

ETT WHITEPAPER FRÅN CONVENDOR AB

Organisation och ansvarsfördelning vid tillämpning av kategoristyrning

CONVENDOR
ETT KUNSKAPSFÖRETAG I ATT UTVECKLA STABS- OCH STÖDFUNKTIONER

www.convendor.se



Innehåll

1 Bakgrund	3
2 Definition av problemet.....	5
3 Erfarenheter från andra	6
4 Slutsatser	8
5 Källor	9

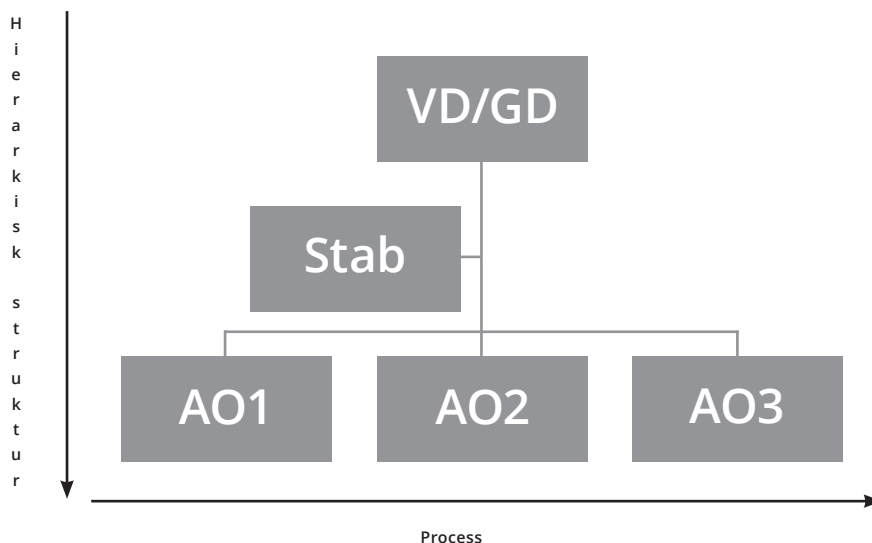


1 Bakgrund

Traditionellt har vi i svenska organisationer fördelat ansvar i en hierarkisk dimension, det vill säga uppifrån ledningen och nedåt genom organisationen. Det här är ett arv från hur den tillverkande industrin var organiserad för ca hundra år sedan. I takt med en ökad specialisering, krav på effektivare resursutnyttjande samt ökat kunskapsinnehåll i verksamheten så arbetar vi dock mer och mer tvärs organisationen istället, i så kallade verksamhetsprocesser. Det här gör att organisation och ansvarsfördelning i allt minskande grad överensstämmer med varandra. Detta skapar ett glapp som ökar risken för att ingen tar ansvar, och att saker "faller mellan stolar".

Problemet har blivit uppmärksammat i ett antal "skandaler" som exempelvis Stockholms Läns Landsting, Transportstyrelsen och Carema.

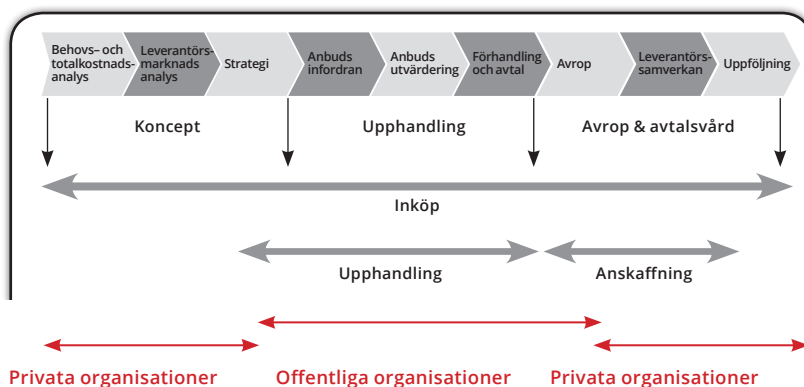
Problematiken har framförallt blivit tydligt inom offentlig sektor, men det är lika vanligt i alla organisationer.





Det här är ett generellt problem för alla delar av en organisation, men gäller i högsta grad även inom inköp. Här har vi under de senaste fem åren allt mer börjat arbeta i processer, bland annat genom tillämpning av så kallad kategoristyrning. Kategoristyrning innebär ju ett ansvar för hela processen rakt igenom organisationen inom ett enskilt inköpsområde (s.k. kategori).

Inom offentlig sektor är problemet dessutom att man traditionellt inte har arbetat med ansvar för hela inköpsprocessen, utan bara för upphandlingsdelen av denna (se fig nedan). Därför måste man där först definiera organisationens inköpsprocess innan man eventuellt går vidare och tillämpar kategoristyrning som arbetssätt. Detta problem har uppmärksammats i regeringens nationella upphandlingsstrategi (första målet) och finns ytligt berört i Upphandlingsmyndighetens rekommendationer kring "arbete med tvärfunktionella grupper".



Källa: Inköp i Förändring, Kron & Wallgren, Liber förlag 2010

Vi har också en trend att vi arbetar mer och mer med resurser som inte är knutna till organisationen i form av ett anställningsförhållande, utan på något annat sätt. Denna trend är mest accentuerad i USA men kommer också mer och mer här i Sverige. Enligt Deloitte och McKinsey representerar det 20-30% av arbetskraften i västvärlden. I takt med att tjänsteinslaget i BNP ökar så kommer också denna utveckling att accentueras.

Dessa ändrade arbetssätt och samarbetsformer har också börjat återspeglas i våra kontorsmiljöer. Kontoren har av tradition stöttat ett arbetssätt med sk "stuprör". I strävan att komma ifrån detta har vi börjat införa sk aktivitetsbaserade kontor som stöder ett mer flexibelt arbetssätt. En bieffekt av det kan vara att behovet av lokalytor krymper.



2 Definition av problemet

För att kunna tillämpa arbetssätt som kategoristyrning måste vi alltså hitta sätt att arbeta tvärorganisatoriskt (i processdimensionen) fast vi har en ansvarsfördelning i en hierarkisk dimension (uppifrån och ner). Detta gäller inte bara inköp, utan all verksamhet vi sysslar med där vi arbetar tvärfunktionellt, något vi alltså gör i allt ökande grad. Inom vården heter exempelvis motsvarigheten till kategoristyrning "Värdebaserad vård" och har varit mycket omdiskuterat på senare tid i samband med exempelvis Nya Karolinska och Sahlgrenska.



3 Erfarenheter från andra

Hur löser vi då problemet med en gammaldags ansvarsfördelning, som inte stämmer överens med vårt moderna arbetssätt?

Vi har haft anledning att, för en stor offentlig organisations räkning, titta på denna fråga och inventera hur olika organisationer löst problemet när det gäller implementering av kategoristyrning. Vi har bl.a. intervjuat tio organisationer, men också tagit del av befintlig forskning inom området:

Den bild som framtonar inom inköpsområdet är tämligen entydig:

- *De flesta organisationer i Sverige har valt att lösa ovanstående problem genom att låta kategorierna arbeta i någon form av permanent projektorganisation, med stöd av den aktuella organisationens projektmetod*
- *Ofta har man en "styrelse" för inköpsverksamheten (s.k. Inköpsråd) vars medlemmar tar med sig sina befogenheter in i inköpsarbetet*
- *Kategoriansvariga måste "sälja in" sina olika projekt till Inköpsrådet, som tillhandahåller resurserna via sina linjebefogenheter*
- *Detta arbetssätt ställer stora, och delvis nya, krav på kompetens och ledarskap inom inköpsorganisationen. Framförallt gäller det för de som tidigare varit traditionella upphandlingsavdelningar inom den offentliga sektorn*

Problemet är att när man arbetar på ett sätt, men har ansvar fördelat i en annan dimension, kan det som tidigare nämnts uppstå glapp i ansvarskedjan. Inom vården när man tillämpar modellen "Värdebaserad vård" kallas dessa glapp för "Organisatoriska mellanrum".

Detta problem gäller dock inte bara ansvar, utan också tillgång till resurser och finansiering. Resurserna är ofta distribuerade i en hierarkisk dimension, exempelvis via en budget, men de skall tillämpas i en processuell dimension.



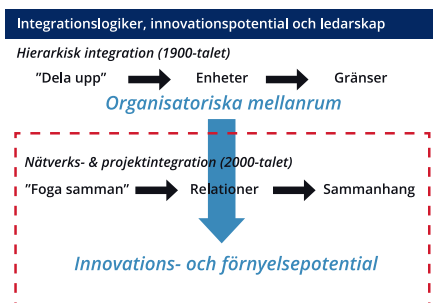
Denna fråga har studerats vid Handelshögskolan i Stockholm av Professor Mats Tystrup, samt av Johan Åkesson vid Handelshögskolan i Göteborg. Whitepapers som berör frågan finns också, t.ex. från konsultföretaget Karlöf Consulting. Problematiken har även behandlats i boken "Administrations-samhället" av Anders Forssell och Anders Ivarsson Westerberg, där man hänvisar till Minzbergs tankar om organisationsutveckling och konstaterar att arbete i processdimensionen kräver ytterligare administrativa resurser.

Sammanfattningsvis har man kommit fram till att:

- *Problematiken är generell, inte unik för inköp, och har drivits på av samhällets specialisering och därmed följande behov av tvärorganisa-toriskt arbete med hjälp av verktyg/koncept som lean, TBM, BPR eller motsvarande. Frågan är mycket aktuell inom vården för närvarande*
- *Delvis har detta lett till en trend mot mer användning av budgetering, även i processdimensionen. Denna trend accentueras av andra tren-der inom offentlig sektor, kring behov av och krav på tydlighet, av-gränsat ansvar och egen identitet*
- *Det räcker inte med styrning för att lösa problemet med glapp (eller mellanrum) i ansvarskedjan, utan man måste komplettera med arbete kring mål, värdegrund, kultur och attityder.*

Värdebaserad vård

På Handelshögskolan i Stockholm har man studerat problemet med dessa "organisatoriska mellanrum" framförallt inom vården. Man försöker där åskådliggöra begreppet med nedanstående fig:



Källa: Mats Tystrup Center for Advanced Studies in Leadership vid Handelshögskolan i Stockholm



Traditionellt har alltså organisation går ut på att "dela upp" ansvar, resurser, befogenheter eller något annat. Så fort man delar upp så skapas gränser, och därmed ett innanför och utanför och en oklarhet i vad som är ens eget ansvar eller någon annans. Därmed skapas också ofta en ineffektivitet i verksamheten.

Den största potentialen för förbättring av kvalité och effektivitet i de flesta organisationer är därför att hitta de rätta dimensionerna (processer m.m.) för att återigen sammanfoga dessa olika delar till en helhet igen.



4 Slutsatser

Effektiviseringspotentialen i en organisation finns i förmågan att arbeta i en helhet, det vill säga i projekt- eller processdimensionen.

Det verkar alltså som det finns en samsyn kring att för att vi skall kunna upprätthålla kvalité och effektivitet så måste vi, i utökad grad, arbeta tvärorganisatoriskt i verksamhetsprocesser. Vi väljer dock inte att göra våld på den befintliga organisationen och ansvarsstrukturen, utan istället kombinerar vi den hierarkiska organisationsstrukturen med ett processuellt arbetsätt. Om detta resulterar i den bästa av världar eller i ett fullständigt kaos återstår dock att se. Vi närmar oss dock därmed "gamla tiders" (80-talets) matrisorganisationer, som vi ju övergav dels för att dom hade tendens att bli "överbyråkratiska" eftersom de drog administrativa resurser i minst två dimensioner, men också (och framförallt) för att dom skapade en oklarhet i ansvarsfördelningen.



5 Källor

INTERVJUER MED REPRESENTANTER FRÅN:

- Sandvik
- ABB
- Siemens
- ICA
- Preem
- SEB
- IBX (Cap Gemini)
- AstraZeneca
- SLL (Stockholms Läns Landsting)
- Handelshögskolan i Göteborg
- Handelshögskolan i Stockholm (HHS)

KONTAKTER MED:

- Professorerna Björn Axelsson (HHS), Carl-Johan Petri (Linköpings universitet), Mats Tyrstrup (HHS) och docent Anders Forssell vid Uppsala Universitet

RAPPORTER OCH ARTIKLAR:

- <https://www.hhs.se/en/Research/Institutes/CASL/casl-in-the-press/>

MATERIAL KRING KATEGORISTYRNING FRÅN NÄTVERKET FORUM FÖR INKÖP, FRÅN:

- Naturvårdsverket
- FMV
- Vasakronan
- Polismyndigheten
- Stockholms stad
- Preem
- M.fl.

BÖCKER:

- Kron & Wallgren, *Inköp i förändring*, Liber 2010
- Kron & Wallgren, *Shared Service Management*, Ekerlid 2015
- Anders Forssell & Anders Ivarsson Westerberg, *Administrationssamhället*, Studentlitteratur 2014
- Minzberg m.fl, *The structuring of organizations*, 1998

Upphandlingsmyndighetens rekommendationer kring arbete med tvärfunktionella grupper



Besöksadress: c/o Ekan AB
Styrmansgatan 2, Stockholm
Postadress: Box 18, 139 21 Värmdö

www.convendor.se