande tidshorisont. Så vilka är de främsta utmaningar som företag och organisationer i Sverige står inför de närmaste åren?

Under våren 2018 har ca 500 kvalificerade representanter från industri- och tjänstesektor, myndigheter, kommunal- och landstingsverksamhet samt ideell sektor, givits möjlighet att delta i studien som genomförts i tre steg. Utifrån sina samlade erfarenheter av verksamheter i Sverige, rankade och motiverade deltagarna de utmaningar som förväntas bli de främsta på fem års sikt. Utfallet kan beskrivas i ett antal kategorier eller områden av utmaningar med kopplingar till varandra. Hur väl företag och organisationer hanterar dessa utmaningar kommer högst sannolikt att få en stor betydelse för graden av framgång och måluppfyllnad.

Studien har initierats av SQMA – Swedish Quality Management Academy, bestående av forskare från nio svenska universitet och högskolor samt SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling. Via behovsstyrd forskning fungerar SQMA som en brygga mellan vetenskap och praktisk tillämpning.

Med denna nationella, branschöverskridande studie vill vi ge en aktuell bild av de främsta utmaningarna som ledare och medarbetare kan och bör förbereda sig för. Ambitionen är dessutom att söka kunskap som stödjer organisationernas utveckling inom områden där svaren idag inte är givna.

VILKA HAR DELTAGIT I STUDIEN OCH VAD REPRESENTERAR DE?

SQMA inviterade ca femhundra kvalificerade personer att delta i studien på basis av deras samlade erfarenheter och intresse för området. Av dessa deltog drygt tvåhundra i ett eller flera steg av studien, representerande totalt ca etthundra sjuttio företag och organisationer från industri-, kommun-, myndighet-, region- och tjänstesektor m.fl. Detta ger en samlad deltagarfrekvens av 44% med personer från olika typer av branscher varav majoriteten i en ledande befattning.

Deltagarna ombads att, utifrån sina samlade erfarenheter, besvara, motivera och bistå med egna synpunkter gällande vad de bedömer kommer att vara de främsta utmaningarna för organisationer och företag i Sverige på fem års sikt.

Bland de svarande uppger 68% att man ingår i ledningsgrupp – på någon nivå – inom sin organisation. Ca 60% av respondenterna verkar i företag och organisationer med 250 eller fler medarbetare. Lika stor andel, ca 60%, finns inom verksamheter som drivs i aktiebolagsform. Övriga representerar offentligt eller ideellt driven verksamhet.

De olika utmaningar som studien täcker in berör genomgående faktorer som ett företag eller organisation över tid själva medvetet och systematiskt kan hantera. Dessa är i hög grad en direkt avspegling eller konsekvens av omvärldens trender, behov, krav och förväntningar. Studien belyser med andra ord verksamhetens inre liv och behov av utveckling för att hantera de externa trenderna.

Något som lyser igenom studiens resultat, på område efter område, är den stegrande förändringstakten som ledare och medarbetare ställs inför. En förändringstakt som kommer att ha genomslag på de förmågor och den kompetens som behöver utvecklas inom företag och organisationer de kommande åren.

Tydligt i den nya studiens resultat är att kompassriktningen för organisationers utveckling måste vara hållbarhet såväl i den ekonomiska- som den sociala- och miljömässiga dimensionen. Samtidigt är det en reell utmaning att konkretisera och balansera dessa perspektiv. Det förutsätter inte minst hållbara affärsmodeller. I studien kan man skönja att de traditionella gränserna kring en organisation utmanas och framgång, inom fem år som studien täcker, kommer delvis genom deltagande i ekosystem av partnerskap i de nya affärsmodellerna präglade av öppenhet och transparens till kunder och intressenter.

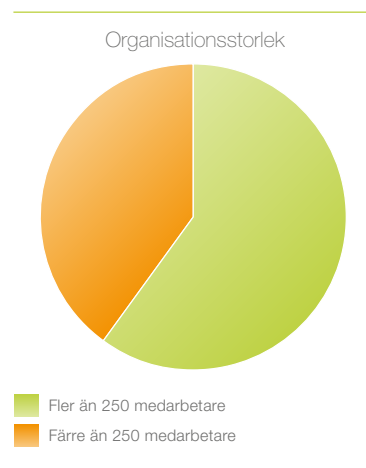
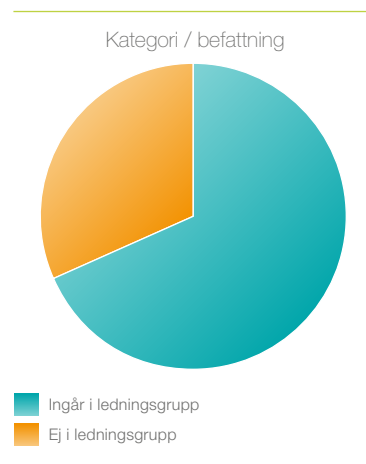
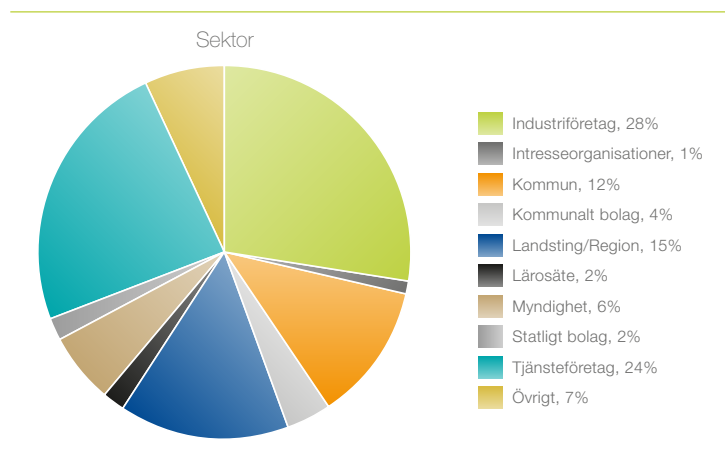
Vidare behöver organisationers förmåga att hantera nya förutsättningar utvecklas på flera områden. Det behövs tillföras kompetens för att kunna utnyttja den digitala utvecklingen på ett effektivt sätt. Att förstå vilken kompetens detta handlar om och att sedan finna den är i sig också en utmaning. Allt kortare livscykler för produkter och tjänster ställer nya krav på verksamhetens processer, där en stabil grund ses som en förutsättning snarare än ett hinder för att lyckas ställa om. Även om många ledare mycket väl vill prioritera beslut som stödjer kunder och långsiktig utveckling, både för organisationens och kundernas bästa, så hindras detta alltför ofta av kortsiktigare ekonomiska realiteter. Men i takt med att dagens affärsmodeller och styrmedel kommer att visa sig överksamma givet framtidens utmaningar behövs det systematiska och långsiktiga inslaget alltmer. Kvalitetsarbetet beskrivs i sammanhanget som ett eftersatt område med mycket stor potential förutsatt ledningens och ägarens/huvudmannens insikt och övertygelse.

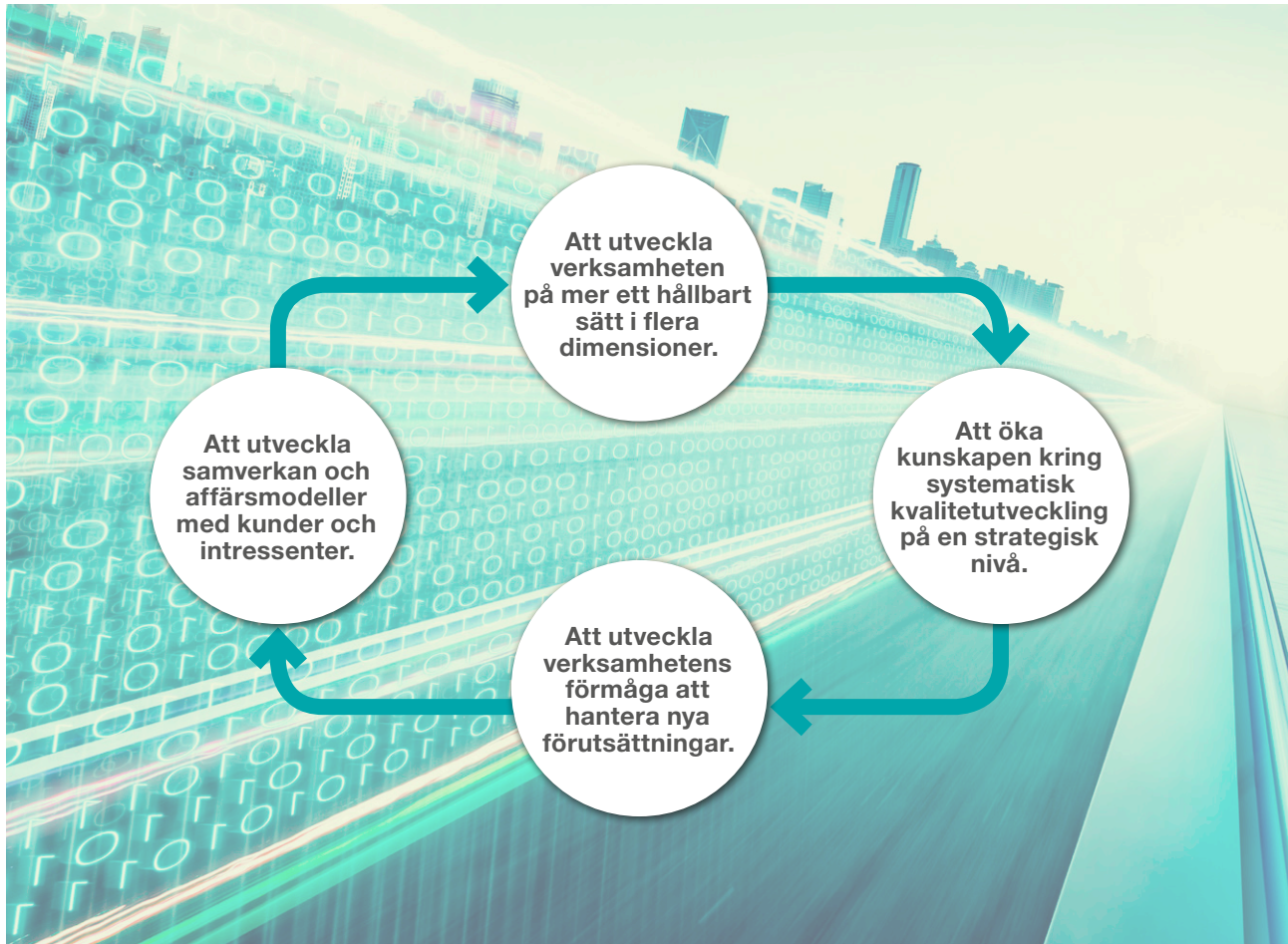
Studiens totalt fyrtioåtta olika utmaningar kan betraktas individuellt men flera av dem är uppenbart sammanflätade vilket innebär att ett helhetsperspektiv behöver tas. Betydelsen och innebörden av de olika utmaningarna klarnar när helheten framträder och vi ser hur olika områden hänger samman. Sambandet mellan de tio främsta utmaningarna som lyfts fram kan åskådliggöras enligt illustrationen på sidan 9. Dessa har i sin tur kopplingar till några av de övriga i den resterande rankinglistan.

Det står klart att den ökande förändringstakten i omvärlden kommer att påverka de flesta verksamheters förutsättningar och därmed även deras inre liv. Samtidigt framgår det av respondenternas svar att det är inte helt givet hur organisationen skall ta sig an alla utmaningar. Digitalisering ses exempelvis både som ett hot och som en möjlighet, med vem och hur skall man utveckla sitt erbjudande genom nya affärsmodeller och vad betyder hållbart företagande i praktiken just för vår organisation?

Studien ger upphov till många funderingar och därmed frågor kring hur man framgångsrikt bör leda organisationer givet de utmaningar vi ser. Några av dessa kan komma att ligga till grund för forskningsprojekt som ger oss ny kunskap kring organisationsformer, ledning, kundsamverkan och hållbara affärsmodeller.

Diagrammen visar fördelningen av deltagare i studien



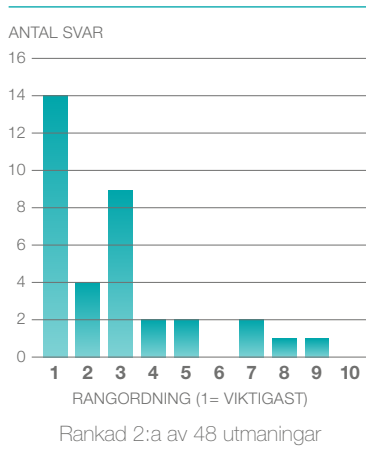


Figuren illustrerar hur olika områden av utmaningar är sammanflätade. Att lyckas utveckla mer hållbara verksamheter, ekonomiskt- socialt och miljömässigt förutsätter olika strategiska initiativ som var och ett ger förutsättningar för nästkommande led. Samtidigt blir effekten av en mer hållbar verksamhet i de olika dimensionerna en förutsättning för att lyckas driva verksamheten framgångsrikt på lång sikt.

Utveckla samverkan och affärsmodeller med kunder och intressenter

Studien indikerar att betydelsen av att verka i nära partnerskap med kunder och intressenter blir allt mer avgörande kommande år. I ljuset av en ökad förändringstakt, där affärsmodeller mer frekvent omprövas och anpassas efter nya förutsättningar, behöver närmare relationer etableras för att på djupet förstå kundernas och intressenternas behov och förväntningar.

Förhållningssättet "för kunder och intressenter" blir alltmer "med kunder och intressenter".



Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar

Att förstå kundernas behov, en utmaning som rankas bland de främsta, ses av det stora flertalet som en grundbult för att som verksamhet förbli framgångsrik över tid. Det är samtidigt ett område där många uppfattar att det finns betydande brister idag mer generellt. Utmaningen accentueras med olika perspektiv och steg som hänger samman i ett logiskt förlopp. Från att uppfatta och inhämta kundbehov till att sammanställa och tolka dem på ett sätt som ger en djupare förståelse. Men även detta förlopp omsätts och behöver omprövas i sitt utförande i en allt högre takt.

Likt "marknaden" spelar "samhället" en allt större roll och utan deras förtroende överlever inte ett företag eller organisation på sikt. Därför blir det viktigt att på djupet förstå kundernas behov snarare än att bara fråga om det. Essensen av utmaningen kommer kanske bäst till uttryck som en respondent formulerar det; *"Vi lever av att tillfredsställa våra kunders behov, inte av att producera produkter"*.

"DET ÄR ORGANISKT, IRRATIONELLT OCH OMBYTLIGT DÄRUTE"

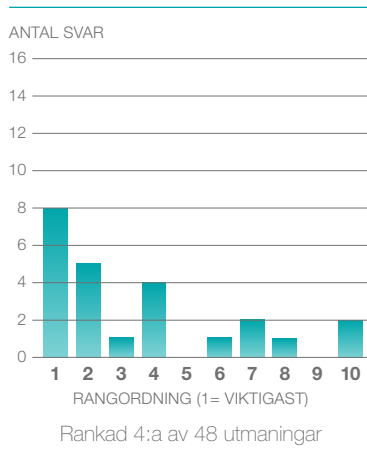
På område efter område i studien framhålls den ökade förändringstakten i vår omvärld som en kritisk faktor att förhålla sig till. Det avser inte minst denna utmaning. Att kontinuerligt känna till förändringar hos kunder och hos kundernas kunder blir i många sammanhang och för många branscher en komplex uppgift med betydelse för konkurrenskraften. Utmaningen uttrycks tydligt av en respondent; *"I en snabb förändringstakt krävs en gedigen omvärldsspaning som är svår att hinna och finna."* Samtidigt ökar kunskapen hos kunder om olika företag, tjänster och produkter liksom förmågan att göra jämförelser mellan olika leverantörer och tjänster. *"Influenser kommer och går, sociala medier påverkar snabbt, vilket gör att kundernas preferenser och vanor skiftar snabbt."*

ATT LYCKAS FÅNGA BEHOVEN

Fler kan idag formulera och uttrycka sina behov via olika kanaler och använder den möjligheten med en förväntan på att ändringar går att göra utifrån sitt klagomål/önskemål; *"Kunder och intressenter är tillsammans med medarbetare den viktigaste källan till utveckling och förbättring och fakta visar att framgångsrika och hållbara organisationer förstår det."* Men förebyggande och mer långsiktigt arbete ges ofta en lägre prioritet än att enbart åtgärda det som ger ett snabbt resultat, vilket medför att motivationen att förmedla uppfattade behov inte alltid är så stor. Flera företrädare för offentlig sektor ser en stor utmaning i att på ett effektivt sätt inhämta individuella medborgares och olika grupper av medborgares behov och önskemål. Att uppfatta och sammanställa olika kundbehov förefaller också vara en något större utmaning för företag med globalt spridda kunder eller där kunderna i sin tur har en globalt spridd verksamhet.

FÖRSTÅELSE ELLER ANTAGANDEN?

Bland flera kommentarer och motiveringar kring denna utmaning beskrivs en bristande förmåga i kombination med ett bristande intresse att verkligen sätta sig in i kundens perspektiv. Det förklaras med ett förhållningssätt som bygger på antaganden och ett agerande därefter, snarare än att lägga energi på att verkligen sätta sig in i kundbehoven. En respondent beskriver det som att *"Idag saknas oftast systematiska angreppssätt för att förstå våra kunder och intressenters behov."* Flera respondenter ser också en risk i att den direkta kundkontakten avtar; *"Vi tänker för mycket om hur kunderna behov ser ut och har för lite direktkontakt med dem."* Med ökande individuella och specifika behov, ibland även motstridiga, kommer kravbilderna att öka och det kommer att bli svårare att möta alla intressenters behov med generella lösningar vilket särskilt framhålls av respondenter inom offentlig verksamhet. Det fungerar inte längre med "one size fits all" i alla sammanhang. Trenden går mot ett ökat samskapande med brukare, medborgare eller patient som kommer att kräva mer av personcentrering och individualisering. Ytterligare en motivering som ges handlar om betydelsen av att förstå behov för att våga satsa; *"Vi behöver förstå kundernas behov för att kunna stödja med nytänkande och mod att tänka nytt."*



Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter

Att bygga goda relationer och förtroende tar tid, möda och kraft men kan snabbt raseras. Att få en andra chans är inte heller självklar. Detta är den gängse och övergripande förklaringen till att utmaningen rankas högt.

I motiveringarna används begreppet "kund" betydligt mer frekvent än begreppet "intressenter" vilket i sig skulle kunna tyda på att det råder ett något snävare förhållningssätt och syn kring detta hos flertalet organisationer.

Vissa respondenter beskriver kärnan i utmaningen med att kunder blir alltmer ombytliga och flyktiga, medans andra poängterar den tekniska utvecklingen med digitalisering och tillgänglighet som påverkar tilltro till varumärken och därmed sättet att bygga långsiktiga relationer. Ytterligare perspektiv kring denna utmaning handlar om interna förhållanden hos kunderna så som kortsiktiga beslut och ökad omsättning på medarbetare, vilka i den mån de äger rum upplevs försvåra för en långsiktig relation. Vi kan även här se motiveringar som handlar om värdet av "kundens kunskap om vår verksamhet", dvs. som berörs under den närbesläktade utmaningen att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete.

Att utmaningen ses som så central framåt beskrivs i huvudsak i följande två dimensioner av respondenterna.

KOSTNADSEFFEKTIVITET OCH STABILITET

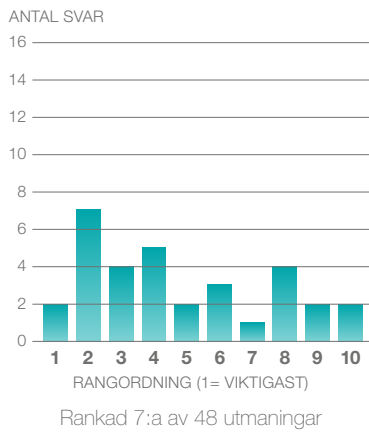
Det råder en mycket stor insikt om att det är billigare att behålla en kund än att skaffa en ny. *"Jordbruk istället för svedjebruk"*, dvs. att komma tillbaka till samma kund är effektivare än att bryta ny mark. Bra relationer med kunder och intressenter ger den önskade stabiliteten som krävs för att planer ska kunna omsättas i handling och ge de resultat man siktar på. Den trend med mer lättflyktiga kundgrupper som vissa upplever behöver hanteras, och då ses relationsbyggandet som en kritisk framgångsfaktor; *"Relationer är den viktigaste komponenten i allt försäljningsarbete"*.

Hur relationsbyggandet i sig ska gå till förefaller inte vara den stora nöten att knäcka, även om några också pekar på den aspekten av utmaningen; *"I en snabbriktig värld är det viktigt att förstå hur kund/intressentrelationer byggs och behålls"* och *"nätverkssamhället påverkar även samhällsbygge och välfärd genom nya sätt att organisera, styra och samverka mellan olika parter för att skapa god välfärd."*

FÖRTROENDET ALLT VIKTIGARE

Flera av respondenterna pekar specifikt på att långsiktiga relationer i sig skapar själva förutsättningen för förbättrings- och utvecklingsarbete och att förtroendet mellan organisationer och deras kunder / intressenter kommer att bli allt viktigare".

En av de svarande formulerar det så här; *"Långsiktiga relationer bygger tillit och våra kunder kommer först då att bidra med idéer för framtida tjänster som gör oss fortsatt relevanta"*.



Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete

Utmaningen kring att åstadkomma en närmare samverkan med de verksamheten finns till för framstår som minst lika central och högt rankad som år 2012. Förbättringsarbetet beskrivs fortfarande i för stor utsträckning bygga på ett inifrån perspektiv baserat på egna behov i kombination med antaganden om kundbehov. Trots att fler idag ägnar sig åt tjänstedesign är steget till att involvera kunden i utvecklingen stort för många verksamheter. Bland de motiveringar som ges till denna utmaning kan man utkristallisera ett par huvudspår. Det handlar framförallt om att utveckla förmågan att tillägna sig kundens insikter och kompetens kring det organisationen tillhandahåller, något som behöver tillvaratas för utveckling och hållbar framgång; *"En fantastisk källa till förbättringar som får direkt bäring på kundens behov."*

Sätten eller strukturen att göra kunder och intressenter delaktiga i förbättringsarbetet behöver dessutom utvecklas. Frågan som ställs av många är hur?

KUNDEN SOM KUNSKAPSKÄLLA OCH RESURS

Kunder och intressenter utgör en stor kraft och kompetens, som om den används rätt kan generera nöjdare kunder och effektivare verksamheter. Ett stort antal respondenter framhåller olika intressenters värdefulla erfarenheter och kunskaper, som de menar måste få spela en aktiv roll i att utveckla verksamheter framgångsrikt. Några av studiens respondenter ger följande bild; *"Genom att skapa gemensamma bilder med kunder och intressenter av vad som tillför värde för dem, ges förbättringsarbetet andra valmöjligheter än vad vi får när vår egen förförståelse lägger hinder i vägen".* "Mer av ett externt fokus, och mindre av att själv gissa och utveckla, ger bättre förutsättning att utveckla det som på bästa sätt svarar mot behoven." Det framhålls då handla både om ständiga förbättringar och om innovationsarbete.

Ett antal respondenter beskriver utmaningen med att en organisation sällan har förutsättningar att på egen hand ha all den kompetens och förmåga som krävs, där kunden därmed blir en viktig resurs och förutsättning. Att flera

rankar utmaningen högt indikerar att man ser sig, och andra, vara i början av denna utveckling. Exempel som vittnar om behovet att utveckla organisations förmåga:

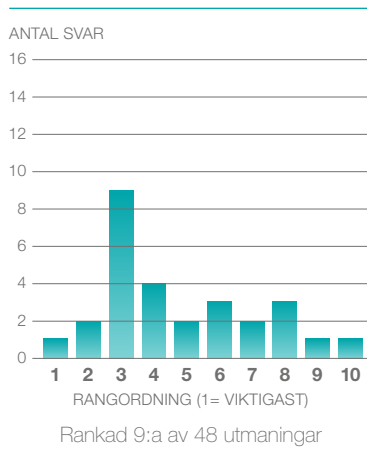
- *"Vi producerar tjänster och de som använder våra tjänster har både insikter och idéer som förädlar vår tjänsteproduktion men vi drar inte fullt ut nytta av den möjligheten."*
- *"Medskapare blir en ny trend, det här är viktigt, men det kan vara svårt att motivera alla!"*
- *"Kan i nuläget uppleva en osäkerhet och ovana inför att bjuda in kunden att utveckla tillsammans med oss."*

RELATIONSBYGGANDE

Att på olika sätt involvera kunder och intressenter i organisationens förbättringsarbete bygger i sig värdefulla relationer som i sin tur kan leda till bättre utbud av produkter och tjänster. En respondent beskriver det som att "det innebär en mer levande kundrelation, och där kundernas förväntningar kan leda till konstruktiva åtgärder". Men det finns också upplevda svårigheter att kontinuerligt involvera intressenterna och få till stånd de önskade relationerna;

- *"Långsiktiga relationer är en utmaning när allt fler beslut är kortsiktiga."*
- *"Korta produktlivscyklar är en utmaning, när vi samtidigt vill utveckla produkter och tjänster tillsammans med kunder och andra intressenter."*
- *"Kunderna är lättflyktiga och har inget givet behov av att hålla fast vid viss leverantör."*

Inom framförallt offentlig verksamhet, så som kommuner och regioner, lyfts även ett demokratiskt perspektiv och värde kring utmaningen att involvera kunder och intressenter. Det beskrivs av flera i termer av att skapa en tillit och trovärdighet som i förlängningen säkerställer legitimiteten och demokratin i offentlig sektor.



Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov

Förändrade kundbehov förenat med och drivet av teknikutveckling – av många respondenter uttryckt som digitalisering – är motiveringen som dominerar bilden av utmaningen och som placerar den bland de högst rankade. Det är dessutom en av de utmaningar som överhuvudtaget inte fanns med vid mätningen 2012.

Affärsmodeller behöver ständigt omprövas och anpassas efter nya förutsättningar, och med de stora förändringar som nu sker blir utmaningen alltmer central, särskilt för verksamheter som upplever konkurrensutsättning; *"Nya och kundanpassade affärsmodeller kommer att vara en förutsättning att överleva på en global marknad."* Det kräver ett nytänkande och innovativa lösningar eftersom *"vi inte kan pressa in nya affärsmodeller i gamla mallar."*

TEKNOLOGI SOM MÖJLIGGÖRARE

Att teknologiskiften öppnar möjligheter för nya affärsmodeller inom många branscher är de flesta rörande överens om; *"Teknikutvecklingen både driver och svarar upp mot nya kundbehov"*.

Som en konsekvens av detta poängterar flera respondenter att utvecklingen på teknikområdet faktiskt kräver nya affärsmodeller. Det är en utveckling som förutspås ha en mycket stor inverkan, oavsett bransch och sektor, på såväl offentlig som privat verksamhet. Detta ställer samtidigt nya krav både på leverans och på medarbetarnas kompetens och förmåga.

NYA LOGIKER BAKOM NYA KUNDBEHOV

Marknadens krav är i ändring och kundbehoven förändras kontinuerligt där nya logiker anses styra kundernas behov. Några exempel som framkommer avser behovet av välfärd – inte minst vad en kommun förväntas leverera – som förändras mer och i en snabbare takt. Ett annat exempel handlar om en större efterfrågan på "helhetslösningar", paketerade på ett sätt som gör det enklare att köpa utan att behöva engagera sig i samma utsträckning.

Flera respondenter menar att verksamheten och dess nya affärsmodeller framöver i mycket större utsträckning måste utvecklas utifrån kundens behov. Detta för att *"tillgodose kundernas allt mer individuella och krävande behov inom ramen för tillgängliga resurser."*

Det innebär vidare att affärsmodeller måste vara både flexibla och innovativa. För att klara av utmaningen pekar några respondenter på *"dialogen med kunden"* som avgörande för att överleva i framtiden; *"Organisationer behöver en förmåga att tänka utanför boxen för att bemöta kundernas behov och förväntningar."* Nya affärsmodeller blir samtidigt en konsekvens av samverkan där fler är delaktiga i lösningarna. *"Att skapa tillsammans är både nyckeln och utmaningen."*

"Teknikutvecklingen förändrar affärslandskapet men också förväntan på välfärd i grunden."

Strategichef, kommunalt bolag

Utveckla verksamheten på ett mer hållbart sätt i flera dimensioner

Hållbarhet – en kärnfråga som behöver konkretiseras inom alla typer av verksamheter.

Hållbarhet som begrepp har i tidigare studie lyfts fram främst kopplat till specifika områden av en verksamhet, ofta miljömässiga sådana. Att utmaningen denna gång rankas än högre kan dels förklaras av rådande samhällstrend men också att man nu inser att det handlar om flera dimensioner som behöver balanseras ur ett helhetsperspektiv.

De ekonomiska-, sociala- och miljömässiga hållbarhetsdimensionerna kommer att behöva fokuseras alltmer helt enkelt för att företag och organisationer ska uppfattas som fortsatt relevanta av kunder och intressenter.

Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social- och miljömässigt hållbar utveckling

Studien lyfter fram utmaningen såsom en kärnfråga i vårt samhälle idag. Hållbarhet i alla dess dimensioner ses av många som en avgörande faktor för att uppnå en reell långsiktighet. Det är inte en fråga som är begränsad till specifika branscher och hållbarhetsperspektiven finns i alla möjligheter/problem. Men hur balanserar vi de tre perspektiven så att det är hållbart på lång sikt?

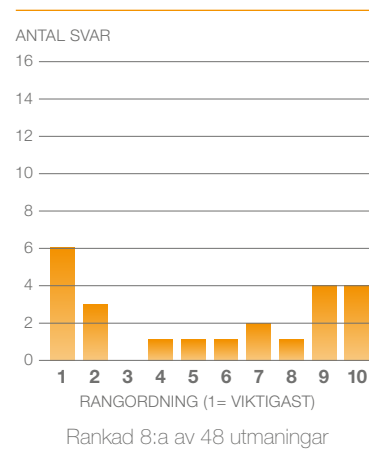
YTTRE OCH INRE PERSPEKTIV

Omställningen mot en mer balanserad och välavvägd utveckling som ger hållbara resultat i flera dimensioner ses som en betydande utmaning, framförallt inom stora verksamheter.

Det framgår dessutom tydligt att utmaningen både har ett utifrån- och ett inifrånperspektiv som gör att den rankas högt bland en bred grupp av befattningshavare.

Flera respondenter tar sitt avstamp i det yttre perspektivet av utmaningen i form av den globala utmaningen, Brundtlandkommissionen och Agenda 2030. Att varje generation behöver ta ansvar för hållbarheten menar man ska ses som en självklarhet. Ett övergripande mål är att vi ställer om för att jordens resurser ska räcka till alla. Finansiella mål är inte allt, utan organisationer måste hela tiden tänka på att skapa en social och miljömässigt hållbar utveckling och öka sin förmåga till cirkulärt tänkande vad gäller resurser och energi. Ekonomidimensionen tar dock fortfarande en alltför stor plats på bekostnad av de övriga inom våra organisationer.

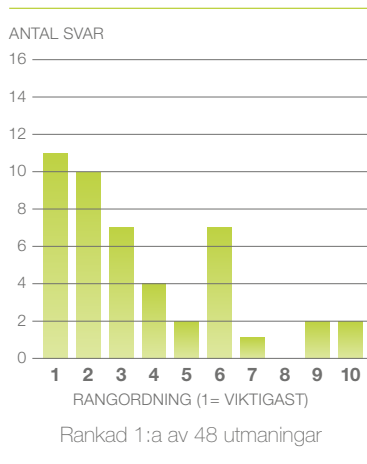
Det inre perspektivet på utmaningen handlar främst om att som organisation lyckas koppla ihop de tre perspektiven. I en global värld med likartade ambitioner borde svenska verksamheter kunna få konkurrensfördelar genom att ställa om. Genom att lära sig integrera hållbarhetsperspektiven skulle möjligheterna öka att lyckas menar flera respondenter.



Men begreppen uppfattas som svåra att konkretisera i dagsläget och fler goda exempel efterlyses som gör det lättare att ställa om. Vissa menar att miljö- och hållbarhetsrörelserna har svårt att förstå hur systematisk kvalitetsutveckling är grunden i ett sådant arbete.

*”Hållbarhet i alla dess dimensioner
blir en avgörande faktor.”*

VD, tjänsteföretag



Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga

Merparten av de som håller denna utmaning främst poängterar nödvändigheten av att ha ett helhetsperspektiv på kvalitetsarbetet. Både som möjliggörare för att spara pengar och för att utveckla en organisations samtliga verksamhetsområden; *"Kvalitetsarbetet och dess värderingar måste diffundera in i företagets värderingar och bli en helintegrerad del av detta."* För att detta skall ske så måste det bli en del av ledningens DNA, agenda och budskap." Men många svarande uppfattar att omgivningen i hög uträkning har ett helt annat perspektiv på kvalitetsarbete, något på sidan av verksamheten som hanteras av särskilt utsedda. Att uppbåda ledningens engagemang beskrivs alltjämt som en kontinuerlig och pågående utmaning eller i termer av ständig bristvara; *"Det ledningen ger prioritet är också det som prioriteras i organisationen."*

LEDARE SOM LEDER

Att ledningens engagemang för systematiskt kvalitetsarbete ses som en förutsättning för att lyckas understryks bland flera av respondenterna; *"Utan hela ledningens helhjärtade stöd så åstadkommer vi ingen kvalitetskultur", "viktigt att det lyser kvalitetsarbete om ledningen."* Det framförs även argument i samma anda med hänvisning till en växande "gig-ekonomi" där korta anställningar medför att systematik och kvalitetsarbete med nödvändighet måste ägas av ledningen.

Det som efterfrågas handlar i praktiken om att ledningen själva föregår med gott exempel för att på så sätt få andra att agera i samma riktning och få saker att hända. Budskapet är att signalvärdet med att agera som man lär, både i ord och handling, inte kan underskattas;

"Om inte ledningen gör det varför ska då övriga medarbetare arbeta med systematiskt kvalitetsarbete?" "Med ett väl fungerande kvalitetsarbete behöver ledningen lägga allt mindre tid på dagens problem och kan istället fokusera på vart man vill komma, 3–10 år framåt."

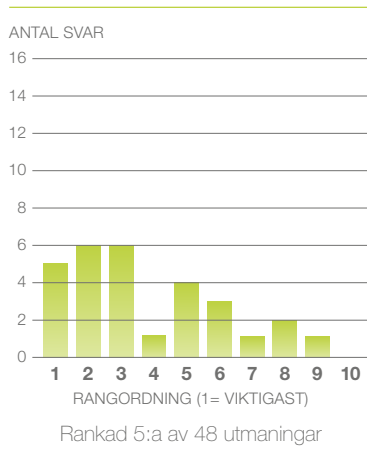
MED OLIKA PERSPEKTIV PÅ KVALITETSARBETE

En av de mest förekommande förklaringarna till att detta är en utmaning som rankas högst handlar om bristande kompetens kring systematiskt kvalitetsarbete; *"Kompetensen är låg om kvalitetsarbete och om forskningsresultat om vad som leder till resultat."* Detta kommer till uttryck, menar flera respondenter, genom att det tycks finnas väldigt olika uppfattning om och förväntan på vad kvalitetsarbete är, samtidigt som det av chefer framhålls som en självklar del i verksamheten. Detta kan liknas vid ett gap i synen på kvalitetsarbete, ett område som enligt respondenterna borde ses som strategiskt och drivet av ledningen, i kontrast till det mer rådande perifera, sammanhållet och drivet av de som har uttalade kvalitetsroller; *"Vi har inte råd att tappa fart i det systematiska kvalitetsarbetet på grund av omorganisationer eller enskilda personers okunskap – därför måste det bli en förutsättning på strategisk ledningsnivå",* och *"Det är en nyckelfråga att ledningen höjer sin kunskap kring systematiskt kvalitetsarbete för att organisationen skall lyckas med förändringar."*

Personer i ledningsgrupp betraktas ofta som rekryterade dit med fokus på styrning/effektivisering och ekonomi men ser i för liten utsträckning kopplingen mellan detta och systematisk kvalitetsutveckling. *"Kvalitetsarbete är ekonomiarbete där varje investerad krona ger pengar tillbaka till verksamheten."* Kravprofilen på ledare som rekryteras behöver därav förändras för att få till stånd en ökad medvetenhet kring vikten av ledningens engagemang i frågorna; *"I dagsläget mäts inte ledningsfunktioner på förmåga att inte upprepa samma misstag flera gånger. Denna förmåga kommer i framtiden att bli mätbar genom digitalisering och värderad av investerare i högre grad än tidigare."*

"Vi har inte råd att tappa fart i det systematiska förbättringsarbetet på grund av omorganisationer eller enskilda personers okunskap."

Utvecklingsansvarig, industriföretag



Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga

"Ägardirektivet avgör organisationens arbete, så länge ägaren inte ställer krav på kvalitetsarbete är en systematik inom området mer utmanande."

Citatet kan tjäna som en illustration av vad som övergripande motiverar att utmaningen fortfarande rankas högt. Den beskrivs vidare bestå i att det systematiska kvalitetsarbetet främst ger långsiktiga effekter men att det utan snabba resultat finns för litet tålamod att driva frågorna. Men i takt med att "dagens gamla affärsmodeller och styrmedel kommer att visa sig overksamma mot framtidens utmaningar" behövs det systematiska och långsiktiga inslaget alltmer; *"För att klara de snabba förändringarna i vår omvärld kommer kvalitet och digitalisering vara mycket viktiga strategiska frågor för alla organisationer."*

Flera respondenter betraktar det samtidigt som en fråga om trovärdighet och etik. Varför skulle ägare och huvudmän se det som OK att deras företag och organisationer slösar med resurser istället för att arbeta systematiskt med att adressera problem och utmaningar? *"Ägarna måste förstå att resurser för detta är en investering."*

"KATTEN PÅ RÅTTAN PÅ REPET..."

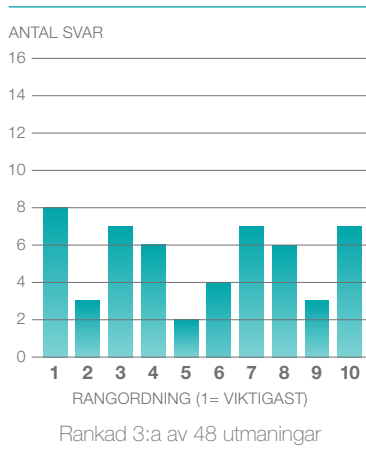
Respondenternas beskrivningar och motiveringar kring utmaningen visar på en nära koppling till den om att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga. Här poängteras dock ägarens roll och betydelsen av att detta även finns på deras stående agenda; *"Först när det är på ägarens agenda kommer ledningen ta frågan på allvar"* och *"så länge ägarna inte ställer krav på långsiktighet, hållbarhet och kvalitetsutveckling så kommer ledningen inte att styra på detta."* Med systematiskt kvalitetsarbete som en naturlig ägar- och ledningsfråga anses det att förlusterna minskar vid chefsbyten och omorganisationer. Man klarar då av att bibehålla den långsiktighet och uthållighet som krävs för att lyckas.

Men för att detta ska fungera i praktiken menar flera att det behövs en tydlig gemensam definition och ökad kunskap om vad systematiskt kvalitetsarbete innebär.

Utveckla verksamhetens förmåga att hantera nya förutsättningar

De olika nyanser av utmaningar som beskrivs inom detta område adresserar behovet av en ökad anpassningsförmåga, både för individ och organisation. Organisationer kommer att behöva utveckla kompetenser i allt högre takt med den snabba tekniska utvecklingen, där digitalisering och implementering omsätts i konkreta handlingsplaner. Men relevant kompetens kan bli svårt att upprätthålla och att attrahera. Vi kan samtidigt börja skönja en förnyad syn på stabilitet versus förändring sedan studien 2012. Den beskrivs framåt ha mer av ett beroendeförhållande snarare än ett motsatsförhållande, där stabilitet och trygghet i processerna blir en bas och en grundförutsättning för att kunna hantera snabba förändringar.

Utmaningen handlar både om förmågan att se möjligheter med förändring, och förmågan att anpassa sig till den.



Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten

Digitalisering som begrepp, och med dess innebörd, fanns i stort sett inte med på kartan över de främsta utmaningar som ansågs bli de främsta för bara fem år sedan. I denna nya studie uppfattar många att vi är i början av ett väsentligt tekniskifte, där digitalisering både är ett medel och möjliggörande av en förbättrad verksamhet. Den kan rätt använd inte bara stödja befintlig verksamhet i att bli effektivare utan också bereda vägen för nya sätt att driva verksamheten. Två respondenter formulerar det många indikerar på följande sätt; *"Det kommer vara fundamentalt att använda den digitala utvecklingen för att klara nya utmaningar med konkurrens, leverans och kvalitet"* och *"att nyttja informationsinsamling, datahantering, robotisering och artificiell intelligens kommer vara avgörande för att kunna vara med och konkurrera då tjänster kommer att bli alltmer automatiserade."*

Men samtidigt som ett stort antal respondenter pekar på digitaliseringens möjligheter, framförallt med olika former av intern effektivisering eller förbättringar för kund och leverantör, finns också vissa farhågor förknippade med den snabba utvecklingen. Parallellt med insikten om att utvecklingen ger otroliga möjligheter, framhålls att det krävs en förmåga hos organisationen att kunna ta till vara på det nya på ett bra sätt. *"Verksamhetens utveckling behöver hela tiden omprövas utifrån nya möjligheter som digitaliseringen bidrar med."* Där det finns möjligheter uppfattar dessutom några att det finns hot, i detta fall från de aktörer som klarar utmaningen bättre.

Trots att flertalet av de utmaningar som rankas högt kan karakteriseras som branschöverskridande, indikerar respondenternas exempel att offentlig verksamhet står inför betydande utmaningar inom området. Digitalisering är det som ska råda bot på situationen där mer ska åstadkommas med mindre resurser, och där den administrativa bördan lättas till förmån för interaktionen mellan individer.

Digitalisering är idag på allas läppar men många menar att vi famlar. Mer kunskap efterlyses som skapar bättre förståelse kring området och som

stödjer konkreta handlingsplaner. Det är också noterbart att respondenterna i större utsträckning adresserar de interna aspekterna kring digitalisering, snarare än dess möjligheter att utveckla nya produkter och tjänster.

DIGITALISERING SOM MÖJLIGGÖRARE – INTE ETT SJÄLVÄNDAMÅL

Flera respondenter poängterar unisont att digitalisering ska ses som en möjlighet och inte som ett hot. En del av utmaningen som frekvent framhålls är emellertid att digitaliseringen verkligen blir en del i utvecklingen av effektiva och välfungerande verksamheter och inte ett självändamål, vilket några menar alltför ofta är fallet idag; *"Digitaliseringen ska underlätta och säkra våra processer och får inte bli för stelbent så att det hindrar förändring och förbättringar."* Den behöver stödja verksamheten och dess processer snarare än styra den. Utmaningen ligger även i att ha förmågan att inse möjligheterna och att sedan anpassa sig till förändringen.

Även i detta sammanhang framhålls kundperspektivet som det som bör leda utvecklingen. Men ibland glöms det bort, och snarare än att utgå från ett behov "klämmer man in" den nya tekniken; *"Risken finns att vi digitaliserar befintliga processer men missar helt nya möjligheter att utföra arbetet."*

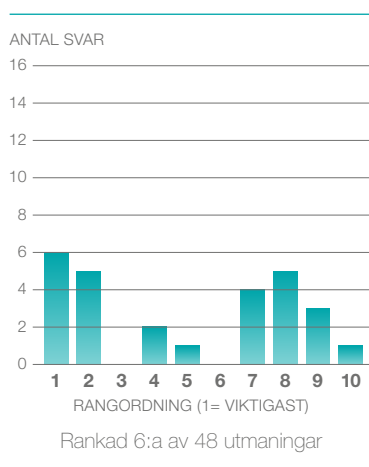
KOMPETENSEN EN AVGÖRANDE FRAMGÅNGSFAKTOR

Det samlade intrycket av respondentröster är att den digitala utvecklingen kommer att bidra till arbetssätt och metoder som vi idag inte känner till, och att de som inte är med på banan halkar efter. Men flera respondenter beskriver att den tekniska utvecklingen går såpass snabbt att det upplevs svårt att hålla sig uppdaterad och förstå vilka möjligheter som finns och hur organisationen kan dra nytta av det nya. Med en upplevd kompetensbrist inom den egna organisationen blir det svårt att vara en framgångsrik kravställare kring digitalisering med sikte på att förbättra verksamheten.

Några röster i mängden beskriver hur utmaningen kring kompetens tar sig uttryck; *"Svårt att veta om man ska digitalisera och lösa specifika delproblem eller sikta på en stor övergripande systemlösning som ska attackera allt", "svårt att få ihop olika system och kompetenser, finns många möjligheter, men vad ska man välja?", "massa potential men svår omställning, var börjar man och*

vad ska man sikta på?", "behöver få tid att lära sig att använda systemen på bästa sätt". Det finns också röster som menar att det är relativt lätt att ta till sig nya digitala verktyg men däremot inte "att ändra arbetssätt som många gånger är nödvändigt för att få ut maximal effekt."

Att man idag måste använda den digitala utvecklingen för att på ett effektivt sätt arbeta med ständiga förbättringar råder det inget eller mycket litet tvivel om bland studiens deltagare; "Digitalisering är verksamhetsutvecklingens bästa kompis", skriver någon. Frågan som lämnas obesvarad är hur den blir det i praktiken.



Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens

Kompetenta medarbetare är centralt och något av en kritisk förutsättning för en verksamhet. Om man saknar relevant kompetens finns inte förutsättningarna att åstadkomma den kvalitet och det värde som efterfrågas av kunder och intressenter.

Samtidigt som några branscher upplever ett specifikt bristande utbud av medarbetarkandidater med relevant kompetens på arbetsmarknaden, indikerar studien att det även generellt upplevs bli svårare att hitta nya medarbetare med relevant kompetens.

För organisationerna innebär detta faktum en utmaning som kan beskrivas i tre dimensioner.

ATT VARA ATTRAKTIV SOM ARBETSGIVARE

Brist på utbildad och motiverad arbetskraft är enligt många respondenter ett hot för olika organisationer och branscher. Konsekvensen blir en tävling mellan organisationer om att attrahera medarbetare med rätt kompetens. Detta kräver i sin tur en varumärkesstyrka om man ska kunna attrahera de bästa, en förmåga som inte är given och som utgör en betydande utmaning på sikt.

ATT INSE VAD MAN SÖKER

Flera av studiens respondenter tar upp behovet av att som organisation först förstå det egna kompetensbehovet, dvs. som en framgångsfaktor, för att sedan identifiera och lyckas rekrytera de mest motiverade och kompetenta personerna. Men att få, eller upprätthålla, den förståelsen för att sedan kunna matcha kompetens, personliga egenskaper, kultur etc. kan vara svårt, eller som en uttrycker det; *"Ökade behovsanalyser är nödvändiga, vilket inte alltid görs idag"*.

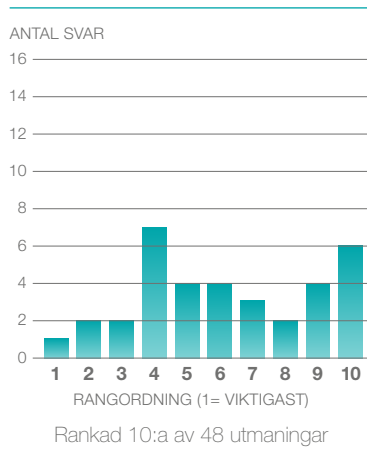
Ytterligare en omständighet som gör att utmaningen uppfattas som stor, handlar om att organisationers behov förändras i ökad takt och mer fokus sägs läggas på individers förändringsbenägenhet. En av respondenterna uttrycker det som att *"inställning, mindset och viljan att utvecklas och förändras kommer att bli väl så viktigt i framtiden, som annan mer specifik kompetens"*. Arbetsgivaren blir mer mån om att rekrytera medarbetare som vill engagera sig och medverka i att bidra till företagets mål, och som är beredda att växa och utvecklas för att hänga med i en värld med snabb fart och ständiga förändringar. *"Värderingar blir minst lika viktiga som kompetensen"*.

Så vilket tillvägagångssätt ska användas för att hitta kandidater med rätt egenskaper och inställning?

ATT UNDVIKA KOSTSAMMA FELREKRYTERINGAR

Då omsättningen av medarbetare kan vara hög på vissa håll, och flera menar att den sker allt snabbare, blir det än mer viktigt att säkerställa rätt kompetens. Fel medarbetare är oerhört kostsamt och kan påverka hela organisationen negativt; *"Felsatsningar är dyrköpta erfarenheter"*, vilket flera poängterar gällande att göra sig av med någon som hamnat fel.

Rekryteringsprocesser är i sig själv också kostsamma och många organisationer är slimmade redan idag. Det är dessutom ofta viktigt att rekryteringsprocessen kan gå snabbt så att produktiviteten inte blir lidande.



Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga

Studien vittnar om en vedertagen ståndpunkt att organisationers processer snabbt behöver kunna anpassas till en omvärld i kontinuerlig förändring. Det uttrycks en önskan om förutsägbara resultat i kombination med en förmåga att hantera den höga förbättringstakten. Trenden uppfattas gå mot ett ökat internt förändringsbehov som följd av den snabbare förändringstakten i omvärlden. Organisationer behöver alltså kunna hantera detta utan att förlora en stabil grund för verksamheten.

Ett stort antal av respondenterna som rankar denna utmaning högt framhåller balansen som svår i termer av "stabila processer" i förhållande till "flexibla processer" eller "robusta processer" i förhållande till "förändringsvänliga processer". Robustheten i processerna beskrivs som en förutsättning för att kunna hålla en låg variation och samtidigt behövs en förändringsbenägenhet som är av godo. Rätt kvalitet i rätt tid kräver ofta stabilitet i processerna. Att samtidigt göra dem förändringsvänliga är både svårt och nödvändigt. Flera av respondenterna menar att processer generellt krånglas till för mycket, och att enkla men tydliga processer är en förutsättning för att de ska vara förändringsvänliga.

Samtidigt som utmaningen rankades ännu något högre i 2012 års studie har det nu framkommit fler nyanser i motiven till att detta alltså är en betydande utmaning som ligger framför oss. Något som kan börja skönjas är en förnyad syn på utmaningen, mindre av ett motsatsförhållande och mer en form av ett inbördes beroendeförhållande.

STABILITETEN SOM GRUND FÖR ATT HANTERA FÖRÄNDRING

Den mest frekventa beskrivningen bland studiens respondenter är att processer behöver vara både robusta och förändringsvänliga, men att detta samtidigt är att betrakta som motstridigt. En respondent beskriver det som att "*Stabilitet och förändring är i princip motsatser, så här skapas framtida vinnare*". I 2018 års studie pekar flera på ett samband, där stabilitet eller trygghet i processerna blir en bas och en grundförutsättning när annat rör sig allt snabbare.

I en föränderlig värld söker de flesta människor fasta punkter och någon form av trygghet. Att finna minsta gemensamma nämnare i varje process är då en förutsättning för att inte tappa fotfästet i verksamheten. En liknande given motivering i samma riktning lyder; *"Genom att hitta grunden och stabiliteten så kan vi lättare applicera nya metoder"*. Synen på stabilitet som en förutsättning uttrycks av ett par respondenter som; *"De processer vi utgår ifrån behöver vara stabila för att tåla den allt snabbare förändringen"* och *"Inte förrän vi känner våra processer och kompetensbehov kommer vi att lyckas bli robusta OCH förändringsvänliga"*.

DE ALLT KORTARE CYKLERNA

Utmaningen sammanfattas av en respondent som, *"en överlevnadsfråga för att klara sig på en marknad som präglas av kortare livscyklar, ständigt ny teknik, nya kunder etc."* Den ses överlag i ljuset av kortade cykler inom flera olika områden, exemplifierat av; *"Processer som stödjer den allt kortare utvecklings-tiden, utan att för många genvägar tas, är en utmaning."* *"Kortare produktlivscyklar och mindre orderstorlekar ger större krav på flexibilitet och förändring."*

"Arbetsmarknaden är mer rörlig än tidigare, vi stannar kortare tid på varje arbetsplats. Robusta processer säkerställer då kvaliteten samtidigt som de behöver kunna ställas om snabbt efter nya behov. Här behövs kunskap!"

"Att hänga med i förändringar är en överlevnadsfråga liksom att kunna leverera utlovad tjänst med rätt innehåll. Då måste de här två aspekterna vävas samman."

GD, myndighet

Reflektioner kring
studiens resultat

Den höga förändringstakten externt avspeglar sig internt

Resultatet från studien stämmer väl in på vad vi står inför de närmaste 5 åren. Mycronic verkar i en global miljö med hög förändringstakt som vi behöver förhålla oss till för att vara fortsatt lönsamma och kunna möta kundernas behov. Under de senaste 5 åren har vi haft en snabb tillväxt, med det kommer behovet att balansera hög förändringstakt och tillväxt med behov av systematiska arbetssätt och långsiktighet. Ett annat område som lyfts fram i studien och där fokus ökat i samhället är hållbarhet med sociala, miljömässiga och ekonomiska aspekter. Detta är frågor som har engagerat Mycronic de senaste åren för att säkerställa att vi kontinuerligt fokuserar på de områden där vi kan bidra som mest. Inom elektronikindustrin är trenden tydlig, och det lyfts också fram i studien, att digitalisering är något som alla företag behöver förhålla sig till. Vi har valt att titta på hur denna utveckling kan stärka verksamheten och affären. Detta inkluderar exempelvis vårt erbjudande till kunderna, intern effektivitet och kompetenssäkring.

Jag ser fram emot att ta del av ytterligare forskning och kunskap inom ovanstående områden för att stärka både Mycronic och svensk industris tillväxt.”

Lena Olving

Verkställande Direktör, Mycronic



Happy-happy samarbeten ger långsiktighet

Det värmer att läsa resultaten i studien och faktum är att de områden studien identifierat lika gärna kunde ha kommit från en kulturstudie på Kivra. Företagande har länge handlat om att göra vinst, en kortsiktig modell som haltar då företag har en avgörande roll i att driva hållbar samhällsförändring. Studien pekar på något som kan tyckas självklart när man lyfter blicken och tänker på företag som en viktig pusselbit i att göra världen bättre, men som i verkligheten är en utmaning för många bolag – nämligen att vara hållbara i alla dimensioner.

Precis som studien visar så kan ett hot vara kortsiktigheten, för att möta denna utmaning så är det viktigt att söka möjligheter att bli hållbara i alla dimensioner. På Kivra är grunden vår hållbara kärnaffär, där vi utnyttjar möjligheterna med det digitala för att ställa om från ett ohållbart (papperspost) till en hållbart (digital post) sätt att kommunicera på. Men det handlar även om att ha långsiktiga ägare, att vi hela tiden söker happy-happy samarbeten och en sådan sak som att vi strävar efter balans i livet för våra medarbetare.

Stefan Krook

Verkställande Direktör, Kivra





Förmågan att använda data är avgörande

De presenterade utmaningarna från studien är intressanta och viktiga inför framtiden. Vi behöver fortsätta att utveckla vårt sätt att möta dessa utmaningar och samtidigt utgå från hållbarhetsmålen i Agenda 2030. T.ex. kommer den ständigt ökande förändringstakten ställa allt högre krav på livslångt lärande för att möta de nya kompetenskrav som uppkommer av bl.a. digitaliseringen. Dessutom kommer samverkan med olika intressenter och kunder fortsätta vara en förutsättning för att lyckas.

Precis som i systematiskt kvalitetsarbete handlar det om att vi som nation behöver ta ett rejält kliv i vår förmåga att använda data som strategisk resurs, oavsett om vi tänker på att ställa om transportsystemet eller ta nästa kliv inom

life science. Det är avgörande för att ställa om på systemnivå, men också för att hantera nya sårbarheter som introduceras i samhället av digitalisering och den snabba innovationstakten.

Studien understryker att ett innovativare och mer konkurrenskraftigt Sverige förutsätter att alla typer av organisationer fokuserar på att vara framtidsinriktade, öppna och flexibla. Jag ser fram emot att alla är med på den resan och tar ansvar för dess riktning.

Darja Isaksson
Generaldirektör, Vinnova

Kundens röst leder vägen

Hela ABB och alla våra skickliga kollegor gör nu en resa med det viktiga arbetet för att skapa ännu högre kvalitet för våra kunder vad gäller produkter, system och service. Med en stabil grund kan vi på ett konkurrenskraftigt sätt möta den ökade förändringstakten med en fortsatt hög kvalitet.

Johan Söderström

Verkställande Direktör ABB Sverige

Kvalitetsarbetet på ABB genomförs med utgångspunkt från kundens röst och med ökad kompetens inom verksamheten. Resultatet från studien bekräftar att uthålligt och långsiktigt arbete inom kvalitet är rätt för att skapa affärer och för framtida satsningar.

Maria Beijbom

Kvalitetschef ABB Sverige



Komplexa problem löses bäst genom samverkan

Rapporten visar på de många, komplexa utmaningar som vi dagligen befinner oss i och diskuterar i kommunerna. Många kvarstår sedan studien 2012 men vi har kommit djupare in i förståelsen för dem och vi har hittat verktyg för att gripa oss an dem. Jag vill särskilt lyfta behovet av samverkan. Lösningen på välfärdsutmaningen som innebär att färre ska försörja fler, ökade krav och brist på kompetens kan finnas till stor del genom att skapa nya samverkansarenor och uppnå resultat genom dessa samarbeten. Det handlar både om intern samverkan och genom att samverka med andra aktörer i form av myndigheter, näringsliv, akademier och ideell sektor. Vi kan inte lösa komplexa problem var och en för sig.

En av de andra utmaningarna som finns på topp-10 i studien är att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar. Det är slående att denna utmaning är så lika för både näringsliv och offentlig sektor. Det handlar om att "ställa sig i kundens skor" istället för att utifrån professionen anta vad kunder och intressenter har för behov. Det är en stor omställning för kommunal sektor men nödvändig. Här handlar det om att lyssna, jobba mer med tjänstedesign och att uppmuntra till medskapande. Genom medskapande så får vi både tillfredsställda invånare, mer utvecklingsmöjligheter för medarbetare, en effektivare förvaltning och en god kvalitet i leveransen!

Ann-Charlotte Järnström

Kommundirektör, Kungsbacka Kommun



Beslutsfattandet bland team och medarbetare alltmer väsentligt

Resultaten från studien är intressanta och högst relevanta. Volvo Cars är inne i en mycket intensiv omvandlingsfas som också genomsyrar hela branschen. Förmågan att kunna anpassa verksamheten till förändrade kund- och konsumtionsmönster, globalisering, nya affärsmodeller, samt en snabb teknikutveckling, är centralt för oss. Denna förmåga kräver bland annat processer som är robusta i grunden, men som går att snabbt anpassa efter förändrade behov. Nya metoder och angreppssätt behöver fortlöpande utvecklas för detta ändamål.

Studien pekar också på vikten av att ta tillvara de möjligheter som digitaliseringen innebär. Detta ser vi också som en avgörande faktor för att kunna möta framtida utmaningar och vara konkurrenskraftig, såväl för intern effektivitet, som för nya affärsmöjligheter och kunderbudanden.

För att möjliggöra dessa förändringar och förbättra organisationens förmåga, krävs ett ledarskap som kan frigöra innovationskraft och engagemang hos alla medarbetare. Beslut måste i mycket högre utsträckning fattas av team och medarbetare baserat på kompetens och ansvarstagande.

Svensk konkurrenskraft är avgörande för Volvo Cars, och därför välkomnar vi kommande forskning inom området, då denna förhoppningsvis kan bidra i förändringsarbetet”.

Anders Svensson

Vice President Quality, Volvo Car Group




Ledningens inverkan kan inte överskattas

Studien bekräftar att det ledningen frågar efter är det som medarbetarna gärna responderar på, detta gäller inte minst chefer i en organisation. Ställer ledningen frågor om kvalitet utifrån en kund- eller medborgarperspektiv och följer upp frågeställningarna kontinuerligt kommer verksamheten att göra en förflyttning som över tid kan ge en rejäl kulturförflyttning av hela organisationen och dess sätt att verka och fungera – en kultur som sätter människan i centrum. Det är en förflyttning som behöver göras med tanke på de demografiska utmaningar vi står inför inom det offentliga Sverige och förändringar som krävs i hela vårt land för en hållbar utveckling i alla dess delar.

Staffan Isling

Regiondirektör, Region Uppsala





Lämna silos och arbeta tillsammans för att lyckas!

Rapporten bekräftar den utstakade vägen för CSN med siktet på var vi ska vara år 2025, med syftet att skapa det bättre resultatet ur de tre perspektiven samhällsnytta, kundnytta och medarbetarnytta.

Några reflektioner. Att involvera kunden i utvecklingen för att förstå kundens behov och efterfrågan är för oss att ha kundens fokus – en del i vårt förhållningsätt som vi kallar CSN-huset. Det är bara då vi på riktigt kan förstå vad som skapar mervärde för de vi är till för och vad som motsatsvis leder till onödig efterfrågan. Att utvecklingsinsatserna i CSN dessutom leds av våra medarbetare är ett sätt för oss att ta till vara på professionens kompetens. Vi får därmed fler förändringsledare och förstärker vår önskan att vara den attraktiva arbetsgivaren.

Rapporten belyser att utvecklingen går allt fortare. Vi behöver därmed bli mer flexibla, leda agilt, se våra medarbetare som de aktiva medledarna, men också ha i minnet vilket faktiskt problem vi vill lösa med t.ex. Artificiell Intelligens. För att verkligen lyckas behöver vi därtill lämna våra silos och arbeta tillsammans med andra. Bara då kommer vi att lyckas möta de utmaningar och behov rapporten beskriver och därmed nå det bättre resultatet.

Christina Forsberg
Generaldirektör, CSN

Fokusera det organisationen gör bäst

Jag har med intresse tagit del av studien som fokuserar ledningsutmaningar de kommande fem åren. Det som slår mig är att utmaningar också kan vändas till möjligheter och den organisation som hanterar och tar sig an utmaningar på ett effektivt sätt skapar sig konkurrensfördelar. Vi på Hewlett Packard Enterprise har genom åren genomfört stora utvecklingar av vår verksamhet. I en värld där förändring är det enda konstanta har det visat sig att exempelvis ett värdebaserat ledarskap blir allt viktigare. Detta då ett företag inte har möjlighet att förutse alla förändringar som det kommer att ställas inför. Genom att etablera tydliga grundvärderingar i organisationen skapar man en gemensam bas som medarbetarna kan agera utifrån. Detta har visat sig vara helt avgörande för organisationens förmåga att reagera och hantera förändring.

Den digitala utvecklingen ger även möjligheter att skapa värden som vi inte tidigare kunnat ana. För att lyckas med detta behöver man som studien pekar på fokusera på kunders behov och våga ta in kunderna tidigt i arbetet för att tillsammans utveckla idé till värdeerbjudande. Slutligen kan jag konstatera att eftersom dagens affärslandskap är mycket mer rörligt måste man även för att lyckas vara mycket mer medveten om och fokusera på det man verkligen vill vara bra på. Detta då det är i nya konstellationer och genom nya affärsmodeller som de nya värdena skapas och ofta tillsammans med helt nya samverkanspartners.

Anna Granö

*Verkställande Direktör,
Hewlett Packard Enterprise Sverige*



Omvärldsspaning vägleder kompetensbehovet

Tillväxtverkets uppgift är att öppna dörrar och riva barriärer för att skapa ett Sverige med fler företag som vill, kan och vågar. Omvärlden förändras och nya möjligheter uppstår. Mot bakgrund av det är det intressant att se hur studien kring organisationers utmaningar lyfter fram hur snabbt och ofta irrationellt utvecklingen tar sin riktning och att det då är mycket viktigt att ha en väl fungerande "omvärldsspaning". Vidare pekar studien på utmaningarna att hitta rätt och relevant kompetens vilket är helt avgörande för tillväxt i alla landets regioner. Utvecklingen går fort och det är viktigt att organisationen har en uppfattning om dess kommande kompetensbehov men också underlättar för flexibilitet, innovation och agila arbetssätt.

Vi välkomnar mer forskning och utveckling kring de utmaningar som studien pekar på för att göra svenska organisationer bättre rustade och därmed bidragande till en socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar utveckling och tillväxt.

Gunilla Nordlöf
Generaldirektör, Tillväxtverket



Förändringar i synen på främsta utmaningar – 2012 till 2018

SQMA genomförde den första nationella och branschöverskridande studien år 2012. Med 2018 års studie kan vi konstatera att sex av de utmaningar som rankades bland de tio främsta i den förra studien alltjämt återfinns där om än inte i samma inbördes ordning. Samtidigt kan vi notera att motiveringarna till varför de framhålls bland de främsta i flera fall har flyttat sitt fokus eller har givits en annan betoning. Noterbart är även att inte mindre än tre utmaningar bland de tio främsta inte fanns med i rankingen 2012.

KATEGORIER AV LEDNINGSFÖRMÅGOR

Genom att gruppera de enskilda utmaningarna från 2012 och 2018 i nedan kategorier av utmaningar kan vi tydligare skönja vissa mönster. Kategorierna syftar till att beskriva de olika typer av förmågor som ledningen i en verksamhet behöver hantera för att den ska vara framgångsrik över tid.

Det framgår klart att kategorin utveckla förmåga gällande kunder och intressenter bibehåller sin position* som den främsta även framgent. Flertalet av de enskilda utmaningarna inom denna kategori har klättrat något på rankingen och dessutom har ett par nya tillkommit bl.a. om att utveckla affärsmodeller. Den ökade förändringstakten i omvärlden och med det kunders föränderliga behov ger här ett stort genomslag. Denna kategori anses alltså fortsatt behöva ges hög prioritet de kommande fem åren.

Att utveckla förmåga gällande strategisk utveckling är en kategori som nu framhålls i större utsträckning. Från en tidigare fjärde placering till en klar position som tvåa. Dels förklaras detta med att systematisk kvalitetsutveckling



ofta tas för givet, men att det fortsatt ses som ett eftersatt område med stor potential förutsatt ledningens insikt och övertygelse. Dessutom inverkar den "nya" utmaningen kring digital utveckling och generellt behovet av ett mer långsiktigt fokus.

Att utveckla förmåga gällande medarbetare bibehåller sin position som trea, men rankas något högre än tidigare. Det motiveras bl.a. av frågor kring rekrytering, dvs. att förstå vilken kompetens verksamheten behöver på sikt, att finna medarbetare med relevant kompetens och inställning samt betydelsen av att vara en attraktiv arbetsplats som förebygger ohälsa.

Området som vi kategoriserar som att utveckla förmåga gällande förbättringar och innovation har rört sig från andra plats till fjärde plats. Kategorin samlar det som handlar om att leda och utveckla verksamheten inkluderat innovationsförmåga, förändringsledning och förbättringskultur. Detta skulle kunna indikera att företag och organisationer sedan 2012 generellt upplever att de kommit till en större insikt om hur de ska ta sig an dessa, och att det i relation till övriga inte bedöms bli lika framträdande på fem års sikt.

Att utveckla förmåga gällande hållbarhet har som kategori stigit en placering till femte plats, och rankas något högre än tidigare. Framförallt motiveras detta specifikt av utmaningen som definieras "att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social- och miljömässigt hållbar utveckling" vilken inte fanns definierad i studien 2012. Det handlar om att bli konkret och att dessutom balansera de olika dimensionerna av hållbarhet med varandra.

Den kategori som 2018 intar en sjätte plats, att utveckla gällande värdeskapande processer, har fallit tillbaka från sin tidigare position som femma. Med några undantag rankas de enskilda utmaningarna inom kategorin nu lägre än tidigare. Dock hamnar en av dess utmaningar alltså på listan över de tio högst rankade, nämligen "att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga". En delförklaring till att kategorin överlag inte är lika framträdande som tidigare kan handla om att förmågan kring värdeskapande processer nu ses som ett mer moget område, dvs. där verksamheten idag besitter en större förmåga än 2012.

*Med position avses hur kategorierna inbördes förhåller sig till varandra.

Behovet av ny kunskap

Studiens fyra övergripande områden visar på behovet av ny kunskap, inte minst beroende på den höga förändringstakt som påverkar såväl affärsmodeller, organisationsformer, sättet att leda och ledarskapet som sådant. Några av de forskningsfrågor som behöver belysas är:

- 1.** Hur ska framtidens organisationsformer se ut för att göra organisationer mer snabbrikliga?
- 2.** Hur ska organisationer ställa om från hierarkiska organisationer med flera chefsled till att gå mer mot självorganiserade team med hög grad av självstyre?
- 3.** Hur utvecklar organisationer balansen mellan kultur och struktur för att nå framgång?
- 4.** Hur ser morgondagens affärsmodeller ut som tar hänsyn till hållbarhet, digitalisering och samskapandet med kunder och intressenter?
- 5.** Vad är morgondagens arbetssätt för att i samverkan förstå kundernas och intressenternas behov?
- 6.** Hur ska organisationer ledas för att öka medarbetarnas engagemang och därmed också vara mer attraktiva som arbetsgivare?

Studien ger upphov till många funderingar och därmed frågor kring hur man framgångsrikt bör leda organisationer givet de utmaningar vi ser. Ovanstående konkreta frågeställningar kan komma att ligga till grund för forskningsprojekt i nära samverkan med praktiker.

Studiens metodik och genomförande

SQMA inviterade ca femhundra kvalificerade personer att delta i studien på basis av deras samlade erfarenheter och intresse för området. Av dessa deltog drygt tvåhundra i ett eller flera steg av studien, representerande totalt ca etthundrasjuttio olika företag och organisationer från industri-, kommun-, myndighet-, region- och tjänstesektor m.fl. Detta ger en samlad deltagarfrekvens av 44% med personer från olika typer av branscher varav majoriteten i en ledande befattning.

Studien genomfördes enligt s.k. Delphi metodik i tre på varandra följande steg under perioden 21 mars – 7 maj 2018. Den utfördes som en anonymiserad enkät distribuerad och insamlad via e-post. Deltagarna ombads att, utifrån sina samlade erfarenheter, besvara, motivera men också bidra med egna formulerade utmaningar som de bedömer kommer att vara de främsta för organisationer och företag i Sverige på fem års sikt.

Steg 1

INFÖR STEG 1

Vi utgick huvudsakligen från de utmaningar som avslutade den föregående studien 2012. Dessa studeras först och förtydligades i några fall, samt kunde några med fördel kombineras. Detta resulterade i att totalt 42 utmaningar denna gång utgjorde steg 1.

För att underlätta för respondenterna grupperades utmaningarna i sex stycken grupper med visst inbördes släktskap, dock utan några synliga rubriker. De ombads att välja ut, samt motivera, tio av de fyrtiotvå utmaningarna som bedöms vara de främsta utmaningarna på fem års sikt. Dessutom uppmanades respondenterna att formulera och motivera andra utmaningar, dvs. sådana som inte uppfattades vara representerade på den ursprungliga listan.

ANALYS AV STEG 1

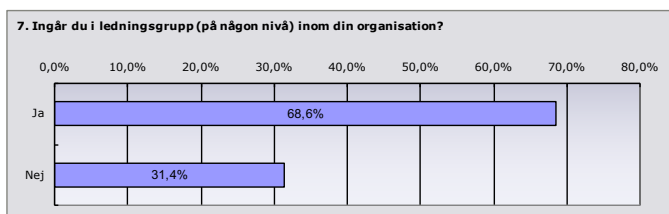
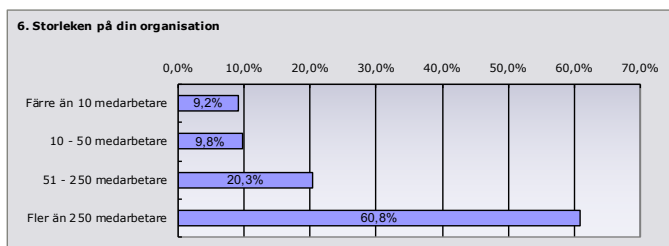
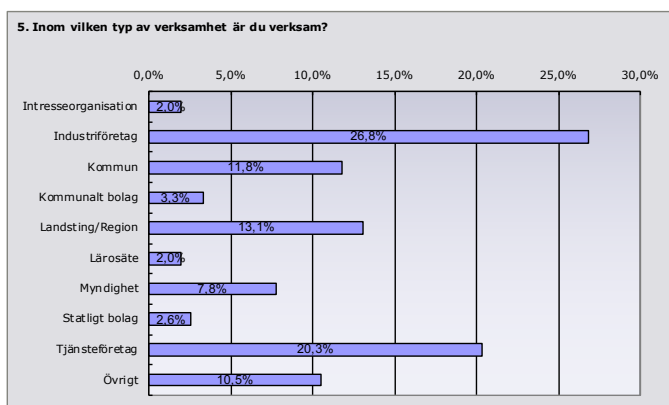
Samtliga utmaningar fick röster i första steget, antalsmässigt med en spridning från 9 till 88. Dessutom noterades 155 eget formulerade utmaningar med tillhörande motiveringar. Dessa bedömdes sedan utifrån om utmaningen och motiveringen täcktes in av de ursprungliga eller ej. Efter genomgången fann vi att följande fem nya utmaningar väl återspeglar vad fler än tre personer gav uttryck för, dvs. i linje med samma kriterier som från 2012:

- *"Att stärka organisationens position och varumärke"*
- *"Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov"*

- "Att kunna kombinera systematiskt kvalitetsarbete med kreativt innovationsarbete"
- "Att uthålligt leda och genomföra förändring"
- "Att skapa förutsättningar för internt erfarenhetsutbyte och lärande"

I första steget visade sig 481 av de ca 500 kontaktade personerna tekniskt vara nåbara. 170 av dessa (35,3%) deltog i steg 1.

Dessa respondenter var verksamma i följande typ av verksamhet och roll:



Steg 2

INFÖR STEG 2

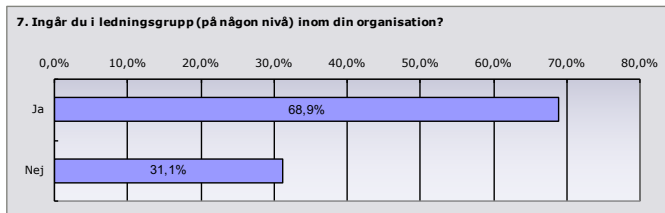
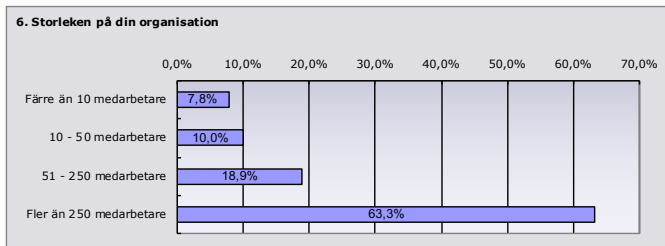
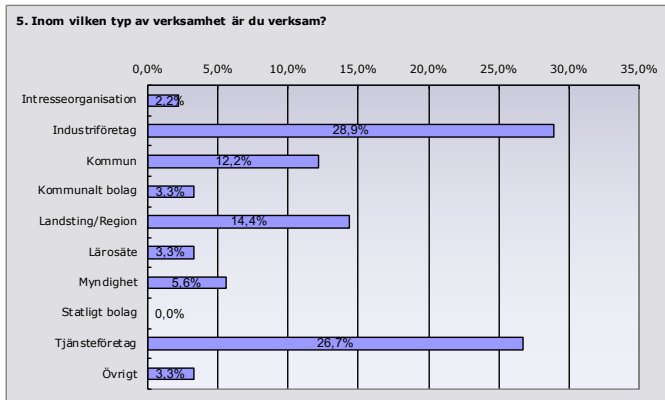
På basis av utfallet från föregående steg skickades en förnyad enkät, nu dessutom adderad med de fem nya utmaningarna, dvs totalt 47. I detta steg adresserades samma 481 personer som var nåbara i det föregående. Uppgiften var densamma men vid detta tillfälle kunde respondenterna även ta del av samtliga noterade motiveringar för varje utmaning i steg 1. Detta med syfte att ge möjlighet för reflektion och ta del av andras perspektiv i samband med att man svarade. Deltagande i steg 2 förutsatte heller inte att man svarat i steg 1.

ANALYS STEG 2

Samtliga utmaningar fick röster även i andra steget, denna gång antalsmässigt med en spridning från 5 till 42. Därutöver noterades 56 eget formulerade utmaningar med motiveringar. Efter genomgången fann vi att en ny utmaning väl återspeglade vad fler än tre personer gav uttryck för:

"Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social- och miljömässigt hållbar utveckling."

I steg 2 deltog 97 respondenter (20%) verksamma i följande typ av verksamhet och roll:



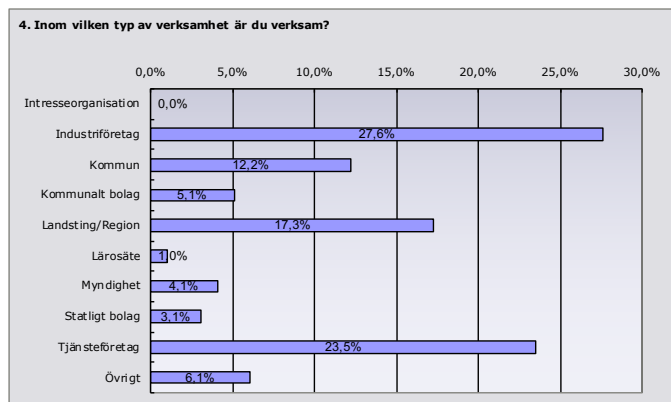
Steg 3

INFÖR STEG 3

Till det tredje och slutliga steget av studien adderades den nya utmaningen från steg 2 vilket nu gav totalt 48 utmaningar att ta ställning till. Grupp av 481 respondenter kontaktades på nytt. Förutom att välja och motivera ombads de att ranka de tio främsta utmaningarna inbördes. Även i denna omgång kunde respondenterna ta del av och reflektera över de motiveringar som givits i det föregående steget av andra respondenter. Deltagande förutsatte inte att man svarat i steg 1 eller 2.

ANALYS STEG 3

Samtliga utmaningar fick röster också i det tredje steget, med en antalsmässig spridning från 3 till 60. I steg 3 deltog totalt 109 personer (23%) verksamma i följande typ av verksamhet och roll:



Vi har i sammanräkningen använt oss av motsvarande inverterade, och här avrundade, poängsättning som i SQMA studien från 2012. Den valda viktningsfördelning ger en relativt större värdering av den utmaning som rankas högst.

- Främsta utmaning 1,00 p
- Andra främsta utmaning 0,50 p
- Tredje främsta utmaning 0,33 p
- Fjärde främsta utmaning 0,25 p
- Femte främsta utmaning 0,20 p
- Sjätte främsta utmaning 0,17 p
- Sjunde främsta utmaning 0,14 p
- Åttonde främsta utmaning 0,12 p
- Nionde främsta utmaning 0,11 p
- Tionde främsta utmaning 0,10 p

De 48 utmaningar som ingick i studien rankades inbördes, samt poängsattes enligt tabellen:

1. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga.....	21,5
2. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar.....	20,4
3. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten.....	17,2
4. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter.....	12,6
5. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga.....	12,1
6. Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens.....	10,8
7. Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete.....	10,0
8. Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social- och miljömässigt hållbar utveckling.....	9,4
9. Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov.....	7,8
10. Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga.....	7,6
11. Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål.....	7,5
12. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden.....	7,4
13. Att uthålligt leda och genomföra förändring.....	7,3
14. Att kunna kombinera systematiskt kvalitetsarbete med kreativt innovationsarbete.....	6,8
15. Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential.....	6,7
16. Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete.....	6,4
17. Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov.....	5,9
18. Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig framgång.....	5,4
19. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten.....	5,3
20. Att bibehålla kompetenta medarbetare.....	5,0
21. Att ha ständig tillgång till kompetens för verksamhetsutveckling.....	4,9
22. Att systematiskt använda stora interna informationsmängder i beslutsfattande.....	4,7
23. Att hantera variation gällande kundbehov.....	4,1
24. Att ta ett större och mer relevant samhällsansvar.....	4,1

25. Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader.....	4,0
26. Att öka samverkan med leverantörer i värdekedjan.....	4,0
27. Att behålla kompetens när nyckelpersoner lämnar verksamheten.....	4,0
28. Att öka arbetsplatsens attraktion.....	3,9
29. Att öka graden av processorientering för att bli effektivare.....	3,9
30. Att erbjuda kombinationer av produkter och tjänster.....	3,6
31. Att stärka organisationens position och varumärke.....	3,5
32. Att tillvarata innovationsförmågan hos alla medarbetare.....	3,4
33. Att skapa flexibla processer som stöder innovationer.....	3,3
34. Att förebygga ohälsa bland medarbetare.....	3,1
35. Att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte och lärande, internt och externt.....	3,0
36. Att identifiera och använda relevant information från omvärlden med stor potentiell inverkan på vår verksamhet.....	2,8
37. Att hantera variation i verksamhetens processer.....	2,8
38. Att hantera en livscykel för produkter och tjänster som blir allt kortare.....	2,4
39. Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga.....	2,3
40. Att utforma effektivare ledningsprocesser.....	1,9
41. Att korta ledtider i utvecklingen av produkter och tjänster.....	1,7
42. Att integrera kvalitetsdimensionen i upphandlings- inköps- processer.....	1,5
43. Att förbättra tjänsteutvecklingsprocesser.....	1,3
44. Att samordna verksamhetsutveckling inom en geografiskt spridd verksamhet.....	0,8
45. Att utveckla mer miljövänliga innovationer.....	0,8
46. Att utveckla miljömässigt hållbara arbetssätt.....	0,8
47. Att finna nya innovativa sätt att arbeta med verksamhetsutveckling.....	0,6
48. Att använda sociala media till nytta för verksamheten.....	0,2

Deltagarnas företag och organisationer

Företag och organisationer med en eller flera deltagare i studien

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter i studien 2018, ingen nämnd ingen glömd!

AB Volvo	Deva Group	Intertek AB
ABB Robotics	Distriktsveterinärerna	Ionbond – IHI Group
Academedia AB	Electrolux AB	ISS Facility Services AB
Actea AB	Element Materials Technology AB	IVA
Alfredsson Transport AB	Emmx IT AB	Jensen Education AB
Arbetsförmedlingen	Epsi Rating	Jönköping Energi AB
Astra Zeneca AB	Eskilstuna Kommun	Jönköpings Universitet
Autoliv AB	Famna	Kaustik AB
BASF AB	Finspångs Kommun	KFS Företagsservice AB
Becker Industrial Coatings AB	Folkuniversitetet	Kungsbacka Kommun
Beslag & Metall AB	Fortifikationsverket	Landstinget i Värmland
Bivab	Försvarsmakten	Lantmäteriet
Blekinge Tekniska Högskola	Försäkringskassan	Leax Group
Bombardier Transportation Sweden AB	GKN Aerospace AB	Linköpings Kommun
Borås Energi och Miljö AB	GKN Driveline AB	Locum
Bostads AB Mimer	Göteborg Energi AB	Luleå Tekniska Universitet
Botkyrka Kommun	Göteborgs Stad	Länsförsäkringar AB
Bring AB	Hammarö Kommun	Meritor HVS AB
Bräcke Diakoni	Heby Kommun	Midroc AB
byBrick Management AB	Heldagsskolan Rullen AB	MTR Express AB
C2 Management AB	HGF AB	Mycronic AB
Cellcomb AB	House of Stratvise	Myndigheten för vård- och omsorgsanalys
Centrala Studiestödsnämnden	HSB	Nettbuss AB
Chalmers Tekniska Högskola	Humana AB	NK Företagarförening
Clas Ohlson AB	Husqvarna Group	Nord-Lock International AB
Cloetta AB	Härnösands Kommun	Norrköpings Kommun
Cochlear AB	IHM Business School	Norström Quality AB
Coop Logistik AB	Improvact AB	Orica Sweden AB
Dekra AB	Internetstiftelsen i Sverige	Permobil AB

PostNord	Socialstyrelsen	Universitets- och Högskolerådet
Prevent	Sony Sverige AB	Upplands Väsby Kommun
Propia AB	Staffanstorps Kommun	Uppsala Kommun
Qing AB	Statistikkonsulterna AB	Vacse AB
Qraft AB	Stockholm Vatten och Avfall AB	Valmet AB
Rala AB	Stockholms Läns Landsting	Vaxholms Kommun
Region Gotland	Stora Enso AB	Verksamhetssystem AB
Region Jämtland Härjedalen	Stångåsstaden AB	VisionL Kvalitetspartner AB
Region Jönköpings Län	Sundsvalls Kommun	Volvo Cars
Region Norrbotten	Sustema AB	Värmlandstrafik
Region Skåne	Sven Gunnar Andersson Konsult AB	Västerås Kommun
Region Uppsala	Svenska Kommunalarbetsareförbundet	Västra Götalandsregionen
Region Västernorrland	Svenskt Kvalitetsindex AB	WH Bolagen AB
Region Västmanland	Svenskt Näringsliv	Xeeda AB
Region Östergötland	Sveriges Kommuner och Landsting	Xenter Botkyrka
Riksbyggen AB	Swedac	Öresundskraft AB
Ripasso AB	Swedavia AB	Östersunds Kommun
RISE Research Institutes of Sweden	Swedbank AB	
RK2 Ventures AB	Systembolaget	
Saab Group	Säffle Kommun	
Saluscare AB	Tekniska Verken	
Sandholm Associates AB	Telia Company AB	
Sandvik Coromant AB	Tiohundra AB	
Scanfil AB	To be to do AB	
Svenska Förbundet för Kvalitet	Trafikverket	
SIS Swedish Standards Institute	Transdev Sverige AB	
SJ AB	TTS Group	
Skandia Elevator AB	Tyresö Kommun	
Skövde Kommun	Umeå Energi AB	



ISBN 978-91-88494-51-1