

Forskning

Verksamhetsstyrning med processbaserade ledningssystem och säkerhetsfokus

Bo Rydnert
Björn Grönlund

December 2005

SKI-perspektiv

Bakgrund

De flesta internationella modeller för verksamhetsutveckling idag förespråkar processororientering. Detta är antagligen ett viktigt motiv till varför organisationer allt mer processinriktar sin verksamhet. Ett syfte, bland flera, kan vara att man kontinuerligt vill förbättra och effektivisera styrningen av verksamheten.

Inom kärnkraftindustrin pågår, i olika grad, processororientering av verksamheten. En viktig fråga är vilka risker/problem och möjligheter som är förknippade med en ökad grad av processororientering.

SKI har identifierat ett behov av fördjupade kunskaper för sin tillsyn inom området processtyrning av verksamhet och vilka kritiska säkerhetsfrågor som kan vara relevanta.

Denna kunskap är tänkt att utgöra underlag för SKI:s fortsatta tillsyn inom området.

SKI:s syfte

Syftet med studien har varit att sammanställa kunskap om övergången till en processtyrverksamhet speciellt med fokus på risker/problem och möjligheter ur säkerhetssynpunkt. Ett annat syfte har varit att ge SKI fördjupade kunskaper och förslag på kritiska frågor som SKI bör bevaka i tillsynen av området verksamhetsstyrning.

Denna studie utgör ett av två inom området processtyrning och säkerhet. Focus i denna studie är på erfarenheter från företag som förändrat sin verksamhetsstyrning till ökad grad av processtyrning.

Resultat

Resultaten från kartläggningen visar att många företag arbetar aktivt med övergången från konventionell linjestyrning till processtyrning. Samtidigt kan det konstateras att åtskilligt fortfarande finns att göra. Av studien framgår det att de vägar företag valt och de resultat man nått varierar. Det framkommer överraskande få exempel på komplett och effektiv processtyrning. Ändå råder det ingen tvekan bland medverkande företag om att processtyrning ger positiva effekter, exempelvis snabbare och stabilare måluppfyllelse och resultat, samt ökad kundtillfredsställelse.

Studien pekar på ett antal områden som bör uppmärksammas. En tydlig, strukturerad, gärna erkänd modell, behövs för att beskriva och styra processerna på ett entydigt sätt. Vidare måste man vara extra tydlig med att beskriva och efterleva de ändrade ledningsrollerna. Nya typer av mål på processnivå skall formuleras. Därtill kommer en effekt som speciellt bör observeras och pareras. Förändringar kan medföra psykologiskt och socialt motstånd såväl på ledningsnivå som bland medarbetare, vilket kan bemästras med ett väl utvecklat ledarskap.

Ytterligare resultat som framkommit är att processtyrning som sådan inte medför ökade risker. Tvärtom. Den tydlighet som processer ger i produktion och i övriga inre och yttre affärsrelationer ger möjlighet till allt mer omfattande och fördjupade riskanalyser, förbättrad

styrning av företaget och därmed minskade risker. Studien lyfter dock fram ett sannolikt orsakssamband. Processer ger oftast högre (produktions) hastigheter som i sig ökar vissa risker. Nästan samtliga företag, som ingår i studien, konstaterar även att det ligger en risk i att matrisorganisationen som uppstår kan medföra otydligheter beträffande ansvar, befogenheter, resursutnyttjande och rapportering. Studien visar att de företag som nått längst med processer har reglerat dessa frågor mycket tydligt.

Behov av ytterligare forskning

Den genomförda studien visar på att området verksamhetsstyrning och processbaserade ledningssystem är aktuellt, viktigt och bör följas. I rapporten lyfts följande rekommendationer på ytterligare forskning fram:

- hur organisationer och företag utnyttjar krav- och kriteriesammanställningar, om tillskrivna effekter uppkommer, vilka effekter man förväntar sig och vad man faktiskt uppnår. Av speciellt intresse är kritiska element och villkor för måluppfyllelse och givetvis för efterlevnaden av krav och föreskrifter.
- under vilka förutsättningar säkerhetskulturer kan uppnås och vidareutvecklas samt förmågan till ett ökande riskmedvetande och en aktiv riskreducering. Forskningsresultat bör följas och granskas.

SKI ser särskilt följande behov av ytterligare forskning:

- Studera i praktiken hur företag som är processorienterade behandlar och hanterar områden som målstyrning, ansvar och rapportering, riskhantering och ständiga förbättringar så att verksamhetsstyrningen blir effektiv och säker.

Projektinformation

Handläggare av forskningsuppdraget har från SKI:s sida varit Anna Norstedt. Diarienumret för projektet är 2005/976 och projektnumret är 200503011.

Forskning

Verksamhetsstyrning med processbaserade ledningssystem och säkerhetsfokus

Bo Rydnert
Björn Grönlund

SIS Forum AB
118 80 Stockholm

December 2005

Denna rapport har gjorts på uppdrag av Statens kärnkraftinspektion, SKI. Slutsatser och åsikter som framförs i rapporten är författarens/författarnas egna och behöver inte nödvändigtvis sammanfalla med SKI:s.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
EXECUTIVE SUMMARY	2
1. UPPDRAGET	3
Processtyrning – frågor som kan vara kritiska ur säkerhetssynpunkt	3
Frageställningar	3
Vad innebär verksamhetsstyrning och processtyrning, -orientering?	3
Varför bedrivs det processutveckling?	3
Resultat och erfarenheter hittills? Fördelar, nackdelar, svårigheter, möjligheter? Förväntningar?	3
Hur har riskbedömning, riskreducering och säkerhetsutvecklingen i verksamheten förändrats med en ökad grad av processtyrning?	3
Övergången till ökad grad av processtyrning? Risker, problem, möjligheter?	3
Vad bör ytterligare forskning inriktas på?	4
Tillkommande frågor	4
2. BAKGRUND	5
Betydelsen av området verksamhetsstyrning och processbaserade ledningssystem	5
Motiv för studien	5
3. UNDERSÖKNINGSMETODIK	7
Representativitet och urval	7
Begrepp	7
Arbetsform	7
Resultatredovisning	7
4. VERKSAMHETSSTYRNING OCH PROCESSTYRNING	9
Strukturer för företagsledning	9
Hur urskiljs ett effektivt ledningssystem?	11
Samband mellan system- / processkriterier och resultatkriterier	13
Att uppnå	13
Processutveckling och processtyrning	14
En effektiv process	16
Processtyrning	16
Processutveckling	17
Processtyrningens effektivitet	17
Granskning av ett ledningssystem med avseende på graden av processtyrning	18
Verksamhetens effektivitetsuppföljning i en processtyrd organisation	18
Revision	18
Besluts- och rapporteringsstrukturen	19
Risker vid ökad processtyrning	20
Övergången till ökad grad av processtyrning	20
Processtyrning och säkerhet	20
Risk management	22
5. UTDRAG UR INTERVJUERNA	24
Vägning av intervjurens resultat mot EFQM-processkriterierna	24
Några utdrag ur intervjuerna	24
<i>Generellt</i>	24
<i>Kvalitetsutveckling</i>	25
<i>Processutveckling</i>	25
eTOM och Risk Management	27
<i>Generellt</i>	27
<i>Enterprise Risk Management</i>	28
<i>Enterprise Effectiveness Management</i>	28
<i>Förbättringsarbete</i>	30
6. NÅGRA SLUTSATSER	31
En utvecklingsriktning	33

7. FORTSATTA INSATSER.....	34
BILAGOR	
A. MEDVERKANDE.....	36
B. FRÅGESTÄLLNINGAR	38
C. NÅGRA DEFINITIONER AV BEGREPP.....	41
D. PROCESSÖVERSIKTER – EXEMPEL.....	43
E. STANDARDEN ISO 9000	44
F. INTERVJUER – SAMMANFATTNING.....	45
G. ÄR LEDNING OCH STYRNING EFFEKTIVT.....	46
H. INTERN REVISION – EXEMPEL.....	48
I. LITTERATURHÄNVISNING.....	50

Sammanfattning

På initiativ av Statens kärnkraftinspektion, SKI, genomfördes en studie under senhösten 2005 avseende verksamhetsstyrning med processbaserade ledningssystem. Målet var att klarlägga i vilken utsträckning en ökande grad av processtyrning påverkar organisationer, i första hand med avseende på risk och säkerhet, men även med avseende på målstyrning och andra ledningsfunktioner.

Den huvudsakliga metoden var intervjuer med representanter för företag samt fristående experter inom området. Drygt 20 intervjuer gjordes. Härtill genomfördes en litteraturundersökning.

Det kan konstateras att verksamhetsstyrning med processbaserade ledningssystem används av samliga deltagande företag. De vägar man valt och de resultat man nått varierar dock kraftigt. Sålunda finns det överraskande få exempel på komplett och effektiv processtyrning. Ändå råder det ingen tvekan bland de intervjuade om att processtyrning ger positiva effekter, exempelvis snabbare och stabilare måluppfyllelse och resultat, samt ökad kundtillfredsställelse.

Dock, svagheter kan alltid omvandlas till rekommendationer. Man bör använda en tydlig, strukturerad, gärna erkänd modell, och beskriva processerna på ett entydigt sätt. Man måste vara extremt tydlig med att beskriva och efterleva de ändrade ledningsrollerna. Nya typer av mål på processnivå skall formuleras. Därtill kommer en effekt som speciellt bör observeras och pareras. Förändringar kan medföra mentalt motstånd såväl på ledningsnivå som bland medarbetare, vilket kräver utvecklat ledarskap. Dessutom, rapporteringen behöver oftast vidgas och skärpas.

Säkerhetsutvecklingen är nära förknippad med hur ett ledningssystem är uppbyggt, drivs och vidareutvecklas. Allt bättre kunskaper om vad ett effektivt ledningssystem utgör och hur det kan utvecklas samgår med allt bättre kunskaper om säkerhetsutveckling och därmed med säkerhetsresultat.

Beträffande risk var intervju svaren entydiga. Processtyrning som sådan medför inga ökade risker. Tvärtom. Den tydlighet som processer ger i produktion och i övriga inre och yttre affärsrelationer ger möjlighet till allt mer omfattande och fördjupade riskanalyser, förbättrad styrning av företaget och därmed minskade risker. Dock ansåg sig de intervjuade skönja följande orsakssamband. Processer ger oftast högre (produktions) hastigheter som i sig ökar vissa risker. Nästan samtliga företag har även konstaterat att det ligger en risk i att matrisorganisationen som uppstår medför otydligheter beträffande ansvar, befogenheter, resursutnyttjande och rapportering. De företag som nått längst med processer har reglerat dessa frågor mycket tydligt.

Executive Summary

An initiative from The Swedish Nuclear Power Inspectorate led to this study carried out in the late autumn of 2005. The objective was to understand in more detail how an increasing use of process management affects organisations, on the one hand regarding risks and security, on the other hand regarding management by objectives and other management and operative effects.

The main method was interviewing representatives of companies and independent experts. More than 20 interviews were carried out. In addition a literature study was made.

All participating companies are using Management Systems based on processes. However, the methods chosen, and the results achieved, vary extensively. Thus, there are surprisingly few examples of complete and effective management by processes. Yet there is no doubt that management by processes is effective and efficient. Overall goals are reached, business results are achieved in more reliable ways and customers are more satisfied.

The weaknesses found can be translated into a few comprehensive recommendations. A clear, structured and acknowledged model should be used and the processes should be described unambiguously. The changed management roles should be described and obeyed extremely legibly. New types of process objectives need to be formulated. In addition one fact needs to be observed and effectively fended off. Changes are often met by mental opposition on management level, as well as among co-workers. This fact needs attention and leadership.

Safety development is closely related to the design and operation of a business management system and its continual improvement. A deep understanding of what constitutes an efficient and effective management system affects the understanding of safety, safety culture and abilities to achieve safety goals.

Concerning risk, the opinions were unambiguous. Management by processes as such does not result in any further risks. On the contrary. Processes give a clear view of production and other business relations thus increasing possibilities to comprehensive and detailed risk analyses, more efficient management and thus prerequisites for diminishing risks.

However, some remarks were given. Processes might result in higher speed (e.g. in production), which may cause increasing risks. Almost all companies also noticed that the matrix organisation causes uncertainties in terms of responsibilities, authorities, resource allocations and reporting. In those companies with the most advance process management, these issues are thoroughly regulated.

1. Uppdraget

Processtyrning – frågor som kan vara kritiska ur säkerhetssynpunkt

Uppdraget innebär att fördjupa och aktualisera kunskapen inom området verksamhetsstyrning med erfarenheter från företag som förändrat sin verksamhetsstyrning till ökad grad av processtyrning. Det övergripande syftet är att ge fördjupade kunskaper till SKI's tillsyn inom området verksamhetsstyrning. Det innebär också att belysa vilka risker, problem och möjligheter som är förknippad med en ökad grad av processorientering samt att sammanställa kunskap om övergången till en processtyrd verksamhet med fokus på risker och problem samt möjligheter ur säkerhetssynpunkt.

Frågeställningar

Studiens viktigaste frågeställningar utformades, baserad på uppdragsbeskrivningen, enligt nedan, med några exempel på motiv och förtydliganden. En komplett listning av de frågor som användes finns i bilaga B.

Vad innebär verksamhetsstyrning och processtyrning, -orientering?

Processutvecklingens faser. Begrepp – motiv, definitioner.
Internationella krav, kriterier och principer som möjligheter till effektivare styrning med åtföljande resultatutveckling.

Varför bedrivs det processutveckling?

Motiv och drivkrafter. Karaktären på insatser. Mål. Tidsperspektiv.
Ett effektivt ledningssystem.

Resultat och erfarenheter hittills? Fördelar, nackdelar, svårigheter, möjligheter? Förväntningar?

Generella effekter. Förändringar. Affärsmässiga effekter att avläsa.
Uppföljning i en processtyrd organisation.

Hur har riskbedömning, riskreducering och säkerhetsutvecklingen i verksamheten förändrats med en ökad grad av processtyrning?

Identifiering och reducering av risk.

Övergången till ökad grad av processtyrning? Risker, problem, möjligheter?

Under arbetet med att beskriva och systematisera verksamhetens processer samt "införa" dem – hur har uppmärksamheten på risk och säkerhet upprätthållits?

Vad bör ytterligare forskning inriktas på?

Tillkommande frågor

Vilka behov har dagens organisationer och företag av förbättrad verksamhetsstyrning? Vad vill man uppnå?

Vad kan ett processbaserat, systematiskt, förbättringsinriktat ledningssystem tillgodose?

Vad är effektiv processtyrning?

Vad bör specifikt granskas, av intern eller extern part, inom ett processbaserat ledningssystem?

2. Bakgrund

Betydelsen av området verksamhetsstyrning och processbaserade ledningssystem

Sedan många år uttrycker krav, kriterier, vägledningar etc. inom området verksamhetsstyrning och ledningssystem, ”management systems”, att verksamheter skall beskrivas och styras som processer, ”process management”.

Bakgrund och motiv är dels praktiskt logiska, dels empiriska. De flesta verksamheter kan enkelt förstås och beskrivas som flöden. Ett behov uttryckt som fråga, order, krav etc., leder till en serie aktiviteter (sekventiellt, parallellt, på olika nivåer inom organisationen) som resulterar i att behovet blir tillgodosett.

För att, med ett minimum av resurser, effektivt säkerställa behov och överenskommelser har erfarenhetsbaserade krav och framgångskriterier utformats. Efterlevs dessa, innefattande en kontinuerlig förbättring, förväntas sannolikheten öka för att åtaganden säkras, överenskommelser hålls, föreskrifter efterlevs och effektiviteten ökar. Avtal med specifikationer över vad som skall produceras och levereras skall därmed kunna hållas.

Forskningsresultat [3, 22, 37, 40], om än i begränsad utsträckning, visar att verksamheter som styrs med kundfokus, ständig systematisk förbättring och enligt internationella krav och kriterier är effektivare och lönsammare över en längre tidsperiod än genomsnittsföretagen.

De egentliga orsakerna (kraven etc. i sig och hur de tillämpas, eller ett ledarskap som även utan specifika krav etc. skulle nå bättre framgång än genomsnittet) är inte helt tydliggjort. Det är rimligt att anta att det finns ett orsaksmönster med en kombination av strukturella, sociala och individuella förutsättningar.

Det faktum att internationellt etablerade krav och kriterier starkt förespråkar system och processer som medel för att framgångsrikt styra och utveckla verksamheter bör i sig räcka som motiv för den enskilda verksamheten att aktivt utarbeta och införa sin specifika styrform. Det självklara bakomliggande antagandet är då att gedigna forskningsresultat starkt underbygger detta. Detta kan ännu inte fullt ut beläggas.

Icke oväsentliga resurser har ändå under den senaste 20-årsperioden lagts ned på utveckling av ledningssystem. Att denna resursinsats är välmotiverad och ger ett gott utbyte jämfört med alternativ måste antas vara fallet.

Motiv för studien

Det finns anledning att undersöka vad som gjorts, görs och planeras samt vilka effekter som hittills uppnåtts och om dessa är i linje med förväntningar och mål. Denna studie avser att bidra till sådan kunskapsökning, med risk management och säkerhet i fokus.

Ett skäl är också att öka kunskaperna om eventuella risker, problem eller andra hinder som orsakar att framgångarna hittills eventuellt inte är så stora som de skulle ha kunnat vara.

Processorientering (Process Management) och hantering av risker (Risk Management) är vardera en del av övergripande managementmetoder. Processorientering påverkar styrning och organisation i grunden, medan hantering av risker snarast är ett komplement till prognosarbetet. Att undersöka kopplingen mellan processer och risk management är angeläget. Speciellt är det av intresse att försöka komma till klarhet i om ökad processtyrning medför minskande risker (eller möjligen omvänt). Inom området Risk Management finns det ett antal specialområden som inte berörs i denna undersökning:

- Hantering av ekonomiska risker. Om detta kan man läsa bl.a. i dokument från COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Riskhantering inom IT-området behandlas i standarden ISO 16085:2004.

Om verksamheter, med speciellt höga krav på säkerhet, upplevt och avläst förändringar i säkerheten under eller efter det att en ökad grad av processtyrning uppnåtts, är detta angeläget att klarlägga.

Om således förmågan till att förstå, identifiera, reducera, kontrollera och acceptera risk successivt blir bättre finns ytterligare viktiga argument för många verksamheter att öka ansträngningarna i att uppnå allt effektivare processtyrning.

3. Undersökningsmetodik

3.1 Representativitet och urval

Studien gör inte anspråk på annat än att exemplifiera kvalificerade uppfattningar om det omfattande ämnet verksamhetsstyrning, processinriktning och säkerhet. Faktainsamlingen kan inte anses representativ för näringsliv och organisationer. Medverkan (bilaga A) baserades på ett subjektivt urval av verksamheter enligt följande kriterier: variation i storlek, internationell inriktning, ledningssystem enligt internationella krav och principer, aktiv arbete med ökande processinriktning, personer med god utblick över området och med djup inblick i enskilda verksamheter, höga säkerhetskrav.

Förutom representativitetsfrågan finns en tänkbar risk att de medverkande framställer eller överbetonar "sitt" område som överdrivet betydelsefullt, angeläget eller framgångsrikt. En snedvridande effekt kan uppkomma. I den mån denna finns kan den möjligen balanseras av att några medverkande har ett utifrånperspektiv och är föga beroende av en överoptimistisk framställning.

3.2 Begrepp

De begrepp som används i rapporten varierar, framför allt om "processinriktning". "Ledningssystem", "Business Management System" omfattar allt en organisation fastställt skall gälla ("kvalitet, miljö, arbetsmiljö, socialt ansvarstagande, informationssäkerhet, policies, övergripande riktlinjer från huvudkontor, TQM insatser. (bilaga C)

3.3 Arbetsform

Litteratursökningarna i amerikanska och andra databaser har inte givit något större bidrag till undersökningen. Däremot har omfattande manuella sökningar och förfrågningar samt uppföljning med forskare och personer med god utblick lett till en litteraturlista (bilaga I). Litteraturen inom området är huvudsakligen anvisningsinriktad, innehåller fortfarande föga empiriskt underlag generellt och föga kvantitativa erfarenheter från näringslivet.

Intervjuer skedde med 20 personer som ansvarar för verksamhetsutveckling, finns i ledningsgrupper eller har speciell erfarenhet av området. Merparten bedriver verksamhet där säkerhetskrav är tydliga och omfattar hälsa, miljö, process samt kundåtaganden, förutom produktsäkerhet relaterat till specifika branschstandarder och lagstiftning. Med ett undantag var samtliga tillfrågade intresserade och villiga att medverka. Samtalen, möten eller i några fall telefonsamtalen, varade mellan 30 och 100 minuter. En frågelista (bilaga B) låg som grund, byggd på uppdragsformuleringen och de huvudfrågeställningar som tagits fram.

3.4 Resultatredovisning

Studiens resultat presenteras i första hand utifrån respektive huvudfråga. Det är sammanfattande kvalitativa resultat som redovisas, utsagor, uppfattningar, erfarenheter, bedömningar och framåtblickar.

En subjektiv sammanfattande kvantitativ bedömning görs också utifrån framkomna kritiska egenskaper hos processbaserade ledningssystem. Det är författarnas gemensamma expertbedömning som uttrycks. Sammanställningen har dock i preliminär form presenterats för en större expertgrupp och kommentarer från denna har omhändertagits och införts.

Slutligen tillfogas ett antal generella kommentarer samt förslag till fortsatta insatser.

4. Verksamhetsstyrning och processtyrning

Kapitlet inleds med en kort faktabakgrund till ledningssystem baserade på processtyrning, varefter erfarenheter från utveckling och tillämpning av ledningssystem redovisas. Speciellt uppmärksammas vad som anses vara viktigt vid övergången till en ökande grad av processtyrning. Några kommentarer till undersökningsresultaten ges dessutom.

4.1 Strukturer för företagsledning

Varför skall man använda ett Ledningssystem?

- För att företagets ledning skall enas om hur företaget styrs
- För att medarbetare på alla nivåer skall vara på det klara med vilka regler och verktyg som gäller
- För att kunderna skall tro på att företaget leds professionellt
- För att kunderna skall få förtroende för företagets långsiktiga förmåga och att givna löften hålls

Det finns ett antal standarder och modeller som kan användas som stöd i företagsledning. Nedan beskrivs kortfattat några av dem. Härtill kommer en viktig princip, av många ”managementspecialister” betraktad som ett axiom, att alla företag skall ha ett ledningssystem (Management System).

De viktigaste ”management- eller kvalitetsmodellerna” är:

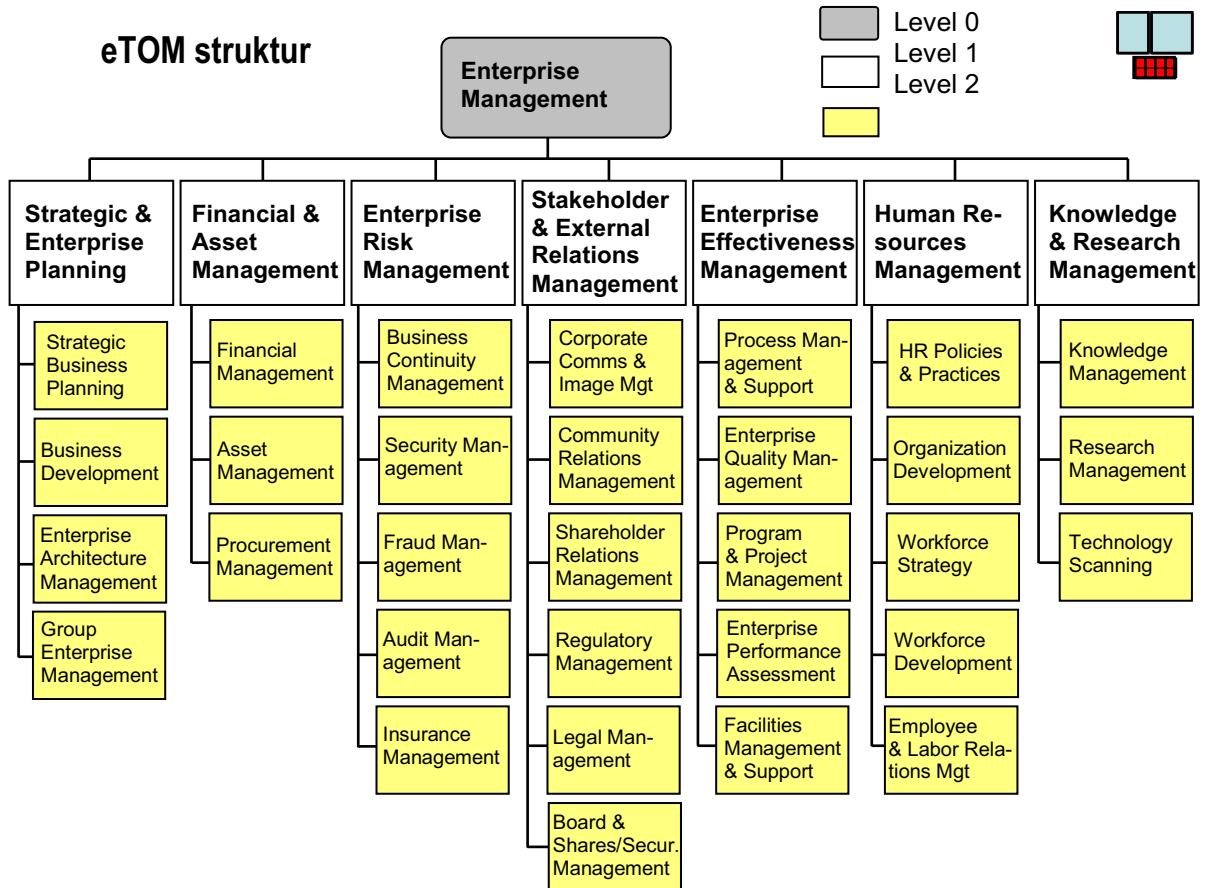
Det internationella Ledningssystem för kvalitet, ISO 9000 (bilaga E);

Den amerikanska Malcolm Baldrige som kom först.

Den europeiska European Foundation for Quality Management, EFQM, som kan betraktas som tydligast.

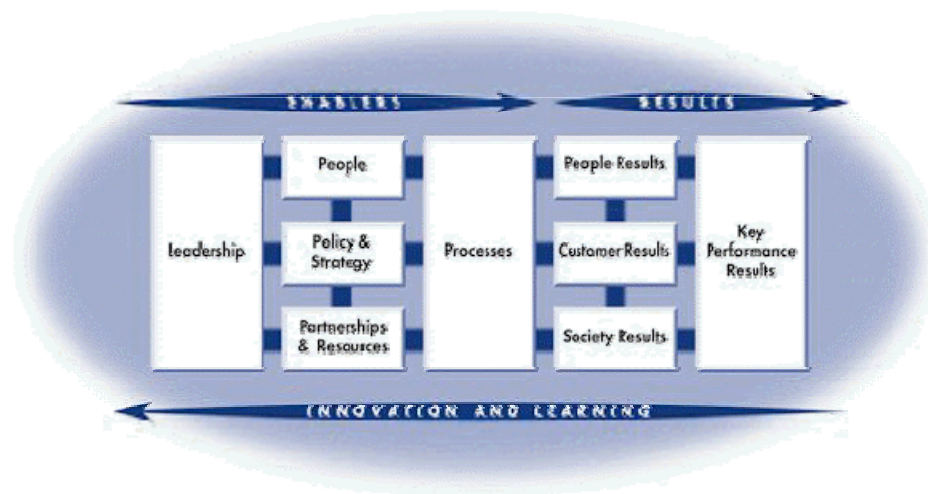
Den svenska modellen USK som påminner om Malcolm Baldrige.

Därtill finns det en relativt ny, lite mindre känd modell som benämns eTOM som står för **Enhanced Telecom Operations Map®**. Som namnet anger används den än så länge huvudsakligen inom telecom branschen. International Telecommunication Union, ITU-T, har antagit modellen som en internationell rekommendation. eTOM är så pass generell att den sannolikt kommer att börja användas även i andra branscher.



- eTOM, som utvecklats under de senaste 10 åren är
- En struktur av organiserade affärsprocesser
- En gemensam terminologi
- En strukturerad katalog av processelement som kan visas i allt större detalj
- eTOM ger en **affärsorienterad överblick**
- eTOM kan lätt skräddarsys och/eller utvidgas individuellt för olika företag.
- strukturer
- processkomponenter
- **växelverkan mellan processer**
- roller
- ansvar

The European Foundation for Quality Management, EFQM, är ett öppet ramverk för verksamhetsutveckling som innehåller 9 kriterier, varav 5 hanterar angreppssätt och 4 hanterar resultat. Varje kriterium är nedbrutet i delkriterier. Modellen är tydlig och lätt att kommunicera ut. Synsättet bygger på att förstklassiga resultat för verksamheten, kunder, medarbetare och samhället uppnås genom ett ledarskap som aktivt utvecklar verksamheten. EFQM kan användas för att utvärdera organisationens verksamhet. Som synes ligger processerna helt i centrum.



I en utredning "2005 Research on the impact of the Effective Implementation of Organisational Excellence Strategies on Key Performance Results" har man visat att det finns ett klart positivt samband mellan användningen av principerna i EFQM och goda ekonomiska resultat. Se www.EFQM.org.

En annan 5-årig studie av mer än 600 företag som vunnit kvalitetsutmärkelser har erfårit tydliga förbättringar i företagens börsvärden, intäkter och försäljning och ökning i tillgångar.

Kriteriemodeller är i sig ingen framträdande drivkraft, men de stödjer och inspirerar koordinatörer och projektansvariga. Få företagsledningar kräver rapportering av kvalitetsmätningar (poäng). Det är vanligare att effekter av förbättringsarbetet är beskrivs i ekonomiska, marknadsmässiga eller riskreducerande termer. Tidsperspektivet är sällan angivet, mål att vara certifierbar eller att uppnå vissa kriteriepoäng förekommer. Mer sällan är dessa "mål" relaterade till ekonomiska mål på olika nivåer.

4.2 Hur urskiljs ett effektivt ledningssystem?

Två kontrasterande uppfattningar inledningsvis.

"Ett effektivt system lösgör och stimulerar kreativitet, okonventionella lösningar och energi utan att göra avkall på leveransprecision, effektivisering och riskperspektiv! Vi har mycket intressanta utmaningar och möjligheter framför oss." Detta sades av en framgångsrik TQM ansvarig som lyckats öka produktiviteten med närmare tvåsiffriga procent av omsättningen under ett par år, från ett mycket gynnsamt utgångsläge och därtill identifiera okända onödiga kostnader i storleksordningar som direkt påverkar nedre raden och avkastningskraven.

"Det ger mig en magkänsla att vi är på rätt väg." Sagt av en företagsledare med budgeten som styrmedel och systemets kostnader som, kanske berättigat, frågetecken, men som ännu inte valt att utveckla "systemet" mer.

Ett effektivt ledningssystem har vissa kritiska egenskaper och skall uppnå vissa bestämda fördelar. De kan sägas utgöra nyckelkriterier som avgör effektiviteten i

prioriteringar, beslut, uppföljning och måluppfyllelsen. Nedanstående sammanställning, extraherade ut intervjumaterialet, redovisar detta. De är nödvändiga, dock inte tillräckliga.

Nyckelkriterier

Styrning & Planering

Begrepp

Ansvar

Beslutskraft

Förbättringskraft

Revision

Ledarskapet

Kommunikation

Värderingar

Socialt ansvarstagande

EFQM

Att kontinuerligt uppmärksamma och säkerställa

Tydligt klarlagda och accepterade;

Skyldigheter, rättigheter, förbättrings- och rapporteringsansvar;

Underlag & rapporter för avgörande beslut, att nå mål & krav, tempot i beslut, genomförande och att nå effekt på marknaden;

Målstyrda effekter av kontinuerliga prioriterade förbättringsinitiativ, ökande förmåga till kundfokus samt organisations- & resurseffektivitet;

En offensiv affärsrevision riktad mot effektiviteten i att nå verksamhetens mål, driva på kravutveckling samt aktivt vidareutveckla affärsprocesser och marknadsposition;

Tydlighet, snabbhet, inlevelse, beslutskraft, skapa nätverk av grupper tvärs processer och funktioner samt kunskapssynergier;

Öppenhet, dialog, affärs-, mål-, kundfokus;

Vad just ”vår” verksamhet bygger på;

Effekter av likaberättigande, miljöinitiativ, ekonomisk kontroll;

Hur internationella ”excellence” kriterier aktivt kan påverka prioriteringar och initiativ till förbättring och affärsutveckling.

Processriktade

Gränssnitt

Preciserade till innehåll; indikatorer för kontinuerlig uppföljning;

Affärskritiska processer

De specifika processer som ytterst säkerställer att åtaganden kan innehållas;

Riskbestämning

En bred, djup, kontinuerlig riskidentifiering, med återkommande rapportering med risknivåer;

Konkurrensunika processer

De specifika (del)processer som avgör en verksamhets ökande konkurrensförmåga samt innovativitet;

Dynamiska samband

Effekter av viktiga beroenden och samband mellan processerna som ger resursoptimering; relationerna till externa partners.

En återkommande tes i sammanfattning: Att lära snabbare än konkurrenterna är det vi vinner på.

Kriterierna utgör förutsättningen för att systemet producerar resultat, i linje med krav, föreskrifter, mål samt är både identifierande och robust mot risk och kris,

mot omvärldsförändringar, strukturförändringar samt interna organisationsförändringar, inkl. en ökande grad av processtyrning.

Följande **Resultatkriterier** är därmed av speciellt intresse. Indikatorer och mått skall avläsas.

Resultat	Att kontinuerligt uppnå
Måluppfyllelsen	Att mål (affär, säkerhet, miljö, mm.) på affärs- och processnivå nås;
Säkerhetskulturen	Att säkerhetskulturen aktivt vidareutvecklas;
Verksamhetsstyrningen	Att system och styrning förbättras i omfattning och stringens, även under varierande affärsvillkor;
Förändringseffektiviteten	Att mål nås och krav säkerställs även under yttre eller inre förändringar. Att förändringar ses som möjligheter, hanteras offensivt med förutseende och aktivt stödjande (förändring avseende marknad, organisation, produktutbud, teknik, in-/outsourcing, krav & föreskrifter etc.)

Samband mellan system- / processkriterier och resultatkriterier

Bilaga F visar en subjektiv bedömning av i vilken utsträckning system- och processkriterierna påverkar resultatkriterierna. Bedömningen baseras på insamlade fakta och uppfattningar. I cellerna visas graden av påverkan som ett system eller processkriterium kan ha på ett resultatkriterium. En effektivare precisering och tillämpning av de förra torde leda till en ökande positiv påverkan på resultatkriterierna.

Att uppnå

En liten förteckning över använda verb som ofta återkommer för att beskriva ett effektivt processbaserat ledningssystem är följande (slumpmässig ordning): upptäcka, stimulera, utveckla, stödja, kontrollera, förbättra, driva, uppmärksamma, prioritera, följa upp, ompröva, besluta, säkerställa, slå larm, ge handlingsberedskap, uppnå, resultera, klarlägga, peka på, förutse, förebygga, lära, förtydliga, öka, reducera, överträffa, strömlinjeforma, relatera.

Samt substantiv: svaga signaler, tyst kunskap, lärande, ifrågasättande attityd, ledarskap, initiativ, säkerhet, medverkan, intresse, innovation, förväntningar, mål, insikt, oönskade händelser, låg sannolikhet, kultur, revision, risk.

Vägen att uppnå en effektiv verksamhetsstyrning och nyttiggöra ett processbaserat ledningssystem kantas av att kontinuerligt uppmärksamma vad som uthålligt gagnar de mål som styr och de krav som fastställts gälla. Ledarskapets insikt och drivkraft avgör.

4.3 Processutveckling och processtyrning

En process består av ett antal av varandra beroende aktiviteter. Den karakteriseras av en speciell ”input”, av tillfört mervärde samt en specifik ”output”. Inom näringslivet finns det många olika tolkningar av ordet process och speciellt av ordet affärsprocess.

Det vanligaste är att affärsprocesserna definierar hur företag strukturerar sin verksamhet och hur de delar upp aktiviteterna internt. En del använder ordet process för att beskriva hela kedjan av interaktioner från början till slut. eTOM kallar detta för processflöde. Hela eTOM är en struktur för affärsprocesser.

All modern managementlitteratur och all kvalitetslitteratur (ISO 9000, EFQM, mfl.) rekommenderar att företag skall arbeta med processer.

Bilaga D exemplifierar ett par processöversikter.

Vanliga processer hos de flesta företag är

- Tillverka en produkt
- Tillhandahålla en tjänst
- Marknadsföra en vara

Men processer behöver inte vara dagsrepetitiva. Styrkan är snarare kravet på struktur och pregnans. Exempel på processer kan således vara

- Utveckla mål
- Utveckla ledarskapet och företagskulturen
- Utveckla konkurrensunika processer
- Utvärdera och driva framgångskriterier (EFQM, etc.)
- Samordna partners och leverantörer
- Förnya processerna
- Riskbedöma och förebygga

Processtyrning syftar till att effektivare nå målen i affärsplanen genom att

- Tydliggöra hur produkterna utvecklas, produceras och levereras – säkert,
- Kommunicera ut vilka resultat som uppnåtts till samtliga i processen,
- Tydliggöra förbättringspotentialen och hur förbättringar kan drivas på.

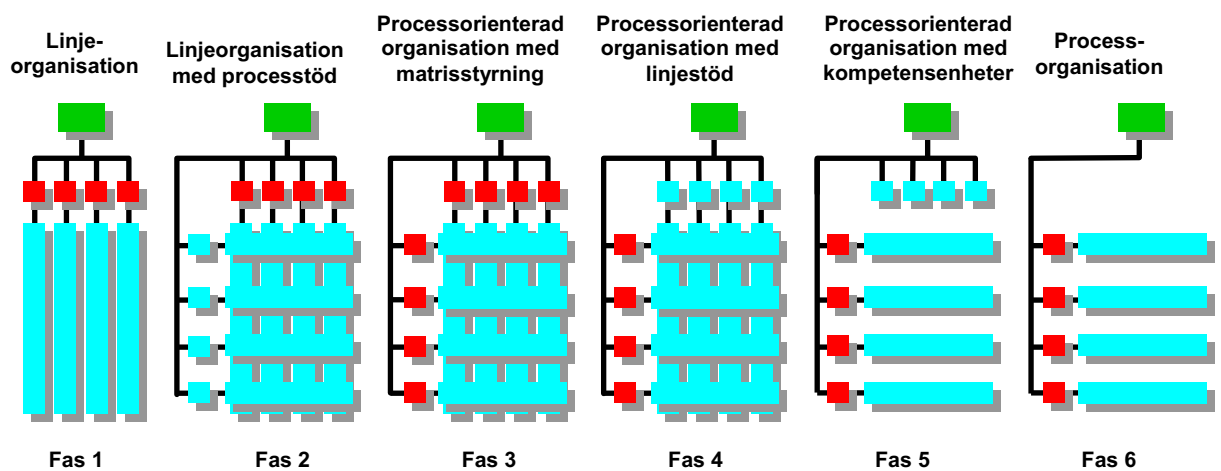
Här är det på sin plats att påpeka, att processutveckling bör starta med att man beskriver processen (sättet att arbeta) som det ser ut vid detta tillfälle. Man bör undvika att rita en idealprocess i första skedet. Den befintliga processen som beskrivits skall sedan förbättras och utvecklas mot allt högre effektivitet.

Vi träffade dock på ett undantag från denna regel. Ett företag hade så stort behov av förändringar att man gjorde en fullständig omstrukturering genom 11 st. ”Business Process Re-engineering” projekt. I detta företag skapade man helt nya, ideala, teoretiska modeller på global nivå.

Processer ger en god överblick över skeenden. Behöver man en mer detaljerad beskrivning är det lätt att beskriva arbetsmoment i delprocesser och aktiviteter. Processer ger en möjlighet till att mäta prestanda. Denna möjlighet bör utnyttjas!

Graden av processutveckling kan beskrivas i nivåer eller faser, se nedan. Många företag arbetar i dag med verksamhetsutvecklingen inom faserna 2 till 4, utan att någon strikt plan alltid följs för att uppnå en viss nivå.

Processutvecklingens faser



Företagen ser sin verksamhet representerad i processöversikter nedbrytbar oftast till två nivåer, med åtföljande process-, delprocess-, rutinbeskrivningar, instruktioner och checklistor. Beskrivningar varierar från väl balanserade målgruppsstyrda beskrivningar (till innehåll, struktur), ansvarsbestämningar och resultatkrav till omfattande flödesdiagram med varierande fokus på kritiska gränssnitt och aktiviteter som är beroende av hög kompetens.

Vissa processer är generiska, de tillämpas inom hela verksamheten när så är relevant. Hälsa, miljö, säkerhet exemplifierar en sådan process. Alla operationella processer och även övriga har att kontinuerligt beakta att lagstiftning, föreskrifter, policies, interna krav och mål uppfylls. Åtföljande analyser och handlingsplaner regleras i processen, som kan tillhandahålla den specialexpertis som är nödvändig vid mer komplexa verksamheter.

Begrepp och vokabulär varierar, inte bara beroende på verksamhetens art utan också på att ett mer eller mindre tydligt val gjorts utifrån gängse benämningar i litteratur. Definitioner uppfattas som nödvändiga. Vad t.ex. ett processansvar

innebär och vad en processbeskrivning skall omfatta bör således vara bestämt. Stora förbättringsmöjligheter finns vad gäller begrepp och definitioner.

Kraven på rapportering från processer varierar. Exempel finns från att konstatera att processen är tillfyllest dokumenterad enligt krav till att leverera resultat och uppnå processmål. Precisering av processansvaret (ibland "processägare") bör innehålla rapporteringskrav.

Uppfyllande av föreskrifter, certifierbarhet, reducering av onödiga kostnader är fortfarande vanliga måttstockar på vad som skall nås. Rapporteringen ("redovisande dokument") visar att styrningen fungerar och innebär att beslutsunderlag produceras för ledningar på olika nivåer.

De primära besluten är att tillse att resurser finns för att säkerställa produkt- och leveransåtaganden enligt överenskomna specifikationer och avtal. Korrigerande och förebyggande åtgärder kan kräva mer eller mindre omfattande insatser. Processer som är kapital- eller kompetensintensiva, affärskritiska eller konkurrensunika kan ha mål. Effektivisering, riskreducering, säkerhet, stabilitet, värde till kund exemplifierar målområden. Att leverera överenskommen produkt eller resultat uppfattas som ett strikt åtagande, oftast enligt avtal och är således inget mål.

En effektiv process

En effektiv process levererar överenskommet resultat enligt överenskomna villkor. Dessutom, processen når mål och bidrar till verksamhetens överordnade mål, den omprövas (kreativt) och ingår i ett dynamiskt samband av processer och påverkar således direkt och indirekt andra processer. En process är sannolikt inte effektiv utan ett tydligt offensivt processansvar.

Processtyrning

Att styra en process innebär, enligt samstämmiga uppgifter att bl.a. beakta, att återkommande undersöka, fastställa och beskriva

- Syfte,
- Samverkan med andra processer,
- Ansvar och rapporteringsformer,
- Resultat, överenskommen med intern eller extern kund,
- Processens mål (ökat kundvärde, effektivitet, minskande miljöbelastning, etc),
- Underlag och förutsättningar (resultat från andra processer),
- Framgångsfaktorer inkl. risker,
- Delprocesser, aktiviteter, gränssnitt (med relevanta mätpunkter, verifieringar och belägg).

Härutöver behöver följande utvecklas för att en processtyrning de facto skall äga rum

- Processernas mål utgör i princip företagets mål (där budgeten utgör en siffermässig del),

- Processansvariga rapporterar måluppfyllelsen från företagets samverkande processer,
- Processansvaret innebär långt gående skyldigheter, rättigheter och rapportering samt att förbättringsinitiativ prioriteras och positiva effekter nås,
- Ledningen styr mot verksamhetens mål, dvs. att, via processmål, aktivt påverka ökningstakten i avkastning, EVA (Economic Value Added), prioriterade marknadsandelar, produktförnyelse, kundvärde & -samverkan, kompetens, säkerhet, miljöhänsyn, socialt ansvarstagande,
- Processansvariga och personal arbetande i processen kan ha bonusprogram.

Processutveckling

En förutsättning för framgångsrik processutveckling är att det finns motiv och drivkrafter, mål, ett angeläget tidsperspektiv samt ett effektivt ledningssystem.

Motiv för en kontinuerlig processutveckling är bl.a.

- Internationella krav och kriterier (ISO, EFQM, etc.) framhåller och kräver processutveckling,
- Kundkrav, myndighetskrav, etc., mer eller mindre tydligt angivna,
- Allmänna erfarenheter rekommenderar processinriktning
- Förväntningar på ökande affärsmöjligheter, marknadsandelar, försäljning, rationaliseringseffekter (produktivitets- och nya besparingsmöjligheter, mm.),
- Förväntningar på ökande tydlighet i ansvar, uppgifter, rapportering samt i helhetssyn och i förståelse för verksamheten,
- Förväntningar på ökat lärande samt ökad kreativitet, delaktighet och förslagsverksamhet.

Att formulera ett tydlig offensivt mål med en (gradvis) övergång till en alltmer omfattande processtyrning är långt ifrån lätt. Ofta förhåller det sig så att företagsledning har blivit övertygade, inte alltid helhjärtat, att detta ”måste vi göra” för att leva upp till de krav vi åtagit oss att följa. Successivt har en ökande insikt vunnits om fördelarna. Fortfarande återstår dock åtskilligt i ledningars förmåga att självständigt driva en ökande grad av processtyrning mot mål som de själva är övertygade om gagnar affär och position.

Utvecklingsarbetet har sällan något tydligt riskreducerande eller säkerhetshöjande syfte. Att sådana effekter uppkommer framhålls men de ses mer som bieffekter.

Processtyrningens effektivitet

Internationella framgångskriterier medger en successivt avstämning av processtyrningen. T.ex. EFQM uppfattas kodifiera många internationella framgångsrika företags erfarenheter och vara baserad på forskningsresultat. Det rekommenderas att merparten av aktiviteterna i en organisation beskrivs i processform. (Ca 20 - 30% av maximala EFQM poäng är strikt relaterade till direkt värdeskapande processer). Det är rimligt att anta att de flesta verksamheter anser sin processtyrning tillräckligt bra. Utvecklingsarbete förekommer, defensivt för att

uppfylla nödvändiga krav, offensivt för att processtyrningen inbjuder till en aktiv effektivisering, till ifrågasättande och till ett medarbetarengagemang. Dock, för att utvecklingen skall skjuta fart behövs mer övertygande belägg för att starka samband existerar mellan processutveckling mätt i poäng och ekonomiska effekter relaterade till affärsmål.

Granskning av ett ledningssystem med avseende på graden av processtyrning

Frågor av intresse för att internt eller externt undersöka processutvecklingen eller processtyrningen kan exemplifieras med

- vilka återkommande rapporter som processerna genererar och som ger unik information;
- vilka betydelsefulla beslut som fattas baserat på denna rapportering;
- vilka specifika förbättringsinitiativ som processerna genererar och effekterna av dessa;
- hur sambanden mellan processerna beskrivs, utvecklas och genererar specifika positiva effekter;
- hur den interna revisionen uppmärksammar och driver på effekter av samverkan mellan processer;
- hur verksamhetens övergripande mål är nedbrutna till processmål som driver organisationen;
- vilka möten som driver processtyrningen och hur dessa är samordnade i verksamhetens mötesprogram.

Verksamhetens effektivitetsuppföljning i en processtyrd organisation

Processansvariga ("processägare") är oftast utsedda. Deras mandat växlar från att tillse att relevant dokumentation finns, till att styra processen med fulla skyldigheter, rättigheter, förbättrings- och rapporteringsansvar inkl. budgetansvar. Fortfarande är det sistnämnda sällsynt och varianter på det förra desto vanligare.

Standardkrav omfattar att processmål skall finnas (och måluppfyllelsen redovisas), att effekter av korrigerande åtgärder skall redovisas, att beslut om förbättringar och resurser skall fattas och effekter av tidigare beslut skall följas upp. I vilken utsträckning denna rapportering är betydelsefull för verksamhetens affärsmässiga utveckling är inte alltid självklart.

Revision

Kundrevisioner, interna revisioner och certifieringsuppföljningar har förbättrats under senare år och har en angelägen pådrivande roll. Revisionsinstrumentet är dock fortfarande alltför defensivt och kontrollinriktat. Program och genomförande är ofta mekaniskt och måttligt utvecklat. Vanligen är merparten av revisionsresultaten kända innan en revision ägt rum. Ledningar har emellertid möjligheter att få ut avsevärt mer kvalificerat beslutsunderlag per satsad revisionskrona (effektivitetsbedömning, förbättringspotential, utveckling av prognoser och riskbedömning, förutom traditionell krav- och måluppföljning).

Revision som ett offensivt lärande som stimulerar till självgenererande förbättringsinitiativ och –effekter är sällsynt. Avsevärda förbättringar är att förutse. Bilaga H visar exempel på inriktning av intern revision.

Besluts- och rapporteringsstrukturen

Rapportering och beslut har goda förutsättningar att utvecklas. Vilken specifik rapportering som skall ske från processerna samt att beslut skall fattas baserade på processrapporter kan behöva förtydligas.

Detta kan således innebära

- en precisering av innebörden i rapporteringsskyldigheten;
- att rapporteringen omfattar resultat, måluppfyllelse (inkl. budgetmål), förbättringseffekter, prioritering av resursbehov och förväntade effekter härav;
- att rapporteringen är infogad i verksamhetens årliga mötesprogram enligt vilket ledningsgrupper fattar verksamhetens viktiga beslut;
- att beslut fattas mot bakgrund rapporteringen och med åtföljande återföring.

4.4 Risker vid ökad processtyrning

Övergången till ökad grad av processtyrning

Själva övergången, från beslut om processinriktning till beslut om fastställd processtyrning, är oftast successiv. Gradvis definieras och beskrivs processerna. Affärsprocesserna ("kärn-, huvud-, operativa" etc.) ges varierande detaljering. Tolkningen av standardkrav och föreskrifter påverkar. Affärsprocesser kompletteras med beskrivningar av stödprocesser, sådana processer som tillför de resurser som är nödvändiga för affärsprocessernas funktion. Ledningsprocesser beskrivs, dvs. de som resulterar i beslut nödvändiga för affärsprocessernas kort- och långsiktiga effektivitet. Projektarbetsformen är vanlig för att genomföra övergången.

Vanligt är att något avgörande ansvar för verksamheten, beslut eller rapportering inte överförs från linjen i ett första skede. Därmed har heller inte formellt sett kontroll och styrning förändrats.

Under arbetet med att beskriva, systematisera eller förändra verksamhetens processer samt "införa" dem krävs speciell uppmärksamhet på risk och säkerhet.

Förväntningar finns på ökad insikt i och förbättrat beslutsunderlag för verksamhetens riskbild. De fördelar som tidigare i rapporten angetts som faktiska eller förväntade av processinriktning anses gynna en positiv säkerhetsutveckling. Kombinationen av överblick och fördjupad kunskap om hur specifika processer fungerar och av samverkan mellan processer bidrar till förbättrad prioritering av säkerhetsinriktade förbättringsinsatser. Riskidentifiering och riskreducering kan drivas mer konsekvent. Generella processer som att undanröja orsaker till oönskade händelser och onödiga kostnader samt förebygga kan få bättre genomslag. Resursfördelning för olika säkerhetshöjande insatser bör kunna prioriteras bättre. Intern revision, riktad specifikt mot risk och säkerhet, skall kunna ge en förbättrad oberoende bedömning av säkerhetsnivå och -utveckling. Lagstiftning och föreskrifter och ett självklart ansenligt egenintresse hos företag lägger sedan lång tid en stabil grund för säkerhetsmedvetande. Utvecklingen av ytterligare indikatorer på säkerhet i bred bemärkelse har förutsättningar att öka.

Säkerhetsinriktat arbete anses kunna pågå i nödvändig omfattning och med bibehållen kvalitet även under övergången mot processtyrning. Risknivån generellt och bedömning av risk anses bibehållen till kvalitet och acceptabel nivå.

Processtyrning och säkerhet

Med säkerhet avses utifrån ett processperspektiv bl.a. följande.

- Att ansvariga och medarbetare har förmågan att följa händelser i omvärld och i verksamheten, förstå, förutse, aktivt förebygga och övergripande lära av egna och andras erfarenheter, inta en ifrågasättande attityd och därmed successivt uppnå en riskreducering och en avläsbar förbättrad säkerhet i omfattning, innehåll, allvarlighet.

- Att en processbaserat ledningssystem kan bidra här till är högst rimligt att anta även om få explicita generella belägg finns. Forskning är befogad.

Säkerhetsmål har förutsättningar att breddas och fördjupas med hjälp av processtyrning. Målen kan även nås mer kontrollerat och effektivt.

Kritiska aspekter (se bilaga, I, IAEA) på säkerhet kan uppmärksammas och successivt förbättras, t.ex. ansvar, gränssnittsinformation, resultatprecisering, rapporteringens fokus och kvalitet samt integreras i verksamhetens flöden av aktiviteter. Detta påverkar målstyrningen positivt. Brister, svaga signaler, orsaker till oönskade händelser kan undersökas snabbare och med högre tillförlitlighet. Motivationen och förståelsen hos ansvariga och medarbetare kan bli högre. Initiativ kan tas som får större genomslag i en processtyrd organisation.

Säkerhet och risk är förknippade med varandra. Att öka säkerheten kräver en ökande förmåga att definiera och identifiera händelser och omständigheter vars inträffande kan leda till oönskade konsekvenser. Riskanalys skall systematiskt och kreativt tillämpat leda till allt bättre insikter om vilka oönskade händelser som kan leda till oacceptabla följdverkningar. Analysresultat ger successivt beslutsunderlag för resursprioritering i syfte att allt bättre förutse, förstå, förebygga och förhindra uppkomst och grundorsaker till händelser etc. och reducera sådana till omfattning, frekvens och allvarlighet.

Oönskade händelser är bland annat sådana utsläpp, arbetsolyckor, produktbrister, svagheter i processer, användanden, handhavanden, haverier, driftstörningar som leder till korta eller långa mer eller mindre allvarliga följdverkningar och konsekvenser för hälsa, miljö, ekonomi och tilltro hos intressenter. Säkerhetsmål definieras ofta utifrån en reduktion av antal händelser eller förbättring av konsekvenser, definierade och kvantifierade, mer sällan som riskreduktion.

Andra risker som alltmer beaktas rör socialt ansvarstagande. Verksamheter undersöker risk för ekonomiska oegentligheter, för brister i likaberättigandet och etik, och för att inte miljöförbättrande möjligheter upptäcks och omhändertas. Och det gäller den egna verksamheten så väl som partners och i leverantörsleden.

Andra områden som kräver återkommande och allt mer kvalificerad riskbedömning rör politisk stabilitet, marknader, kredit, valuta, likviditet, kostnadskontroll, kompetens, skydd av konkurrensunika faktorer och affärshemligheter samt att lagar och föreskrifter följs.

Med en snabb produktutveckling, med en ökande handel med länder med en varierande lagstiftning och kontroll, med en omfattande internationell lag- och föreskriftsutveckling ökar kraven på skärpt uppmärksamhet, omvärldsanalys, bedömningar och prognoser, kontroll och åtgärder. Känslighetsanalyser och bedömning av riskförändring med åtföljande resursprioritering och effekttuppföljning kan förutses bli allt nödvändigare och allt mer efterfrågad information. Mediabevakningen förutses öka och bli mer kvalificerad, likaså intresset från olika nationella och internationella rörelser och organisationer.

Att utveckla processtyrning och -rapportering för att stärka säkerhetsmedvetande och –kunskaper bör vara ett normalt inslag i ett verksamhetsansvar och följas upp med intern revision.

Mätningar av säkerhetsutvecklingen behöver utvecklas i de flesta verksamheter. Incidentrapportering mm är inom flyg, olje- och gasutvinning, kärnkraft, medicinsk teknik och vård hyggligt utvecklad. Förmågan att analysera orsaksmönstren till oönskade händelser och händelsekombinationer behöver utvecklas. Trots krav på korrigerande och förebyggande åtgärder (som skall eliminera orsakerna till icke önskvärda händelser) så finns mer att göra även för organisationer med en hög säkerhetskultur. En effektiv förnyelse och styrning av processerna ”Analysera risk”, ”Utveckla hälsa, miljö, säkerhet”, ”Ledningens uppföljning”, m.fl. kan ge positiv säkerhetspåverkan.

Allt fler intressenter förväntar sig kontinuerlig information av hög kvalitet om en verksamhets riskbild samt åtföljande handlingsplaner och uppnådda resultat

Risk management

Att vara beredd på det oväntade genom att analysera riskerna. Risk management har blivit allt viktigare i modern företagsledning. ISO håller på att utarbeta en standard inom området. Den baseras på den befintliga standarden för informationssäkerhet ISO 177 99.

Generellt innebär Risk Management processen att mäta och/eller utvärdera en risk och sedan utveckla strategier för att hantera risken.

Strategier som används:

- flyttning av risken till ett annat ställe,
- att undvika risken eller att reducera den negativa effekten av risken
- att acceptera en del av konsekvenserna av en speciell risk.

Traditionell Risk Management fokuserar på risker som emanerar från fysiska eller legala orsaker såsom naturkatastrofer, brand, olyckor, död och rättsliga utfall. Finansiell Risk Management fokuserar på risker som kan hanteras med traditionella ekonomiska instrument.

Risk Management kan breddas och användas i de flesta typer av aktiviteter:

- Affärsuppbyggnader,
- Vid planering av affärer och andra aktiviteter,
- Förändringsarbete i organisation, produktion etc.,
- Processer,
- Projekt,
- Produktutveckling,
- mm.

e-TOM visar ett sätt att indela Risk Management i fem element:

- **Operativ drift.** Ett företag strävar till att bibehålla en jämn produktion och försäljning. Ett verktyg för att undvika avbrott är att planera: Business

Continuity Planning, dvs. analys av strategiska, ekonomiska och andra risker av denna övergripande karaktär.

- **Säkerhet.** Hit hör säkerhet för personal och egendom mot intrång, brand, stöld mm.
- **Bedrägeri.** Att definiera och utveckla företagets policies, riktlinjer, best practice, och kontrollprocedurer för att minimera bedrägeririsken.
- **Revision.** Att tillhandahålla försäkringar för företagsledningen att företagets processer och kontroller är effektiva och i överensstämmelse med antagna standarder.
- **Försäkring.** Att utvärdera och hantera risker som kan försäkras.

I ett idealiskt risk management arbete följs analysen upp av en prioriteringsprocess i vilken den största förlusten och den största sannolikheten för att den skall inträffa hanteras först. En risk med låg sannolikhet och liten förlust hanteras senare. I praktiken är det stora problemet att väga risker med hög sannolikhet men med liten förlust mot risker med låg sannolikhet men stor förlust.

En svårighet med riskhantering är även att allokera lämpliga resurser. Resurser som används för riskhantering kunde i stället användas för mer lönsamma aktiviteter. Vid en idealisk riskhantering bör man alltså använda minsta mängd resurser samtidigt som man reducerar riskernas negativa effekter så mycket som möjligt.

ISO 177 99 omfattar följande områden:

Scope (omfattning), Säkerhetspolicy, Säkerhetsorganisation, Klassificering och kontroll av tillgångar, Personal och dess säkerhet, Fysisk och miljörelaterad säkerhet, Styrning av kommunikation, Styrning av informationsåtkomst, Systemutveckling och underhåll, Avbrottsplanering, Efterlevnad.

En konventionell ”Demingcirkel” kan användas även för riskhantering varvid stegen är: Mätning av programmets effektivitet, Utvärdering av risker, Skapande av beslutsunderlag, Implementering av kontroll.

Sammanfattningsvis kan slås fast att det krävs att man inom ett företag kontinuerligt har riskhantering på agendan. Endast på detta sätt kan man successivt bygga upp, stärka och vidareutveckla en **säkerhetskultur**.

5. Utdrag ur intervjuerna

5.1 Vägning av intervjuresultaten mot EFQM-processkriterierna

Krit.5a. Hur processer systematiskt utvecklas och leds

De flesta företag utvecklar sina processer i viss utsträckning. Men få, 4 stycken, har användbara mätetal med tillhörande, ambitionshöjande mål. Merparten av företagen har bakat in ett visst risk- och säkerhetstänkande i processarbetet. Fyra företag har processer som börjar hos underleverantören och slutar hos kund.

Krit.5b. Hur processer förbättras genom förnyelse och kreativitet för att tillfredsställa och generera ökat värde för kunder och andra intressenter.

Här kan vi framhålla att det var ett företag som utvecklar processer unika för en speciell kund för största möjliga kontroll och säkerhet. 4 företag har skaffat nya verktyg och metoder för att utforma och leda processerna.

Ungefär hälften av företagen har en idé- och förslagsverksamhet som bidrar i denna utveckling.

Krit.5c. Hur varor och tjänster konstrueras och utvecklas baserat på kundernas behov och förväntningar.

Glädjande nog har alla företag metoder för att fråga kunden om önskemål för förbättringar. Många använder den internationella CFI-metoden som även slagit igenom i Europa som European Customer Satisfaction Index.

Krit.5d. Hur varor och tjänster produceras, levereras och ges service

Ett av företagen har lämnat projektorganisation till förmån för processdito i akt och mening att ge kunden snabba leveranser och bästa service.

Krit.5e. Hur kundrelationerna hanteras och förbättras.

Samtliga företag har löpande förbättrat sina kontakter med kunderna. Man har kundmottagningar med lyhörda medarbetare. Man gör ofta enkäter för att få kunden att känna att hans åsikter är viktiga.

5.2 Några utdrag ur intervjuerna

Generellt

Frågorna som ställdes kan nog anses vara relativt ”vassa”. Alla svar var dock inte lika starka, huvudsakligen beroende på att

- företaget inte arbetar på ett sätt som möjliggör svar,
- alla intervjuade personerna inte hade den fulla överblicken över verksamheten,

Kvalitetsutveckling

Företag 1. Total Quality Management, TQM, som förut stod i fokus har avklingat något. Kvar finns certifikat (ISO 9000 och 14000). Checklistor har fortfarande en central roll i kvalitetsarbetet.

Företag 2. Vi använder oss av tydlig målstyrning. Som styrmedel använder vi Performance plans. En ledstjärna är Good Manufacturing Practice, GMP som alltmer börjar likna ISO 9000.

Vår kvalitetslogan är Right First Time.

Företag 3. är certifierat enligt ISO 9001 och ISO 14000.

Vi har mycket hög leveransprecision, ”en hårsman från 100%”.

Kunder gör revisioner, speciellt på miljöområdet men även på processer.

Företag 4. Mission, vision and values är ledstjärnor i vårt arbete. Dessa går dock inte att styra verksamheten efter. De bryts ned till mätbara mål. Vi är i färd med att upprätta styrkort, till en början på divisionsnivå.

Strategiska nyckelord:

- Superior performance
- Hållbar utveckling samt
- Emerging markets

Företag 5. Vi lägger stor vikt vid kvalitetsarbetet. Alla viktiga modeller och metoder används:

- Business Excellence
- TQM/EFQM
- Malcolm Baldrige

Vi har vunnit ett antal kvalitetspris. Vi har följande certifikat: kvalitet, miljö, arbetsmiljö.

Företag 6. Projektet (ett mångårigt byggprojekt) har ett ledningssystem som givetvis uppfyller IAEAs senaste bestämmelser inom området (Management Systems Requirements).

Företag 8. Vi har varit certifierade i många år. F.n. har vi ca 10 verksamhetssystem och ISO 9001-certifikat. Vi har ett ISO 14000-certifikat som omfattar hela vår globala verksamhet. Internrevisioner räknar vi som en central framgångsfaktor (tillsammans med andra uppföljningsmetoder).

Processutveckling

Företag 1. Koncernen har delats upp i mindre enheter. Härvid har vi förlorat möjligheten att styra hela processen. Däremot kan man fortfarande analysera processen i sin helhet och i sina delar. Överlämningspunkterna mellan bolagen är svaga punkter. Vi har formella avtal mellan enheterna.

Företag 2. Vi arbetar med processer, men har ännu inte fått riktig stil på dem. Trots att de har mål och mäts, används de ännu inte för reellt förbättringsarbete. En

av de viktigaste processerna är Change Management-processen. Den används för större förändringar.

Vi har processägare som är personer som samtidigt finns i linjen. Processutvecklarna sitter i teknikenheten. Om det kärvar är det alltid linjen som har "övertaget".

Vissa problem har löst med hjälp av processsynen.

Processtänkandet har även skapat problem som ännu inte är lösta, nämligen ansvarsfrågor.

Företag 3. Business process management utvecklas kontinuerligt. Risk management är alltid med i detta. Vi använder Balanced Score Card.

Ju längre processerna är och ju högre takt man har desto större är riskerna. Vår produktion är en typisk processverksamhet. Vi arbetar också med andra processer som dock hittills varit något ålderdomliga och inte speciellt kundtillvända. Det skall vi ändra på nu. Vi börjar med affärsprocesserna. Processarbetet sträcker sig ända in i kundens processer. Processerna har processägare.

Företag 4. Som sig bör i ett logistikföretag har vi ett väl utvecklat processtänkande. Utöver huvudprocesserna utvecklar vi i vissa komplicerade fall detaljerade kundunika processer! Vi har processägare som oftast även är linjechefer.

Vi har ett väl fungerande stödsystem LWM (Logistic Workflow Management) med vars hjälp man bl.a. kan följa den transporterade varans position. Inom kort kommer kunden själv att kunna gå in i systemet och titta efter sin vara.

Inom många områden sätter vi mätbara mål, såsom leveransprecision, ekonomiska mål, kundtillfredsställelse etc.

Företag 5. Allt arbete under byggnadstiden bedrivs i processform med noggrant beskrivna processer. Detta anses vara ett led i det totala säkerhetstänkandet. Eftersom underleverantörernas andel av arbetet i detta skede är omfattande, omfattas även dessa av processerna inklusive säkerhetskraven och kontrollerna. Alla förändringar som vidtas följer en process för Change Management.

Företag 6. Vi har länge målmedvetet arbetat mot en helhetssyn inom management som har flyttat fokus från produktionsperspektivet till produktperspektivet. Detta har vi delvis gjort med hjälp av processer. De tre viktigaste processerna är nu

- Erbjudande / marknad,
- Ex. på underprocess: Market and development,
- Product Life Cycle, PLC,
- Infrastructure Life Cycle, ILC.

Vi har hämtat strukturen för dem ur eTOM som utvecklats av TeleManagementFORUM (se www.tmforum.org).

Härtill kommer processer för IT arbetet, där vi använder modellen ITIL (av samma ursprung som eTOM).

Processerna hjälper till att tydliggöra styrningen och dess ingående delar, däribland RiskManagement.

Processorienteringen bidrar till minskade risker, och även till riskkontroll.

Företag 7. HMS processen, hälsa, miljö, säkerhet, är en generisk process som omfattar hela verksamheten. Ett effektivt samband mellan denna och övriga tunga affärsprocesser är avgörande för en uttömmande riskhantering och ett fullgott, framåtsyftande säkerhetsarbete.

Processägarens ansvar är väl specificerat och dokumenterat. Processägarna har en hög position och rapporterar direkt till högsta ledningen.

Processöversikt visar de överordnade processerna som sedan är nedbrutna till delprocesser, rutiner, instruktioner. Beskrivningarna har en etablerad struktur: scope, purpose.

Samverkan mellan HMS processen och Anskaffnings-, CV processen samt Business Development processen.

Hur effektiviteten i samverkan kan vidareutvecklas ligger inom begreppet "ständig förbättring".

Divisionerna är processtyrda.

Den funktionella organisationen har budgetansvar.

Affärsprocesser är Anskaffningsprocessen och Business Development processen.

Processerna har beslutspunkter med fastställda kriterier.

Processerna bär organisationens kunskap!

Anskaffningsprocessen har mycket nära och avgörande samverkan med HMS processen.

Vi ser följande fördelar med processtyrningen:

- samma språk,
- ökad tydlighet,
- beslutspunkterna,
- faser,
- delmål.

Företag 8. För 12 år sedan stod vi vid ruinens brant. Vi hade gjort massiva förluster. Vi sjösatte ett enormt förändringsprogram som kan benämnas reengineering. Vi förenklade och förbättrade vårt sätt att arbeta genom att börja arbeta i processer. Samtidigt minskade vi personalen drastiskt. Som exempel på hur drastiska förändringar vi gjorde kan vi nämna att antalet IT-stödsystem i produktionen minskades från 68 till ett!

Sedan några år går företaget åter bra. Vi tillskriver processorienteringen en stor del av denna metamorfos. Vi ligger nu mellan fas 3 och 4 i processorienteringen och längre till höger på kartan än så vill vi nog inte gå.

eTOM och Risk Management

Generellt

De 6 största företagen i studien arbetar med modeller som omfattar de komponenter som återfinns i eTOM. Ett intervjuat företag använder eTOM som sådan.

De två grenarna som är intressanta för den här studien är Enterprise Risk Management och Enterprise Effectiveness Management.

Enterprise Risk Management

Samtliga företag i studien arbetar med de fyra senare delarna, alltså säkerhet, bedrägerier, revisioner och försäkringar. Återigen är det de stora företagen som tar det övergripande greppet med att leda kontinuiteten i affärsverksamheten, Business Continuity Planning.

Enterprise Effectiveness Management

Samtliga intervjuade företag har alla delar av EEM på sin agenda, alltså processtyrning, kvalitetsstyrning, program och projektstyrning, utvärdering av företagets prestanda samt inre miljö.

Svagast är företagen på att utvärdera sina totala prestanda. Åtminstone tre av företagen använder dock EFQM för detta. Två av företagen har vunnit ett antal kvalitetspriser.

Företag 1. Egentligen är vårt risk management-arbete inbakat i TQM. Vi talar snarare om Security och om Safety. Mycket av säkerhetsarbetet är reglerat av myndigheter.

Företag 2. Vi har noggranna direktiv för hantering av olika former av incidenter. En virtuell krisorganisation ligger latent med personal som har jour. En securityenhet håller sig löpande ajour med säkerhetsläget i världen. Inom enheten för Risk management görs rullande planering och riskbedömningar. Vi köper ett helt säkerhetssystem. Vi har förberedda rum + manualer för skarpt läge. Vi har speciella team som tar hand om "mjuka delarna" i en kris.

Business Continuity Planning, BCP, är vårt viktigaste instrument för kvalitetsutveckling och riskhantering.

För förbättringsarbete finns förbättringsgrupper.
När man minskar antalet anställda finns det risk för lojalitetsproblem

Företag 3. Största riskerna ligger alltid i transporterna, tex. vanliga trafikolyckor. Man har kvalificerade specialister för att hantera riskfrågan vad gäller farliga ämnen, kemikalier, syror etc. Vid flygfrakt genomlyser man merparten av varorna. Riskfrågan måste alltid regleras i avtalen med kund.

Företag 4. Vi har ett aktivt säkerhetsarbete. Fysiska risker för personalen är noggrant kartlagda och åtgärdsprogram föreligger, lika i alla länder där vi har verksamhet. Varje produktionsenhet har en säkerhetsansvarig. I produktionen ökar risken med ökad hastighet i processen. Likaså ökar risken med ökade massflöden. Vid större olyckor etc. tillsätter vi en haverikommission.

Aktivt arbete för kemikaliesäkerhet med bl.a. ett kemikaliregister
Man trycker säkerhetsregler på vissa förpackningar

Ett bra sätt att minska riskerna för driftsavbrott är att ha redundans. Vi bygger in fyrfaldig redundans.

Våra risker består av hantering av farligt gods såsom sprängämnen, brandfarliga varor etc. Riskerna hanteras genom specialutbildning av delar av den egna personalen, samt genom noggrann kontroll av leverantörernas kunskande, tillstånd (IATA), godkända transportvägar mm.

Vi strävar målmedvetet till att det ovan beskrivna beteendet skall genomsyra företaget på ett naturligt sätt, att det blir företagets kultur.

I dessa processer, som har beslutspunkter, finns RM med. Ledningen ställer krav som omformas till RM-planer vars måluppfyllelse mäts och följs upp. För ändamålet används en mall och ebit är ett av de viktigaste måtten. Ansvarspersoner anges alltid.

Riskhanteringen är indelat i två delar, Risk Management och Säkerhet.

Inom Risk Management finns bl.a. följande risker som studeras och kvantifieras:

- Affärer
- Produkter
- IT-säkerhet
- Legala aspekter
- Fysiskt nät
- Projekt

Arbetet påminner starkt om revisionsarbete och man har en audit committee.

Vi finns på amerikanska Nasdaq-börsen, till vilken man rapporterar RM regelbundet!

Hos oss är Risk assessment, säkerhetsanalyser, barriärer, miljörisker

Vår riskbild: explosioner, miljörisker, strukturell fel (något går sönder och en kostsam händelse uppstår med risk för liv, hälsa, miljö, ekonomi, reputation, etc.), politiska risker, sabotage, inbördeskrig, korruption, oljeprisförändringar, ränteförändringar, försäkringsvillkor.

Effekterna av processstyrning med avseende på riskhantering och säkerhetsarbete som är det primära. Också hur själva övergången till en mer processinriktad styrning påverkar risk- och säkerhetsarbetet.

Företag 6. Vi har en enhet för Risk Management. Resultatet av enhetens arbete bakas in i processerna.

Business Continuity Planning, BCP, är vårt viktigaste instrument för kvalitetsutveckling och riskhantering.

Företag 8. Vi har självfallet en enhet för Risk Management. Risk- och säkerhetsfrågor i produktionen tas i hög grad om hand i revisioner och annan uppföljning och utvärdering. Problemen har minskat avsevärt tack vare processororienteringen.

Förbättringsarbete

Röster ur svarsskörden:

”Vi har god struktur på våra kundanalyser. Vi undersöker bl.a. vilka förbättringar som kunden prioriterar högst. Denna metod använder vi även för andra intressenter.”

”Kundmätningar och reklamationer används i förbättringsarbetet.”

”Vi har starkt kvalitetstänkande. Vi gör bl.a. egna kundundersökningar.”

”Vi har en väl fungerande förslagsverksamhet som medverkar till att det verkligen sker ständiga förbättringar.”

”Vi har en väl fungerande förslags- och förbättringsverksamhet (utan ersättningar).”

6. Några slutsatser

Processer är föremål för utveckling i alla medverkande företag. Övergången från konventionell linjestyrning till processtyrning har dock inte nått långt. De företag vars produktion i sig har karaktären av en process, t.ex. pappersbruk och speditorsföretag har naturligtvis kontroll på de operativa processerna. En representant för ett företag har verkligen lyckats med processorienteringen och åstadkommit en avgörande förbättring. De ligger mellan fas 3 och 4 i processutvecklingen.

Fortfarande efterlyses emellertid ofta

- belägg för att affärsmässigt intressanta effekter uppkommer (som annars inte lika tydligt skulle uppträda) och att kostnaden (investeringen) ger ett långsiktigt utbyte;
- förenkling.

Många verksamheters framgång vad gäller tillväxt och lönsamhet sägs sällan bero på eller drivas av ett ledningssystem med en utvecklad processtyrning. Reducering av ”bristkostnader” uppmärksammas, dock utan att just processinriktning i sig ger markanta bidrag.

Alltför sällan hörs processutvecklingen nämnas som en avsevärd kraft, att processtyrningen är nödvändig för ett omfattande och högkvalitativt beslutsunderlag samt att processbaserade ledningssystem ger oundgängliga bidrag till affärsutvecklingen.

Ett intryck är att arbete och utveckling kring processer fortfarande görs onödigt komplicerat. Vad en process skall resultera i, gränssnittsinformation, kritisk kompetens och ansvar, mer behövs sällan som vital information i en processbeskrivning. Strukturen av processer kräver dock en successiv omprövning samt öppet sinne, ledarskap och vision. Rationaliseringsmöjligheterna anses betydande. För många innebär detta en spännande insiktsökning i verksamheten med parallellt detaljfokus och helhetsperspektiv.

Några förklaringar till de trots allt relativt begränsade framstegen vid övergång mot processtyrning är följande. Man

- använder inte fullt ut en strukturerad, erkänd modell;
- beskriver inte processerna på ett entydigt och konsekvent sätt;
- har för starkt fokus på dokumentation
- för litet fokus på effektiv rapportering och resultat;
- blandar ihop olika ledningsroller;
- blandar ihop arbetsflöden och arbetsorganisation (en variant på ovanstående);
- är inte överens om att överföra ansvar och ledning från linje till processer;
- underskattar det mentala motståndet att tänka och agera i processer;
- saknar en systematisk metod för att införa processer och processledning;
- tar för stor hänsyn till befintlig organisation vid identifiering av verksamhetens huvudprocesser;
- underskattar vikten av att skapa relevanta mått i processerna;
- underskattar högsta ledningens uppmärksamhet som krävs för att införa och framför allt få effekter av processtyrning;

- har föga tålamod att vänta på påvisbara resultatförbättringar;
- beaktar inte fullt ut att förändringar alltid leder till ökande revirbevakning och blir en växelverkan mellan framsteg och reträtt.
- måste inse att ledarskapets uppmärksamhet och förmåga sätts på prov. Efterfrågan från ledningar på rapportering och beslutsunderlag är fortfarande för svag.

Ytterligare några iakttagelser:

- Många ledningssystem drivs fortfarande av att man beslutat följa internationella kravsammanställningar snarare än av direkta affärsfördelar eller ökande behov av stringens i styrning och förbättring.
- Många verksamheter söker sin egen form för processtyrning. Och verksamheter vidareutvecklar och trimmar sina system och processer.

Fördelarna är eller förväntas bli

- god genomlysning av verksamhetens omfattning och innehåll;
- samverkande processer ger helhetssyn och ökar effektiviseringsmöjligheterna;
- aktivitetsbaserade flöden som styrs med en kronologi och logik;
- sannolikheten att nå ökande kundtillfredsställelse blir större;
- riskbedömning, säkerhetsanalys, utvärdering och förbättring når högre kvalitet;
- samband mellan processer kan förstås och bidra till effektivitetshöjning (kostnad, tid, säkerhet, stabilitet);
- förbättrat beslutsunderlag kan uppnås (helhetssyn, omfattning, aktualitet, djup, analys, tillförlitlighet etc.);
- snabbare och stabilare måluppfyllelse och resultat;
- helhetsbaserad, konsekvent, enkel, snabbt åtkomlig beskrivningsform är möjlig;
- interna och externa gränssnitt kan beskrivas och styras effektivt;
- förbättringar och investeringar kan prioriteras effektivt.

Man ser fördelar med processbaserad verksamhetsstyrning - **men**

- controller verksamheten bör ytterligare klarlägga orsakerna till att verksamhetsstyrning inte utvecklas snabbare;
- budgetstyrningen, som sällan tillförs beslutsunderlag från processerna, dominerar;
- resursallokeringen, som sällan påverkas av processrapporteringen, optimeras inte alltid effektivt;
- belöningsystemen är funktionsbaserade och påverkas föga av processresultat och -mål;
- revirupplösningen är långsam och därmed befrämjas inte processtyrning;
- funktionsstyrning klarlägger inte gränssnittsfrågor tydligt, effektivitetsvinster kan utebli, det finns risk för suboptimering;
- processansvaret är fortfarande alltför begränsat och otydligt.

Få företag analyserar och utvecklar systematiskt sambanden mellan en ökande grad av processtyrning och verksamhetens risknivå.

Utvecklingen mot ökad processtyrning har sällan något tydligt riskreducerande eller säkerhetshöjande syfte. Att sådana effekter uppkommer framhålls, men de ses

mer som viktiga bieffekter. I processutvecklingen är tidsperspektiv sällan angivet. Strävan efter en effektiv organisation och vilka vägar som tas stöds av interna och externa erfarenheter från varierande källor. För framgång krävs att starka personer använder sitt mandat offensivt. Kriteriemodeller är i sig ingen framträdande drivkraft. De stödjer och inspirerar koordinatörer och projektansvariga. Få företagsledningar kräver återkommande rapportering av poäng, t.ex. enligt EFQM's kriterier. Effekter av förbättringsarbetet kan ofta redovisas, dock mer sällan i ekonomiska, marknadsmässiga eller riskreducerande termer.

Intervjusvaren var entydiga: Processorientering som sådan medför inga risker. Tvärtom. Den tydlighet som processer ger i produktion och andra sammanhang ger möjligheter till förbättrade riskanalyser, förbättrad styrning av företaget och därmed minskade risker.

Dock ansåg sig de intervjuade skönja följande orsakssamband: Processer ger oftast högre (produktions) hastigheter som i sig ökar vissa risker. Nästan samtliga företag har även konstaterat att det ligger en risk i att matrisorganisationen som uppstår medför otydligheter beträffande ansvar, befogenheter, resursutnyttjande och rapportering. De företag som nått längst med processer har reglerat dessa frågor mycket tydligt.

En utvecklingsriktning

Processledning enbart räcker inte. Processförbättring är inte heller tillräckligt. Processerna i en verksamhet måste omprövas och integreras, sambanden mellan processerna måste aktivt vidareutvecklas. En dynamisk omvärld kräver kontinuerlig översyn av vilka processer och -samband som behöver speciell riskbedömning, prioriteras avseende investeringar och rapporteras frekvent.

Processstyrning och -utveckling måste integreras med strategi, organisationsstruktur och system. Investeringar i marknad, produktutveckling, partnerskap, mm., skall vara strategiska processer, relaterade till riskbedömningar, omvärldsbedömningar och egna prognoser. Varje verksamhets processledning måste utarbetas och tillämpas konsekvent.

Ledning av en organisation i en föränderlig värld är en komplex uppgift. En ständig undersökning behövs av nya sätt att hantera olika intressenters anspråk. En utvecklad processbaserad verksamhet stödd av internationella framgångskriterier bedöms ha goda möjligheter att effektivt styra mot mål och vision.

7. Fortsatta insatser

Området verksamhetsstyrning och processbaserade ledningssystem är aktuellt, viktigt och bör följas. Intressant är varför och hur organisationer och företag utnyttjar krav- och kriteriesammanställningar, om tillskrivna effekter uppkommer, vilka effekter man själv förväntar sig och vad man faktiskt uppnår. Av speciellt intresse är kritiska element och villkor för måluppfyllelse och givetvis för krav- och föreskriftsefterlevnad. Speciellt angeläget är att följa under vilka förutsättningar säkerhetskulturer kan uppnås och vidareutvecklas. Förmågan till ökat riskmedvetande och aktiv riskreducering är ett led häri. Forskningsresultat bör följas och granskas.

Medverkande

Representanter för 20 organisationer intervjuades. Frågor som ställdes följde en uppställning som baserats på uppdraget, tidigare undersökningar och författarnas egna erfarenheter från företag, organisationer samt från frågor som uppkommer under intern respektive externutbildningar (Bilaga B).

Intervjuade är representanter för

DaimlerChrysler, Köpenhamn/Malmö

DHL, Finland

IBM, Stockholm

Infotiv, Göteborg

Kriminalvårdsverket, Norrköping

Mahé, Stockholm

Norsk Hydro, Oslo

Pfizer, Stockholm

Saab Ericsson Aero Space, Göteborg

SAS, Stockholm

Semko-Dekra, Stockholm

StoraEnso, Finland/Sverige

Strålskyddscentralen, Finland

TeliaSonera, Stockholm

Övriga

Göran Bergman, konsult, långvarig erfarenhet i ledande befattning i näringslivet

Monica Biander, konsult, långvarig erfarenhet i ledande befattning i näringslivet

Martin Fransson, forskare, Universitetet Karlstad

Folke Hermanson Snickars, SIS, långvarig erfarenhet av hur internationella standarder för ledningssystem utvecklas och tillämpas

Ulf Nilsson, konsult, redaktör för 'Nytt om 9000 & 14000'

Gustaf Östberg, professor, Lund

Medlemmar i nätverket för verksamhetsutveckling "Hävstången", som är en sammanslutning av ca 12 personer som, i ledande befattningar i näringslivet samt som konsulter, sedan 1989 haft möten 3-4 gånger per år och avhandlat teoretiska och praktiska frågor som rör styrning och utveckling av organisationer, innefattande ledningssystem enligt internationella krav och framgångskriterier (ISO, EFQM etc.).

samt

Deltagare i SIS Forums kurser under hösten 2005; kurserna i Kvalitetsledning, Skapa ledningssystem för kvalitet, Intern revision, Offensiv revision, totalt ett 30-tal deltagare från de flesta näringslivs- och samhällssektorer, som fått yttra sig i frågor som:

Bilaga A

- vad ett effektivt ledningssystem skall och bör prestera,
- vilka egenskaper som karakteriserar ett effektivt respektive mindre effektivt ledningssystem,
- vilka processer som är kritiska för att leverera enligt krav, åtaganden, lagar och föreskrifter,
- ledningssystemets omfattning och pregnans för att identifiera, förutse, reducera, hantera och kontrollera risk,
- vilka orsakerna (framgångsfaktorer, hinder, mm) är till att ett system blir effektivt eller mindre effektivt,
- vilka åtgärder som krävs av signifikanta medarbetare för att kontinuerligt utveckla, effektivisera och nyttiggöra ledningssystemet.

Frågeställningar

Processtyrning – effektivitet, säkerhet, risk

FRÅGOR för intervjuer

Frågorna utgår från studiens syfte och baseras dessutom på vad aktuell litteratur lyfter fram som angeläget samt även på generella erfarenheter från utvecklingsarbete och utbildning kring ledningssystem och processtyrning.

Noteras bör att frågorna utgör en bruttolista från vilken urval skedde utifrån vad som var relevant för respektive verksamhet.

Faktauppgifter

- verksamhetens inriktning, omfattning, ägare, kunder;
- historik, antal anställda, lokalisering;
- mål, konkurrens;
- krav på styrning, på resultat;
- uppnådda resultat;
- riskbild;
- verksamhetens struktur, organisation, styrning;
- förändringar under den senaste 12 månadersperioden;
- framtid, vision;
- övrigt av vikt.

Frågeställningar

1 Organisation och resultat

Beskriv organisationens funktion, särdrag, effektivitet, målstyrning, kravuppfyllande? Rapportering?

Uppnås resultat och mål? Är ägarna nöjda?

2 Processtyrning ("processorientering" ... vilka begrepp används?)

Förekommer processtyrning? Varför? För-, nackdelar?

Ansvar (vad som exakt ingår), indikatorer, rapportering, effekter, förväntningar?

Vad konkret tillför processtyrning utöver den funktionella organisationen?

Vad avser ni uppnå? När? Resultat hittills? Enligt förväntningarna?

Vilka viktiga beslut i verksamheten påverkas? Är kvaliteten på besluten högre?

Vilka speciella frågor eller problem är förknippade med processtyrning?

Hur har dessa hanterats? Effekter?

Framgångsfaktorer, hinder?

Vilka erfarenheter utifrån har påverkat (övergången till) processtyrningen?

3 Riskbild (i bred bemärkelse)

Vilka risker finns som kan resultera i icke försumbara konsekvenser?

Hur uppdateras riskbilden? Hur mäts och prioriteras riskerna?

Vad är kritiskt och avgörande för att kontrollera och reducera riskerna?
Hur har man lyckats?
Vilka indikatorer används för att avläsa risk respektive säkerhet?

4 Effektivitet

Vad konkret i organisation, styrning och ledarskap säkerställer hög effektivitet och ”ständig förbättring”? Hur avläses detta?

5 Riskhanteringen

Förändras riskhanteringen (medvetet, omedvetet) vid (en ökad grad av) processtyrning?
Hur? Varför? Åtgärder? Effekter?
Vilka risker hanteras effektivare, och hur, genom att processer styr?

6 Säkerhetsarbetet och processtyrning

Förändras säkerhetsarbetet (medvetet, omedvetet) vid en ökad processtyrning?
Varför? Hur? Mått? Åtgärder? Effekter?
Har ev. säkerhetsmål vidareutvecklats och drivs på av processinriktningen?

7 Riskreducering - Säkerhetsnivå

Vilka möjligheter finns till förbättrad riskhantering och en ökande säkerhetsnivå?
Vad tillgodoser processtyrningen? Vad är avgörande, vad bör förbättras?
Vilka risker, generellt, skulle öka om processtyrning inte fanns?

8 Organisationsförändring

Vad måste uppmärksammas speciellt inför och under övergången till en processtyrd verksamhet? Speciella risker? Speciellt ansvar?
Vilka erfarenheter i dessa avseenden finns hos er samt hos företag som förändrat sin verksamhetsstyrning mot en ökad processtyrning?

9 Processtyrning

Följdfrågor av intresse för riskhantering och säkerhetsutveckling:

Förändras (medvetet eller omedvetet; aktivt eller passivt; kortsiktigt eller långsiktigt)

1. helhetssyn, detaljöverblick och tydlighet av verksamheten (på samtliga nivåer),
2. ansvar, befogenheter, skyldigheter, rättigheter,
3. rapporteringen,
4. målbild och målstyrning,
5. uppföljning, utvärdering,
6. förbättringsarbetet, generellt,
7. säkerhetskulturen och attityden till säkerhetsarbete och säkerhetsutveckling,
8. kunskaper och erfarenheter, gemensamma och specialistinriktade, omvärld,
9. intresse, engagemang, initiativ,
10. kompetenskrav och kompetenstillgänglighet,
11. ledarskapet,
12. kommunikation, information,
13. förändringsförmåga, erfarenhetsåterföring,

14. resurstillgång, -tillgänglighet,
15. samverkan med kunder, med leverantörer,
16. handlingsberedskapen,
17. planeringseffektivitet,
18. utveckling och efterlevnad av egna krav på verksamheten,
19. efterlevnad av (internationella) föreskrifter etc. och effektiviteten häri,
20. myndighetsrapporteringen och –kontakten,
21. branschsamarbetet och med internationella organisationer,
22. investeringar, satsningar,
23. dokumentation och ”pappersarbetet”,
24. intressentkrav, -förväntningar, -samverkan,
25. verkställande ledningens attityd, beslut och uppföljning.

10 Vilken är en önskvärd utvecklingsriktning? För er? Generellt?

Var finns det litteratur, forskningsrapporter eller andra erfarenheter om temat?
Företag eller personer som bör kontaktas?

Några definitioner av begrepp

Litteraturförteckningen innehåller uppgifter om skrifter med etablerade definitioner av begrepp inom områdena verksamhetsstyrning, ledningssystem och process. Noteras bör att begreppen tjänar som vägledning för verksamheter i syftet att precisera egna begrepp för att maximera tydlighet och förståelse. Inga begrepp är således nödvändiga att använda, det är innebörden som är det väsentliga.

Beträffande definitioner finns dock fortfarande förbättringsmöjligheter generellt, men i första hand för den enskilda verksamheten.

Tydlighet och snabbhet ökar om nyckelbegrepp är definierade och accepterade.

Nedan ges några förslag utifrån vad olika verksamheter funnit angeläget att precisera.

Produkt

vara, system, tjänst, service, information, kunskap, rättighet eller kombinationer av dessa oavsett medium, med specificerade egenskaper som någon ansvarar för, som erbjuds marknaden och som levereras enligt överenskommelse.

produkt är resultat av en process

benämns ibland ”utfall”

Process

av lat. proce'ssus, 'förlopp', av proce'do 'gå framåt',

Utgår från ett behov eller krav från intressent och omvandlar detta genom en serie värdehöjande aktiviteter till ett resultat, en produkt, som ger ökande nytta för intressenten samt för företaget.

En process är styrd och utnyttjar resurser (kompetens, teknologi, etc.) samt opererar i ett system av processer vars effektivitet beror på inbördes samverkan och vidareutveckling.

En process effektiviseras och har specifika mål samt har en ansvarig.

Ledningssystem

används ofta omväxlande med verksamhetssystem, affärsledningssystem, etc. samt egna benämningar, alltifrån ”Företagshandboken” till ”Hur vi gör affärer”.

Processtyrning

verksamhetsstyrningen i ett ledningssystem i huvudsak bestående av processer vilka täcker allt väsentligt för en verksamhets krav- och måluppfyllelse med tydliga samband mellan processerna, med effektiva processbeskrivningar och väl definierat processansvar

Styrning innebär att en processbeskrivning är fastställd och att beslut fattas baserat på processrapportering.

Benämningar som processinriktning, processutveckling, processtänkande, processsyn, processorientering, processledning, processfokus etc. avråds från att utnyttjas i systembeskrivningar eller i sammanhang där tydlighetskrav finns.

Processbeskrivning

skall som minimum definiera (och återkommande se över)

- processansvar,
 - resultat/produkt ("utfall"),
 - kund/mottagare,
 - underlag in, förutsättningar, beroenden, ("insats")
 - huvudsakliga delprocesser/aktiviteter,
 - interna och externa gränssnitt,
 - mål, när så är relevant,
 - rapporter/redovisande dokument,
- samt
- framgångsfaktorer för att nå processens mål.

Ansvar generellt, även innefattande processansvar

anger skyldigheter och rättigheter för att möjliggöra att enheten/processen stabilt levererar avsedda resultat och uppnår mål. Förbättringsinitiativ skall identifieras, prioriteras och drivas. Därtill anges rapporteringskrav bl. a. innefattande en återkommande rapportering av resultat, måluppfyllelse, förbättringseffekter samt resursbehov.

I ett ansvar kan t.ex. ingå att skapa allt bättre drivkrafter för att öka kundvärdet, effektivisera, investera, samverka, kompetensutveckla samt ompröva processen.

Gränssnitt

Övergången från en process till en annan kan ofta behöva specificeras.

EVA

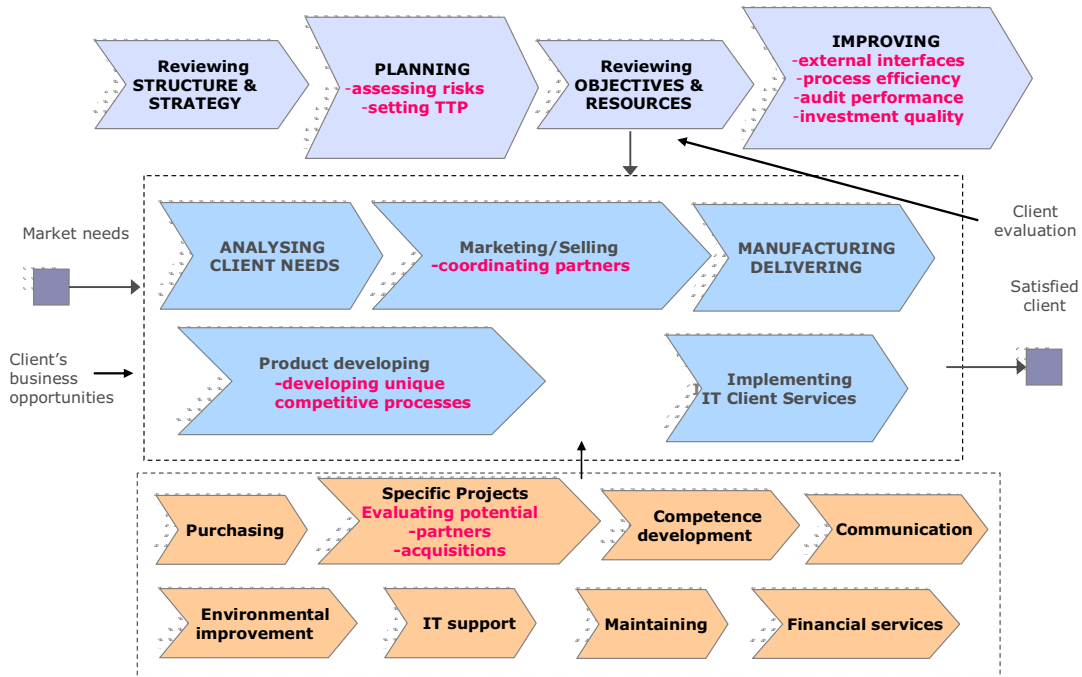
Economic value added, förenklat uttryckt, ett avkastningsmått som påvisar skillnaden gentemot en defensiv investering, t.ex. i statsobligationer

Kund

I texten används oftast kund för att beteckna den part som nyttiggör en verksamhet, en process, etc. oftast baserat på förväntningar, krav, överenskommelse, avtal, etc., med eller utan ekonomiska inslag. Kund kan vara intern eller extern process, avdelning, projekt, etc. Kund är ofta patient, klient, skattebetalare, medborgare, företag, pensionär, skolbarn, etc., eller representanter för dessa.

Processöversikter -
exempel

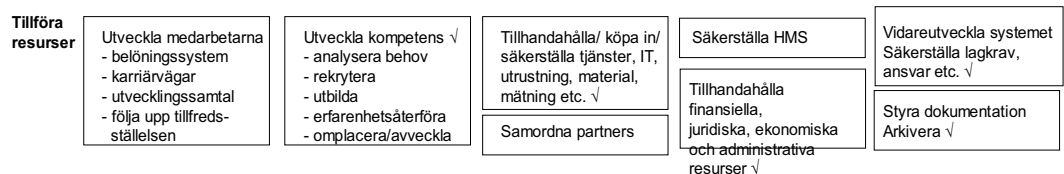
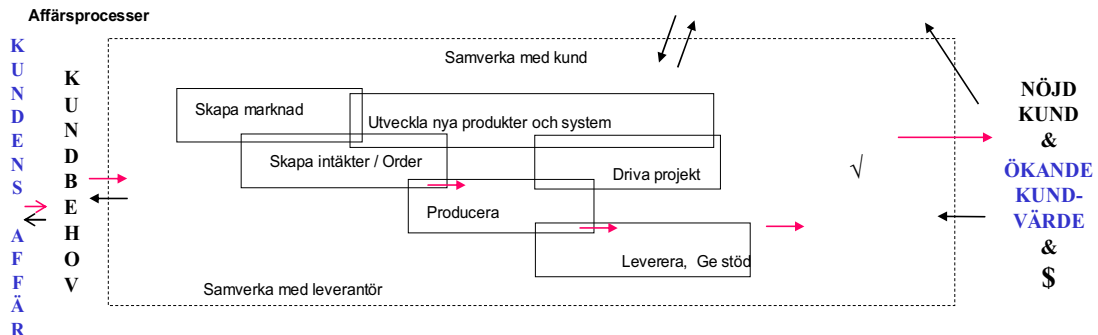
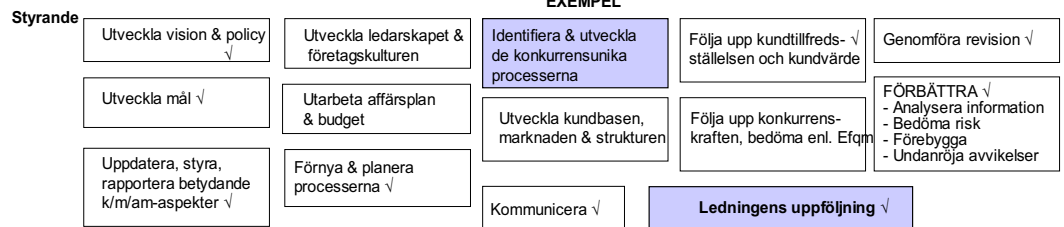
EXAMPLE



Red: prioritised 2005, beyond established operations.

SiPa, oktober 2004
fiktivt företag, som exempel

VERKSAMHETEN & AFFÄRSTYRNINGEN
Översikt - Affärsledningssystemet med processer
EXEMPEL

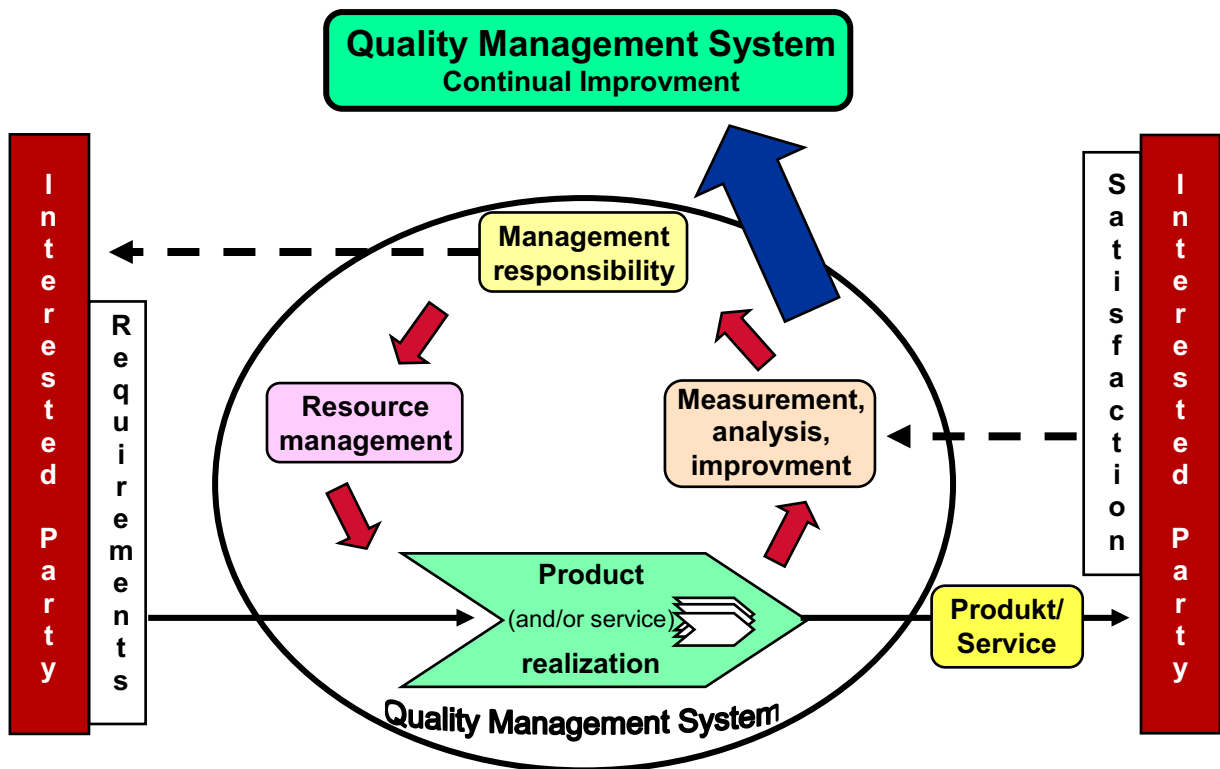


✓ anger att krav enligt ISO 9001, 14001, AFS 2001:1, OHSAS 18001 underlättar styrning och förbättring

Standarden Vägledning och krav för verksamhetsutveckling – Kvalitet, ISO 9000:2000

Då den väl renommerade kvalitetsstandard ISO 9000 kom ut i en moderniserad version vid sekelskiftet (ISO 9000:2000) hade den genomgått en avsevärd förändring. Den största skillnaden mot tidigare är att standarden nu utgår från att processer skall användas i företagsledning och allt kvalitetsarbete.

Processmodellen i ISO 9004




Standarden ISO 9000 används fortfarande huvudsakligen för att säkerställa krav. Granskning görs av interna och externa revisorer. Externa revisorer kan utfärda certifikat.

INTERVJUER – Sammanfattning.

System & Processkritiska faktorers påverkan på fyra Resultatkriterier.

Skala: 1 (försumbart) - 6 (i avsevärd utsträckning)

System & Process-egenskaper	Måluppfyllelsen	Säkerhetskulturen	Verksamhetsstyrningen	Förändrings-effektiviteten	Kommentar
Kritiska – för hög effektivitet och som skapar nödvändiga förutsättningar och beslutsunderlag för 	Aktiva bidrag till målstyrningen	Kontinuerlig utveckling och avläsbar påverkan	Ökande kvaliteten på och betydelse av ledningssystem för daglig styrning och dagligt arbete i organisationen	Förutseende och aktivt stödande (organisationsförändring, tekniskiften, in-/outsourcing, nya krav etc.)	
Styrning & Planering					
Processansvar	2	3	3	2	Ökad tydlighet är högst angeläget
Processrapportering	2	2	2	1	Vad, hur och när är nödvändigt att fastställa
Beslutskraft	3	3	2	2	Underlag kan preciseras, vidgas, beslutseffekt följas
Förbättringskraft	3	3	3	2	På väg, omfattning, kvalitet och tempo kan öka
Revision	3	4	2	2	Effektivitetshöjande med unika bidrag, mycket återstår
Ledarskapet	4	4	2	3	Bra, men kan bli åtskilligt bättre
Kommunikation	3	3	2	3	Hyggligt, men kan bli åtskilligt bättre
Värderingar	2	2	2	2	På väg, tempo och konkret genomslag ännu lågt
Socialt ansvarstagande	2	1	1	1	Bör accelerera, har sannolikt avsevärda spin-off effekter
EFQM kriterierna	2	2	2	1	Kan avsevärt stärka processstyrning och resultatpåverkan
Processriktade					
Gränssnitt	4	3	3	3	Betydelsen av preciseringar; mål- & säkerhetskritiskt
Affärskritiska processer	4	4	3	2	Förbättras, åtskilligt kan göras utöver kontraktsgenomgång o korrigering åtgärder
Riskbestämning	3	3	2	3	Kan omfatta mer, med ökad kvalitet och kontinuitet
Konkurrensutmaningar	2	2	1	1	Ännu utvecklat
Dynamiska samband	3	3	2	1	Mycket återstår, en effektivitetshöjande potential föga utnyttjad

Kommentar: Kolumnen till vänster redovisar de system- och processkriterier som anses avgörande för att verksamhetsstyrning baserat på ett processbaserat ledningssystem skall vara effektivt. De tre följande kolumnerna utgör fyra resultatriterier som skall nås. Cellerna utvisar en subjektiv bedömning, enligt skalan ovan, av insamlade fakta och bedömningar, utvisande var näringslivet befinner sig, i dag.

Betonas bör att denna subjektiva bedömning självfallet inte gör anspråk på vare sig representativitet eller tillförlitlighet. Dess eventuella värde är som diskussionsunderlag och som stimulans till att undersöka vilka kriterier en enskild verksamhet anser som viktiga och kritiska, var man befinner sig samt vilka resultat som bör uppnås.

Är ledning och styrning effektivt?

Sammanfattande beskrivning av svar på frågan om uppföljning med ett minimum av indikatorer och maximalt förklaringsvärde.

Verkställande ledningen skall ständigt utöva kontroll över att verksamheten bedrivs effektivt för att nå affärsmål och ägarkrav.

En del av detta ansvar är att kontinuerligt uppmärksamma

Målstyrning,
Processtyrning,
Riskhantering,
Förbättring,
Intern revision.

Återkoppling och beroenden mellan dessa fem komponenter är avgörande för att styrning och ledningssystem skall vara effektiv. Ett dynamiskt samband, att kontinuerligt stärka.

En ledningsgrupp skall klarlägga och säkerställa att en effektiv målstyrning kräver en effektiv processtyrning. Denna drivs på med kontinuerliga förbättringar som bl.a. baseras på återkommande riskbedömningar. Interna revisioner riktas mot att stärka sambandet.

Återkommande rapportering behövs således av:

Målstyrning

att affärsmålen nås effektivt med en fastställd kontrollerad styrning och rapportering (innefattar bl.a. "ledningssystem" enligt internationella krav och kriterier; målen omfattar vanligtvis marknad, avkastning, tillväxt, investering),

Processtyrning

att de processer som är konkurrensunika, affärskritiska, kapital- och kompetensintensiva samt produktutvecklande styrs effektivt mot processspecifika och kundfokuserande mål samt vidareutvecklas,

Risk

att analys av verksamhetens risker (övergripande samt på process- och enhetsnivå) sker enligt program, systematiskt och kontinuerligt, och leder till en aktuell riskbild som grund för prioriteringar av riskreducerande och riskkontrollerande åtgärder,

Förbättring

att förbättringsinitiativ prioriteras utifrån mål, risk och resultat samt att förväntade förbättringseffekter nås,

Intern revision

att revisionen fokuseras på nödvändiga dynamiska samband i styrningen, besparingsmöjligheter och effektivisering, ledarskap, utvecklingsåtgärder samt att revisionsresultaten är unika och att resultaten innehåller kvantifieringar (kr, tid, %, förtroende, risk, etc.) av konsekvenser av ev. brister i styrning och av vinster med förbättringsmöjligheter.

För ledningen att kontinuerligt uppmärksamma:

- Det minsta antalet indikatorer med störst förklaringsvärde.
- Att kvaliteten på beslutsunderlaget blir allt bättre.
- Att dynamiska samband i ledningssystemet stärks.

Exempel på indikatorer

Indikator	Källa
M 1 säljtrend, 2 investering ”i drift”, +/-: tid, kostnad, tillgänglighet	säljstatistik, budget, prioriterade marknader investeringsplan;
P 3 pos./neg. utveckling av: -kundtillfredsställelse, -kostnadsreducering,	överenskommelse med extern, intern kund, prioriterade processer, processbudget, -mål;
R 4 förändringar 4 mån.,	riskbedömning, de 5 största riskerna, känslighets-,swotanalys,
F 5 initiativens potential, 6 uppnådda effekter senaste kv;	process-/enhetsansvarigs plan & rapportering,
IR 7 besparingspotential, 8 sambandets styrka, bedömning,	revisionsrapport, process-/enhetsansvarigas planer, revisionsrapport.

Exempel: Intern revision - 'Värde till kund, effektivitet, risk'

PROCESSER

Resultaten av interna revisioner skall positivt påverka företagets totala målbild, värdet till kund, effektiviteten i verksamheten riskbilden, etc. Hur företagets fastställda krav följs skall konstateras.

Prioritera

Inför varje 12 månaders period prioriteras de processer som skall granskas under periodens revisioner. Beslut om detta fattas enligt processen 'Ledningens uppföljning' vid ledningsgruppsmöten (ref. bl.a. ISO's krav och rekommendationer enligt 'Ledningens genomgång', 5.6).

Prioriteringsgrunder är

leveransvärden till viktigaste kunderna; de processer där större investeringar skett (kompetens, kapital, teknologi); produktutvecklingsprocessen; riskanalysen; speciellt kritiska delprocesser; företagets mål.

Processernas effektivitet och mål beaktas. Vad processansvaret konkret innebär följs upp.

REVISION AV PROCESS

Nedan exemplifieras ett antal frågor av betydelse när en process granskas under revision.

Notera att frågornas omfattning samt begreppen givetvis skall anpassas till företag och personer.

Övergripande fråga: Hur har processen fungerat under den senaste 9 månadersperioden? Vad har uppnåtts?

Redovisa resultat (vara, tjänst, service, information, kunskap, etc.), från processen.

Exemplifiera från första veckan i nov., feb., april resp. juli.

- Beskriv hur produkttegenskaperna och leveransvillkoren följdes upp samt hur dessa stämde av mot acceptanskriterierna samt med avtalen med kunderna. Exempel från mars & april.
- Vilka var / är kunderna till processen? (interna och /eller externa) Exempel på avtal eller överenskommelser rörande produkt och leveransvillkor.
- Vilka externa leverantörer och vilka produkter var / är processen beroende av? Vilka beslut har påverkat och förbättrat sådana leveranser under de senaste 12 månaderna.
- Beskriv de förändringar och förbättringar som skedde i processen - gränssnitt - under perioden. Vilken storleksordning på förbättringarna kan uppskattas (kr, %; riskreducering, etc.)? På vilka sätt har de mest betydelsefulla kunderna påverkat dessa förbättringar?

Hur har deras uppfattning fångats upp? Vilka interna prioriteringar har styrt förbättringsinitiativen?

- När gjordes riskbedömningar senast? Hur påverkades processen? Vad förbättrades, vad planeras? Vad uppnåddes (riskreducering, säkerhetsökning, kvarstående risk, leverantörsresultat, effektivitet, kundförtroende, ..)? Hur kommunicerades resultat och förbättringar? Vilka förslag från medarbetarna, förbättringsgrupp etc., har påverkat processen? Vad har uppnåtts?
- Vilka mål har processen. I vilken utsträckning har målen uppnåtts? Förebilder/Jämförelser?
- Hur bestämdes målen? Hur har de förändrats? Vilka förbättringsinitiativ togs och drevs?
- Vad innebär ansvaret, konkret, för processen? Hur kom detta konkret till uttryck under perioden?
- Beskriv sambanden mellan målen för processen och företagets mål.
- Hur stor är förbättringspotentialen för processen? Uppskatta möjliga effektivitetsvinster, ev. bristkostnader (kr, % av omsättningen, tid, marknadsandelar, kundförtroende etc.) samt risk.
- Vilka resurser behövs, vilka hinder finns, för att uppnå förbättringarna? När kan de avläsas?
- När rapporterades denna process till 'Ledningens genomgång' under den senaste 12 månaders perioden? Beslut? Effekter?

Litteraturhänvisning

Litteraturen karakteriseras av att vara anvisande och föreskrivande. Det finns mycket litteratur som beskriver vad som bör eller skall göras. Man återfinner åtskilliga kravsammanställningar, kriterieuppställningar, modeller, strategier, stegvisa etapper, råd, mm.

Det råder brist på konsekventa och kort- respektive långsiktiga resultatsammanställningar och effektbeskrivningar, såväl generella som från goda exempel. Detta behöver inte betyda att sådan inte existerar, exempel finns från seminarier och prisutdelningar mm. Dock, ett oväntat och kanske oroande stort glapp finns i litteraturen mellan vad som bör göras och vad som faktiskt uppnåts.

Litteratur representativ för studiens inriktning är bl. a. följande:

1. Christopher, M, Logistics and Chain Management, Pitman Publishing, 1998.
2. Cokins, Gary, Activity-Based Cost Management: Making It Work, New York: McGraw-Hill, 1996.
3. The EFQM Excellence Model, 2003, www.efqm.org
Här återfinns länkar till forskning och studier kring effekter av systematiskt och kontinuerligt förbättring enligt EFQM Excellence Model. T.ex. "Organisational Excellence Strategies & Improved Financial Performance", 2005.
4. Egnell, P-O, Processledning. En arbetsmodell samt erfarenheter från svenska organisationer. Luleå Universitet, 1994.
5. Gardner, Robert G., The process-focused organization. A Transition Strategy for Success. Quality Press, 2004.
6. Gardner, Robert G., Resolving The Process Paradox. A strategy for launching meaningful process improvement. Quality Progress, March 2001.
7. Greif, M., Det visuella företaget. TQM produktionsskolan, 1992.
8. Hammer. M, Beyond Reengineering: How the process-centered organization is changing our work and our lives. Harper Business, 1996.
9. Hammer & Stanton: How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review, 1999.
10. Harrington, H. James, Business Process Improvement, New York: McGraw-Hill, 1991.
11. Juran, JM., Juran on Leadership for Quality. The Free Press 1989.
12. Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard 1996.
13. Keen, Peter G.W., The Process Edge: Creating Value Where It Counts, Watertown, MA: Harvard Business School Press, 1997.
14. Kotter, JP, Leading Change, Harvard 1996.
15. Ledarskap för tillväxt, Så skapar chefer framgång, Nutek, Svenska esf rådet, 2005.

16. Ledningssystem för kvalitet – Vägledning till verksamhetsförbättring (ISO 9004:2000)
(innehåller också krav enligt ISO 9001:2000)
17. Ljungberg och Larsson, Processbaserad verksamhetsutveckling, Studentlitteratur 2001.
18. Management System Requirements Draft DS338, October 2005, IAEA SAFETY STANDARDS
19. Management System Generic Guidance, Draft DS339, October 2005, IAEA SAFETY STANDARDS
20. Manganelli, Raymond L. and Klein, Mark M., The Reengineering Handbook, New York: American Management Association, 1996.
21. Nilsson, Anders G., Tolis, Christofer, Nellborn, Christer (editors), Perspectives on Business Modelling – Understanding and changing organizations, Springer, 1999.
22. Nytt om 9000 och 14000, nyhetsmagasin sedan 1989, 10 nummer årligen, under åren 2003-2005 återfinns ett 30-tal artiklar om processer (exempel, metodik, framgångsfaktorer, beskrivningar, villkor, förväntningar, ansvar, organisation, effekter, resultat, mål etc.) med åtföljande frågor.
23. Ostroff, Frank, The Horizontal Organization, New York: Oxford University Press, 1999.
24. Pall, GA: Quality Process Management. Prentice Hall, 1987.
25. Pall, Gabriel A., The Process Centered Enterprise, Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1999.
26. Pascale, Richard T., Mark Millemann, Linda Gioja, Surfing the edge of chaos, Three Rivers Press, 2000.
27. Peacock Roy, Self-Assessment for Business Excellence, 1996
28. Riskhantering i ett systemperspektiv, 1997, www.raddningsvarket.se
29. Rasmussen Jens och Svedung Inge, Proactive Risk Management in a Dynamic Society.
30. Rentzhog, O, Processorientering. Studentlitteratur 1998.
31. Rummler, Geary A., Brache, Alan P., Improving performance – How to manage the white space on the organization chart, Jossey-Bass, 1995.
32. Rydnert, Bo, LFRT – att prioritera förändringsinsatser. Nytt om 9000 & 1400, Nr.120, 2003

33. Rydnert, Bo, Processer. Perspektiv, inspiration, harmoni. Nytt om 9000 & 1400, Nr.124, 2004
34. Rydnert, Bo, Processtyrning – vad går att uppnå? Nytt om 9000 & 1400, Nr.127, 2004.
35. Rydnert, Bo, Oberättigad optimism – en onödig kostnadspost. Nytt om 9000 & 1400, Nr.122, 2003.
36. Rydnert, Bo, Oberättigad optimism – balanseras av realism. Nytt om 9000 & 1400, Nr.123, 2003.
37. SIQs nyhetsbrev – Kundorienterat
38. Software Engineering Institute, Capability Maturity Model for Software, Version 1.1 Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 1993.
39. The Economist – The new organisation - A survey of the company, January 21st 2006
40. *Utmärkelsen Svensk Kvalitet*, www.usk.se
41. Willoch, B-E: Business Process Reengineering, Docento Läromedel, 1994.
42. Womack, James P. and Jones, Daniel T., Lean Thinking, New York: Simon & Schuster, 1996.

www.ski.se

STATENS KÄRNKRAFTINSPEKTION
Swedish Nuclear Power Inspectorate

POST/POSTAL ADDRESS SE-106 58 Stockholm

BESÖK/OFFICE Klarabergsviadukten 90

TELEFON/TELEPHONE +46 (0)8 698 84 00

TELEFAX +46 (0)8 661 90 86

E-POST/E-MAIL ski@ski.se

WEBBPLATS/WEB SITE www.ski.se