

# Genomtänkta processer satta i system

På Systembolaget gillar man att göra saker grundligt och att ha **kunskap i huset**. Så när de valde att införa ett processororienterat arbetssätt som påverkar hela organisationens verksamhet, valde de att göra det mesta av jobbet själva. Metoder och arbetssätt har fått växa fram under projektets gång. Att ibland köra lite av vägen och upp igen har varit en del av lärandet



Samarbete  
Effektivitet  
Kundnytta

**t**vå år i rad har Systembolaget utsetts till Sveriges bästa serviceföretag i ServiceScore. Samtidigt har de internt sett fortsatt potential i samarbete och effektivitet. En självskattning enligt SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling för ett par år sedan visade att Systembolaget var bra på kundbemötande och ledarskap men svaga på processarbete. Detta fick ledningsgruppen med vd Magdalena Gerger i spetsen att starta projektet "Det goda arbetssättet", med syfte att få en övergripande bild av vad ett processbaserat arbetssätt skulle innebära för Systembolaget.

## Än mer kundorienterade

De främsta målen med att införa ett processororienterat arbetssätt har varit att förbättra sam-

arbete, effektivitet och kundnytta. Och arbetet har gett resultat. Mätningar visar tydligt att samarbetet snabbt har blivit bättre inom organisationen och det processbaserade arbetssättet gör organisationen ännu mer kundorienterad än den var tidigare. Att uppnå högre effektivitet tar dock längre tid att uppnå och är svårare att mäta.

Lise-Lotte Vestling och Jessica Karlsson tillsattes för att driva projektet "Det goda arbetssättet" 2011. De hade viss kunskap om processer från tidigare utvecklingsprojekt men under projektets gång lärde de sig mer och mer om processkartläggning, processutveckling och processledning. Projektets uppdrag och målsättning var att ta fram, utvärdera och rekommendera Systembolagets processororienterade

arbetssätt. Detta gjordes samtidigt med att de första pilotprocesserna genomfördes.

– Efter varje workshop funderade vi över vad vi gjort bra och vad som kunde förbättras. Kunskapen växte, berättar Lise-Lotte.

– Trivector har varit med oss som stöd, utbildare och granskare hela vägen i arbetet. Vi har använt Trivectors metoder och arbetssätt, men hela tiden försökt ta in kunskapen i huset, och göra den till vår, använda Systembolagets terminologi, säger Jessica.

## Så enkelt som möjligt

En kommunikatör knöts tidigt till projektet.

– Vi ville använda ett enkelt språk, visualisera och göra allting så lättbegripligt som möjligt, berättar Lise-Lotte. Vi valde också att kom-

municera när det berörde, inga stora interna kampanjer till hela företaget.

Projektet pågick i tre år.

– Dels ville vi göra det ordentligt, dels pågick det andra prioriterade projekt i verksamheten. Vi hade inte kunnat göra det snabbare. Då hade vi inte lyckats få med rätt nyckelpersoner. Varje process har inneburit cirka femton workshops där vi kombinerat lärandet med att arbeta med processen och införa processledning. Varje halvår har vi lyckats ta fram tre-fyra processer, berättar Lise-Lotte.

– Att projektet gått så bra, beror mycket på ledningens stöd. Vår vd har hela tiden trott på fördelarna med processledning och på att låta kunskapen växa fram. Vi skapade ett sug underifrån genom att visa på goda exempel.

Det främsta målet med att införa ett processororienterat arbetssätt har varit att förbättra samarbete, effektivitet och kundnytta.





**Lise-Lotte Vestling** och Jessica Karlsson tillsattes för att driva projektet "Det goda arbetssättet"



## Hur räknar man fram värdet av ett gott samarbete?



- Vi har ramlat i diket vid några tillfällen, berättar Lise-Lotte. Till exempel när vi hoppade över den viktiga nulägesanalysen för att vi trodde vi skulle spara tid. Det har vi ångrat efteråt.

- Vi har också genomfört några workshops som inte blev helt lyckade, vi kunde för lite och hade inte rätt erfarenhet och kunde därför inte svara ordentligt på deltagarnas frågor.

Självklart var det en utmaning att alla metoder inte fanns från början, att det skulle utvecklas under projektet.

- Det var stundtals svårt att övertyga om ett positivt business case för projektet. Effekterna med processororienteringen kommer ju först när processerna har utvecklats och förbättras och detta kunde vi inte räkna på innan vi hade tittat djupare i processerna. Hur räknar man fram värdet av ett gott samarbete? säger Jessica.

De första processledarna har fungerat som ambassadörer och spelat stor roll för att sprida intresset och engagemanget för det processbaserade arbetssättet inom organisationen.

- Den dagen då de första processledarna inte bara såg den teoretiska nyttan utan även den praktiska nyttan med processerna var en milstolpe, berättar Lise-Lotte.

### Processägarna driver

Projektet är nu avslutat, men processarbetet fortgår. Idag arbetar Systembolaget med att utveckla processerna för kärnverksamheten. De flesta har de stora dragen beskrivna, en processägare och ett processteam. Några processteam har hunnit använda och utveckla sina processer och är på väg att implementera förbättringar, andra är mer i början av arbetet.

Processarbetet drivs av processägarna och deras processledare, men Lise-Lotte och Jessica hjälper till och stöttar där det behövs.

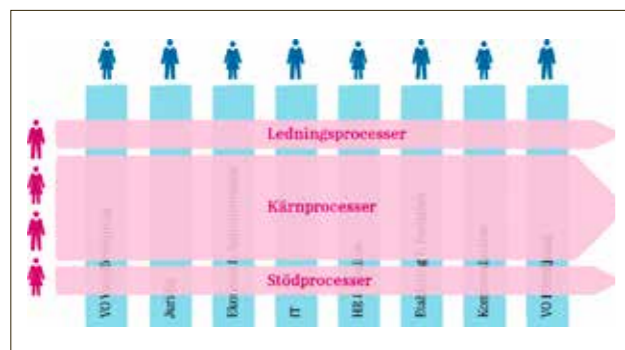
### Samverkan med fler

Processarbetet är främst fokuserat på huvudkontoret i Stockholm som arbetar med att stötta butikerna. Genom "Det goda arbetssättet" har Systembolaget skapat nya forum för samarbete över avdelningarna vilket gett resultat både i linjearbetet och i projekt. I butikerna syns processarbetet ännu inte så mycket. Målet är att de ska uppleva att de får bättre stöd från huvudkontoret och tydligare rutiner för deras arbete. På så sätt kan de lägga mer tid på kunderna i butiken och öka servicen ytterligare.

- Vi har skapat ytterligare en komplexitet i verksamheten vilket innebär att medarbetare kan ledas av både sin linjechef och processledaren. Det är en utmaning att vara en funktionsorganisation med ett processororienterat arbetssätt, berättar Lise-Lotte

- Det enda botemedlet är dialog. Vi lär oss hela tiden att hantera de nya skärningarna, menar Lise-Lotte.

- Genom att fokusera på processerna och på att utveckla dem, så kommer det fram mängder av idéer på hur man kan göra saker bättre och mer effektivt. En risk vi ser är att vi inte märkar



**Systembolagets processer** går på tvären genom avdelningar och enheter.



med att följa upp alla goda idéer som kommer upp som ett resultat av processarbetet. Vi måste skapa tid och resurser att genomföra processförbättringarna. Det som är bra är att vi genom processarbetet får faktabaserade beslutsunderlag som hjälper oss prioritera och utveckla organisationen, berättar Jessica.

### Helhetssyn på verksamheten

Systembolaget har gjort förändringar i strukturerna för att anpassa sig till ett processororienterat arbetssätt, bland annat hur de planerar verksamheten. Det processororienterade arbetssättet är på Systembolaget för att stanna.

- Idag har vi en kontinuitet i processarbetet och ett ägarskap. De medarbetare som kommit in i processarbetet ser stora fördelar och stor nytta, och vi har alla fått en bättre helhetssyn på verksamheten, säger Jessica.

- Troligen kommer processerna förändras lite framöver, nya tillkommer, andra försvinner, men visst kommer vi fortsätta arbeta med processer, säger Lise-Lotte. □

## 421 butiker

Systembolagets uppdrag är att sälja alkohol i Sverige utan vinstintresse och att samtidigt verka för att minska alkoholens skadeverkan. Idag finns butiker i samtliga kommuner i Sverige, totalt ca 421 butiker och omkring 500 utlämningsställen. De är drygt 5000 anställda och säljer nära 14 000 olika artiklar.

## Låna el-cykel på biblioteket

På flera bibliotek runt om i Sverige finns det möjlighet att låna elcykel, bland annat i Åstorp, Mölndal, Broby, Torsås, Tyringe, Sundsvall och Bjuv. Elcykeln lånas med ett giltigt lånekort i max tre dagar, du måste ha fyllt 18 år och får lämna en deposition på 300 kronor. Att kunna låna en elcykel är en del i kommunernas miljöarbete för att uppmuntra fler till att ta cykeln istället för bilen.



"För att träffa ett rörligt mål, som vid exempelvis lerduskytte, så kan du inte sikta där lerduvan är just nu, utan du måste sikta på där lerduvan kommer att vara."

*Donnie SC Lygonis, entreprenör och innovatör, Technology Transfer Manager på KTH Innovation*

## 15 minuter

Max femton minuter, längre tid får ett powermöte inte ta. Alla ska stå upp, och det måste leda till beslut. Det är grundprinciperna för ett powermöte enligt Svenska Mötet.

Alla deltagare måste känna till grundprinciperna så att de kan förbereda sig, den som bjuder in till mötet måste ha en klar frågeställning och mötesledaren ska också hålla koll på tiden. Det ska helst inte vara fler än fem till sex deltagare på ett powermöte och det passar bäst när man ses fysiskt.



## 2038-problemet

2038-problemet, eller Y2K38 som det också kallas, är namnet på ett problem som väntar många datasystem år 2038. Liksom för Millenniebuggen handlar det om att utrymmet för tidmätning i operativsystemet inte räcker till. Problemet rör främst inbyggda system med 32 bitars ordbredd. I server- och personatorer håller man på att gå över till 64 bitars ordbredd vilket löser problemet.