

MARS 2023

MARTENCON

VERKSAMHETSUTVECKLING

BEHOV AV ATT UTVECKLA ORGANISATIONEN?

MARTENCON AB
TÄBY
SVERIGE

VERKSAMHETSUTVECKLING

BEHOV AV ATT UTVECKLA ORGANISATIONEN?

UPPDRAGSEXEMPEL: VERKSAMHETSUTVECKLING AV ORGANISATION

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

INLEDNING	Sida 2
METOD	Sida 2
PROBLEMINVENTERING	Sida 3
GENOMFÖRANDE AV FÖRBÄTTRINGAR	Sida 4
EXEMPEL PÅ VERKSAMHETSLOSNINGAR	Sida 6

MARTENCON AB

TÄBY, SVERIGE

Kontakt e-postadress:

info@martencon.se

www.martencon.se

© MARTENCON AB, 2023

UPPDRAGSEXEMPEL: VERKSAMHETSUTVECKLING AV ORGANISATION

INLEDNING

Alla organisationer har ett behov av att kontinuerligt följa upp sitt sätt att arbeta i verksamheten. Eventuellt kan det förekomma olika slags problem i organisationer.

För att verksamhetsutveckling ska vara möjlig bör det finnas tydliga mål och visioner med verksamheten samt tydliga uppdrag i organisationen.

Behovet av att verksamhetsutveckla kan bero på förändrade eller nya uppdrag. Kunder till verksamhetens produkter och tjänster kan uppträda på ett nytt sätt eller ha förändrade önskemål och krav. Innovation och teknikens möjligheter kan utgöra drivkraft.

En organisations eventuella problem med ett negativt arbetsklimat kan bland annat bero på att dess delar och personal kan ha olika intressen utifrån olika perspektiv, vilka inte alltid fullt ut överensstämmer med strategier, mål och uppdrag särskilt om dessa inte är tydliga.

I uppdragsexemplet föreslås en metod och ett arbetssätt för att verksamhetsutveckla. Kunder kan ha egna koncept för verksamhetsutveckling. Metodstödet enligt detta uppdragsexempel anpassas till de önskemål kunden har för sina utvecklingsbehov.

Att ta externt stöd på detta vis kan vara ett sätt att få i gång arbetet med prognostisering av organisationens verksamhet framöver exempelvis avseende kundernas behov av produkter och tjänster. Vidare kan det vara ett sätt att våga ta intryck för att påbörja nödvändigt förändringsarbete genom till exempel användning av innovationer och därigenom utveckla verksamheten.

METOD

Metod för verksamhetsutveckling:

- Fas 1 Probleminventering:
 - Uppföljning av aktuell organisation och dess funktion
 - Dokumentation av eventuella problem, behov av förbättringar och förnyelse
- Fas 2 Genomförande av förbättringar – Iterativt stegförfarande:
 - Utvärdering av probleminventering
 - Framtagning av åtgärdsförslag
 - Analys av effekt och förbättring med åtgärdsförslag
 - Slutligt förslag till förbättringar av ledning och organisation
- Fas 3 Utvärdering och analys av verksamhetsutvecklingen och dokumentation

Kunden genomför probleminventering tillsammans med externt metodstöd. Därefter tar det externa metodstödet fram ett slutligt förslag till genomförande av fas två som stäms av med kund innan genomförande. Grunden är dock att organisationen själv ska vara aktiv i verksamhetsutvecklingen.

Metoden för verksamhetsutveckling utgör i sig en utveckling av organisationens sätt att arbeta generellt.

PROBLEMINVENTERING

Utveckling av verksamhet kan ske i ett "Top-Down"- eller ett "Bottom-Up"-perspektiv. Strävan bör vara att båda perspektiven fångas upp genom organisationens deltagande i verksamhetsutveckling.

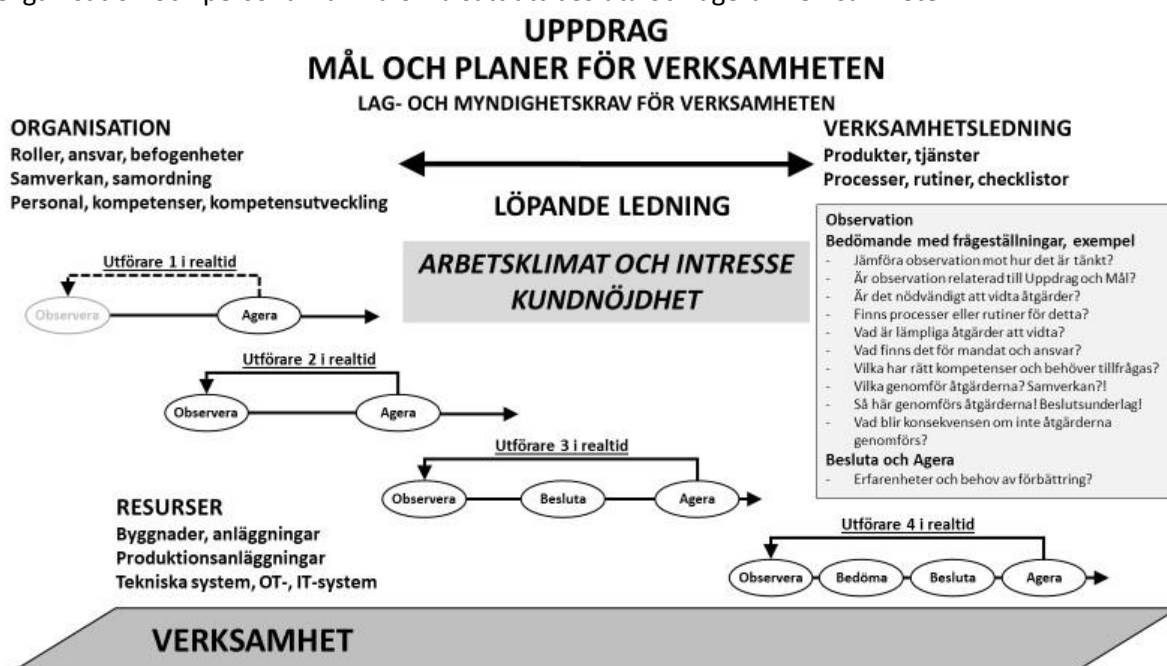
Uppföljning av aktuell organisation sker genom en gemensam inventering och dokumentation av problem, behov av förbättringar och förnyelse. Exempel på områden som kan belysas:

- Uppdrag för organisationen och dess delar
- Mål och planer för verksamheten, produkter, tjänster
- Organisation:
 - Roller, ansvar, befogenheter, samverkan, samordning
 - Personal, kompetenser, kompetensutvecklingsbehov
- Verksamhetsledningssystem:
 - Produkter, tjänster
 - Processer, rutiner, checklistor, sammanhang mellan processer
- Arbetsklimat och intresse:
 - Intresseperspektiv, kan vara olika, organisatoriska, personliga
- Resurser:
 - Byggnader, anläggningar, produktionsanläggningar, tekniska system, OT-, IT-system

Under probleminventeringen studeras även arbetssätt kring hur beslut och genomförande sker:

- Hur observeras händelser? Hur följs verksamheten upp?
- Vilka reflektioner (analyser, bedömanden) sker efter observationer och uppföljning?
- Hur sker framtagning av åtgärder? Mandat och ansvar? Samverkan? Beslutsunderlag?
- Sker konsekvensanalyser i det fall åtgärder inte genomförs?
- Hur sker beslut? Hur genomförs åtgärder? Görs erfarenhetsanalyser?

Organisation och personal kan ha olika sätt att besluta och agera i verksamheten.



GENOMFÖRANDE AV FÖRBÄTTRINGAR

Efter inventering av problem, behov av förbättringar och förnyelse kan det externa metodstödet ta fram slutsatser från det som framkommit. Därefter kan förslag tas fram beträffande genomförande av fas två som stäms av och justeras med kund innan genomförande.

Fasen startas med en gemensam utvärdering av tidigare gjord probleminventering (problem, förbättringar, förnyelse) med en sortering mot till exempel följande informationsstruktur:

- Uppdrag för organisationen och dess delar
- Mål och planer för verksamheten
- Organisation
- Verksamhetsledningssystem
- Intresseperspektiv, positiva, negativa, intressekonflikter
- Arbetsätt vid observationer, uppföljningar, ledning, beslut, agerande
- Arbetsätt vid hantering av olika typer av ärenden, stratstrategier, mål och planer o.d.
- Resurser

Framtagning av åtgärdsförslag kan följa ett systematiserat upplägg för konceptutveckling.

Utgångspunkten är att definiera vilka förmågor organisationen bör ha gentemot uppdrag, strategiska krav och operativ miljö för verksamheten. Alternativa koncept för verksamheten kan utvecklas varefter val sker. Kravanalys utförs för att bland annat definiera verksamhetskrav, identifiera lag- och myndighetskrav samt definiera nyckelfunktionskrav på verksamheten. Efter realisering sker validering mot dessa nyckelfunktionskrav.

Utgående från nyckelfunktionskraven tas en funktions- och processororienterad struktur fram över verksamheten eller ses över om en sådan redan finns. Verksamhetslösningar tas fram vilka sedan realiseras i organisationen. Detta förfarande kan genomföras iterativt i en prioriterad ordning.



© MARTENCON AB, 2023

Framtagning av åtgärdsförslag kan exempelvis ske enligt följande struktur:

- Uppdragsjustering för organisationen
- Mål och planer för verksamheten behöver uppdateras
- Verksamhetsledningssystem:
 - Uppdatering av produkter, tjänster
 - Uppdatering av processer, rutiner, checklistor
- Arbetsklimat, Intresseperspektiv, hantering
- Förändrade arbetssätt och metoder för vid uppföljningar och ledning:
 - Informationsinhämtning, lägesbild (ÄR-läge) för ledning, jämförelse mot strategier, mål och planer (BÖR-läge)
- Förändrade arbetssätt vid hantering av olika typer av ärenden:
 - Realtid: Observera, bedöma, besluta och agera
 - Ärendehantering: Ett ärendes gång, kan finnas en mängd olika typer av ärenden
 - Justering av styrningar: Strategier, mål och planer
- Organisationsöversyn:
 - Nya funktioner, omstrukturering, kompetenser, kompetensutveckling
- Resurser, översyn:
 - Byggnader, anläggningar, produktionsanläggningar, tekniska system, OT-, IT-system

Systematisk metod eller experimentell utveckling: Problemlösning, förbättring och förnyelse kan genomföras enligt systematisk metod eller genom att pröva sig fram genom experimentell utveckling. Mindre utvecklingssteg genom experimentell verksamhet kan vara ett sätt att skapa medarbetarinitiativ i organisationen till förändring. Den experimentella utvecklingen bör efter prov i verksamheten emellertid återföras till den systematiska modellen för att definiera vilka faktiska deluppdrag och krav som den experimentellt framtagna lösningen uppfyller.

Analys av samtliga åtgärdsförslag utförs avseende förväntad effekt och förbättring som underlag för prioriteringar och stegvist successivt införande.

Slutliga åtgärdsförslag till problemlösning, förbättring och förnyelse med planerat införande tas fram inkluderat vilka kriterier som ska användas för verifiering och validering av åtgärderna i samband med införande. Verifiering avser kontroll att implementation och integration av verksamhetslösning uppfyller specificerade detaljkrav, medan validering avser kontroll av verksamhetslösning mot uppdrag och nyckelfunktionskrav.

Den validerade verksamhetslösningen är därefter den konfiguration mot vilken ledning, uppföljning och genomförande av aktuell verksamhet sker.

Slutligt utvärderings- och analysstöd kan ges beträffande de samlade åtgärderna (stegvist, totalt) inom den verksamhetsutveckling uppdrag stödjer. Projektuppdrag slutdokumenteras.

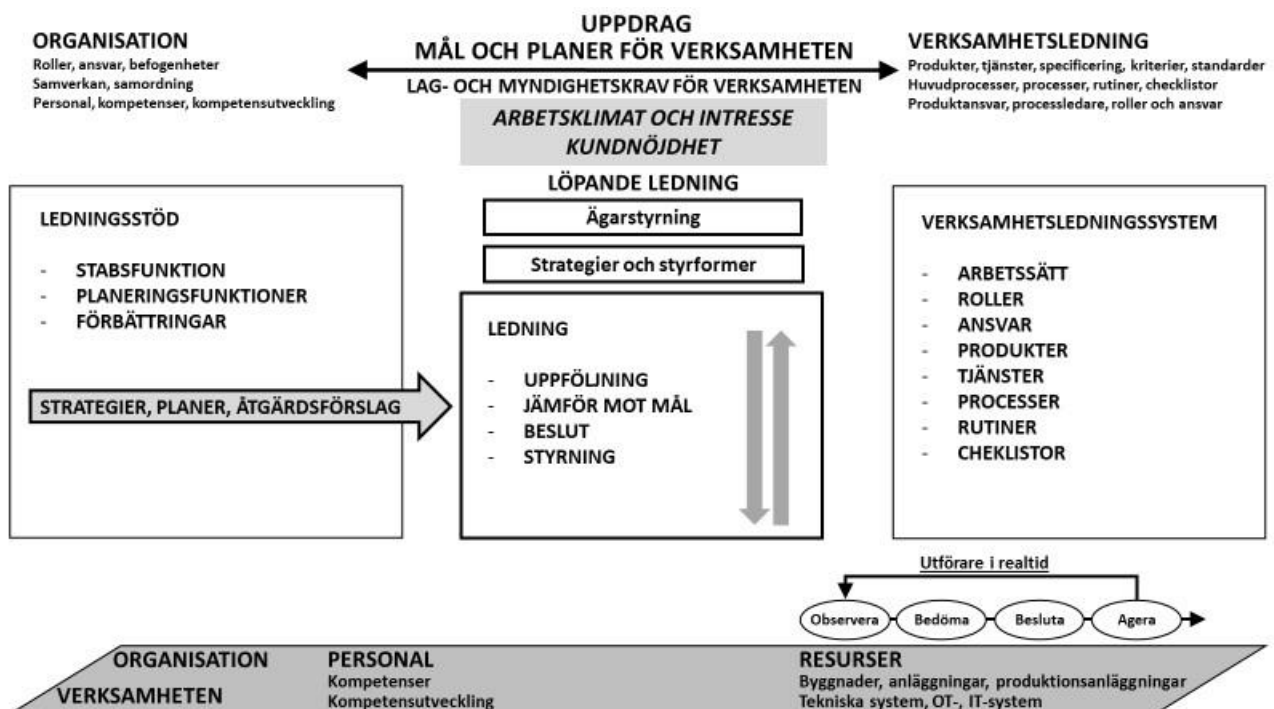
EXEMPEL PÅ VERKSAMHETSLÖSNINGAR

Nedan ges en översikt för att illustrera delar som kan vara aktuella vid verksamhetsutveckling. Olika verksamhetstyper såsom offentlig verksamhet (kommuner, regioner, myndigheter), företag och ideella organisationer har olika benämningar på sina funktioner men styrprinciperna är likartade.

Företag och organisationer behöver ett ledningssystem för kort- och långsiktig ledning av organisation och verksamhet. En organisation som agerar utan eftertanke kommer för eller senare att få problem. Det bör finnas principer för planering, uppdragsstyrning och uppföljning. Vidare bör det finnas processer och rutiner för inriktning av hur verksamhet kan utföras.

Med ett effektivt ledningssystem som verkar på lång och kort sikt, kan ledning och utövare tillsammans och synkroniserat verka i en övergripande huvudriktning. Organisationen blir lärande.

Genom delning av koncept och planer som är relevanta för de olika verksamheterna, skapas en god grund för utövarnas agerande med eftertanke i rätt huvudinriktning. Ledningen kan därmed fokusera på planering, inriktning samt övergripande uppdragsstyrning och uppföljning.



© MARTENCON AB, 2023

Ett effektivt ledningssystem behöver ha relevanta kopplingar till ägarstyrning, verkställande ledning, ekonomisk ledning, operativ ledning, organisationstruktur, affärsmodeller, produkt- och tjänstemodeller, program, projekt, produkt- och tjänsteutvecklingsmetoder samt ett stödjande verksamhetsledningssystem.

Övergripande ledning

Ledningsorganisationen i företag och organisationer bör använda styr-, besluts- och uppföljningsmodeller, som gör det möjligt att använda den samlade kognitiva förmågan i organisationen.

Den löpande ledningen av företag och organisationer utgår från fastställda strategier och styrformer.

Ledningsorganisationen i företag och organisationer genomför principiellt sett löpande följande:

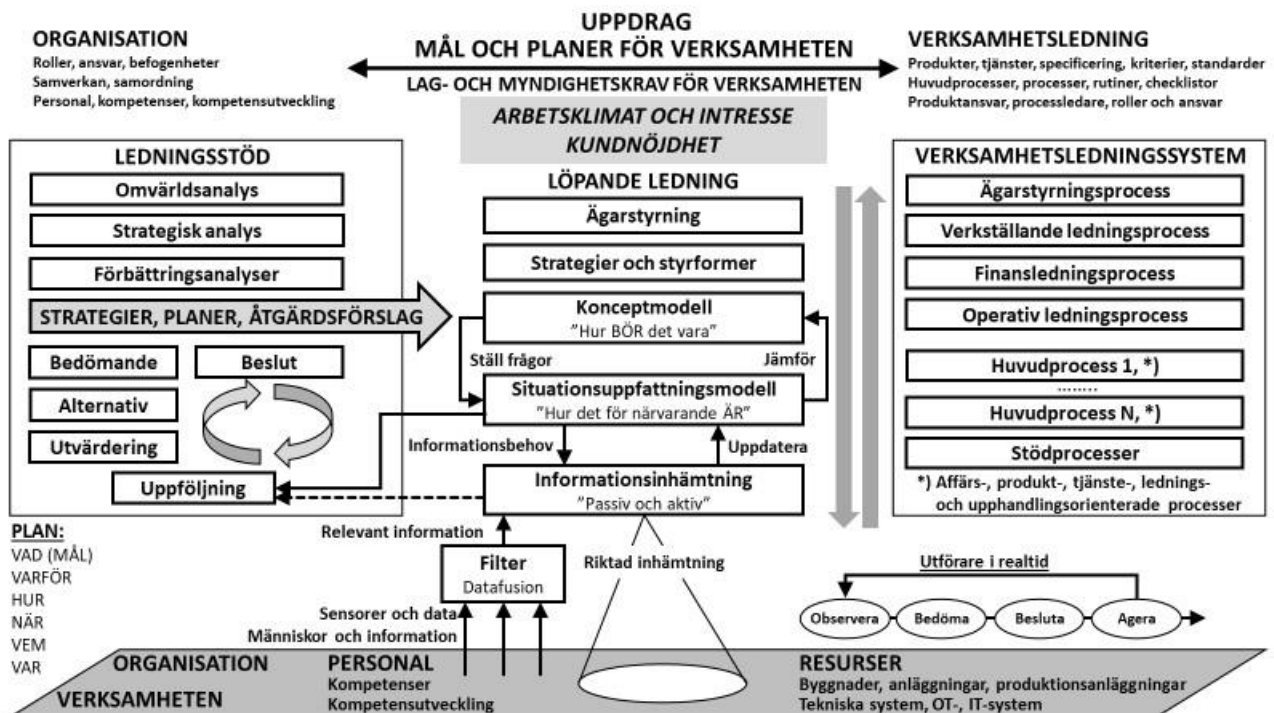
- Informationsinhämtning och uppföljning av verksamhet.
- Skapar en situationsuppfattning – Ett ÄR-värde mot en tänkt inriktning.
- Jämför med konceptet för verksamheten och uppgjorda planer – Ett beslutat BÖR-läge.
- Ger direktiv om justeringar av huvudinriktning för verksamheten inom beslutade styrformer.

Ledningen och utövarna i verksamheten kan använda samma system för inhämtning av information, men med olika modeller för efterfrågade sammanställningar.

Baserat på erfarenheter från verksamheten fattar ledningen vid behov beslut om följande:

- Ger direktiv om framtagning av strategier, planer och åtgärder. Ledningsstödet föreslår förbättringar och tar på uppdrag fram strategier, planer och åtgärder.
- Fastställer strategier, planer och åtgärder.
- Föreslår ägaren justeringar i ägarrelaterade strategier och styrformer.

Exempel på åtgärder kan vara justeringar i organisation, ansvar, arbetsordning, produkter, tjänster, övergripande kundrelaterade frågor, beslut om upphandlingar, anskaffningar, verksamhetsledningssystemets utformning med processer o.d.



© MARTENCON AB, 2023

Ledningsstöd – Stab och planering

Ledningsstödet genomför:

- Omvärldsanalyser
- Strategiska analyser för framtagning av lång- och kortsiktiga inriktningar
- Förbättringsanalyser för att inrikta planeringsarbeten
- Tar fram strategier, planer och förändringsförslag.

Strategier, planer och andra åtgärdsförslag skapas genom att det finns ett koncept för framtagning av användningsbara styrande dokument:

- Uppdragsdefinition
- Uppföljning av pågående verksamhet
- Utvärdering
- Framtagning av alternativa möjliga ageranden
- Bedömande avseende lämpligt vägval
- Beslut
- Plan o.d. nedtecknas: Vad (Mål), Varför, Hur, När, Vem och Var

Förbättringsledning kan genomföras i en stegvis och iterativ process. Planer tas fram, direktiv om genomförande ges, verksamheten följs upp och utvärderas varefter planer och styrdokument justeras successivt.

Verksamhetsledningssystem

Verksamhetsledningssystem kan behöva förändras avseende processer, rutiner, checklistor med mera (exempel):

- Ägarstyrning
- Verkställande ledning
- Affärskoncept
- Verksamhetsledningskoncept för exempelvis:
 - Operativ ledning
 - Produkter, tjänster
 - Program-, uppdrags-, projekt- och arbetsledning
 - Huvudprocesser (kan vara flera), processer, rutiner, checklistor o.d.
 - Verksamhetsutveckling och införande, utvärdering
 - Upphandlingar
- Produktledning – Ansvar för verksamhetsprodukter och tjänster
- Organisationsstruktur
- Kompetensförsörjning

Verksamhet

Exempel på systemrelaterad verksamhet ges på www.martencon.se. Liknande tänk finns för andra verksamhetsområden.