SIQ Managementmodell

Handbok

VERSION 2022:2

SWEDISH INSTITUTE FOR QUALITY SIQ

SIQ Managementmodell – en ledningsmodell för att leda för framgång i en turbulent värld

Osäkerhet, instabilitet och krav på förändring präglar dagordningen inom alla samhällssektorer och såväl praktiker som forskare skriver säkert under på att vi lever i en oviss och turbulent värld där hjulen snurrar allt snabbare. Traditionellt konkurrenskraftiga företag får allt oftare se sig omsprungna av betydligt yngre digitaliserade konkurrenter, samhällssystem förändras snabbt vilket ger nya villkor för verksamheten. Vi har en befolkning som blir allt äldre där färre skattebetalare kommer att behöva försörja allt fler, vilket ställer krav på utveckling och nya arbetssätt.

För att kunna hantera och leda organisationer i denna snabbt föränderliga värld behöver vi nya ledningsmodeller som dels säkerställer en organisations nuvarande stabilitet men som samtidigt utvecklar en anpassnings- och innovationsförmåga för att snabbt kunna ta hand om samhällsutmaningar och att vara på den snabba teknikutvecklingen – med ett fortsatt stadigt fokus på ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet.

FOKUS PÅ DE FAKTORER SOM LEDER TILL FRAMGÅNG

SIQ Managementmodell innebär ett viktigt steg i riktningen att kunna erbjuda en ledningsmodell anpassad för att leda för framgång i denna nya föränderliga värld. I nästan 4 år har forskare och praktiker bidragit till utvecklingen och testningen av den modell vi har idag. Vi är mycket tacksamma för alla insatser och för det finansiella stöd som vi har fått från Tillväxtverket, Vinnova och SIQ intressentförening med idag 128 medlemmar. Fokus i den kontinuerliga utvecklingen av SIQ Managementmodell är på de faktorer som leder till verksamheters framgång. Hur når man då framgång?

Först och främst kan vi konstatera att alla organisationer, privata, offentliga eller inom civilsamhället, existerar av just den anledningen att de finns till för någon. Att då skapa värde tillsammans med dessa kunder, brukare och intressenter är en första bra utgångspunkt. Att då inrikta sin verksamhet för att leda för en hållbar framtid är grunden i en framgångsrik verksamhet. Medarbetarskapet blir ännu mer centralt där kunniga, motiverade och jämställda medarbetare kliver fram och tar ansvar för helheten även bortom traditionella roller. Att etablera ett arbetssätt och en kultur där värdeskapande processer ständigt förbättras, transformeras och utvecklas blir sedan grunden i organisationens anpassningsförmåga. Denna kultur måste även uppmuntra till en öppenhet, vilja och mod att våga testa nytt i större innovativa steg för att kunna utveckla de innovationer vad gäller produkter, varor, tjänster och processer som organisationen behöver och som kunder och intressenter efterfrågar.

KULTUR, STRUKTUR OCH SYSTEMATIK

SIQ Managementmodell bygger på en kultur och framgångsfaktorer och ger även den struktur och systematik som behövs för att strategiskt utveckla verksamheten. Modellen är anpassad för användning i alla former av verksamheter, så som i privata företag inom näringsliv, offentliga organisationer, civilsamhället, stor, liten, global eller lokal aktör. För att underlätta användningen av modellen har vi tagit fram denna handbok.

HANDBOK – SIQ MANAGEMENTMODELL

Den första versionen av SIQ Managementmodell lanserades den 22 januari 2018 och under 2018 – 2021 har sedan modellen använts med framgång både inom ramen för Utmärkelsen Svensk Kvalitet – Hållbar framgång och Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola. Under 2021 har vi fått tips och idéer på hur både modell och handbok kan göras bättre.

UPPDATERINGAR OM HÅLLBARHET OCH STRATEGISKA RESONEMANG

I början av året publicerade SIQ flertalet vetenskapliga publikationer om excellencemodeller i den internationella tidskriften Total Quality Management and Business Excellence. Den nya kunskapen tillsammans med återkoppling från användare av modellen har bidragit till ett antal uppdateringar av 2022 års versions av SIQ Managementmodell - sammantaget en utveckling av resonemanget om hållbar framgång i den femte kvalitetsvågen – Quality 5.0.

Bland annat efterfrågar modellen nu tydligare om presumtiva kunders förväntningar och önskemål och hur ett strategiskt arbete kan tydliggöra detta. Proaktivitet och samverkan med partnerverksamheter är delar som också lyfts fram tydligare som viktiga komponenter i att leda och styra mot hållbar framgång med ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. I detta blir det även viktigt med en samsyn om vad processledning innebär i praktiken med både tillitsstyrda och detaljstyrda processer. Slutligen syftar årets uppdaterade version även att utveckla ett stöd för utveckling av medarbetarskapets betydelse för hållbar framgång - vad innebär det för en verksamhet att leda för ett medarbetarskap?

Samtidigt vet vi att modellen kan göras ännu bättre, så fortsätt gärna ge oss återkoppling och tips om förbättringar under 2022, så tar vi med oss det inför 2023. Kontakta oss gärna på siq@siq.se. SIQ finns till för de organisationer som vill bli bättre och vi ser gemensamt fram emot samverkan och hållbar framgång för er verksamhet!

GÖTEBORG/STOCKHOLM JANUARI 2022

ANDERS FUNDIN
Forskningsledare, SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling

GÖRAN LUNDWALL
VD, SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling

Definitioner SIQ Managementmodell

ANPASSNINGSFÖRMÅGA: Organisationens förmåga att snabbt och effektivt anpassa sig till förändringar.

ARBETSSÄTT: Genom organisationers arbetssätt åstadkoms resultat. Arbetssätten kan ses som en serie/svit av aktiviteter och kan ibland utgöras av en process, men behöver inte vara det. Arbetssätten formas för att ge så bra resultat som möjligt och för att stödja önskvärda värderingar genom vilken organisationen vill verka. Om inte önskvärda resultat uppnås är det genom förändringar och förbättringar av arbetssätt som resultatförbättringar nås.

FRAMGÅNGSFAKTORER: Faktorer som enligt forskning och praktik driver förbättrade resultat och framgång för en organisation, oberoende av bransch och storlek.

HÅLLBARHET: Den vanligaste definitionen av hållbarhet lyder: ”Utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov” (Världskommissionen för miljö och utveckling, 1987). De flesta definitioner av begreppet hållbarhet bygger på de tre dimensionerna: social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.

INNOVATION: Den praktiska omvandlingen av idéer till nya produkter, varor, tjänster och processer. Innovation har ett brett synsätt och innefattar produkt-, process-, marknadsförings- och organisationsinnovationer (OECD, 2005).

INTRESSENT: Intressenter är alla som har något intresse av organisationen, dess aktiviteter och prestationer. Exempel på intressenter är kunder, medarbetare, ägare, huvudmän, leverantörer, partners, myndigheter och samhället. En framgångsrik organisation tar hänsyn till och balanserar sina intressenters behov, krav, önskemål och förväntningar och utvärderar sina prestationer i relation till intressenterna.

JÄMLIKHET: Utövandet av jämlikhet till att alla människor får en rättvis och lika behandling oavsett kön, ålder, nationalitet, religion, funktionshinder eller sexuell läggning.

KONCEPTUALISERING AV STRATEGI: Aktiviteter som är involverade i att generera och kontinuerligt omvärdera en organisations strategiska riktning (Weiser, Jarzabkowski, Laamanen, 2020).

KULTUR: Antaganden, värderingar/framgångsfaktorer och beteenden som delas av människor i en organisation. Antaganden och värderingar/framgångsfaktorer styr hur människor interagerar med varandra och med andra intressenter.

KUND: Kunden är den organisationen skapar värde för. Kunden är en av organisationens intressenter och framgång underlättas om samverkan sker med kunder vid utvecklande av erbjudanden.

KVALITET: Bland många definitioner av kvalitet grundar sig SIQ Managementmodell på följande definition som utgår från ett kundperspektiv: Kvaliteten på en produkt är ”... dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar” (Bergman & Klefsjö, 2020).

LEDARE: De medarbetare som samordnar och balanserar intressen och aktiviteter för alla som har ett intresse i organisationen.

MEDARBETARE: Alla personer som är anställda av organisationen (heltid, deltid, inklusive volontärer), inklusive ledare på alla nivåer.

MÅNGFALD: I vilken omfattning medarbetarna inom organisationen erkänner, uppskattar och använder de egenskaper som gör individer unika. Mångfald kan relatera till ålder, etnicitet, kön, tro, fysiska förmågor och sexuell läggning.

PARTNER: En extern part som organisationen strategiskt väljer att arbeta med för att uppnå gemensamma mål och långsiktig ömsesidig nytta.

PARTNERSKAP: Ett varaktigt samarbete mellan organisationen och partner som skapar och delar ett ökat värde för båda parter. Partnerskap kan bildas till exempel med leverantörer eller kunder. Strategiska partnerskap stödjer de strategiska målen i organisationen på ett givet sätt.

PROCESS: Ett nätverk av aktiviteter som upprepas i tiden och vars syfte är att skapa värde åt en extern eller intern kund (Bergman & Klefsjö, 2020). Det finns tre typer av processer: ledningsprocesser, stödprocesser och huvudprocesser (kallas även kärnprocesser).

PRODUKT: En produkt kan bestå av varor och/eller tjänster som är resultatet av utfört arbete.

SAMHÄLLE: Den sociala infrastrukturen utanför organisationen som kan påverkas av organisationen.

SJÄLVUTVÄRDERING: Med självutvärdering menas en omfattande och systematisk utvärdering av den egna verksamhetens arbetssätt och resultat ställt i relation till en modell som exempelvis SIQ Managementmodell. Självutvärderingen hjälper organisationen att identifiera var dess styrkor ligger och vad som kan förbättras. Med stöd av självutvärderingen kan förbättringsarbetet planeras, genomföras och följas upp.

STRATEGISKT ARBETE: Ett kontinuerligt samspel av tre sammanhängande aktiviteter – konceptualisering, antagande och samordning – som möjliggör för en organisation att förverkliga strategier genom kollektiva handlingar i samverkan med intressenter (Weiser, Jarzabkowski, Laamanen, 2020).

STÄNDIG FÖRBÄTTRING: Den kontinuerliga förbättringen av arbetssätt som leder till att nå upp till allt högre resultat genom stegvis förändring.

SYFTE: Används av vissa organisationer i stället för antingen verksamhetsidé och/eller vision.

TJÄNST: En tjänst är en aktivitet eller funktion som tillför värde till en mottagare.

VERKSAMHETSIDÉ: Ett uttalande som beskriver syftet eller existensberättigandet för en organisation.

VISION: Beskrivning av vad organisationen försöker uppnå på lång sikt. Den är avsedd att fungera som en tydlig vägledning för att välja nuvarande och framtida handlingsalternativ och tillsammans med verksamhetsidén är den grunden för strategier och policy.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING 7

2. DEN FEMTE KVALITETSVÅGEN - QUALITY 5.0 7

3. SIQ MANAGEMENTMODELL - EXCELLENCEMODELL 9
3.1 Erfarenheter av business ecellencemodeller 10

4. VAD LEDER TILL EN HÅLLBAR FRAMGÅNG MED UTSIKTER OM EN HÅLLBAR FRAMTID? 11

5. HUR HAR SIQ MANAGEMENTMODELL DESIGNATS? 13

6. MODELLENS TRE HÖRNPELARE 13
6.1 Kultur 14
6.2 Struktur 15
6.3 Systematik 15

7. EN VIKTIG STARTPUNKT — VERKSAMHETENS NULÄGE OCH STRATEGISKA ARBETE 16

8. HUVUDKRITERIER OCH DELKRITERIER 17
8.1 Arbetssättet i fokus 18
8.2 Den röda tråden 18
8.3 Hållbar utveckling 18
8.4 Hållbarheten genomsyrar SIQ Managementmodell 18
8.5 Ramverk för hållbar utveckling 19

9. ÖVERGRIPANDE BESKRIVNING AV DE FEM HUVUDKRITERIERNA 22
9.1 Kunder och intressenter 23
9.2 Ledning 23
9.3 Medarbetare 24
9.4 Verksamhetens processer 24
9.5 Resultat 26

10. GENERELLA RÅD VID TILLÄMPNING AV SIQ MANAGEMENTMODELL 27

11. UTVÄRDERING ENLIGT SIQ MANAGEMENTMODELL 28

12. UTVÄRDERA I EN NATIONELL UTMÄRKELSE 29

13. SIQ MANAGEMENTMODELL OCH DIGITALISERING 30

14. SIQ MANAGEMENTMODELL OCH INNOVATION 32

15. SIQ VERKTYG 32
15.1 SIQ Framgångsinsikt 32
15.2 SIQ Kontrast 33
15.3 SIQ Managementindex 34
15.4 SIQ Kvalitetskulturindex 35

16. VANLIGA FRÅGOR OM SIQ MANAGEMENTMODELL 36

17. MODELLENS REVISIONSPLAN 37

18. REFERENSER 38

1. Inledning

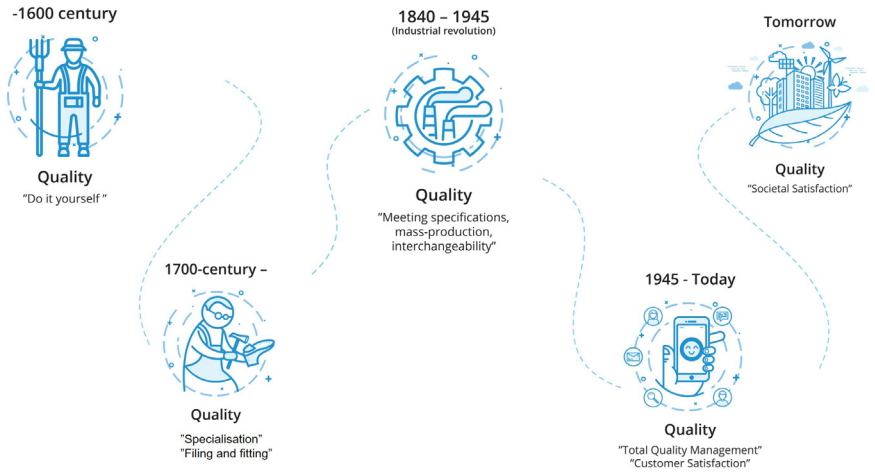
Denna handbok beskriver råd och anvisningar för hur SIQ Managementmodell bör användas i syfte att uppnå goda resultat och framgång för er verksamhet. Handboken ger även inledningsvis en beskrivning av kvalitetsområdet och dess utveckling i ett sammanhang genom en översikt av var kvalitetsområdet befinner sig idag tillsammans med utsikter för framtiden med behov av kvalitetsutveckling för att möta utmaningar i samhällsutvecklingen. Rekommendationer som ges i denna handbok är baserade på forskning och praktisk tillämpning av excellencemodeller och specifikt SIQ Managementmodell.

SIQ Modell har funnits sedan 1991 och varit ett stöd för svenska organisationer och företag i sin utveckling (SIQ, 2017). Genom finansiering av Vinnova och Tillväxtverket 2015–2017 genomförde SIQ ett större interaktivt forskningsprojekt med forskare och praktiker i samverkan för att utveckla modellen. Modellen ger en forskningsbaserad vägledning för verksamheter i att leda i en snabbt föränderlig värld. Vår förhoppning är att handboken ska förenkla arbetet med SIQ Managementmodell och utgöra ett stöd i er verksamhetsutveckling. De verksamheter som sedan väljer att söka Utmärkelsen Svensk Kvalitet -Hållbar framgång (USK) eller Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola (BÄSK) använder sig av modellen som underlag.

SIQ Managementmodell ges ut digitalt utan kostnad via SIQs hemsida tillsammans med denna handbok, www.siq.se.

2. Den femte kvalitetsvågen – Quality 5.0

Omkring 1960 var SAAB i Trollhättan och japanska Toyota ungefär lika stora – båda tillverkade ca 30 000 bilar per år. Kommande decennium växte gapet och 2012, efter år av motgångar, var resan över för SAAB medan Toyota nådde förstaplatsen i världen med 10 miljoner producerade bilar. Detta är en bild bland flera av det ”japanska undret” som präglat de senaste decenniernas kvalitetstänkande i västvärlden. Men nu är en helt annan tid. En tid som kräver ett helt nytt sätt att leda och styra organisationer. Vi talar om den femte kvalitetsvågen – Quality 5.0 (Deleryd och Fundin, 2020), se Figur 1.



FIGUR 1. Efter fyra generationer av kvalitet talar vi nu om den femte kvalitetsvågen och ”societal satisfaction” (Deleryd och Fundin, 2020).

För att se framåt måste man förstå historien. Under ett par sekel gick västvärlden från självhushållning via byteshandel till en industriell revolution – tre kvalitetsvågor som radikalt förändrade såväl människor som organisationer. Efter andra världskriget startades en fjärde våg i öst driven av en nationell revanschlusta efter ett förlorat krig. I mitten av 1980-talet förundrades världen över hur en nation som Japan kunde bli en global spelare av rang. Japans kvalitetsverktyg och ständiga förbättringar i kombination med en envis uthållighet och en ny global ledningsfilosofi – Total Quality Management – där kunden och inte produkten, var i fokus och organisationen ständigt utvecklades var framgångsfaktorerna. Idag är Japan världens tredje största ekonomi och ett av G7-länderna. Ingen höjer längre på ögonbrynen åt det japanska undret och den fjärde kvalitetsvågen är på väg att ebba ut.

DE NYA GLOBALA UTMANARNA

Men en femte våg är redan på väg. Den femte kvalitetsvågen, som vi valt att kalla ”Quality 5.0”, består av flera delar. Vi ser en ny global utmanare från ett annat land i öst – Kina – ta plats, samtidigt som vi på hemmaplan ser ändrade konsumentkrav i kombination med en accelererande teknikutveckling som förändrar beteendemönster. Idag står det klart att Kina genom sin första kvalitetsplan 1996-2010 lyfte kvaliteten på varor och tjänster till nivåer i paritet med västerländska. Nu när Kina avslutat sin andra kvalitetsplan 2011-2020 är de globalt konkurrenskraftiga och har även intagit strategiska ägarpositioner, bland annat i Europa. Flera röster i debatten sprider liknande budskap och Kina är inte ensam utmanare. Även den indiska ekonomin växer snabbt i konkurrens med Kina.

Den femte kvalitetsvågen handlar också om global teknikutveckling. Digitaliseringen av servicetjänster suddar ut gränser och driver nya konsumentbeteenden som ökar kraven på service och relationer.

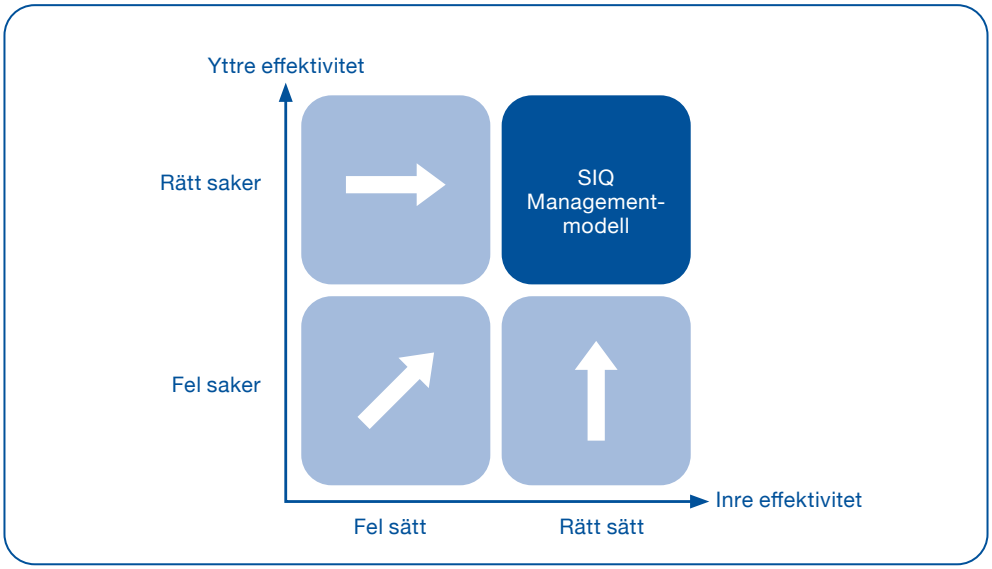
Samtidigt som kundkraven ökar ser vi dessvärre att medarbetares engagemang och nöjdhet sviker. Gallups ”2017 State of the global workplace” visar att i Sverige är endast 14% av alla medarbetare aktivt engagerade i sitt arbete – medarbetare som borde stimuleras att vara innovativa, agila och förändringsbenägna.

Quality 5.0 innebär att rådande teorier och tankemönster om hur man framgångsrikt bör driva verksamheter utmanas på flera fronter. Dagens ledningsmodeller leder inte till tillräckligt snabbfotade organisationer och engagerade medarbetare. Idag har de flesta människor på arbetsmarknaden en mycket gedigen kompetens och följer trender och utveckling i sin bransch, nationen och världen. Den ineffektivitet som uppstår som en följd av oengagerade medarbetare går knappast att kvantifiera.

SIQ Managementmodell bygger på idén med Quality 5.0 och en snabbrörlig värld. Att utveckla en ledningsmodell är ett kontinuerligt arbete i takt med tiden. Därför ser vi fram emot din återkoppling med erfarenheter från användning av modellen och hur vi ständigt kan förbättra den. Artiklar och blogginlägg publiceras kontinuerligt på Quality 5.0 Forum där vi välkomnar alla att bidra med bloggar om hållbar framgång. Bloggarna publiceras på siq.se under Aktuellt.

3. SIQ Managementmodell – En excellencemodell

SIQ Managementmodell är en så kallad ”excellencemodell”. Mycket förenklat syftar excellencemodeller till att stödja en organisation att göra ”rätt saker” på ”rätt sätt” och därmed nå framgång. Med ”rätt saker” avses produkter, varor och tjänster som organisationens intressenter, kunder och brukare efterfrågar och värdesätter. Med ”rätt sätt” avses att organisationen har och hela tiden utvecklar ändamålsenliga arbetssätt och processer för att leverera ”rätt saker”. För att nå framgång måste det alltid vara en balans mellan det man levererar och erbjuder som organisation och på vilket sätt man gör det. Det måste finnas balans mellan en organisations inre och yttre effektivitet. Varje organisation lever i en föränderlig värld. Vad som är ”rätt sak” och ”rätt sätt” idag är inte nödvändigtvis det i morgon. Därför driver och trycker SIQ Managementmodell på att hela tiden utveckla anpassningsförmågan hos organisationen för att alltid vara relevant och därmed nå framgång, se Figur 2.



FIGUR 2. Balansen mellan organisationens inre och yttre effektivitet.

FÖLJANDE EGENSKAPER KAN SÄGAS VARA GENERELLA EGENSKAPER FÖR EXCELLENCEMODELLER:

- **GENERELLA** – kan användas av alla typer av organisationer och företag, stora såväl som mindre, i olika branscher.
- **LEDNINGSFILOSOFI** – baseras på en filosofi om hur ledare leder och styr en verksamhet mot förbättrade resultat.
- **HELHETSSYN** – omfattar alla delar av en verksamhet och tydliggör de områden som har en påverkan på en organisations resultat.
- **ICKE-FÖRESKRIVANDE** – modellerna är inte kravställande utan ställer frågor om en verksamhets arbetssätt och resultat, vilka utgör de två fundamenten i excellencemodeller.
- **TRE HÖRNPELARE** – systematiken stärker en kultur bestående av framgångsfaktorer som blir realiserade genom att arbetssätt utvecklas utifrån kriterierna i strukturen. Tillsammans utgör kulturen, strukturen och systematiken de tre hörnpelarna i excellencemodeller.
- **UTVÄRDERINGSMATRIS** – som skapar en dynamik genom utvärdering och förbättring av verksamhetens arbetssätt för att åstadkomma förbättrade resultat.

UTÖVER OVANSTÅENDE GENERELLA EGENSKAPER HOS EXCELLENCEMODELLER ÄR FÖLJANDE MER SPECIFIKT KÄNNETECKNANDE FÖR JUST SIQ MANAGEMENTMODELL:

- **FORSKNINGSBASERAD** – SIQ Modell utvecklades i ett interaktivt forskningsprojekt 2015–2017 tillsammans med 130 forskare och praktiker, specialister i kvalitetsutveckling, business excellence, tjänstedesign, hållbarhet och innovation.
- **SVENSK EXCELLENCEMODELL** – modellen har designats utifrån det som kännetecknar svensk kultur och ledarskap: decentralisering, medarbetarnas delaktighet och medbestämmande, medarbetarnas mandat för beslutsfattande, jämlikhet, mångfald, trygghet och säkerhet, korta beslutsvägar, transparens, tillit, hållbarhet och innovation. Samtidigt kan det konstateras att dessa egenskaper visat sig vara universella egenskaper för att nå framgång.
- **PRAKTISKT RELEVANT, PRAKTISK VALIDITET** – modellen omhändertar dagens och framtida utmaningar som organisationer och företag står inför.
- **STIMULERAR TILL FÖRBÄTTRADE RESULTAT** – modellen är designad utifrån det som kännetecknar ledande organisationer och innehåller de områden som har störst påverkan på resultat.

3.1 Erfarenheter av business excellencemodeller

En business excellencemodell kan vara grunden för hållbar utveckling på många sätt. Många använder den vid strategi- och verksamhetsplanering för att ta ett helhetsperspektiv på sin verksamhet.

ERFARENHETERNA AV MODELLERNA KAN SAMMANFATTAS I FÖLJANDE PUNKTER:

- Ger ledning och medarbetare en helhetsbild av den egna verksamheten.
- Ger insikt om sambandet mellan arbetssätt och resultat.
- Skapar ett gemensamt språk och stort engagemang i verksamheten när ledare och medarbetare tillsammans utvecklar arbetssätten för förbättrade resultat.
- Stimulerar det systematiska förbättringsarbetet.
- Integrerar relevanta områden som hållbarhet, innovation och kvalitetsutveckling.
- Ger stöd till hållbarhetsredovisning för företag, ett EU-direktiv införd i svenska lag 2017 [1].
- Stödjer och underlättar systematisk benchmarking.
- Systematiskt arbete med modellen leder till förbättrat resultat. Forskning visar på ett tydligt samband mellan ett systematiskt förbättringsarbete enligt modellerna och förbättrade resultat, till exempel i form av ökat värde till kunderna, medarbetarna och ägarna (Eriksson och Hansson, 2003; Bäckström, 2009).

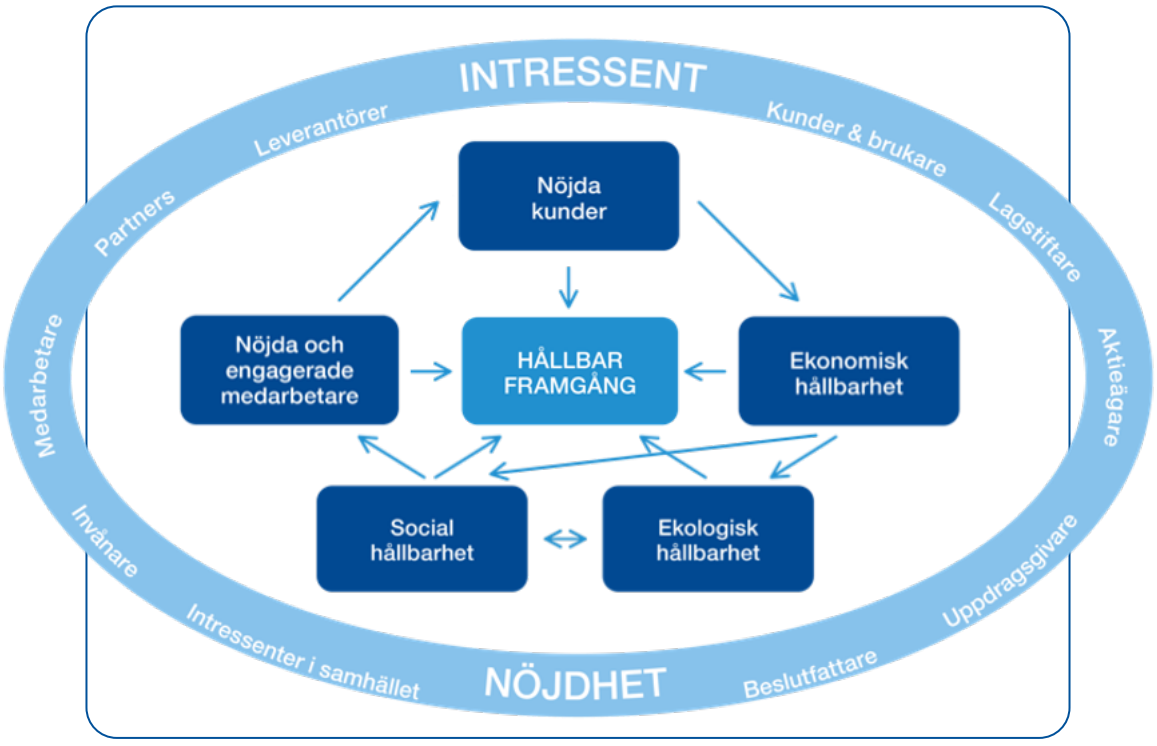
Arbetet med utvecklingen av SIQ Managementmodell har även inspirerats av verktyget *Språngbrädan* som utvecklats på *Avdelningen för kvalitetsteknik & statistik* vid Luleå Tekniska Universitet. Språngbrädan bygger också på värderingar och hörnstenar i offensiv kvalitetsutveckling, men är mindre omfattande än SIQ Managementmodell med lägre vikt vid poängsättning anpassad för mindre organisationer (Hellsten och Klefsjö, 2001).

1 För företag >250 anställda, balansomslutning >175 MSEK eller en nettoomsättning >350 MSEK

4. Vad leder till framgång med utsikter om en hållbar framtid?

Framgång kan definieras på många olika sätt. Det som kännetecknar framgångsrik kvalitetsutveckling leder oss in på ett resonemang om vad som kännetecknar och utvecklar ett hållbart samhälle i samtliga tre dimensioner, dvs. ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet tillsammans med verksamheters medarbetare samt dess kunder och intressenter.

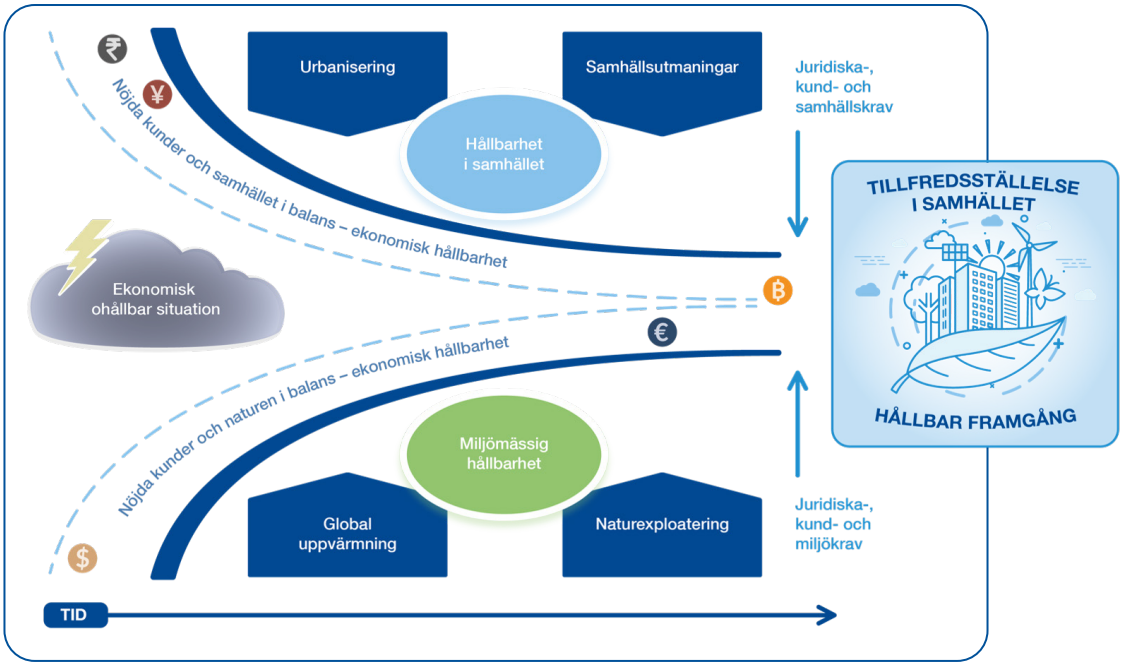
Det finns en stor mängd forskning som visar på sambandet att nöjda medarbetare ger nöjdare kunder och intressenter. Grundat i tidigare forskning gör Hallencreutz, Deleryd och Fundin (2020) en utveckling av detta resonemang för att visa på sambanden mellan nöjdare medarbetare, kunder och intressenter och hur detta även kan leda till ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet – sammantaget ett samband om vad som leder till hållbar framgång. Framgång definieras här följaktligen som ett resultat av att leda och styra mot en hållbar framtid, se Figur 3. De fem delarna i resonemanget i Figur 3 ingår i SIQ Managementmodell som resultatvariabler (extern effektivitet), dvs. som ett resultat av att leda och styra med stöd av medvetet valda arbetssätt (intern effektivitet). Det finns således flera studier som visar att nöjda och engagerade medarbetare leder till nöjda kunder. Det finns även forskning som visar att nöjda kunder leder till bättre ekonomiska resultat. En ekonomiskt hållbar verksamhet leder i sin tur till att verksamheter kan fortsätta investera i ekologiskt och socialt hållbara lösningar och erbjudanden som leder till nöjdare och mer engagerade medarbetare. Det finns även ett samband att förbättrad ekologisk hållbarhet leder till bättre social hållbarhet.



FIGUR 3. Samband som leder till hållbar framgång. Översatt från engelska (Hallencreutz, Deleryd och Fundin, 2020).

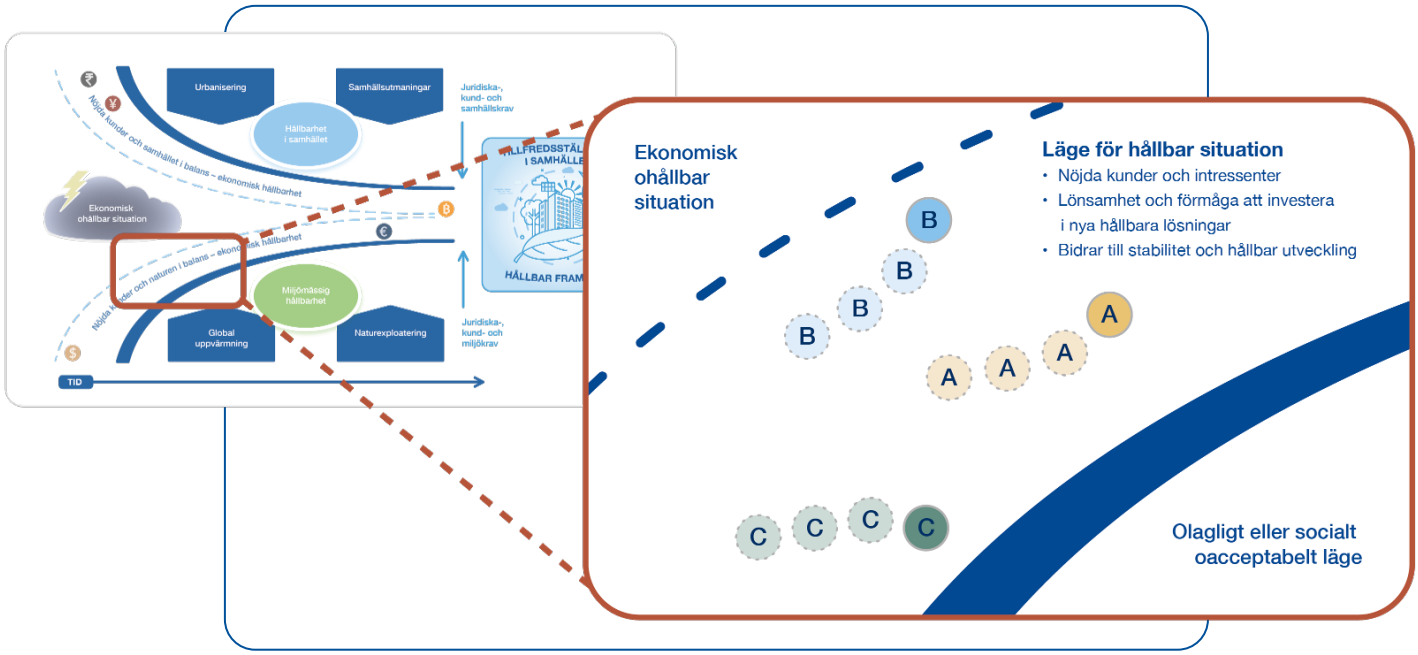
Det är alltjämt en utmaning att fatta beslut om vad som ger långsiktig hållbar framgång för verksamheter. Deleryd och Fundin (2020) har i sin forskning tagit stöd från flera forskningsdiscipliner och byggt vidare på forskning av bland annat Broman och Robèrt (2017). Forskningen, som grundar sig i en tunnelmetafor, föreslå en konceptuell modell för hållbar

kvalitetsutveckling, se Figur 4. Modellen föreslår hur man kontinuerligt kan balansera de tre hållbarhetsdimensionerna (ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet) och därmed skulle kunna minska risken att en verksamhet hamnar i situationer att en av hållbarhetsdimensionerna skulle dominera över de andra två eller inte vara uppfylld.



FIGUR 4. En modell som balanserar ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet för att uppnå samhällsnöjdhet och hållbar framgång – ett nytt sätt att besluta om och mäta kvalitet (Deleryd och Fundin, 2020).

Alla organisationer, privata eller offentliga, stora eller små, befinner sig i det så kallade ”hållbarhetsloppet” mot samhällsnöjdhet och hållbar framgång. Det som skiljer mycket är emellertid organisationers strategier för att nu hållbar framgång. Se Figur 5 för ett exempel på hur det skulle kunna se ut i en given bransch vid en given tidpunkt (Deleryd och Fundin, 2020).



FIGUR 5. Exempel på hur olika verksamheter driver mot olika mål i termer av hållbarhet (Deleryd och Fundin, 2020).

I Figur 5 visualiseras konkurrenterna A, B och C på en marknad. Då organisation C upplever svårigheter att leverera ett erbjudande som är juridiskt, socialt eller miljömässigt acceptabelt finns det en stor risk att organisation C snart befinner sig i en situation som är olaglig eller socialt oacceptabelt där verksamheten kommer att få problem. Organisation B har en lösning som är avancerad både miljömässigt och socialt, men deras lösning är mycket kostsam och utgör en risk med ekonomiska utmaningar. Erbjuandet från organisation A uppfattas däremot välbalanserad miljömässigt och socialt samt har även en ekonomisk hållbarhet. Därför är organisation A redo att bli (eller är redan) marknadsledande genom att erbjuda hållbara lösningar till kunder, användare och intressenter som över tid även utvecklar och ökar sina förväntningar på hållbara lösningar (Deleryd och Fundin, 2020).

5. Hur har SIQ Managementmodell designats?

Excellencemodeller och specifikt SIQ Managementmodell utgår från att det är genom tillämpandet av olika arbetssätt som resultat uppnås:

- Arbetssätt/möjliggörare
  - Hur vi arbetar
  - Påverkar resultaten
- Resultat
  - Fakta och figurer
  - Visar hur verksamheten presterar i nutid, dåtid och projicerar framtid

6. Modellens tre hörnpelare

Modellen bygger på tre hörnpelare, se Figur 6.

KULTUREN

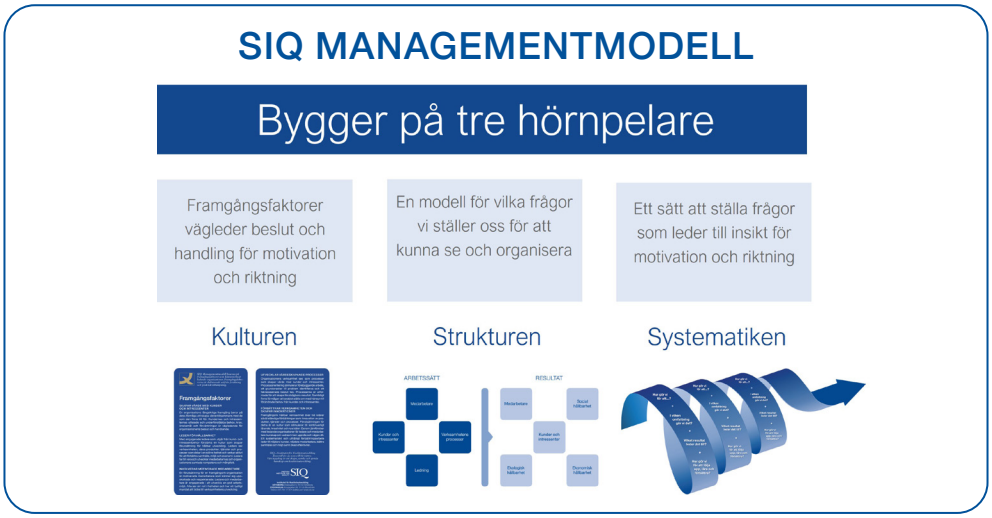
- 5 framgångsfaktorer

STRUKTUREN

- Huvudkriterier: 4 som avser arbetssätt + 1 som avser resultat = 5
- Delkriterier: 13 arbetssätt + 5 resultat = 18

SYSTEMATIKEN

- Bygger på Deming-hjulet (Deming, 1986)
- Arbetssätt, Tillämpning, Resultat, Utvärdering och förbättring



FIGUR 6. SIQ Managementmodell bestående av tre hörnpelare: kulturen, strukturen och systematiken.

6.1 Kultur

Kulturen består av fem framgångsfaktorer som är kännetecknande för ledande organisationer, se Figur 7. Dessa faktorer har definierats utifrån forskning och praktik:

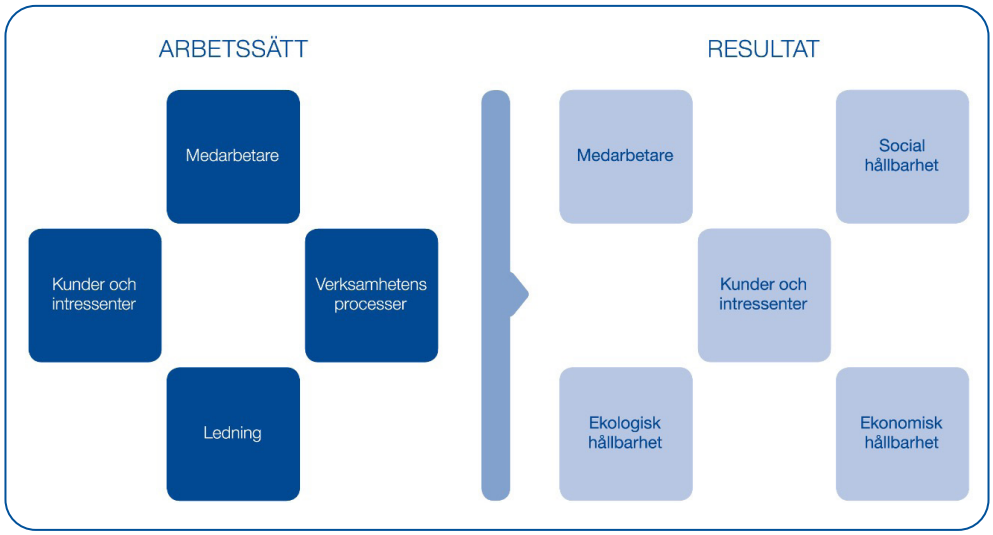
- Skapar värde med kunder och intressenter
- Leder för hållbarhet
- Involverar motiverade medarbetare
- Utvecklar värdeskapande processer
- Förbättrar verksamheten och skapar innovationer



FIGUR 7. Kulturen i SIQ Managementmodell.

6.2 Struktur

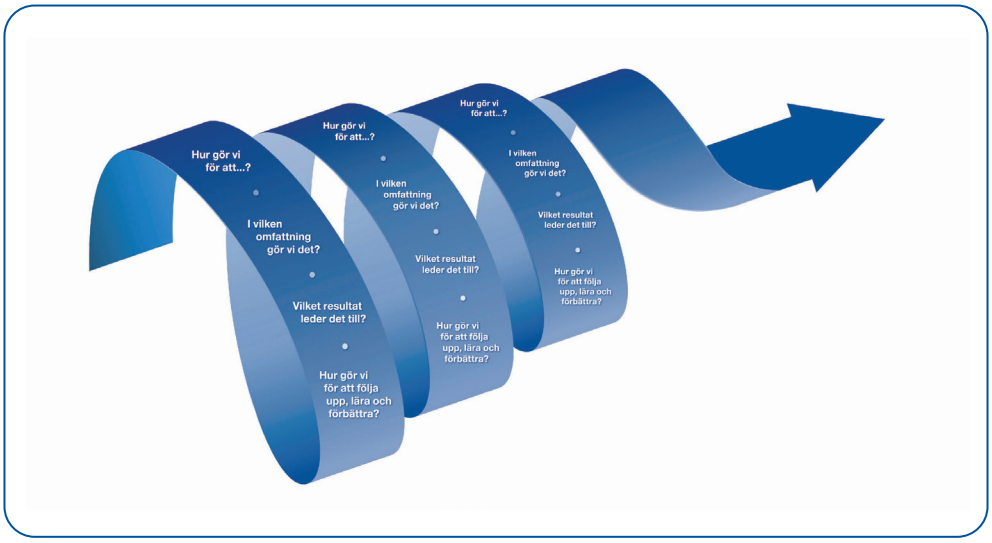
SIQ Managementmodell utgörs av de områden som har störst inverkan på en organisations resultat. Områdena fokuserar på kunder och intressenter, ledarskap, medarbetare och processer. Genom att en organisation utvecklar sina arbetssätt inom dessa områden stärks kulturen och resultaten, se Figur 8.



FIGUR 8. Strukturen i SIQ Managementmodell.

6.3 Systematik

Systematiken består av ett sätt att ställa frågor som leder till insikt om hur den egna verksamheten fungerar. Det är först när vi blir medvetna om hur vi gör, som vi kan förbättra det vi gör, se Figur 9.



FIGUR 9. Systematiken i SIQ Managementmodell.

HUR GÖR VI FÖR ATT?

Har vi ett medvetet valt, genomarbetat, metodiskt och organiserat arbetssätt för att genomföra våra arbetsuppgifter? Genomsyras detta också av framgångsfaktorerna? Stödjer det valda arbetssättet verksamhetens planer? Samverkar det på ett positivt sätt med andra valda arbetssätt? Kännetecknas arbetssättet av att det förebygger fel, problem och risker genom framsynthet, förutseende och planering?

I VILKEN OMFATTNING TILLÄMPAS DE VALDA ARBETSSÄTTEN?

När vi utarbetat systematiska och integrerade arbetssätt ska de också tillämpas i relevanta sammanhang, i hela organisationen, i alla processer, för alla produkter, varor och tjänster vid relevanta tillfällen.

VILKET RESULTAT LEDER DET TILL?

Resultaten är det yttersta beviset på att de arbetssätt som valts och tillämpats leder till det som avsetts. För att kunna följa upp verksamheten och dess utveckling måste resultat jämföras med egna målvärden och med motsvarande värden hos ledande organisationer och konkurrenter.

HUR GÖR VI FÖR ATT FÖLJA UPP, LÄRA OCH FÖRBÄTTRA DET VI GÖR?

En av modellens framgångsfaktorer är *Förbättrar verksamheten och skapar innovation*er. Hur utvärderar vi valda arbetssätt och deras tillämpning? Bedriver vi ett systematiskt förbättringsarbete baserat på genomförda utvärderingar och lärdomar?

Illustrationen i Figur 9 bygger på det kända förbättringshjulet eller Demings PDSA-hjul (Plan, Do, Study, Act) och illustrerar ovanstående (Deming, 1986). Ständiga förbättringar kan åstadkommas om vi återkommande och regelbundet ställer oss dessa frågor.

7. En viktig startpunkt – Verksamhetens nuläge och strategiska arbete

Att arbeta med kvalitetsutveckling med stöd av SIQ Managementmodell ska ses som ett långsiktigt arbete grundat på uthållighet och allas delaktighet. Arbetet bör noggrant förberedas och utgångspunkten är att så många som möjligt i organisationen får kunskap om framgångsfaktorerna och om modellens begrepp och metodik. Det är viktigt att planera och förankra arbetet på alla nivåer i organisationen. Eftersom modellens metodik är starkt förbättringsorienterad är det en fördel att tidigt lära ut användningen av systematiska förbättringsverktyg till så många som möjligt.

I ett första steg bör *Verksamhetens nuläge och strategiska arbete* kartläggas. Syftet är att sammanställa verksamhetens grundförutsättningar och skapa en gemensam bild av verksamheten. Det bör göras av ledningen i samverkan med medarbetarna för att skapa delaktighet och samsyn. Den information som efterfrågas ger även en grund för arbetet med de olika delkriterierna.

SIQ Managementmodell kan användas såväl för hela som delar av organisationer. I *Verksamhetens nuläge och strategiska arbete* avgränsar man vilken organisation som avses och lägger fast viktiga grundbegrepp och förutsättningar som kommer att behövas när man arbetar sig igenom strukturen (de olika delkriterierna). Denna del ger även ramarna för utvärderingen enligt SIQ Managementmodell. Den ger också underlag för att fokusera det efterföljande förbättringsarbetet på rätt saker. Det är dessutom ett nödvändigt informationsmaterial i de fall då organisationen önskar få en utvärdering genomförd med hjälp av externa personer, till exempel inom ramen för en utmärkelseprocess.

Verksamhetens nuläge och strategiska arbete bör vara kortfattad, högst 6 sidor är att rekommendera. Ofta finns delar eller hela den information som ska ingå redan utarbetad i t ex organisationens verksamhetsplaner och ledningssystem. Vissa delar är ren formalia. Om ni saknar material till något avsnitt bör ni ta fram detta först innan ni arbetar vidare med delkriterierna i modellen.

Verksamhetens nuläge och strategiska arbete består av två delar. Under respektive punkt beskriver ni det som är relevant och viktigast för er organisation, till exempel verksamhetens

vision med strategiska planer och mål, organisationens viktigaste kunder och intressenter, processer och leverantörer. Vissa punkter kan på grund av verksamhetens natur vara mindre relevanta och valda begrepp kanske inte stämmer med de begrepp som används inom organisationen och verksamhetsområdet. Intentionerna/avsikten med respektive punkt kan i de flesta fall ändå behandlas efter en översättning till begrepp och områden som bättre stämmer med organisationens specifika förutsättningar. Den sammanfattande målbeskrivningen i Verksamhetens nuläge och strategiska arbete bör ha ett samband med de mål och mått som efterfrågas i flera delkriterier.

SIQ har utvecklat ett stöd i arbetet med att beskriva *Verksamhetens nuläge och strategiska arbete*. Stödet syftar till att verksamheten kartlägger viktiga verksamhetsfaktorer (VVF) och hur dessa faktorer påverkar varandra i en helhetsbild. Hör gärna av er till SIQ (siq@siq.se) om ni ser ett behov av stödet med att kartlägga viktiga verksamhetsfaktorer (VVF).

8. Huvudkriterier och delkriterier

SIQ Managementmodell är uppbyggd utifrån en generell modell för hur en organisation fungerar. Modellen är applicerbar på alla organisationer oavsett storlek, bransch eller organisationsform. Modellen innefattar de områden som enligt forskningen har störst påverkan på resultat (Raharjo & Eriksson, 2016). Den sätter kunder och intressenter, ledning, medarbetare och processer i fokus och har sin tyngdpunkt i vilka hållbara resultat detta medför. Organisationens verksamhet består av ett system av människor, maskiner, material, metoder med mera som ska åstadkomma värde i form av varor och tjänster för någon – kunder och intressenter. Resultat åstadkoms genom ett antal processer som bygger upp verksamheten. Dessa kan inte fungera utan medarbetares aktiva engagemang och delaktighet. Utifrån denna modell formas huvudkriterier och delkriterier.

Se frågeställningarna i häftet SIQ Managementmodell.

SIQ MANAGEMENTMODELL BESTÅR AV FEM HUVUDKRITERIER SOM ÅTERSPEGLAR HUR EN ORGANISATION FUNGERAR:

- Kunder och intressenter
- Ledning
- Medarbetare
- Verksamhetens processer
- Resultat

Det som gör en excellencemodell som SIQ Managementmodell så framgångsrik som ledningsmodell är dels att den fokuserar områden som är viktiga för att skapa hållbar, långsiktig framgång och dels för att den har hela systematiken inbyggd i sig, modellen inkluderar även delar som uppföljning, lärande och förbättring. Modellen efterfrågar både arbetssätt som finns idag för att uppnå framgång men också arbetssätt för att förbättra de arbetssätt som finns idag.

8.1 Arbetssättet i fokus

Genomgående för SIQ Managementmodell är att det efterfrågar vilka arbetssätt som organisationen har valt inom området, inte att, när, vem eller var. Anledningen till det är att förmågan att bli framgångsrik hänger samman med att det i organisationen finns en samsyn på och kunskap om hur våra resultat hänger samman med våra valda arbetssätt. Arbetar vi på samma sätt får vi också samma resultat. Vill vi förbättra våra resultat måste vi också ändra på det sätt som vi arbetar och därför är det viktigt att vi kan beskriva på vilket sätt vi arbetar.

8.2 Den röda tråden

Samtliga kriterier hänger samman med varandra på ett eller annat sätt och det är värdefullt för organisationen att integrationen dem emellan är synlig för att på så sätt skapa synergieffekter och för uppnå det värde som det var tänkt. Det finns också ett tydligt samband mellan viktiga grundbegrepp och förutsättningar som beskrivits i Verksamhetens nuläge och strategiska arbete och de arbetssätt som efterfrågas i kriterierna. Denna integrations ”röda tråd” tydliggör att de arbetssätt som valts stärker det som organisationen angett som viktigt. Det kan handla om strategier, mål, styrkor och förbättringsområden.

8.3 Hållbar utveckling

Hållbar utveckling är ett idag allmänt accepterat koncept. Den mest använda och refererade definitionen av hållbarhet presenterades 1987 i den så kallade Brundtland-rapporten: ”Utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov” (Världskommissionen för miljö och utveckling, 1987). Konceptet delas ofta in i de tre dimensionerna: social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet för att systematiskt analysera olika hållbarhetsaspekter av ett problem. För att vara hållbar måste den givna lösningen vara hållbar i alla tre dimensionerna (Dahlin, 2014).

Varje organisation finns till för sina kunder och intressenter och levererar då ett värde i någon form. Samtidigt som organisationer levererar detta värde till intressenter och kunder uppstår ofta miljömässiga och sociala effekter som inte alltid är önskvärda. Utmaningen för att nå en hållbar utveckling ligger i att varje organisation måste förstå vem man finns till för och vilket värde man levererar. Samtidigt måste man förstå vilka miljömässiga och sociala utmaningar som den egna verksamheten, dess produkter, varor eller tjänster, medför i ett livscykelperspektiv.

Utvecklandet av en hållbarhetsstrategi börjar därför alltid med en intressentanalys – för vem finns organisationen till? Intressentanalysen måste ha ett brett anslag där man utöver kunder, patienter, brukare även berör andra intressenter och framtida generationer. Därefter följer oftast en så kallad väsentlighetsanalys där organisationen identifierar vad som är av betydelse för intressenterna och vad som är av betydelse för den egna organisationen ur ett hållbarhetsperspektiv. Baserat på väsentlighetsanalysen kan sedan organisationens strategi och handlingsplan för hållbar utveckling etableras. Det är värt att notera att alla typer av branscher och verksamheter har oftast sina specifika miljömässiga och sociala utmaningar. Ett gemensamt faktum som bevisats genom många studier är att den organisationen som bäst förstår sina intressenter – vem man är till för – och på bästa sätt möter detta behov är också den leverantör som bygger en stabil ekonomi. Med den stabila ekonomin på plats kan sedan organisationens erbjudande utvecklas och bli ännu mer hållbart över tid, det vill säga minimera/eliminera de miljömässigt och socialt negativa aspekterna med verksamheten.

8.4 Hållbarhet genomsyrar SIQ Managementmodell

De tre hållbarhetsdimensionerna går som en röd tråd genom hela SIQ Managementmodell: social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Många av de valda arbetssätt som en organisation har berör ett eller ett par av dessa dimensioner, medan några av arbetssätten har bärighet på samtliga hållbarhetsdimensioner.

Arbetssätten kan rikta sig internt till medarbetare, externt till kunder och övriga intressenter men även beröra övergripande engagemang på både lång och kort sikt, på både lokal, regional och global nivå.

SOCIAL HÅLLBARHET

Den sociala hållbarhetsdimensionen handlar till stor del om välbefinnande, rättvisa, makt, rättigheter och individens behov. Vissa av dessa kan kvantifieras och andra är mer kvalitativa. Vad det innebär i praktiken varierar dock beroende på vilken kontext man befinner sig i. Varje organisation måste därför förstå vilka sociala utmaningar eller fördelar som verksamheten innebär. Exempel på social hållbarhet kan studeras i de globala målen i Agenda 2030, se Figur 10 (FN, 2017a). Social hållbarhet innebär följaktligen att verksamheten även formulerar mål och verkar bortom det som anses vara normal praxis idag, samtidigt som att det finns någon form av logisk koppling till grunduppdraget.

EKOLOGISK HÅLLBARHET

Ekologisk hållbarhet innefattar allt som har med jordens ekosystem att göra. Detta innefattar bland annat klimatsystemens stabilitet, luft-, land- och vattenkvalitet, landanvändning och jorderosion, biodiversitet (mångfald av både arter och habitat), och ekosystemtjänster (till exempel pollinering och fotosyntes). Vad det innebär i praktiken varierar dock beroende på vilken kontext man befinner sig i. Varje organisation måste därför förstå vilka ekologiska utmaningar eller fördelar som verksamheten innebär. Exempel på ekologisk hållbarhet kan studeras i de globala målen i Agenda 2030, se Figur 10 (FN, 2017a).

EKONOMISK HÅLLBARHET

Det finns flera definitioner av ekonomisk hållbarhet. I den definition vi använder här förstås ekonomisk hållbarhet som en ekonomisk utveckling som inte medför negativa konsekvenser för den ekologiska eller sociala hållbarheten. En ökning av ekonomiskt kapital får alltså inte ske på bekostnad av en minskning i naturkapital eller socialt kapital. För ovanstående resonemang gäller universellt att den organisationen som bäst förstår sina intressenter – vem man finns till för – och på bästa sätt möter detta behovet, är också den leverantör som bygger en stabil ekonomi. Med den stabila ekonomin på plats kan sedan organisationens erbjudande utvecklas och bli mer hållbart över tid, det vill säga minimera/eliminera de miljömässigt och socialt negativa aspekterna med verksamheten.

8.5 Ramverk för hållbar utveckling

I september 2015 kom 193 världsledare överens om 17 globala mål för en hållbar utveckling. Om dessa mål uppnås skulle det innebära ett slut på extrem fattigdom, ojämlikhet och klimatförändringar år 2030, se Figur 10 (FN, 2017a). Agenda 2030 är ramverket och det övergripande strategidokumentet som antagits för att uppnå målen (FN, 2017b).



FIGUR 10. Agenda 2030-målen, se även med fördel den svenska regeringens hemsida för Agenda 2030 [4].

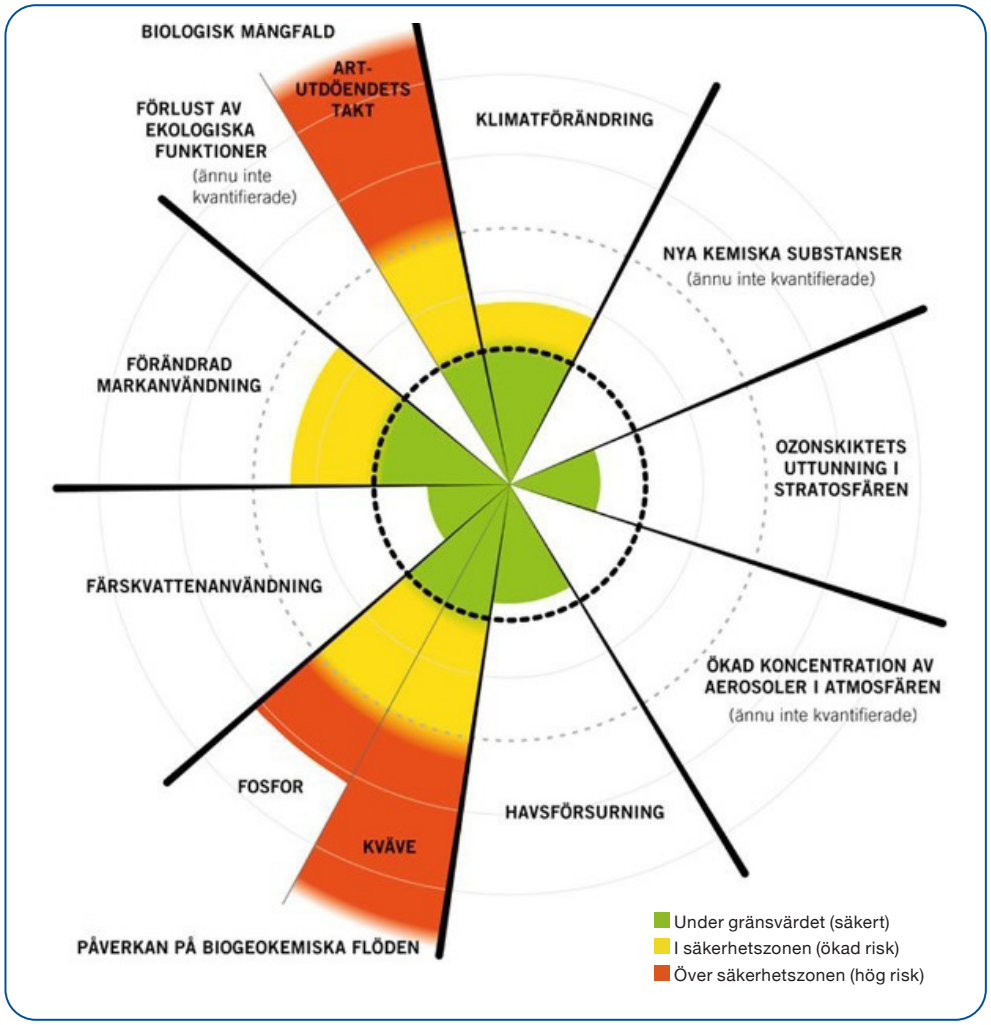
4 https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/agenda-2030-for-hallbar-utveckling/

EXEMPEL PÅ ANDRA RAMVERK INKLUDERAR:

- OECD Green growth measurement framework
- Global reporting Initiative (GRI)
- ISO 14001 Ledningssystem för miljö
- OHSAS 18001 Ledningssystem för arbetsmiljö

PLANETENS GRÄNSER

Stockholm Resilience Centre[5] har identifierat och kvantifierat planetens gränser som inte får överskridas då vissa värden skulle få katastrofala konsekvenser för mänskligheten och jorden (Rockström et al., 2009), se Figur 11 (J. Lokrantz/Azote baserad på Steffen et al. 2015). Planetens gränser definierar ett säkert utrymme för mänskligheten och kan därför bidra till att förhindra mänskliga aktiviteter som orsakar oacceptabla miljöförändringar. Planetens gränser är följande: (1) klimatförändringar, (2) förlust av biologisk mångfald, (3) förändrad markanvändning, (4) förändrade biogeokemiska flöden av kväve och fosfor, (5) ozonskiktets uttunning i stratosfären, (6) havsförsurning, (7) färsk- vattenanvändning, (8) aerosoler i atmosfären och (9) nya kemiska substanser.



FIGUR 11. Planetens gränser. Bildens källa/Credit: J. Lokrantz/Azote baserad på Steffen et al. 2015

5 https://www.stockholmresilience.org

Fyra av de nio planetgränserna har nu korsats som ett resultat av mänsklig aktivitet (Steffen et al., 2015). Dessa fyra är: klimatförändringar, förlust av biologisk mångfald, förändrad markanvändning och förändrade biogeokemiska flöden av kväve och fosfor. Dessa planetgränser skalas sedan publiceringen 2009 ner till nivån länder, organisationer och individer, för att visa vad som krävs för att de ska stanna inom det ”säkra utrymmet”. Ovanstående ramverk kan med fördel användas som utgångspunkt i en organisations strategiska arbete för en hållbar miljö. Randers et al. (2018) publicerade en rapport i samverkan med Stockholm Resilience Center, Stockholms universitet, Norwegian Business School och Global Challenges Foundation som beskriver hur olika vägval i ett strategiskt utvecklingsarbete kan vara avgörande för att uppnå målet att inte överskrida planetgränserna.

VÄSENTLIGHETSANALYS

Hållbarhetsarbetet bör inledas med en kartläggning av organisationens kunder och intressenter, se rubrik 7, ”En viktig startpunkt – Verksamhetens nuläge och strategiska arbete”.

Efter att en intressentanalys har genomförts bör organisationen genomföra en väsentlighetsanalys som lägger grunden för hållbarhetsarbetet, se exempel i Figur 12 på nästa sida. En väsentlighetsanalys syftar till att på ett systematiskt sätt kartlägga de viktigaste hållbarhetsaspekterna för en organisation så att resurser kan riktas dit de skapar störst nytta. Analysen går ut på att kartlägga den påverkan som organisationen har på olika intressenter i värdekedjan, men även förstå vilken påverkan dessa intressenter har eller kan ha på organisationen. Det syftar också till att förstå olika intressenters behov av information, vilket är grunden för att följa upp relevanta nyckeltal hos den som ska hållbarhetsrapportera. Resultatet av väsentlighetsanalysen lägger grunden för det fortsatta hållbarhetsarbetet och resulterar i en handlingsplan.

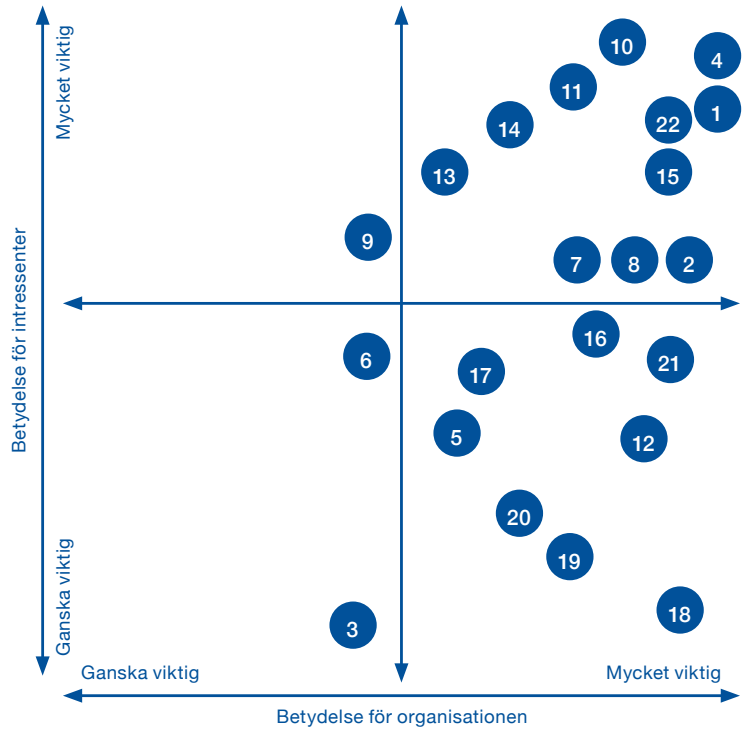
EXEMPEL PÅ HÅLLBARHETSARBETE

En organisation kan medföra positiva sociala aspekter. Det finns verksamheter som skolor och sjukhus där hela verksamhetens syfte är att bidra positivt socialt, men samtliga organisationers verksamheter har också sociala utmaningar, det vill säga socialt negativa aspekter vilka man måste hantera och minimera och på sikt eliminera. På en högre nivå kan en organisation även arbeta med social hållbarhet genom att skapa möjligheter för att fler ska komma in på arbetsmarknaden, jämställdhet, hållbara arbetsvillkor och för att främja mänskliga rättigheter.

Ett exempel på socialt hållbarhetsarbete är hur ett livsmedelsföretag satsar på hälsa och välmående för personal genom att bekosta friskvårdsbidrag, ge anställda tillgång till träningshall och skidanläggning, samtidigt som företaget har gemensamma träningsaktiviteter och utbildning om hälsa för anställda. Det är intressant att samma företag även bidrar till en lokal skidtävling för barn där företaget bjuder på sina livsmedelsprodukter. Detta är ett exempel på social hållbarhet bortom det som kan anses vara normal praxis idag inom livsmedelsbranschen, samtidigt som att det finns en koppling till grunduppdraget genom att man försöker utveckla ökad lojalitet hos kunder som handlar i livsmedelsbutiken.

På samma sätt kan en organisations verksamhet innebära miljömässiga fördelar. Exempelvis så driver fordonsbranschen en utveckling för att eliminera fossila bränslen och levererar alternativa lösningar som baseras på elektrifiering. Men även denna nya teknik innebär miljömässiga utmaningar exempelvis i form av batteriteknik. På samma sätt måste varje bransch/organisation förstå sina miljömässiga utmaningar och ha handlingsplaner för att minimera de miljömässigt negativa konsekvenserna.

Inom dimensionen ekonomisk hållbarhet kan arbetsinsatser som främjar organisationens långsiktiga överlevnad och tillväxt inrymmas och grunden för det är enligt ovanstående resonemang att förstå vilka intressenter man är till för och på bästa möjliga sätt leverera lösningar baserat på dessa behov.



MILJÖ
1. Förbrukning av råvaror
2. Energianvändning
3. Vatten
4. Utsläpp till luft och klimatpåverkan
5. Transporter
6. Avfall och restprodukter
7. Miljöpåverkan av produkter
8. Arbete för giftfri miljö
9. Miljöskydd och biologisk mångfald

SOCIALT, MEDARBETARE
10. Kompetens, attraktiv arbetsgivare
11. Hälsa och säkerhet i arbetet
12. Mångfald
13. Lika ersättning
14. Likabehandling och icke-diskriminering

SOCIALT, PRODUKTANSVAR
15. Tillgänglighet och tillförlitlighet
16. Kundernas hälsa och säkerhet
17. Information om produkter och tjänster

SOCIALT, SAMHÄLLE
18. Lokala samhällsengagemang
19. Sysselsättning
20. Medinflytande och intressedialog

EKONOMI
21. Forskning och utveckling
22. Investera i infrastruktur

FIGUR 12. Exempel på väsentlighetsanalys.

9. Övergripande beskrivning av de fem huvudkriterierna

Huvudkriterierna Kunder och intressenter, Ledning, Medarbetare och Processer består av delkriterier med punkter som efterfrågar de arbetssätt som organisationen har valt och i vilken omfattning dessa tillämpas.

Avslutningsvis efterfrågas inom varje delkriterium på vilket sätt organisationen utvärderar och förbättrar de arbetssätten som valts. Här är det viktigt att observera att det som efterfrågas är hur de valda arbetssätten utvärderas och förbättras, inte resultaten av de valda arbetssätten.

Huvudkriteriet Resultat efterfrågar vilka de viktigaste resultatens mått och mål är och på vilket sätt dessa är relevanta för organisationen och det som delkriteriet efterfrågar. Inom huvudkriteriet kring Resultat så beskrivs på vilket sätt som resultatet går att koppla till arbetssätten och dess tillämpning, dess nivåer och trender. Både processmått och resultatmått efterfrågas inom de områden som berörs i delkriterierna.

9.1 Kunder och intressenter

Huvudkriteriet *Kunder och intressenter* består av delkriterier med punkter som efterfrågar de arbetssätt som organisationen har valt och i vilken omfattning dessa tillämpas. Det som efterfrågas är HUR organisationen gör, vilka arbetssätt som valts inom området, inte att, när, vem eller var.

Avslutningsvis efterfrågas inom varje delkriterium på vilket sätt organisationen utvärderar och förbättrar de arbetssätten som valts. Här är det viktigt att observera att det som efterfrågas är hur de valda arbetssätten utvärderas och förbättras, inte resultaten av de valda arbetssätten.

Med kunder och intressenter avses dem som organisationen ska skapa värde tillsammans med: kunder, leverantörer, partners, ägare/huvudmän, samhälle etc. I *Verksamhetens nuläge och strategiska arbete* beskrivs organisationens kunder och intressenter specifikt, arbetssätt som beskrivs inom detta huvudkriterium ska koppas till den beskrivningen.

I huvudkriteriet fokuseras hur organisationen förstår kunderna och intressenternas behov och förväntningar, hur värde skapas och hur organisationen skapar förtroende hos kunder och intressenter genom löften.

Med löften menas vad organisationen lovar sina kunder och intressenter. Löften kan avse organisationens produkter, varor och tjänster, handläggningstider, tillgänglighet etc.

I huvudkriterium kring *Kunder och intressenter* finns ett delkriterium som efterfrågar arbetssätt för att mäta nöjdhet hos kunder och intressenter. Resultatet från dessa mätningar återfinns i delkriteriet 5.1, där resultat som är kopplade till kunder och intressenter redovisas och beskrivs.

9.2 Ledning

Huvudkriteriet *Ledning* består av delkriterier med punkter som efterfrågar de arbetssätt som organisationen har valt och i vilken omfattning dessa tillämpas. Det som efterfrågas är HUR organisationen gör, vilka arbetssätt som valts inom området, inte att, när, vem eller var.

Avslutningsvis efterfrågas inom varje delkriterium på vilket sätt organisationen utvärderar och förbättrar de arbetssätten som valts. Här är det viktigt att observera att det som efterfrågas är hur de valda arbetssätten utvärderas och förbättras, inte resultaten av de valda arbetssätten.

Med högsta ledning avses högsta chef för verksamheten och dennes ledningsgrupp eller motsvarande. Det är organisationen som definierar vad högsta ledningen är. Det finns flera olika ledningsstrukturer och vissa verksamheter har en mer agil organisation. Ledning och uppföljning avser arbetssätt som berör alla kunder och intressenter som finns i verksamheten.

I huvudkriteriet hanteras arbetssätt för att planera och leda verksamheten utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar. Det finns en tydlig koppling till kriteriet om Kunder och intressenter (1.) och Resultat (5.).

Kriteriet behandlar också hur organisationen använder information för att planera verksamheten. Information som kan behövas kan vara fakta om kunder och intressenter, medarbetare, forskning och utveckling, ekonomi, ledande organisationer och konkurrenter etc. Omvärldsfaktorer kan avse forskning, teknikutveckling, sociala, ekologiska och ekonomiska förutsättningar.

Huvudkriteriet berör hur ledare på alla nivåer har ett engagerande ledarskap som skapar förutsättningar för alla medarbetare att vara delaktiga i verksamhetens utveckling och hur organisationen övergripande leder och utvecklar verksamhetens processer.

Det dagliga arbetet med att leda och förbättra processerna behandlas i kriterium 4. Den övergripande processtrukturen ska ha en koppling till verksamhetsidé samt kunder och intressenter som beskrivits i Verksamhetens nuläge och strategiska arbete och de arbetssätt som efterfrågas i kriterium *1. Kunder och Intressenter.*

Även ledare räknas som medarbetare.

9.3 Medarbetare

Huvudkriteriet *Medarbetare* består av delkriterier med punkter som efterfrågar de arbetssätt som organisationen har valt och i vilken omfattning dessa tillämpas. Det som efterfrågas är HUR organisationen gör, vilka arbetssätt som valts inom området, inte att, när, vem eller var.

Avslutningsvis efterfrågas inom varje delkriterium på vilket sätt organisationen utvärderar och förbättrar de arbetssätten som valts. Här är det viktigt att observera att det som efterfrågas är hur de valda arbetssätten utvärderas och förbättras, inte resultaten av de valda arbetssätten.

Huvudkriteriet berör arbetssätt för att utifrån strategier, mål och handlingsplaner för organisationens samlade kompetens tar fram utvecklingsplaner för varje medarbetare och hur kompetensutvecklingen genomförs.

I huvudkriteriet kring *Medarbetare* finns ett delkriterium som berör området kreativitet och innovation, med innovation avses både inkrementella (ständiga förbättringar) och radikala innovationer.

Dessutom hanterar huvudkriteriet frågor kring arbetssätt för en god arbetsmiljö och medarbetarnöjdhet. Resultatet av ert arbetssätt kring medarbetare beskrivs på sidan 30.

Som medarbetare räknas också ledare.

9.4 Verksamhetens processer

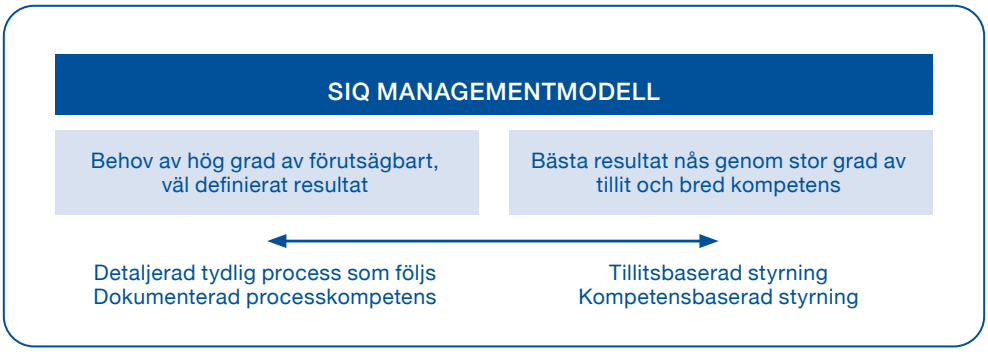
Huvudkriteriet *Verksamhetens processer* består av delkriterier med punkter som efterfrågar de arbetssätt som organisationen har valt och i vilken omfattning dessa tillämpas. Det som efterfrågas är HUR organisationen gör, vilka arbetssätt som valts inom området, inte att, när, vem eller var.

Avslutningsvis efterfrågas inom varje delkriterium på vilket sätt organisationen utvärderar och förbättrar de arbetssätten som valts. Här är det viktigt att observera att det som efterfrågas är hur de valda arbetssätten utvärderas och förbättras, inte resultaten av de valda arbetssätten.

Huvudkriteriet *Verksamhetens processer* efterfrågar de arbetssätt som organisationen har för att utveckla stabila processer som också har förmågan att ställa om utifrån nya förutsättningar. Dessutom efterfrågas hur verksamheten och dess processer förbättras. Kriteriet avser den dagliga ledningen av processerna, hur ledningen strategiskt leder verksamhetens processer efterfrågas under kriteriet 2.4 i SIQ Managementmodell.

En verksamhet har många olika typer av processer vilka med fördel styrs på olika sätt. Vissa processer har av olika skäl ett stort behov av ett mycket förutsägbart resultat och måste då vara styrda av detaljerade processer där utbildad personal följer processerna och instruktionerna på detaljerad nivå och förbättringar verifieras och valideras innan de förs in. Processresultatet dokumenteras och kontrolleras efter behov. Andra typer av processer är med fördel mer styrda

enligt kompetens och tillit och tillåter med fördel större grad av variation och improvisation för att uppnå processens mål. Det viktiga är att en organisation har reflekterat över vilken typ av styrning som processerna har ett behov av, se Figur 13.



FIGUR 13. Valet av hur en process ska styras och följas upp avgörs av dess komplexitet och behov av ett exakt förutsägbart och repeterbart resultat.

Bland många definitioner av kvalitet grundar sig SIQ Managementmodell på följande definition som utgår från ett kundperspektiv: Kvaliteten på en produkt är "... dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar" (Bergman & Klefsjö, 2020). Med produkt avses både varor och tjänster eller andra lösningar som kan tillfredsställa intressenter. Genom denna definition synliggörs även ett så kallat kvalitetsdilemma för organisationer att samtidigt göra saker rätt (inre effektivitet) och att även göra rätt saker (yttre effektivitet) (Fundin et al, 2017). Kvalitetsdilemmat påverkar både det operativa och strategiska kvalitetsutvecklingsarbetet i verksamheter. Ett exempel på dilemma är att samtidigt som befintliga intressenters behov måste uppfyllas måste organisationer även utveckla lösningar för framtidens intressenters behov. Ett annat exempel på dilemma är att en organisations globala principer måste möta de behov som uppstår lokalt på en marknad. Att ta hand om dessa dilemman är en utmaning i praktiken, samtidigt som det i den friktion som uppstår finns en källa och potential för helt nya innovationer och lösningar.

Hur får man då mest ut av en strategi för kvalitetsutveckling som utnyttjar den fulla potentialen i detta motsatsförhållande mellan inre och yttre effektivitet som verkar så svårt att kombinera i praktiken?

För att förenkla komplexiteten kan vi istället välja att beskriva hur organisationer framgångsrikt och konkurrenskraftigt har processer som möjliggör kvalitetsutveckling utifrån tre utmaningar:

1. Arbeta effektivt inom en standard (inre effektivitet)

2. Utveckla effektiviteten genom små stegvisa förbättringar (inre effektivitet)

3. Utveckla den yttre effektiviteten genom innovationer och större radikala förbättringar

För att lyckas är utmaningen att kontinuerligt arbeta med samtliga tre utmaningarna samtidigt. Det finns exempel på organisationer som lyckats med utmaning 1 och 2 som gått i konkurs på grund av utebliven anpassningsförmåga och att omställningshastigheten som krävs för att arbeta med utmaning 3 varit för låg (och uppfyller inte intressenters framtida behov). Se exempelvis Fundin et al. (2017).

SIQ Managementmodell syftar till att utveckla förmågan att arbeta med samtliga tre utmaningarna där både omställningshastighet och anpassningsförmåga utvecklas baserat på intressenters behov. Modellen utmanar och utvecklar därför förmågan att arbeta med samtliga tre utmaningar. Forskningen benämner detta som emergent kvalitetsutveckling (Fundin et al. 2019; Backström et al. 2017), vilket kan beskrivas som att en organisation ständigt tar till vara på den nya kunskapen som uppstår i de dilemman som uppkommer i ett kvalitetsut-

vecklingsarbete. I detta sammanhang är den sociala dynamiken i en organisation central. I emergent kvalitetsutveckling tar organisationer vara på den kunskap och kreativitet som finns i den sociala dynamiken på individ- och gruppnivå i en organisation.

9.5 Resultat

Huvudkriteriet *Resultat* efterfrågar vilka de viktigaste resultatens mått och mål är och på vilket sätt dessa är relevanta för organisationen och det som respektive delkriteriet efterfrågar. Inom huvudkriteriet kring *Resultat* så beskrivs på vilket sätt som resultatet går att koppla till arbetssätten och dess tillämpning, dess nivåer och trender. Både processmått och resultatmått efterfrågas inom de områden som berörs i delkriterierna.

Redovisning under dessa delkriterier görs med fördel med hjälp av tabeller och diagram.

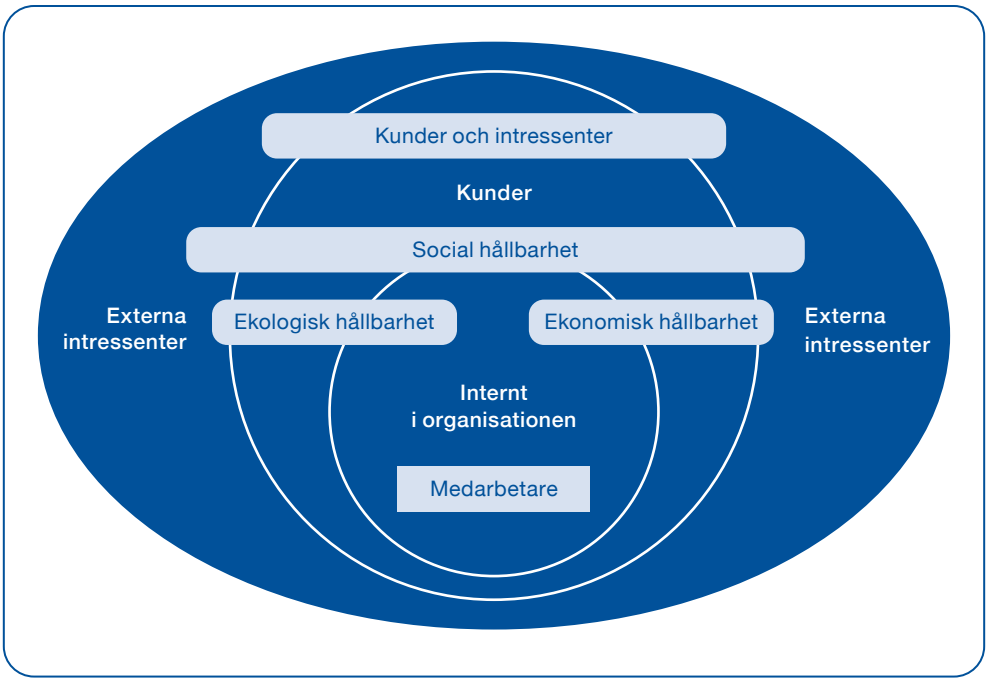
Delkriterierna inom 5. Resultat berör resultat för:

- Kunder och intressenter (5.1)
- Medarbetare (5.2)
- Social hållbarhet (5.3)
- Ekologisk hållbarhet (5.4)
- Ekonomisk hållbarhet (5.5)

En organisations verksamhet involverar många olika parter och intressenter, allt ifrån de interna medarbetarna, ledningen, leverantörer, kunder, ägare och övriga intressenter som på olika sätt antingen har påverkan på eller påverkas av organisationens verksamhet.

En organisation åstadkommer många olika typer av resultat för olika intressenter vilka med fördel redovisas med koppling till de fem resultatområdena, se Figur 14.

Kring området *medarbetare* redovisas med fördel resultat som tex medarbetarnöjdhet, kompetensmått, jämställdhetsmått, arbetsmiljörelaterade mått med mera.



FIGUR 14. Organisationens resultat redovisas inom de fem resultatområdena i SIQ Managementmodell. Dessa resultat berör olika intressenter från medarbetare och leverantörer till ägare, styrelser, huvudmän, direkta och indirekta kunder och övriga externa intressenter. Figuren ger en schematisk beskrivning över hur organisationens resultat redovisas i relation till de olika intressentgrupperna och ska ses som en vägledning.

Kring området *kunder och intressenter* redovisas med fördel resultat som tex kundnöjdhet, konkurrenters kundnöjdhet, marknadsandelar, uppfyllande av ägarkrav, leverantörsmått med mera.

Inom området *miljömässig hållbarhet* redovisas med fördel mått och resultat som både har med organisationens inre- och yttre miljö att göra. Inre miljömått kan exempelvis vara kemikalieanvändning, energi- och vattenförbrukning, återvinningsgrad med mera. Yttre miljömått kan exempelvis vara emissioner, ljudnivåer samt luftkvalitet, från både produkter, varor och tjänster samt anläggningar. Ibland kan miljömått redovisas som egentligen inte har med organisationens grundverksamhet att göra, så kallad ”green-wash”, vilket ska undvikas och därmed inte premieras i en utvärdering av en verksamhet. Det är även viktigt att bedöma balansen mellan resultat och verkligt avtryck, dvs. att målet är proportionerligt till den miljöpåverkan som verksamheten står för i övrigt.

Ekonomisk hållbarhet kan beröra inre effektivitetsmått såväl som omsättnings- eller vinstmått med mera.

Som tidigare beskrivits, innebär social hållbarhet att verksamheten även formulerar mål och verkar bortom det som anses vara normal praxis idag, samtidigt som att det finns någon form av logisk koppling till grunduppdraget. Mått är ofta kopplade till organisationens arbete med Corporate Social Responsibility (CSR). Det kan exempelvis framföras att ett mått på medarbetartrivsel har en social dimension, men det redovisas med fördel relaterat till medarbetarmått enligt ovan. Ibland kan mått på social hållbarhet redovisas trots att de inte har någon koppling till verksamhetsidén, så kallad ”social-wash”, vilket ska undvikas och därmed inte premieras i en utvärdering av en verksamhet.

10. Generella råd vid tillämpning av SIQ Managementmodell

Under 2017 genomfördes ett prototyptest i samband med utvecklingen av SIQ Modell. Baserat på resultaten från detta test i fem olika organisationer/branscher samt tillämpning av modellen 2018–2021 sammanställs här rekommendationer kring användandet av SIQ Managementmodell och utvecklingen av en verksamhetsbeskrivning baserat på modellen.

ATT TÄNKA PÅ:

- Redovisa en tydlig koppling mellan det som beskrivs som Verksamhetens nuläge och strategiska arbete, organisationens arbetssätt och redovisade resultat.
- Beskriv arbetssätt och redovisa resultat för alla kunder och intressenter som beskrivs i *Verksamhetens nuläge och strategiska arbete*.
- Jämför arbetssätt och resultat med ledande organisationer och konkurrenter.
- I vissa branscher, specifikt i privat sektor, är det inte möjligt att få tillgång till data från sina konkurrenter. Notera då att jämförelsen inte behöver vara i samma bransch utan att det kan vara organisationer som är ledande inom strategiskt viktiga områden för den aktuella organisationen. Säkerställ även att, där så är relevant, att inhämta internationella jämförelser med världens främsta organisationer.
- Utvärdering och förbättring av arbetssätt efterfrågas i samtliga delkriterier som avser arbetssätt. Notera att det som efterfrågas är hur de valda arbetssätten utvärderas och förbättras, inte resultaten av de valda arbetssätten. Utvärdering och förbättring är en av tre dimensioner i utvärderingsmatrisen när arbetssätten bedöms och har därmed en stor påverkan på den bedömning som görs av examinatorerna vid en extern utvärdering
- Beskriv arbetssätten utifrån vad delkriteriet och dess punkter efterfrågar, se mer information under avsnitt 11.

- Sammanställ gärna tillämpningen av arbetssätten i tabellform med frekvens och var arbetssätten tillämpas (bredd/djup). Det är till hjälp både för den egna organisationen och för examinatorerna vid en extern utvärdering.
- Redovisa resultat i tabeller och diagram med tydliga beskrivningar av:
  - Egna mått och mål
  - Jämförelser med ledande organisationer och konkurrenter
  - Utveckling av resultaten över tid (trender med minst tre mätpunkter)
  - Kommentarer kring resultaten som ett stöd för medvetna beslut baserat på resultatutvecklingen.

11. Utvärdering enligt SIQ Managementmodell

11.1 Verksamhetsbeskrivning

Med hjälp av modellens struktur sker en kartläggning av den egna verksamheten som resulterar i en verksamhetsbeskrivning. Vid kartläggningen tar man reda på organisationens egna svar på kriteriernas fråga ”Hur gör vi för att?” som efterfrågar arbetssätt. Frågan ”I vilken omfattning gör vi det?” efterfrågar tillämpning i tid och rum i organisationen. Frågan ”Hur följer vi upp, lär och förbättrar det vi gör?” efterfrågar arbetssätt för utvärdering och förbättring.

I resultatkriterierna efterfrågas måttens relevans och omfattning samt resultatens härledbarhet, nivåer och trender för respektive resultat. Det är en fördel att så många medarbetare som möjligt deltar i arbetet. Det främjar kompetensutveckling och ökar engagemang. Ofta utses en samordnare för kartläggningsarbetet och kriterieansvariga för de olika huvudkriterierna. De bildar i sin tur tvärfunktionella arbetsgrupper för faktainsamling och dokumentation av verksamheten, vilket resulterar i en verksamhetsbeskrivning. Verksamhetsbeskrivningen utgörs av redogörelserna för deltagarens verksamhet i enlighet med kriterierna i SIQ Managementmodell. Redogörelsen följer huvudkriteriernas och delkriteriernas punkter.

11.2 Självutvärdering

Den verksamhetsbeskrivning som tagits fram kan utvärderas internt av ett eget utvärderingslag i organisationen som består av personer som fått utbildning enligt den metodik som SIQ Managementmodell baseras på (se rubrik 10). Utvärderingslaget bör tillsammans ha så bred kompetens som möjligt och laget kan gärna kompletteras med personer från andra organisationer. Utvärderingen innebär att bedöma om det finns medvetet valda och tillämpade arbetssätt för de områden som efterfrågas i varje delkriterium. Utifrån verksamhetens sätt att fungera formuleras de styrkor och förbättringsområden för varje delkriterium som utgör grunden för bedömning av nivån. En styrka kan till exempel vara att de valda arbetssätten kännetecknas av framgångsfaktorerna i SIQ Managementmodell och att det finns tydliga kopplingar mellan strategier, mål, arbetssätt och resultat. En styrka hos ett resultat kan vara att det är relevant, har goda nivåer och trender och att det finns tydliga kopplingar till strategier och mål.

Utvärderingsmatrisen används för att bestämma verksamhetens nivå som ett procenttal för respektive delkriterium. Se utvärderingsmatriser i SIQ Managementmodell för bedömning av arbetssätt respektive bedömning av resultat.

Vid bedömning av arbetssätt utvärderas i vilken mån de uppvisar systematik och hur väl de är integrerade. Även dess tillämpning utvärderas (var och när) samt hur arbetssätten utvärderas och förbättras.

I bedömningen av resultat tas hänsyn till relevans och omfattning samt dess prestanda, dvs. härledbarhet, nivåer samt trender.

Utvärderingen resulterar i en återföringsrapport som visar på verksamhetens styrkor och förbättringspotential. Syftet med återföringsrapporten är att den ska användas som underlag för strukturering och planering av förbättringsarbetet.

Även enklare och mindre resurskrävande metoder och former för utvärdering kan väljas beroende på ambitionsnivå och vilka resurser som finns tillgängliga för kartläggnings- och utvärderingsarbetet, se kapitel 15 om SIQ verktyg.

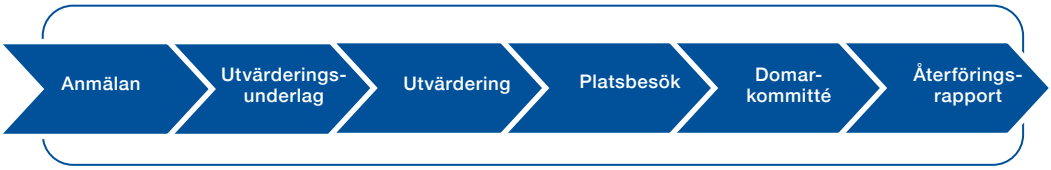
11.3 Extern utvärdering

Ett sätt att få en kvalificerad och objektiv utvärdering är att låta ett externt utvärderingslag granska organisationen. Detta kan ske genom att delta i en nationell utmärkelse. En extern utvärdering genomförs då av SIQ examinatorer, speciellt utvalda och utbildade för att skapa ett dynamiskt team med erfarna medlemmar som har olika bakgrund och kompetens, se kapitel 12 om att utvärdera i en nationell utmärkelse. Den externa utvärderingen kan resultera att organisationen blir nominerad till Utmärkelsen Svensk Kvalitet - Hållbar framgång alternativt Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola.

Vid den externa utvärderingen sker en utvärdering av arbetssätt och resultat i en omfattande trestegsprocess med:

1. Individuell bedömning
2. Konsensusbedömning
3. Platsbesök

Ett deltagande i någon av utmärkelserna inleds med en anmälan till SIQ. Därefter lämnas ett fullständigt utvärderingsunderlag in. Examinatorer utvärderar utvärderingsunderlaget som följs av ett platsbesök i syfte att verifiera verksamhetsbeskrivningen. Utvärderingen resulterar i en återföringsrapport som beskriver organisationens styrkor och förbättringspotential med procentbedömningar per delkriterium (enligt utvärderingsmatriser i kapitel 11.2). Se Figur 15 för en övergripande beskrivning av stegen i de nationella utmärkelseprocesserna.



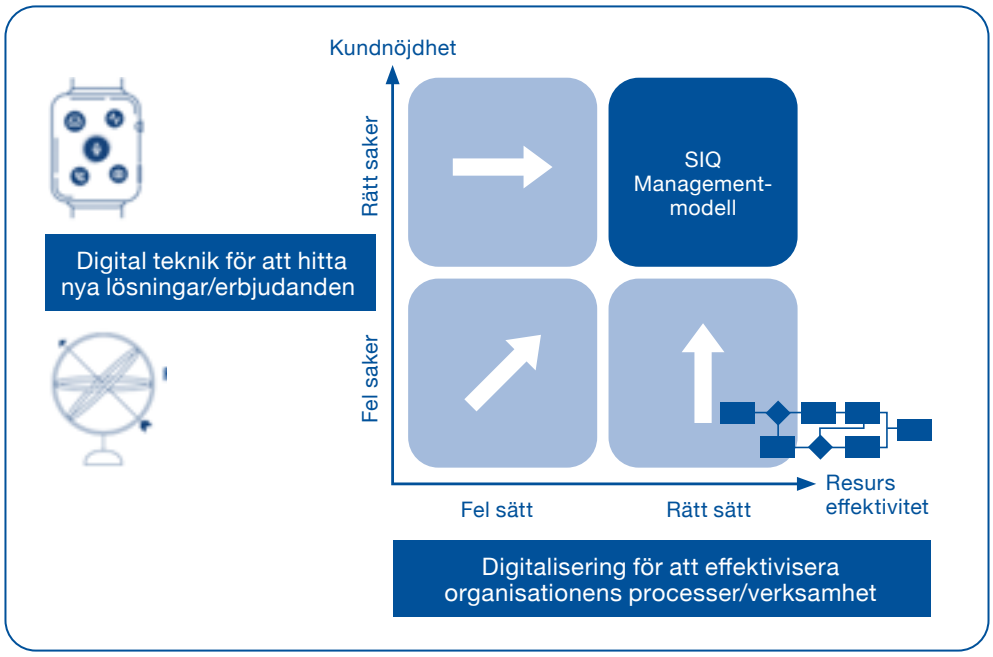
FIGUR 15. Övergripande beskrivning av stegen i de nationella utmärkelseprocesserna.

12. Utvärdera i en nationell utmärkelse

Att bli examinator är ett sätt att utveckla sig själv och sin organisation genom att lära av andra. I rollen som om examinator får du möjlighet till en kvalificerad managementutbildning. Du får tillgång till brett nätverk och lära känna ledande organisationer. Det är en strategisk ledarutbildning som passar bra för dig som är chef/ledare eller har ledarambitioner. Att vara examinator innebär dessutom ett fördjupat lärande i SIQ Managementmodell. Mer information om utbildningen finns att läsa på SIQs hemsida, www.siq.se/vara-tjanster/siq-examinatorsutbildning/.

13. SIQ Managementmodell och digitalisering

Den megatrend och utmaning som är påfallande just nu är digitalisering och de möjligheter det ger för bland annat artificiell intelligens (AI). Många förknippar digitalisering med resurseffektivitet och att vi därigenom ska kunna ersätta människor med applikationer och elektroniska tjänster av olika slag för att kunna effektivisera organisationens processer. Många organisationer och företag har just den målsättningen med digitaliseringen. Här finns det en stor risk att dessa verksamheter glömmer bort för vem de digitaliserar – sina kunder och intressenter. Digital teknik ger dessutom möjligheten till helt nya funktioner och erbjudanden till, se Figur 16.



FIGUR 16. Digital teknik kan bidra till att öka en organisations resurseffektivitet och effektivisera organisationens processer och verksamhet. Samtidigt erbjuder digital teknik möjligheter att på ett helt nytt sätt utveckla nya lösningar och erbjudanden som radikalt förändrar branscher och synen på vad som är möjligt att erbjuda.

Det finns forskning som visar på en stark ömsesidig relation mellan digitalisering och kvalitetsutveckling (Rönnbäck & Eriksson, 2012). De flesta organisationer har arbetssätt för att arbeta med både digitalisering och kvalitetsutveckling. Problemet är att arbetssätten för digitalisering och kvalitetsutveckling i många fall är separerade från varandra. De hanteras ofta inom två olika funktioner i en organisation och kommunikation samt etablering av gemensamma mål mellan dem existerar oftast inte. Även inom akademin är digitalisering och kvalitetsutveckling två separata discipliner. Utbytet av idéer för att lära från varandras discipliner är fragmenterad och begränsad.

Om man ser till syftet med både digitalisering och kvalitetsutveckling handlar det om att bidra till förbättrade varor, tjänster och processer för organisationens kunder och intressenter samt att förbättra den inre effektiviteten. Tidigare forskning har visat att en bristfällig digitalisering är ett hinder för att uppnå en god lönsamhet. Vi vet också att en digitalisering som syftar till och åstadkommer både intern och extern effektivitet leder till en högre lönsamhet (Carlson & McNurlin, 1992).

Forskning visar samma relation mellan kvalitetsutveckling och lönsamhet – lyckas man med kvalitetsutvecklingen uppnår man en högre lönsamhet (Hendricks & Singhal, 1995, 1996, 1997, 2001a, b; Flynn et al., 1995; Eriksson & Hansson, 2003).

För att digitalisera en verksamhet och dess produkter, varor, tjänster och processer, är det en fördel att förstå den inbördes relationen mellan digitalisering och kvalitetsutveckling. Kvalitetsutveckling består av värderingar, arbetssätt och verktyg. De vanligaste värderingarna inom kvalitetsutveckling är ledningens engagemang, kundorientering, allas delaktighet, processorientering, ständiga förbättringar och basera beslut på fakta (Bergman & Klefsjö, 2020). Med dessa värderingar kan vi utveckla organisationskulturen i syfte att uppnå såväl intern som extern effektivitet. Den aktuella forskningsstudien visar att digitaliseringen är beroende av exakt samma värderingar. Utöver detta möjliggör metoder och verktyg inom kvalitetsutveckling digitaliseringen.

En stor utmaning för organisationer och företag idag är just hur man ska utveckla sin digitala förmåga och det finns fortfarande många frågetecken kring hur man ska digitalisera sin verksamhet. Vilka rekommendationer kan då ges utifrån denna forskning?

FÖR ATT DIGITALISERA VAROR, TJÄNSTER OCH PROCESSER BEHÖVER ALLA VERKSAMHETER UTVECKLA EN:

- Kultur som bygger på ovan nämnda värderingar
- Struktur som tydliggör verksamheten och dess processer
- Systematik för förbättringar

VAD INNEBÄR DETTA MER KONKRET? JO, FÖR ATT LYCKAS MED DIGITALISERINGEN FÖRUTSÄTTER DET ATT EN VERKSAMHET:

- Förstår kundernas och intressenternas behov, krav och förväntningar
- Ser verksamheten som tvärfunktionella flöden
- Tydliggör roller, ansvar och arbetssätt
- Mäter och förstår hur digitala produkter, varor, tjänster och processer, faktabaserat kan förbättras
- Engagerar och gör alla delaktiga i förbättringsarbetet av de digitala produkterna; varorna, tjänsterna och processerna

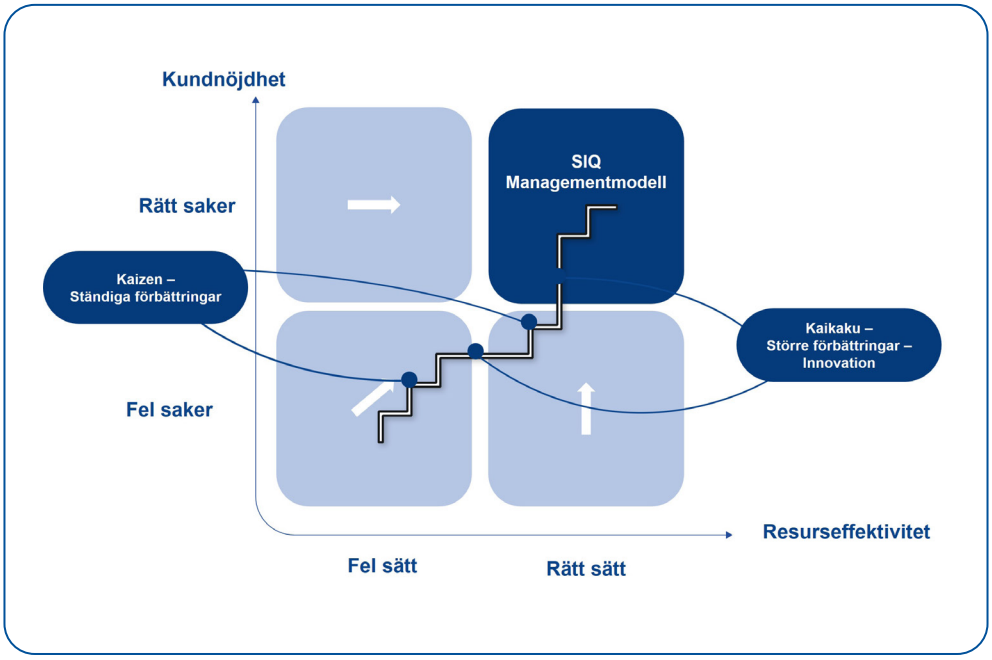
Ledningens uppgift är att förstå, prioritera och skapa förutsättningar för att arbeta proaktivt med kvalitetsutveckling, då värderingar, arbetssätt och verktyg inom kvalitetsutveckling möjliggör digitaliseringen.

14. SIQ Managementmodell och innovation

Begreppet innovation har fått oerhört stor uppmärksamhet de senaste åren. Med innovation avses här produkt-, process-, marknadsförings- och organisationsinnovationer[4]. Oftast förknippas begreppet innovation som ett nytt erbjudande till en kund, vara eller tjänst, men en innovation kan även utgöras av ett dramatiskt annorlunda arbetssätt som av olika orsaker är mer effektivt än tidigare.

Resultaten av organisationens processer redovisas inom respektive delkriterium i kapitel 5 i SIQ Managementmodell som handlar om resultat.

En organisation blir bara konkurrenskraftig om den kan utveckla en anpassningsförmåga och leda utvecklingen med att erbjuda kunder de mest fördelaktiga erbjudandena samtidigt som de levereras på ett resurssnålt sätt, se Figur 17. Ständiga förbättringar och innovationsarbetet har lite olika karaktär. Då man arbetar med ständiga förbättringar kan man se det som att man successivt och inkrementellt (kaizen) förbättrar arbetssätt och erbjudanden medan man ibland behöver ta större förbättringssteg, innovationer (kaikaku), i form av mer radikalt förändrade och förbättrade arbetssätt och erbjudanden.



FIGUR 17. För att ständigt vara relevant som organisation måste man ständigt förbättra och anpassa sina arbetssätt (x-axeln) och erbjudanden (y-axeln). Ibland sker detta genom mindre inkrementella förbättringar och ibland sker det genom större förbättringar, innovationer. På japanska benämns ofta ständiga förbättringar för ”kaizen” medan de ibland större mer dramatiska förändringarna/förbättringarna benämns ”kaikaku”.

15. SIQ verktyg

Mer information om nedanstående verktyg finns på SIQs hemsida, siq.se/service/utvardera-forbattra

15.1 SIQ Framgångsinsikt

SYFTE

SIQ Framgångsinsikt baseras på framgångsfaktorerna i SIQ Managementmodell och är ett verktyg för reflektion och samtal kring kvalitetsutveckling ur ett helhetsperspektiv. Syftet är att reflektera över var organisationen står idag i förhållande till modellens framgångsfaktorer. Kanske är det så att en verksamhet också skulle kunna bli mer framgångsrik genom att fler av arbetssätten och kulturen kännetecknas av dessa framgångsfaktorer? SIQ Framgångsinsikt finns även som en digital produkt tillgänglig on-line på SIQs hemsida, www.siq.se/vara-tjanster/siq-framgangsinsikt/. I den digitala versionen finns även en guide med förslag på steg i ett förbättringsarbete baserat på gruppens skattning av nuläget.

MÅLGRUPP

SIQ Framgångsinsikt genomförs individuellt och sedan inom en grupp. Verktyget fungerar på samtliga nivåer i en organisation.

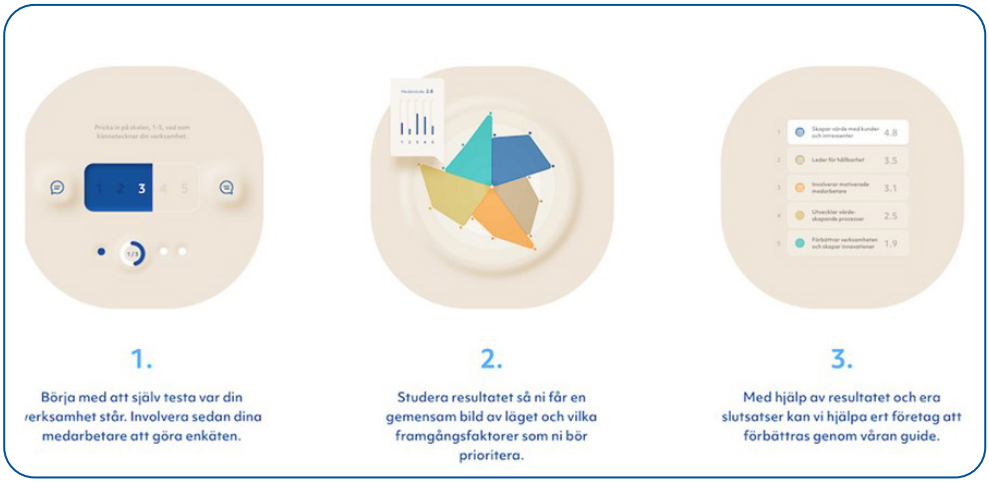
NÄR

Genomförs när en grupp vill få en gemensam bild över:

- Vad tycker vi att vi är bra på?
- Vad tycker vi att vi är dåliga på?
- Var har vi olika uppfattning och varför?

[4] OECD (2005)

- Vad vill vi kännetecknas av?
- Vad är viktigt för oss att förbättra?



FIGUR 18. Den digitala SIQ Framgångsinsikt i tre steg: 1) Utvärdering, 2) Studera och analysera samt 3) Guide till förbättring.

15.2 SIQ Kontrast

SYFTE

SIQ Kontrast ger ett stöd för att leda och styra mot hållbar framgång. Det är ett kvantitativt mätverktyg som baseras på strukturen i SIQ Managementmodell. Verksamheten utvärderas utifrån hur verksamheten drivs och vilka resultat det leder till. Genom 45 frågor i en digital enkät, ger analysen en gemensam förståelse för hur den egna organisationen arbetar, når mål och uppnår resultat, vilka är viktiga ansvarsområden för en ledningsgrupp. Baserat på analysen presenterat i rapporten finns det möjlighet till SIQ rådgivning tillsammans med nyckelpersoner om vad som kan vara nästa steg i verksamhetens utveckling. Se exempel i Figur 19.

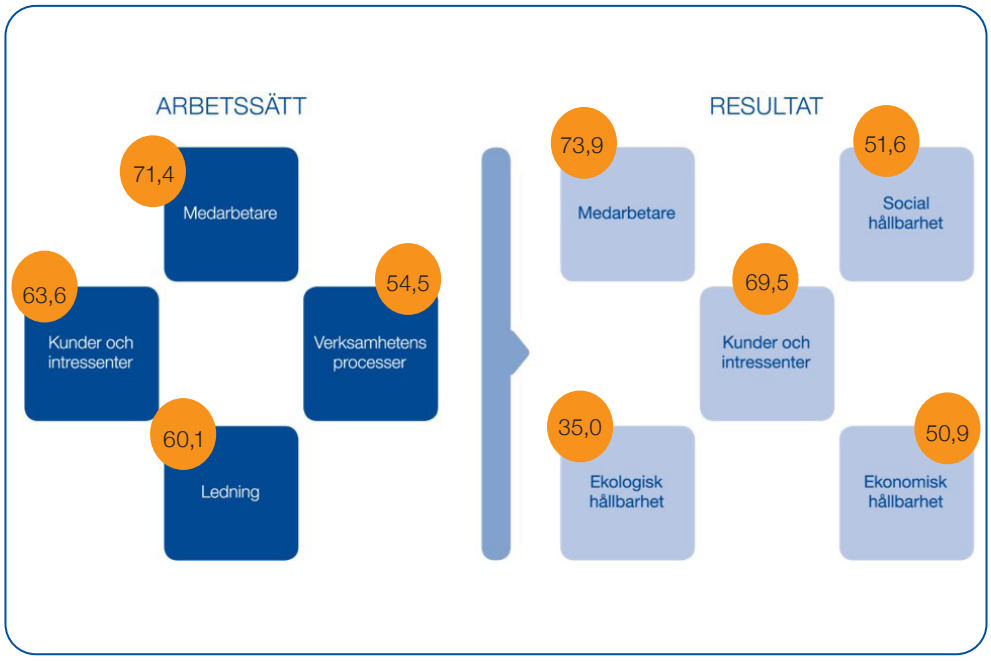
MÅLGRUPP

Målgruppen är både ledare och medarbetare i en organisation.

NÄR

Skattningen av verksamhetens nuläge som görs av medarbetare har betydelse för att leda och styra mot hållbar framgång genom att få svar och insikt i:

- balansen mellan verksamhetens inre och yttre effektivitet
- områden där det råder enighet respektive oenighet i gruppen
- prioriterade fokusområden



FIGUR 19. SIQ Kontrast ger insikt i balansen mellan inre effektivitet (arbetssätt) och yttre effektivitet (resultat) för att leda och styra mot hållbar framgång.

15.3 SIQ Management Index

SYFTE

SIQ Management Index är ett kvantitativt mätverktyg som baseras på excellencemodeller. Det ger en gemensam förståelse för hur den egna organisationen arbetar, når mål och uppnår resultat, vilka är viktiga ansvarsområden för en ledningsgrupp. Se exempel i Figur 20.

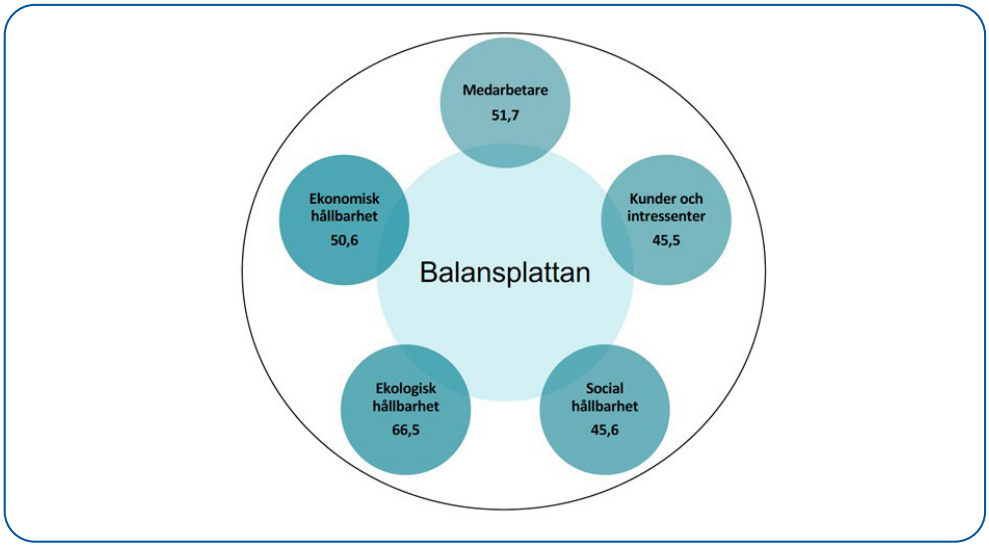
MÅLGRUPP

Målgruppen är ledningsgrupper.

NÄR

Mätningarna som utförs av ledningsgrupper har betydelse för att få svar och insikt i:

- områden där det råder enighet respektive oenighet i gruppen
- vad som skapar eventuella gap till andra ledare i organisationen
- prioriterade fokusområden
- hur effektiv verksamheten är i förhållande till den arbetsmodell som ledningen har valt
- hur flexibla och anpassningsbara ledningen är i förhållande till omvärldsfaktorer



FIGUR 20. Ett exempel på resultatsammanställning i analysen av SIQ Management Index. En verksamhet behöver över tid balansera sina resultat utifrån flera intressenter. Balansplattan visar er verksamhets betyg inom fem områden. Betygen presenteras på skalan 0-100.

15.4 SIQ Kvalitetskulturindex

SYFTE

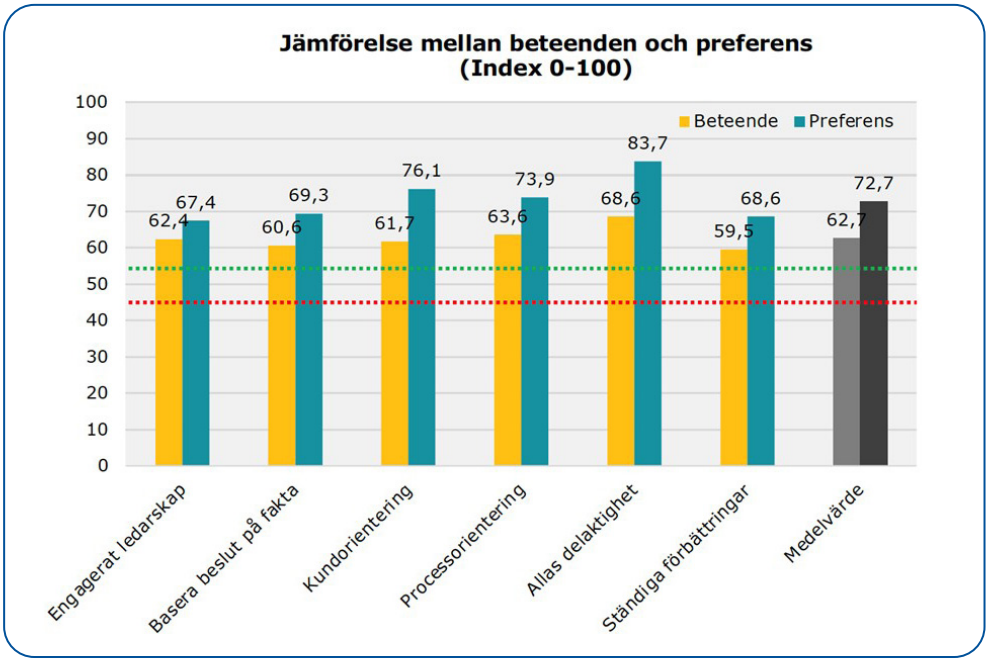
SIQ Kvalitetskulturindex är utvecklat för att ge organisationen en förståelse för vilka beteenden som vi anser dominerar på arbetsplatsen. Samtidigt ger Kvalitetskulturindex en uppfattning om vilka beteenden vi tycker är mest önskvärda, se exempel i Figur 21.

MÅLGRUPP

Målgruppen är både ledare och medarbetare i en organisation. För att underlätta hantering av resultaten från mätningar av kvalitetskultur rekommenderas att mätningar görs på enhetsnivå/specifik arbetsplats och inte endast organisationsövergripande.

NÄR

Mätningar har betydelse för att få en förståelse för kvalitetskulturen i den egna organisationen på beteendenivå, vilka är beteenden som kan påverkas av organisationens ledare och medarbetare.



FIGUR 21. SIQ Kvalitetskultur ger en översikt på nuläget i kvalitetskulturen i en organisation. Analysen visar skillnaden mellan skattat beteende och preferens, dvs. den önskade nivån.

16. Vanliga frågor om SIQ Managementmodell

ÄR SIQ MANAGEMENTMODELL LÄMPLIG FÖR SMÅ, SNABBVÄXANDE FÖRETAG?

SVAR: Alla organisationer, även små, snabbväxande företag behöver utveckla arbetssätt för kunder, intressenter, ledning, medarbetare och processer. Det är generiska områden för alla typer av organisationer. SIQ har haft flera mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet -Hållbar framgång som är klassificerade som mindre organisationer (mikroorganisationer eller SME – Small and Medium-Size Enterprises).

HUR SKAPAR MODELLEN FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT UTVECKLA ETT MODERNT FÖRETAG?

SVAR: SIQ Managementmodell har utvecklats i ett interaktivt forskningsprojekt och omhändertar de utmaningar som organisationer och företag står inför (se till exempel rubrik 13 och 14). På så vis är modellen praktiskt relevant och skapar förutsättningar för att utveckla ett modernt företag. Dessutom innehåller modellen frågor om hur organisationen håller sig uppdaterad om relevanta omvärldsfaktorer som påverkar den specifika organisationen.

HUR HANTERAR MODELLEN DIGITALISERING?

SVAR: Modellen innehåller frågor om hur organisationen håller sig uppdaterad om relevanta omvärldsfaktorer som påverkar den specifika organisationen. En sådan faktor kan vara digitaliseringen. I denna handbok framgår den inbördes relationen mellan kvalitetsutveckling och digitalisering, vilket kan ge råd om hur man som organisation bör arbeta med dessa områden integrerat (se rubrik 13).

VARFÖR EN SVENSK MODELL MED ENGELSKT NAMN?

SVAR: ”Management” är ett begrepp som finns i Svenska Akademins ordlista (SAOL). Eftersom

modellen bygger på en ledningsfilosofi om hur man leder och styr en verksamhet mot förbättrade resultat vill vi att detta även ska synas tydligt i namnet på modellen. Modellen ger även ett stöd för ledningen av en verksamhet. Under prototyputvecklingen kom frågan upp om namnet passar för offentlig sektor. SIQ har en produkt som heter SIQ Management Index, vilken idag har använts av i huvudsak offentliga verksamheter. Det är ingen som direkt har haft anmärkning på namnet på produkten utan snarare har vikten av fokus på ledningens betydelse för utvecklingen betonats.

17. Modellens revisionsplan

I samband med examinatorsutbildningen och vid deltagande i Utmärkelsen Svensk Kvalitet - hållbar utveckling respektive Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola utvärderas SIQ Managementmodell och tillhörande handbok årligen. Utvärderingen analyseras av SIQ och förbättringar genomförs av modellen.

SIQ Managementmodell samt dess handbok uppdateras årligen baserat på relevanta synpunkter. Med jämna mellanrum initieras en större forskningsbaserad översyn av modellen tillsammans med forskare och praktiker.

Vid synpunkter och förbättringsförslag kring modellen, vänligen maila dessa till siq@siq.se.

18. Referenser

Backström, T., Fundin, A., & Johansson, P. E. (Eds.). (2017). Innovative quality improvements in operations: introducing emergent quality management (Vol. 255). Springer International.

Bergman, B., Klefsjö, B. (2020). Kvalitet från behov till användning, Studentlitteratur, ISBN 978-91-44-14308-8.

Broman, G. , and Robèrt, K.-H. (2017). A framework for strategic sustainable development. Journal of Cleaner Production , 140 (1), 17–31. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121.

Bäckström, I. (2009). On the Relationship between Sustainable Health and Quality Management – Leadership and organizational behaviours from Swedish organizations, Doktorsavhandling nr. 71, Mittuniversitetet, Östersund.

Carlson, W. and McNurlin, B. (1992), "Basic principles for measuring IT value", I/S Analyzer, Vol. 30 No. 10, pp. 1-16.

Dahlin, J.-E. (2014), Hållbar utveckling, Studentlitteratur. ISBN 9789144092669

Deleryd, M. and Fundin, A. (2020) Towards societal satisfaction in a fifth generation of quality – the sustainability model, Total Quality Management & Business Excellence, https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1864214.

Deming, E.W. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA, MIT/Center for Advanced Engineering Studies.

Eriksson, H. and Hansson, J. (2003). "The Impact of TQM on Financial Performance", Measuring Business Excellence, Vol. 7 No. 1, pp. 36–50.

Fundin, A. Backström, T and Johansson, P.E. (2019) Exploring the emergent quality management paradigm, Total Quality Management & Business Excellence. https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1591946.

Fundin, A., Bergman, B., Elg, M. (2017) "The quality dilemma – combining development and stability", in Backström, T., Fundin, A., Johansson P.E. (eds), Innovative quality improvements in operations – introducing emergent quality management, Springer International Publisher, USA.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1995). "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", Decision Sciences, Vol. 26 No. 5, pp. 659–691.

FN (2017a). Globala målen för hållbar utveckling. Hämtat 2021-01-12 på http://www.globalamalen.se.

FN (2017b). Transforming the world: the 2030 agenda for sustainable development. Hämtat 2021-01-12 på https://sustainabledevelopment.un.org.

Hallencreutz, J., Deleryd, M., Fundin, A. (2020) Decoding sustainable success, Total Quality Management & Business Excellence. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1863779.

Hellsten U. och Klefsjö, B. (2001), "Självutvärdering – några verktyg och råd för arbetet", Kvalitetsmagasinet, 2 april.

Hendricks, K.B. and Singhal, V.R (1995). "The Impact of Capacity Expansion in the Market

Value of the Firm", Journal of Operations Management, Vol. 12 No. 3, pp. 259–272.

Hendricks, K.B. and Singhal, V.R (1996). "Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation", Management Science, Vol. 42 No. 3, pp. 415–436.

Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (1997). "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that have won Quality Awards", Management Sci- ence, Vol. 43 No 9, pp. 1258–1274.

Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (2001a). "The Long-run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs", Management Science, Vol. 47 No. 3, pp. 359–368.

Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. (2001b). "Firm Characteristics, Total Quality Management, and Finan- cial Performance", Journal of Operations Management, Vol. 19 No. 3, p. 269–285.

OECD/European Communities. (2005). "Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data", OECD/European Communities.

Raharjo, H. and Eriksson, H. (2016). "Exploring differences between private and public organizations in business excellence model", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 37 No. 12, pp. 1795-1816.

Randers, J., Rockström, J., Stoknes, P.E., Golüke, U., Collste, D., Cornell, S. (2018) Transformation is feasible – how to achieve sustainable development goals within planetary boundaries, a report to the club of Rome from Stockholm Resilience Center and BI Norwegian Business School, 17th of October.

Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F. S. Chapin, III, E. Lambin, T. M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H. Schellnhuber, B. Nykvist, C. A. De Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P. K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R. W. Corell, V. J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, and Foley J. (2009). "Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. Ecology and Society, Vol. 14, No. 2. http://www.ecologyandsociety. org/vol14/iss2/art32/.

Rönnbäck, Å. & Eriksson, H. (2012). "A case study on quality management and digital innovation", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 4 No. 4, pp. 408–422.

SIQ. (2017). SIQ Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling. SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling, Göteborg, Sverige.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., de Vries, Wim, de Wit, C. A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B., Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. Science, Vol. 347, No. 6223.

Världskommissionen för miljö och utveckling (eng World Commission on Environment and Development). (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press. p. 27.

Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., and Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. Academy of Management Annals, 14(2), 969-1031.

SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling, vars stadgar är fastställda av regeringen, har till uppgift att vara det samlande, pådrivande och resursskapande organet för den nationella utvecklingen inom kvalitetsområdet och därmed även stödja internationellt samarbete.

SIQ stimulerar och bidrar till en positiv kvalitetsutveckling i alla delar av det svenska samhället genom att skapa, samla och sprida kunskap för ett långsiktigt och hållbart utvecklingsarbete. Bakom SIQ står Tillväxtverket samt våra medlemsorganisationer från både privat näringsliv och offentlig sektor.

FÖLJ OSS PÅ LINKEDIN OCH FACEBOOK

Besök oss på www.siq.se

GÖTEBORG: Drakegatan 6, 412 50. **STOCKHOLM:** Torsgatan 2, 111 23.
TELEFON: 031- 723 17 00 **E-POST:** siq@siq.se www.siq.se

SWEDISH INSTITUTE FOR QUALITY SIQ