



Organisationers främsta utmaningar

En studie med 10-års horisont med fokus på organisationen och
dess behov av utveckling

Ansvarig utgivare:

Susan Ballhausen Bjelke, SIQ/SQMA

Projektledare:

Anders Fundin, SIQ/SQMA

Författare:

Anders Fundin, SIQ/SQMA

Henrik Eriksson, Högskolan Väst/SQMA

SIQ – the Swedish Institute for Quality
Drakegatan 10, 412 50 GÖTEBORG
Torsgatan 2, 111 23 STOCKHOLM
Telefon: 031 – 723 17 00
siq@siq.se
www.siq.se

Layout:

Ebba Bergström, SIQ

Tryck:

SIQ – the Swedish Institute for Quality,
Stockholm oktober 2024

ISBN: 978-91-531-2062-9

Innehållsförteckning

FÖRORD.....	4
OM STUDIEN	5
SAMMANFATTNING AV RESULTATET	6
1.INLEDNING	8
2.TIO PRIORITERADE UTMANINGAR	10
3.SEX NYA UTMANINGAR I ÅRETS STUDIE	22
4.RANKING – PRIVAT RESPEKTIVE OFFENTLIG SEKTOR.....	24
5.NYA UTMANINGAR – SKILLNADER MELLAN PRIVAT OCH OFFENTLIG VERKSAMHET	30
6. SLUTSATSER OCH BEHOV AV NY FORSKNING	44
7. REFLEKTIONER KRING STUDIENS RESULTAT	49
8. DELPHISTUDIENS METODIK OCH DATAINSAMLING	58
APPENDIX	62
STORT TACK.....	80

Förord

Det är med stor glädje och entusiasm vi presenterar resultatet av vår senaste Delphi-studie. Den utgör en viktig milstolpe i vår ständiga strävan att förstå de främsta utmaningarna som organisationer, både inom privat och offentlig sektor, står inför på kort och lång sikt. Studien har initierats av SIQ - Institutet för Kvalitetsutveckling och SQMA - the Swedish Quality Management Academy. Genom samarbete med kvalificerade representanter från en rad olika sektorer har vi fått värdefulla insikter och identifierat nya utmaningar som speglar de snabbt föränderliga förutsättningarna i dagens samhälle.

Den här studien, som bygger på strax under 300 svar från respondenter, visar hur dynamiska samhällsförändringar, såsom digitalisering, följd effekter av pandemin, klimatförändringar och geopolitisk oro, påverkar verksamheter och deras ledarskap. En av de mest framträdande utmaningarna är att säkerställa både kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning – en central fråga för att kunna möta samhällets framtida behov och stärka svensk konkurrenskraft. Likaså är integrationen av AI i verksamheten en nyckelfråga för många, särskilt inom den privata sektorn, medan den offentliga sektorn ger mycket hög prioritet till förmågan att skapa en organisationskultur som främjar lärande och utveckling. Vi ser också att förmågan att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling lyfts fram.

Det är värt att notera att flera av de tidigare utmaningarna, som att göra kvalitetsarbete till en ledningsfråga och att förstå kunders och intressenters behov, fortsätter att vara högt prioriterade. Dessa utmaningar förblir aktuella och visar på behovet av långsiktig uthållighet och strategiskt fokus för hållbar framgång.

Den här rapporten är inte bara en reflektion över de utmaningar vi står inför idag, utan den utgör också en viktig grund för åtgärder, utvecklingsarbete och framtida forskning. Genom att förstå och svara upp mot utmaningarna kan organisationer bättre rusta sig för framtiden och säkerställa att de förblir konkurrenskraftiga, innovativa och hållbara.

Vi hoppas att resultaten kommer att inspirera till fortsatt dialog och samverkan över sektorsgränser och vi ser fram emot att följa utvecklingen av de aktiviteter, samarbeten och forskningsprojekt som kommer att växa fram från denna studie.

Anna Nilsson Ehle
Styrelseordförande SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling
Göteborg, 7 oktober 2024

Om studien

SQMA ÄR ETT FORSKNINGSNÄTVERK INITIERAT AV SIQ 2012. DET ÄR ETT VÄXANDE NÄTVERK MED IDAG ELVA LÄROSÄTEN MED FORSKNING INOM KVALITETS- OCH VERKSAMHETSUTVECKLING: CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA, HÖGSKOLAN VÄST, JÖNKÖPING UNIVERSITY, KARLSTADS UNIVERSITET, KUNGLIGA TEKNISKA HÖGSKOLAN, LINKÖPINGS UNIVERSITET, LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET, LUNDS UNIVERSITET, MITTUNIVERSITETET, MÄLARDALENS UNIVERSITET, UPPSALA UNIVERSITET.

Sammanfattning av resultatet

SIQ - the Swedish Institute for Quality och SQMA - the Swedish Quality Management Academy har genomfört två nationella Delphistudier sedan 2012 för att förstå de främsta utmaningarna organisationer står inför. Dessa studier har, med hjälp av kvalificerade representanter från olika sektorer, bidragit till att skapa en övergripande förståelse för de främsta utmaningarna som organisationer står inför på kort och lång sikt. Resultaten har inte bara varit en källa till reflektion utan har också lett till forskningsprojekt och utveckling av ny kunskap som gynnar både organisationer och yrkesverksamma. Sedan studien från 2018 har verksamheter nya utmaningar på grund av snabba samhällsförändringar, inklusive pandemin. Därför har en ny studie initierats för att identifiera aktuella utmaningar.

Resultatet baseras på 285 svar med representanter från både privat och offentlig verksamhet samt civilsamhälle. Deltagare i studien har genom Delphimetodiken i tre steg valt och prioriterat utmaningar, med sex nya utmaningar identifierade, varav tre av dessa inkluderade bland de tio främsta utmaningarna: 1) Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning, 2) Att integrera AI i verksamheten samt 3) Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling. På den totala listan av rankade utmaningar finns även de tidigare utmaningarna kvar bland de fem främsta utmaningarna: 1) Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga, 2) Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar samt 3) Att utforma effektiva ledningsprocesser.

I årets studie gör vi även en analys av skillnader mellan privat och offentlig verksamhet. Det finns skillnader i prioritering av utmaningarna, men även likheter. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning är en svår utmaning inom både privat och offentlig sektor. Även den nya utmaningen Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling prioriteras bland de tio främsta inom båda sektorerna. I studien ser vi även att behovet av att använda Artificiell Intelligens (AI) har blivit allt tydligare. Att integrera AI i verksamheten prioriteras i privat sektor bland de fem främsta utmaningarna. Inom offentlig sektor rankas utmaningen på 12:e plats. Rapporten presenterar en djupare analys om flera skillnader med avseende på främsta utmaningar på 10 års sikt.

Anders Fundin,
Forskningsledare SIQ – the Swedish Institute for Quality
Professor, Mälardalens universitet

Henrik Eriksson,
Professor, Högskolan Väst

1. Inledning

Under 2012 och 2018 medverkade ett stort antal kvalificerade representanter från industri och tjänstesektor, myndigheter, kommunal- och regionsverksamhet samt ideell sektor i en nationell studie om organisationers främsta utmaningar. Studierna initierades av SIQ och SQMA med forskare från åtta svenska universitet och högskolor – ett forskningsnätverk som idag har växt till elva lärosäten.

Med dessa branschöverskridande framtidsstudier har vi kunnat presentera en övergripande bild av de främsta utmaningarna som ledare och medarbetare bör förbereda sig för. Ambitionen är dessutom att söka ny kunskap som stödjer organisationernas utveckling inom områden där svaren idag inte är givna. Hur väl organisationer hanterar dessa utmaningar kommer högst sannolikt att få en stor betydelse för graden av framgång och måluppfyllnad. Den nya kunskapen har dessutom bidragit till utbildning av yrkesverksamma och branschöverskridande erfarenhetsutbyten. Studierna gav upphov till reflektion om hur man framgångsrikt bör leda organisationer givet de utmaningar vi identifierat. Några av dessa har resulterat i forskningsprojekt som utvecklat ny kunskap om organisationsformer, ledning, kundsamverkan och hållbara affärsmodeller.

Den senaste studien publicerades 2018 varefter både affärslandskap och samhällsutmaningar har tagit nya former. Vi står mitt i en tid av snabb samhällsutveckling och har nyligen upplevt påverkan av en global pandemi. Denna dynamik kräver att vi på nytt utforskar och förstår organisationers utmaningar. I detta skede är vi övertygade om att SIQ:s medlemmar och nätverkskontakter är avgörande för att göra denna studie meningsfull och givande. Dessa studier har, med hjälp av kvalificerade representanter från olika sektorer, bidragit till att skapa en övergripande förståelse för de främsta utmaningarna som organisationer står inför på lång sikt.

För Delphi-studien 2024 planerades datainsamlingen i tre steg som tidigare studier genom en så kallad Delhistudiemetodik. Syftet med denna forskningsmetodik är att skapa en djupgående förståelse för framtidens utmaningar. Deltagarna får först välja och motivera tio utmaningar baserat på tidigare studier. I steg två integreras nya insikter och deltagarna har kunnat reflektera över andras perspektiv från tidigare svar. I detta steg får deltagarna med den nya informationen återigen välja 10 prioriterade utmaningar. Avslutningsvis, i steg tre, rangordnar deltagarna de tio mest betydelsefulla utmaningarna. Studien utgick ifrån de tidigare 48 utmaningarna som presenterades i forskningsrapporten från 2018. Årets studie baseras på 285 svar med deltagande från både privat och offentlig sektor samt civilsamhälle. Studien visar på sex nya utmaningar som ligger i tiden för verksamheters utmaningar med avseende på organisationens inre liv och behov av utveckling. Årets studie ger även en översikt med avseende på utmaningarnas eventuella likheter och skillnader mellan sektorer.

2.Tio prioriterade utmaningar

Effektivt och uthålligt ledarskap är avgörande för framgångsrikt kvalitetsarbete och förändringsledning. Genom att systematiskt integrera kvalitetsfrågor på ledningsnivå, säkerställa proaktiv kompetensförsörjning, och förstå kundernas behov, kan organisationer utveckla hållbara processer och förbättringskulturer. Att leda förändring kräver både stabilitet och anpassningsförmåga, där uthållighet och rätt kompetens är nyckeln till hållbar framgång. Det är av stor vikt att ledningen prioriterar kvalitets- och verksamhetsutveckling som en strategisk fråga, på samma nivå som andra affärskritiska områden, för att undvika onödiga kostnader och säkerställa långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft.

2.1 Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga

Systematiskt kvalitetsarbete behöver bli en central fråga för ledningsgruppen, inte bara för kvalitetsavdelningen, enligt respondenterna. Ledningen behöver ta ett aktivt ansvar och engagera sig i kvalitetsarbetets framsteg och utveckling inom hela verksamheten. För att lyckas krävs en djup förståelse för vad kvalitet innebär, hur det följs upp och att det inte bara handlar om att genomföra aktiviteter, utan om att uppnå specifika mål. Organisationer har en utvecklingspotential att förbättra detta, vilket skulle kunna förstärka och prioritera kvalitetsutvecklingsarbetet i verksamheten.

"VIKTIG ATT LEDNINGEN ÄR ENGAGERAD OCH DELAKTIG I KVALITETSARBETET OCH DESS FRAMSTEG SAMT UTVECKLING INOM VERKSAMHETEN"

Ledningens roll är avgörande för att skapa förutsättningar för ett systematiskt förbättringsarbete och för att säkerställa att kvalitetsfrågor integreras i det dagliga arbetet. Genom att skapa en gemensam förståelse för kvalitetsutvecklingsarbetet kan det främja ett värdeskapande och när ledningen medvetet integrerar det i organisationens strategi stärker det verksamhetens framgång. Ansvarig för kvalitetsutveckling i verksamheten bör ha en lika viktig roll som övriga verksamhets- och ansvarsområden, för utan ledningens stöd och engagemang blir det svårt att integrera ett systematiskt kvalitetsarbete i organisationen. För att uppnå långsiktig framgång måste ledningen ge tid och resurser till arbetet med kvalitets- och verksamhetsutveckling och se det som en investering i framtiden.

2.2 Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning (ny utmaning)

I tider av ekonomiska svårigheter prioriteras ofta kortsiktiga lösningar över långsiktigt arbete. Organisationer rapporterar arbetskraftsbrist och eftersom befolkningen inte växer i tillräcklig takt, behövs nya tankesätt och processer. Då befolkningstillväxten förväntas minska, kräver det snabbare och mer proaktiv kompetensutveckling. Inom yrkesgrupper med hög personalomsättning och få sökande förstärks behovet av kompetensutveckling. Av arbetstiden bör finnas tid för kompetensutveckling i paritet till ökade behov. Att vara en attraktiv arbetsgivare är viktigt för att få medarbetare att stanna längre.

"KOMPETENSBRISTEN ÄR REDAN HÄR OCH LÖSNINGARNA ÄR INTE PÅ PLATS ÄNNU"

Trots att kompetensutveckling är en stor utmaning saknas ofta resurser på grund av budgetnedsänkningar. Det finns en paradox mellan behovet av kompetens och de ekonomiska nedsänkningarna, vilket tyder på att omställningen påbörjats för sent. Kompetensmatriser som utvecklas i takt med omvärldens krav och förväntningar blir viktiga hjälpmedel. Lärosätens roll i det livslånga lärandet blir allt viktigare. Framtida medarbetare kommer att behöva utföra betydligt fler och mer differentierade arbetsuppgifter än idag.

2.3 Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar

Att förstå och möta kunders och intressenters behov och förväntningar är en kritisk framgångsfaktor för alla organisationer. Det innebär att ständigt prioritera rätt insatser för att säkerställa nöjda kunder och en utveckling av produkter och tjänster som verkligen efterfrågas. I en ständigt föränderlig omvärld blir det allt viktigare att inte bara reagera på uttryckta behov, utan också att förutse outtalade önskemål och förväntningar. Att skapa en kultur där kontinuerlig avstämning av kunder och intressenters snabbt skiftande behov blir en självklar del av verksamheten och avgörande för långsiktig framgång.

” I EN STÄNDIGT FÖRÄNDERLIG OMVÄRLD BLIR DET ALLT VIKTIGARE ATT FÖRSTÅ VÅRA KUNDER OCH INTRESSENTERS BEHOV OCH FÖRVÄNTNINGAR.”

För att organisationer ska överleva och växa blir en djup förståelse för vad som skapar värde för kunder och intressenter allt viktigare. Det innebär att analysera och balansera olika intressenters behov för att kunna göra rätt prioriteringar; utan denna förståelse riskerar organisationen att förlora konkurrenskraft och slösa resurser på produkter eller tjänster som inte efterfrågas. Därför är ett oavbrutet fokus på att förbättra kundarbetet centralt, och det bidrar direkt till att säkerställa att organisationen levererar rätt saker på rätt sätt, med hög kvalitet och långsiktigt värde.

2.4 Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling (ny utmaning)

Det är viktigt att HR (Human Resources) och kvalitetskultur integreras för att skapa en "framgångskultur" som ger mervärde för hela organisationen. Förbättringar bör ske systematiskt genom enkel uppföljning av resultat. Samhället och yngre generationer har nya krav på arbetsplatser och det krävs ett aktivt lyssnande och ledarskap för att möta dessa utmaningar. Med hög ungdomsarbetslöshet behövs nya grepp i utbildningar och på arbetsplatser. Lärosätens fokus på rättssäkerhet får inte ske på bekostnad av lärande och utveckling av pedagogisk kompetens. Medarbetare bör få använda sitt omdöme som ett stöd för att utveckla arbetssätt och processer. Utveckling av lagar och regelverk bör även främja ständigt pågående lärande och utveckling.

"DAGENS SAMHÄLLE OCH DEN YNGRE GENERATIONEN STÄLLER HELT ANDRA KRAV OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ SINA ARBETSPLATSER, DET HANDLAR BÅDE OM ATT LYSSNA IN OCH LEDA AKTIVT FÖR ATT MÖTA VÅRA UTMANINGAR."

Den största potentialen finns hos medarbetarna, som vill utvecklas och växa inom organisationen. Det är viktigt att det finns organisatoriska förutsättningar för erfarenhetsåterföring och erfarenhetsutbyte; annars finns det en risk att verksamheten sänder ut budskap utan att medarbetare lyssnar och integrerar olika perspektiv. Om organisationen saknar dokumenterade processer finns det en utvecklingspotential i att leda för tillit och innovation. Kommunikation lyfts fram som en utmaning inom kommunal sektor där ledningens engagemang är avgörande för utveckling. Att bygga en organisationskultur skrivs fram som en sektorsövergripande utmaning där ett främjande av utbildning och lärande har en utvecklingspotential i både offentlig verksamhet och i privata företag.

2.5 Att utforma effektiva ledningsprocesser

För att uppnå hållbarhet och nöjda kunder krävs en effektiv ledningsprocess som minimerar osäkerhet och slöseri. Ledarskapsutbildning och övning blir viktigt, liksom ett ständigt utvecklande av ledningsstrukturer. Effektiva beslutsprocesser kräver mindre hierarki och mer delegering av ansvar, särskilt när snabba förändringar behövs. Att styra och följa upp verksamheten effektivt kräver förståelse för helheten och sammanhängande ledningsprocesser.

” FÖR ATT BLI EFFEKTIVA I BESLUTSFATTANDE BEHÖVER LEDNINGSPROCESSERNA BLI MINDRE HIERARKISKA OCH ORGANISATIONEN MER PLATT. BESLUTSVÄGAR BEHÖVER KORTAS OCH ANSVAR OCH BEFOGENHETER DELEGERAS. DET BLIR ALLT VIKTIGARE NÄR OMVÄRLDEN KRÄVER SNABBA FÖRÄNDRINGAR.”

Tillitsbaserat ledarskap förutsätter tydliga och trygghetsskapande processer. Regelbundna besök i den operativa verksamheten och utveckling av tidigare etablerade mönster blir viktigt för att främja värdeskapande arbete och konkurrenskraft. Ledningsprocesserna måste inkludera expertis från hela organisationen för att utveckla effektiva processer. Tydlig tvåvägskommunikation och efterlevnad av riktningar på alla nivåer är grundläggande för en effektiv organisation.

2.6 Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten

Utvecklingen av en kultur med ständiga förbättringar behöver stöd genom ett engagerande ledarskap som främjar förståelse för affären, delaktighet, engagemang och motivation. Alla förslag bör beaktas och strävan efter att bli bättre måste genomsyra hela verksamheten. Trots lagstöd för rapportering av incidenter, finns ofta en rädsla för att göra fel, vilket tyder på vikten av att utveckla en förbättringskultur. Snabba förändringar kräver en stabil förbättringskultur grundad i vägledande principer. Under svåra ekonomiska tider kan fokus på att utveckla en sådan kultur lätt prioriteras bort, trots att det är avgörande för långsiktig framgång.

”EN SNABB FÖRÄNDRINGSTAKT KRÄVER EN STABIL FÖRBÄTTRINGSKULTUR SOM BOTTNAR I VÄGLEDANDE PRINCIPER.”

Förbättringar måste vara allas ansvar oavsett profession i organisationen. En systematisk uppföljning av förbättringskulturen blir viktig och framgångar bör synliggöras. Om förbättringsarbetet inte lyfts fram som prioriterat kan det leda till att kvalitets- och förbättringskompetens används ineffektivt. En mer proaktiv förbättringsstrategi efterfrågas där kvalitetskompetens kan ge stöd till att utveckla en förbättringskultur i organisationen genom systematiska och beprövade metoder.

2.7 Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader

Kvalitetsbrister utgör en betydande och onödig kostnad som påverkar både social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet samt kund- och medarbetarnöjdhet. Systematiska arbetssätt och medvetenhet är avgörande för att minimera kvalitetsbrister. I stora globala organisationer kan kvalitetsarbete ofta fördröjas, vilket ytterligare förvärrar problemet. Kvalitetsbristkostnader är inte alltid synliga, vilket kan leda till icke värdeskapande bedömningar och ineffektiva beslut. Detta är särskilt utmanande inom offentlig sektor, där kopplingen mellan kvalitet och effektivitet kan behöva förtydligas.

"KVALITETSBRISTKOSTNAD ÄR ETT BEGREPP SOM BEHÖVER UTVECKLAS OCH FÖLJA MED ÖVER ORGANISATIONSGRÄNSER NÄR VÄRDESKAPANDE FLYTTAS UT OCH SKER I SAMSKAPANDE MED ANDRA AKTÖRER."

Bristen på kvalitet kan i många fall uppfattas som mindre kostsam än vad den faktiskt är. Detta kan leda till stora förluster av skattemedel och skapar frustration i både strategiska och operativa processer. Det finns också en utvecklingspotential i de modeller och verktyg som används för att på ett trovärdigt sätt beräkna kvalitetsbristkostnader inom offentlig sektor, vilket gör att organisationer ofta agerar reaktivt snarare än proaktivt. För att säkerställa ekonomisk hållbarhet och effektivitet blir det viktigt att öka kompetensen om kvalitetsutveckling och att utveckla bättre verktyg för att identifiera och åtgärda kvalitetsbrister i tid.

2.8 Att öka graden av processorientering för att bli effektivera

Att öka processorienteringen är avgörande för att skapa värde och effektivisera verksamheten. För att övervinna flaskhalsar och förbättra flödet blir medvetenhet om processorientering och utveckling viktigt. Processorientering blir då en grundläggande faktor för framgångsrik verksamhetsutveckling, med fokus på produkter eller tjänster genom stöd av medarbetare. Genom att stödja processen kan produkten snabbare nå sitt mål. Det blir viktigt att belysa processorienteringen som en helhet och att integrera den med strategiska mål för att uppnå hållbar utveckling i verksamheten.

**"PROCESSORIENTERING ELLER VÄRDEORIENTERING - FOKUS
SKA VARA PÅ VÄRDE! VILKET ÄR A OCH O FÖR ATT LYCKAS
MED PROCESSORIENTERINGEN."**

Processorientering är en nödvändighet för effektivisering och långsiktig framgång, men det är viktigt att inte bara fokusera på dokumentation utan att leva efter de beslutade processerna. Att beskriva arbetssätt och processer tydligt, samtidigt som de kopplas till övergripande strategi och mål, blir centralt för att säkerställa riktning och engagemang i organisationen. Processorienteringen måste även vara värdebaserad för att verkligen skapa resultat för att inte bara bli en teoretisk övning.

2.9 Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga

För att systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete ska lyckas och bli en strategisk ägarfråga är det viktigt att frågan drivs med högsta ledningens engagemang. Det innebär att ledningen prioriterar kvalitetsfrågan på samma nivå som andra affärskritiska områden. Ansvarig för kvalitetsfrågor bör ha liknande mandat och ansvar som tex ekonomi- och försäljningsansvarig; först då kommer kvalitetsfrågorna att få den prioritet som behövs

” SYSTEMATISKT KVALITETSARBETE ÄR GRUNDEN FÖR LÅNGSIKTIG FRAMGÅNG.”

Ett strategiskt kvalitetsutvecklingsarbete kan ge grunden för långsiktig framgång, medan brist på kvalitet leder till ekonomiska förluster. För att integrera kvalitetsutvecklingsarbetet i hela organisationen blir det viktigt att styrelser och ägare också är engagerade i frågan. Om kvalitet ses som en separat fråga snarare än en förutsättning för god verksamhet och lönsamhet riskerar utvecklingsarbetet att stagnera. Om ledningen inte integrerar kvalitetsfrågorna fullt ut i verksamheten, riskerar arbetet att inte lyckas på lång sikt. Engagemanget från högsta ledningen är därför avgörande för att uppnå en hållbar och framgångsrik kvalitetskultur.

2.10 Att uthålligt leda och genomföra förändring

Uthålligt ledarskap och förändringsledning är avgörande för att framgångsrikt genomföra förändringar i en organisation. En stabil grund och uthållighet är nyckeln för att balansera förändringar i en snabbt föränderlig värld. Det blir viktigt att arbeta proaktivt snarare än reaktivt och att ledningen visar tålamod, eftersom förändring och transformation tar tid och människor behöver tid för att anpassa sig. Att ha rätt kompetens på rätt plats under hela förändringsprocessen är avgörande för att uppnå varaktiga förbättringar.

”VI BEHÖVER VARA UTHÅLLIGA OCH TÅLMODIGA NÄR VI GENOMFÖR FÖRÄNDRING OCH TRANSFORMERING. ATT FÖRÄNDRANDE ORGANISATIONER OCH ARBETSSÄTT TAR TID. MÄNNISKOR BEHÖVER TID ATT ANPASSA SIG TILL NYA FÖRHÅLLANDEN.”

För att säkerställa framgång krävs ett stabilt ledarskap som inkluderar både förbättrings- och förändringsledning på alla nivåer i organisationen. Utan uthållighet och noggrann uppföljning blir förändringar lätt ofullständiga eller ineffektiva. Organisationer som inte anpassar sig eller visar uthållighet i sina förändringsinitiativ riskerar att hamna efter konkurrerande verksamheter. Sammanfattningsvis, utan uthållighet och kontinuerlig uppföljning blir ingen verklig förändring och i slutändan förbättring möjlig.

3. Sex nya utmaningar i årets studie

I de tre stegen i Delphistudiens metodik finns möjlighet att lyfta fram nya utmaningar. I årets studie lyfter respondenterna fram sex nya utmaningar som inte adresserats i tidigare studier.

De sex nya utmaningarna på listan är följande, utan inbördes prioritering:

1. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning
2. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling
3. Att integrera AI i verksamheten
4. Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser
5. Att utveckla ledarskapet för agila och autonoma team
6. Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling

I prioriteringen av organisationens främsta utmaningar finns tre av dessa utmaningar med på listan med de tio främsta utmaningarna:

- 1) Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning,
- 2) Att integrera AI i verksamheten samt 3) Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling.

4.Ranking – privat respektive offentlig sektor

I den slutliga rankingen av utmaningar framträder både nya och tidigare utmaningar. I följande kapitel presenteras resultatet för privat respektive offentlig sektor med en översikt av de tio främsta utmaningarna. Det finns skillnader, men även likheter i det som skrivs fram som de mest kritiska utmaningarna för att utveckla organisationers inre liv på 10 års sikt. För en komplett översikt av listan med rankade utmaningar, se Appendix 1.

4.1 Ranking inom privat sektor

1. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning (ny utmaning)
2. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar
3. Att utforma effektiva ledningsprocesser
4. Att uthålligt leda och genomföra förändring
5. Att integrera AI i verksamheten (ny utmaning)
6. Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga
7. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden
8. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling (ny utmaning)
9. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga
10. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten

4.2 Ranking inom offentlig sektor

1. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga
2. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning (ny utmaning)
3. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling (ny utmaning)
4. Att utforma effektiva ledningsprocesser
5. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten
6. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga
7. Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader
8. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar
9. Att öka graden av processorientering för att bli effektivare
10. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten

4.3 Prioriteringar inom privat respektive offentlig verksamhet – likheter och skillnader

I en jämförelse mellan offentlig och privat sektor ser vi både likheter och skillnader när det gäller fokus och prioriteringar. Tre nya utmaningar raknas högt inom privat sektor och två nya inom offentlig verksamhet. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning och Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling är båda på listan med de tio högst rankade utmaningarna. Det är tydligt hur kompetensförsörjningsfrågan har blivit en genomgripande utmaning inom alla sektorer, samt hur en organisation kan utveckla en organisationskultur som främjar lärande och utveckling. Utmaningarna har samtidigt ett samband. Att rekrytera kompetens är inte det enda alternativet, att utveckla kompetens internt har blivit en minst lika viktig fråga och i konkurrensen om kompetens och arbetskraft blir det interna organisationskulturbyggande ett viktigt strategiskt vägval.

Att integrera AI i verksamheten lyfts fram som prioriterat inom privat sektor och något lägre inom offentlig verksamhet, även om utmaningen finns med bland de tolv prioriterade utmaningarna inom offentlig sektor vilket ger en bild av ett ökat behov av mer integrering av AI i verksamheter. Att AI redan påverkar utvecklingen i stor utsträckning är tydligt, men det lyfts fortfarande fram som en utmaning att integrera AI i verksamheten på ett effektivt sätt.

Som tidigare analys lyfts utmaningen Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga som en prioriterad fråga inom offentlig sektor. Även om den finns med på listan om de prioriterade utmaningarna inom privat sektor, är den högre prioriterad inom den offentliga sektorn. Det är tydligt hur viktigt stödet är för att kunna initiera och driva ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete inom myndigheter, lärosäte, regioner och kommuner.

Att utforma effektiva ledningsprocesser finns högt prioriterat i båda sektorerna. För att uppnå hållbarhet och nöjda kunder är det viktigt med effektiva ledningsprocesser både i den privata och offentliga sektorn. En nyckel är att eliminera osäkerhet och slöseri genom ledarutbildning och kontinuerlig utveckling av befintliga strukturer. I den privata sektorn kan snabba förändringar och mindre hierarkiska beslut vara avgörande för att bibehålla konkurrenskraft och för att anpassa sig till marknaden. Det lyfts fram mer delegering av ansvar och snabbare beslutsfattande, vilket stöds av tillitsbaserat ledarskap och processer som skapar trygghet och tydlighet. Offentlig sektor, som ofta har mer byråkrati och långsammare beslutsprocesser, står inför liknande utmaningar. Även här lyfts fram en tydligare delegering och mindre hierarki för att effektivt kunna möta förändringar. Regelbundna besök i den operativa verksamheten och samarbete med experter inom organisationen lyfts fram som viktigt i båda sektorerna för att säkerställa värdeskapande och effektiva ledningsprocesser.

Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar är avgörande i både privat och offentlig sektor, vilket är en förutsättning för att prioritera rätt och för att skapa värde. I den privata sektorn handlar det om att kontinuerligt anpassa sig till snabbt föränderliga behov och ständigt ökade krav för att kunna behålla kunder, men även för att få nya kunder. Här blir det viktigt att utveckla produkter och tjänster som möter efterfrågan, förutsäga behov som ännu inte är uttalade och stämma av hur erbjudanden kan anpassas. Om kundernas behov inte uppfylls, riskerar företagen att förlora konkurrenskraft, då produkter och tjänster som inte efterfrågas leder till slöseri. Kundfokus blir följaktligen centralt för överlevnad och framgång.

I den offentliga sektorn framställs som mer komplex med utmaningen att balansera olika intressenters behov, exempelvis elevers, föräldrars eller medborgares förväntningar. Här blir det viktigt att tydligt förmedla vad medborgarna kan förvänta sig av verksamheten och hur insatser kan anpassas för att möta framtida behov. En central fråga är hur verksamheten kan leverera hållbart värde och kvalitet, då offentliga tjänster som inte uppfyller medborgarnas förväntningar kan betraktas som slöseri. Sammanfattningsvis är kund- och intressentförståelse avgörande för rätt prioriteringar och värdeskapande i båda sektorerna, men den privata sektorn drivs mer av konkurrens och marknadskrav, medan den offentliga sektorn behöver balansera olika intressenters förväntningar.

5. Nya utmaningar – skillnader mellan privat och offentlig verksamhet

I årets studie har vi även analyserat eventuella skillnader och likheter bland utmaningar inom privat och offentlig verksamhet. I tabell 1 presenteras de nya utmaningarna och hur andelen svar (i procent) skiljer sig mellan de två sektorerna i framskrivningen av nya utmaningar på 10 års sikt. För en komplett översikt av listan med skillnader mellan sektorer, se Appendix 2. Övrig verksamhet är svar från bland annat ideell verksamhet (tex civilsamhället) eller annan verksamhet som inte klassificeras som privat eller offentlig. Se Tabell 1.

Nya utmaningar

	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
1. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning	43,4	36,4	43,5	62,5
2. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling	41,5	31,8	56,5	25,0
3. Att integrera AI i verksamheten	30,2	31,8	26,1	37,5
4. Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser	30,2	18,2	30,4	62,5
5. Att utveckla ledarskapet för agile och autonoma team	24,5	27,3	17,4	37,5
6. Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling	13,2	9,1	8,7	37,5

Tabell 1 Deskriptiv data över andelen utvalda utmaningar (i procent) totalt, privat sektor, offentlig sektor samt övrig verksamhet för de nya utmaningarna i årets studie (Not 1).

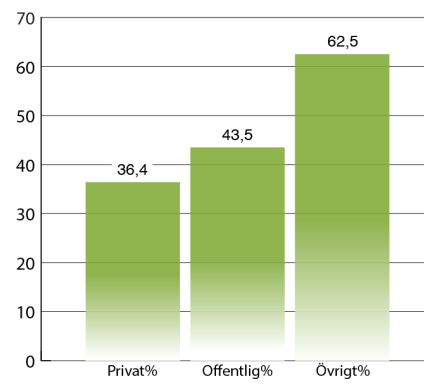
Not 1: Resultat från steg 2 i Delphimetodiken vid introducering av nya utmaningar: Totalt = totala antal svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare, Privat = antal svar från privat sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.

5.1 Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning

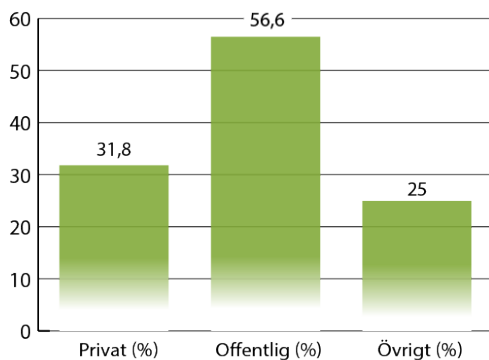
En genomgripande och gemensam utmaning i samtliga sektorer handlar om Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning. Vid ekonomiska svårigheter prioriteras ofta kortsiktiga lösningar framför långsiktiga kompetensstrategier. Många organisationer upplever arbetskraftsbrist och med en avtagande befolkningstillväxt blir nya arbetssätt med en snabb och proaktiv kompetensutveckling avgörande. Inom yrken med en hög personalomsättning och med färre sökande blir denna utmaning tydlig, men även inom yrken och sektorer där det finns ett behov av helt ny kunskap och kompetens. För att behålla personal bör en betydande del av arbetstiden ägnas åt kompetensutveckling. Det blir allt viktigare att vara en attraktiv arbetsgivare för att bibehålla och utveckla ny kompetens. Se Tabell 2.

Trots att kompetensutveckling är en av de största utmaningarna saknas ofta resurser, vilket särskilt drabbar den offentliga sektorn, men även den privata sektorn när nya kunskapsdomäner behöver utvecklas. Denna motsättning mellan ökade krav på kompetens och ekonomiska nedskärningar antyder att omställningen är kritisk. Anpassade kompetensmatriser som speglar omvärldens förändrade krav blir allt viktigare. Lärosätenas roll blir central, både för att säkra landets framtid och för att organisationer ska kunna hantera den ökade arbetsbördan som lyfts fram som en risk för framtidens medarbetare.

Not 2: Resultat från steg 2 i Delphimetodiken vid introducering av nya utmaningar: Privat = antal svar från privat sektor för som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.



Tabell 2 Andelen (i procent) inom respektive sektor som motiverar utmaningens relevans (Not 2).



Tabell 3 Andelen (i procent) inom respektive sektor som lyfter fram utmaningen som viktig (Not 3)

5.2 Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling

Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling lyfts fram som prioriterad i samtliga sektorer. För att skapa en framgångskultur i organisationen skulle privata företag kunna integrera HR och Kvalitet för att tillföra mervärde. Förbättringar bör ske systematiskt med en enkel resultatuppföljning. En organisationskultur som stödjer lärande och utveckling bygger på att använda omdöme framför eventuella bristande rutiner. Det finns stor potential för organisationens medarbetare som vill växa och utvecklas, men om erfarenhetsåterföringen uteblir riskerar verksamheten att utvecklingen av organisationskulturen stagnerar. Se Tabell 3.

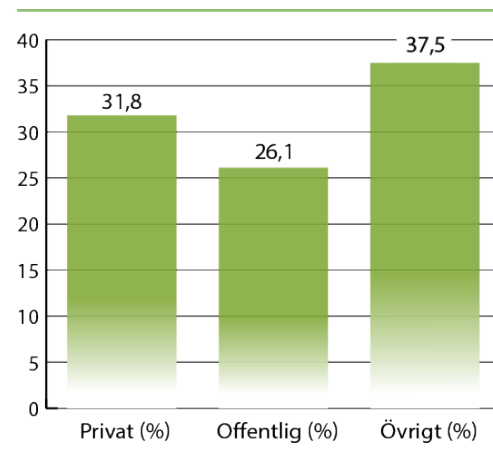
Tvåvägskommunikation och engagemang från ledning är avgörande för utveckling av organisationskulturen, särskilt i den privata sektorn. Inom offentlig sektor finns utvecklingspotential i att leda för tillit och innovation, ofta på grund av få dokumenterade processer och bristande fokus på utveckling av organisationskulturen. Även frågor om rättssäkerhet kan utvecklas genom ett fokus på organisatoriskt lärande i verksamheten. Kommunikation inom offentliga organisationer har en utvecklingspotential där ledningens engagemang är avgörande för att utveckla en kultur som främjar organisatoriskt lärande. Det behövs nya arbetssätt i utbildning och på arbetsplatser för att möta den yngre generationens krav på utveckling där stöd för kontinuerligt lärande inte blir lika tydligt i lagar och regelverk.

Not 3: Resultat från steg 2 i Delphimetodiken vid introducering av nya utmaningar: Privat = antal svar från privat sektor för som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.

5.3 Att integrera AI i verksamheten

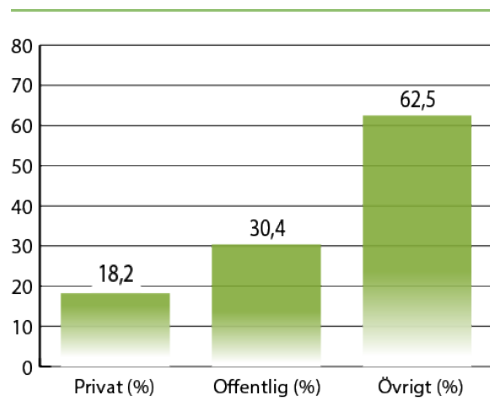
Att integrera AI i verksamheten lyfts fram som ett genomgripande paradigmskifte i att leda och styra verksamheter, även om det i rankingen visar sig ännu mer prioriterat inom privat sektor. Artificiell Intelligens påverkar redan verksamheters arbete på djupet. Stora språkmodeller möjliggör snabbare och mer precis integrering av tidigare forskning, vilket kan förbättra forskningskvalitet. Både privat och offentlig sektor lyfter fram stora möjligheter, men också utmaningar, med att kunna effektivisera verksamhetsutveckling med stöd av AI. Se Tabell 4.

För att undvika de kostnadsdrivande effekterna som följt digitaliseringen är det viktigt med tydliga standarder för AI. Många organisationer efterfrågar dock kompetens för att utveckla AI-baserade utbildningar och för att förbli konkurrenskraftiga måste AI integreras i verksamheten. Inom offentlig sektor lyfts AI fram som en nyckel till att leda omställning, men endast genom att öka förmåga att integrera AI i verksamheten. Hänsyn till nödvändigt kvalitetsutvecklingsarbete inom tex digitalisering och IT är alltjämt en utmaning. Inom utmaningen skrivs det även fram vikten av att AI integreras utifrån kunders och intressenters behov, snarare än att följa trender. Digitalisering hanteras ofta som en sidoverksamhet i stället för en central fråga. AI skulle även kunna bidra till ökad effektivitet både i administration och kunskapsstyrd verksamhet, men saknar ofta prioritering i verksamhetsprocesser.



Tabell 4 Andelen (i procent) inom respektive sektor som lyfter fram utmaningen som viktig (Not 4)

Not 4: Resultat från steg 2 i Delphimetodiken vid introducering av nya utmaningar: Privat = antal svar från privat sektor för som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.



Tabell 5 Andelen (i procent) inom respektive sektor som lyfter fram utmaningen som viktig (Not 5)

5.4 Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser

En skillnad mellan privat och offentlig sektor handlar om utmaningen Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser. Offentlig sektor lyfter fram ett digitalt utanförskap som ett hinder i att förverkliga digitaliseringsinitiativ. Digitala arv och tidigare investeringar gör det dyrt och krävande att byta verksamhetssystem, vilket hindrar snabb utveckling. Många medarbetare behöver nära, motiverande samarbeten, vilket digitala möten inte alltid uppfyller. Det skrivs även fram utmaningar med att det kan saknas integration mellan kommunala och regionala system, vilket förhindrar effektiv dataanvändning. Se Tabell 5.

Nationella satsningar och standardiseringar skrivs fram som ett behov för att kunna effektivisera resurser och för att minska digitalt utanförskap. Det är viktigt att olika system kan kommunicera för att förenkla digitaliseringsarbetet och för att minska dubbeldokumentation. Konstruktiva diskussioner om kvalitet i relation till digitalisering behöver utvecklas. Information och IT bör hanteras som en helhet och samverkan mellan organisationer behöver förbättras. Framtidens välfärd ökar behovet av digitalisering och samarbete över gränser. Projekt för sammanhållen datainfrastruktur arbetar med att tillgängliggöra och interoperabelt göra data, men det behövs utveckling av stöd och förvaltningsmodeller.

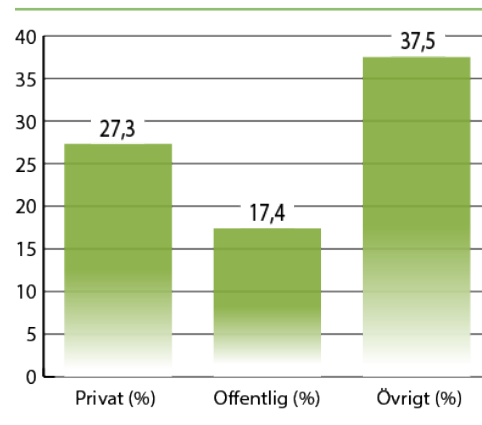
Not 5: Resultat från steg 2 i Delphimetodiken vid introducering av nya utmaningar: Privat = antal svar från privat sektor för som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.

5.5 Att utveckla ledarskapet för agila och autonoma team

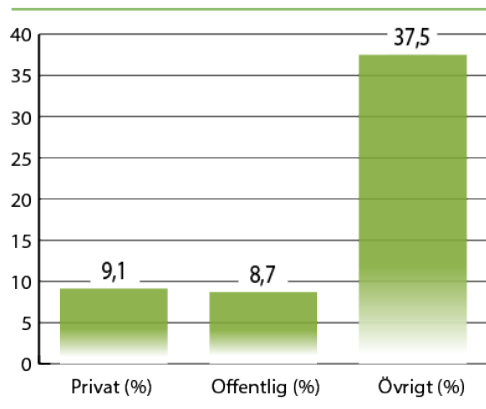
Att utveckla ledarskapet för agila och autonoma team finns inte med ibland de tio främsta utmaningarna, men i utmaningens motiveringar lyfts flera aspekter på utveckling, framför allt inom privat sektor, men till viss del även inom offentlig sektor. Framtidens ledare behöver skapa en inkluderande och tillitsfull arbetsmiljö, samtidigt som organisationen arbetar agilt och prestigelöst. I snabbväxande organisationer riskerar personer som inte tar för sig att tappa motivation, vilket kan leda till förlust av viktig kompetens. Se Tabell 6.

Ledarskap skrivs fram som att det ofta pendlar mellan centralstyrning och självstyre och att hitta balansen däremellan är avgörande för att undvika instabilitet. Agila nätverk med långsiktiga relationer mellan olika aktörer, både privata och offentliga, är viktiga för att bygga effektiva försörjningskedjor. Tillitsbaserat ledarskap har ett behov av en minskning av hierarkiska tankesätt, vilket skrivs fram som en stor utmaning att åstadkomma. För att attrahera talanger och att möta morgondagens förväntningar måste ledarskapet vara mer flexibelt. Inom offentlig sektor framträder inte utmaningen lika tydligt som inom privat sektor, däremot lyfts det fram att ledarskap för agila och autonoma team har försumrats till förmån för metoder inom new public management.

Not 6: Resultat från steg 2 i Delphimetodiken vid introducering av nya utmaningar: Privat = antal svar från privat sektor för som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.



Tabell 6 Andelen (i procent) inom respektive sektor som lyfter fram utmaningen som viktig (Not 6)



Tabell 7 Andelen (i procent) inom respektive sektor som lyfter fram utmaningen som viktig (Not 7).

5.6 Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling

Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling är en ny utmaning på listan. Den prioriteras inte högt i den slutliga rankingen, men det finns flera motiveringar som skrivits fram som viktiga och civilsamhället framträder som en viktig part i utvecklingen. Mindre entreprenörs- och industrisamhällen, som är grundpelare för välfärdssamhället, har svårt att attrahera inflyttning. Trots att dessa samhällen ofta har innovatörer och entreprenörer, väljer många att bo på annan ort, vilket leder till att engagemanget i det lokala samhället riskerar att avta. Detta påverkar gemenskapen och samhällsvärden negativt. Se Tabell 7.

Hållbarhet sträcker sig bortom arbetslivet och inkluderar beteende som medborgare. För att uppnå hållbar utveckling behövs motivation, enkelhet och samverkan med civilsamhället. Även om lokalsamhällen kan bidra till hållbar utveckling och sprida lösningar, är det en del av en större, mer komplex utmaning som inte ensam kan stoppa globala problem som konflikter och klimatförändringar.

Not 7: Resultat från steg 2 i Delphimetodiken vid introducering av nya utmaningar: Privat = antal svar från privat sektor för som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.

5.7 Trendanalys i framskrivningen av prioriterade utmaningar

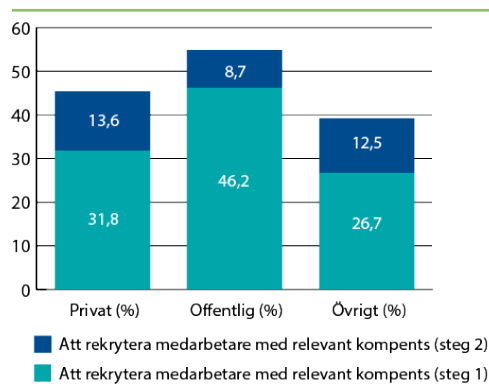
Utöver skillnader och likheter mellan de sex nya utmaningarna analyserar årets studie även de största skillnaderna mellan fem utmaningar inom privat och offentlig sektor i den totala översikten av utmaningar. För en komplett översikt av listan med skillnader mellan sektorer, se Appendix 2. Analysen baseras på de utmaningar som visar på större skillnader av andelen utmaningar som framträder i de första två stegen i Delphistudien. Kapitlet ger en översikt av andelen svar fördelat mellan totalt andelen svar per utmaning samt andelen svar (i procent) inom privat, offentlig och övrig sektor. Se Tabell 8.

	Steg 1				Steg 2			
	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
1. Att rekrytera nedarbetare med relevant kompetens	37,8	31,8	46,2	26,7	11,3	13,6	8,7	12,5
2. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga	36,0	31,8	42,3	26,7	20,8	18,2	26,1	12,5
3. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter	23,4	29,5	19,2	20,0	15,1	13,6	13,0	25,0
4. Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete	23,4	18,2	30,8	13,3	11,3	4,5	21,7	0,0
5. Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov	18,9	22,7	11,5	33,3	9,4	13,6	4,3	12,5

Tabell 8 Största skillnaderna mellan sektorer baserat på andelar (i procent) för fem utmaningar (Not 8).

Not 8: Resultat från steg 1 och 2 i Delphimetodiken: Tot = totala antal svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare, Privat = antal svar från privat sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från

privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar under utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.



Tabell 9 Skillnader (andelar i procent) mellan sektorer inför utmaningen (Not 9).

5.7.1 Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens

Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens är avgörande för att kunna uppfylla, men även överträffa, kundernas och intressenternas behov och för att säkerställa framtida framgång. Idag är det en utmaning att hitta rätt kompetens där ny kunskap och kompetens efterfrågas. Inom vård och omsorg är det en utmaning, där lönenivåer, arbetstider och organisationer med få resurser avskräcker potentiella kandidater. Detta leder till brist på personal och kompetens. Se Tabell 9.

För att möta detta behov är det viktigt att samarbeta med utbildande aktörer och institut för att matcha dagens och framtidens krav och behov. Dessutom är det viktigt att rekrytera medarbetare med både grundläggande och avancerad kompetens för att hantera digitalisering, AI och ny teknik. Ledare med förståelse för förändringsledning och potential för utveckling blir också viktigt. För att effektivisera och undvika kostsamma internutbildningar bör högkompetenta resurser rekryteras direkt.

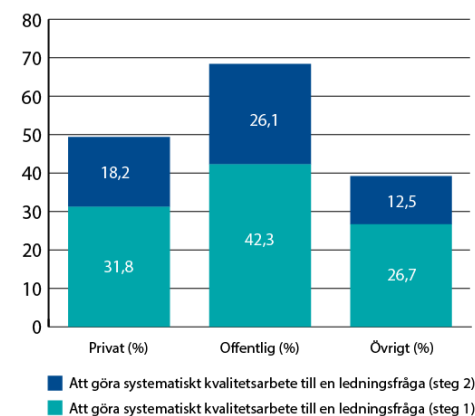
Not 9: Resultat från steg 1 och 2 i Delphimetodiken: Privat = antal svar från privat sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.

5.7.2 Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga

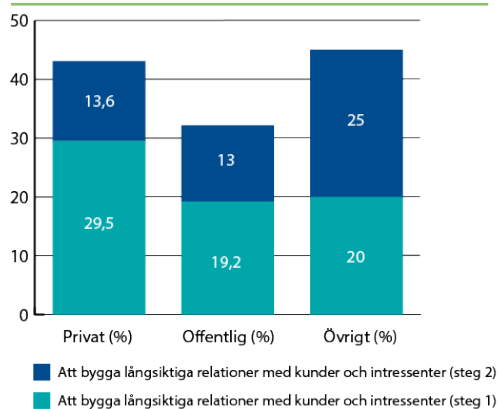
Ledningsgruppers prioritet för kvalitetsutvecklingsarbete lyfts fram som en nyckel för att lyckas med ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete i verksamheten; om endast kvalitetsavdelningen i verksamheten har ett ansvar för kvalitetsfrågor finns risken att det saknas mandat. Det blir viktigt att ledningen är engagerad och delaktig, med kunskap om vad kvalitetsutveckling kan göra för verksamheten. Kvalitetsmål ska definieras tydligt och inte förväxlas med aktiviteter. Systematiskt kvalitetsarbete har ett behov av ledningens medvetna val, stöd och inkludering i det dagliga arbetet. Se Tabell 10.

Utan ledningens engagemang och intresse blir det svårt att genomföra kvalitetsförbättringar. Även den som ansvarar för kvalitetsfrågor bör ha en central roll i ledningen för att kunna prioritera kvalitetsfrågorna och för att skapa rätt förutsättningar för medarbetare. Strategiskt ledarskap och långsiktighet är avgörande för framgångsrikt kvalitetsarbete.

Not 10: Resultat från steg 1 och 2 i Delphimetodiken: Privat = antal svar från privat sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.



Tabell 10 Skillnader (andelar i procent) mellan sektorer inför utmaningen (Not 10).



Tabell 11 Skillnader (andelar i procent) mellan sektorer inför utmaningen (Not 11).

5.7.3 Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter

Samskapande resursintegrering, där både leverantörer och kunder bidrar aktivt är minst lika viktigt som att leverera ett resultat. Detta tillvägagångssätt har stora utmaningar i vissa branscher eller verksamheter, särskilt inom offentlig sektor eller i samband med offentlig upphandling. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter blir särskilt betydelsefullt när många interaktioner sker digitalt, eftersom det då blir en större utmaning att få kunskap om kunder och intressenters behov. Utan långsiktiga relationer finns det en risk att verksamheter drabbas av kortsiktighet och ryckighet, vilket hindrar arbetet mot excellens och hållbarhet. Se Tabell 11.

I ett snabbväxande samhälle är det avgörande att ha tät kontakt med kunder och intressenter för att upptäcka framtida behov i tid och för att skapa långsiktiga relationer som främjar trygghet och engagemang. Att utveckla intern kunskap för att initialt basera val av leverantörer på fakta snarare än relationer lyfts också fram som viktigt för att främja hållbar utveckling i verksamheter.

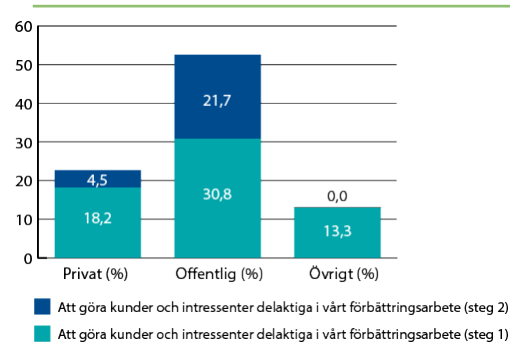
Not 11: Resultat från steg 1 och 2 i Delphimetodiken: Privat = antal svar från privat sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.

5.7.4 Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete

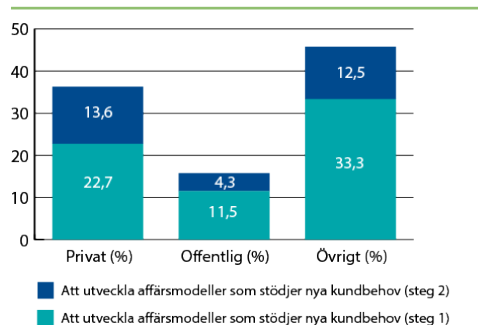
För att förbättra tjänstesystemet är det viktigt att förstå det i sin helhet och att involvera kunder och intressenter i förbättringsarbetet. Inom offentlig sektor kan partnerskap vara problematiskt på grund av osäkerhet kring framtida upphandlingar och korta avtalstider, men desto viktigare. För att effektivt lyssna in kunder och intressenters behov är det viktigt att nyfiket utforska deras återkoppling, justera erbjudanden utifrån behov och återkoppla förbättringar. Se Tabell 12.

Brukarmedverkan och att belysa flera aspekter stödjer snabbare förbättringar. Det är avgörande att förstå kundens behov, även om det dubbla uppdraget i offentlig sektor kan göra det komplicerat. Att fokusera på rätt hantering av delaktighet främjar möjligheterna till förbättring. Hur och i vilka sammanhang som kunder och intressenter involveras är en framtida utmaning där kontext och sammanhang får betydelse.

Not 12: Resultat från steg 1 och 2 i Delphimetodiken: Privat = antal svar från privat sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.



Tabell 12 Skillnader (andelar i procent) mellan sektorer inför utmaningen (Not 12).



Tabell 13 Skillnader (andelar i procent) mellan sektorer inför utmaningen (Not 13).

5.7.5 Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov

Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov är avgörande för hållbar framgång över tid. Det handlar om att inte bara förstå utan också tillhandahålla högkvalitativa produkter och tjänster som möter både kända och ännu okända behov, ofta drivna av ny teknik. Se Tabell 13.

Med snabba förändringar i kunder och intressenters förväntningar och i omvärlden, måste affärsmodeller kontinuerligt anpassas för att överleva och skapa långsiktigt värde. Att integrera intressenternas påverkan och vara proaktiv i att identifiera framtida marknadsbehov blir centralt för att möta konkurrensen och för att upprätthålla kundnöjdhet.

Not 13: Resultat från steg 1 och 2 i Delphimetodiken: Privat = antal svar från privat sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor, Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor, Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor. I kategorin övrigt finns de respondenter som inte klassificerar sig att de varken arbetar i offentlig eller privat verksamhet.

6. Slutsatser och behov av ny forskning

Baserat på tidigare studier och en analys av trender från 2012 och 2018 visar årets studie 2024 på framför allt sex nya områden som pekar på

1. Hållbar utveckling – en förflyttning från enskilt fokus till att vara en utmaning som genomsyrar hela verksamheten
2. Kunder och intressenters behov och förväntningar
3. AI ett prioriterat område med många utmaningar
4. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning
5. Kvalitetsfrågans fortsatta behov av fokus genom ägar- och ledningsengagemang
6. Organisations- och kvalitetskultur som främjar lärande och utveckling

6.1 Hållbar utveckling – en förflyttning från enskilt fokus till att genomsyra hela verksamheten

Tidigare stod utmaningen kring social, ekonomisk och ekologisk utveckling för sig själv som en isolerad utmaning. Årets studie visar att hållbarhetsfrågorna och utmaningarna förflyttat sig genom att integreras i andra prioriterade utmaningar i organisationers inre liv. Genom att systematiskt integrera kvalitetsfrågor på ledningsnivå, säkerställa proaktiv kompetensförsörjning, och förstå kundernas behov, kan organisationer utveckla hållbara processer. Att leda och styra mot hållbar omställning i organisationers inre liv är en självklarhet. Vägen till hållbar utveckling förklaras däremot genom utmaningar att skapa en organisationskultur med systematik och processer som bygger på ett ledarskap där social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet prioriteras och balanseras. Det framgår tydligt från studien att ett systematiskt kvalitetsarbete kan främja hållbar utveckling i organisationer – utmaningen är att få kvalitetsfrågorna att lyftas till en strategisk nivå för att få önskat genomslag.

6.2 Kunder och intressenters behov och förväntningar

Att förstå kunders och intressenters behov är avgörande för att skapa värde i både privat och offentlig sektor. I den privata sektorn är det viktigt att anpassa sig snabbt till föränderliga behov och ökade krav för att behålla och attrahera nya kunder och intressenter. Företag måste utveckla produkter och tjänster som möter efterfrågan och förutse behov som kan överträffa förväntningar från kunder och intressenter. Om företagen misslyckas riskeras förlorad konkurrenskraft och att skapa slöseri. I den offentliga sektorn är utmaningen att balansera olika intressenters behov, som tex elevers, föräldrars och medborgares förväntningar och att tydligt kommunicera vad verksamheten kan leverera. Hållbart värdeskapande och kvalitetsutveckling är centralt, då offentliga tjänster som inte möter medborgarnas förväntningar också kan leda till slöseri. Sammanfattningsvis är förståelse för behov avgörande för hållbar framgång i båda sektorerna.

6.3 AI ett prioriterat område med många utmaningar

Att integrera AI i verksamheten ses som ett paradigmskifte i ledning och styrning, särskilt inom privat sektor där det prioriteras högre. AI har redan påverkat universitetens arbete, främst inom forskning och examination. Stora språkmodeller möjliggör snabbare integration av tidigare forskning, vilket kan höja forskningskvaliteten. AI kan också effektivisera verksamhetsutveckling inom både offentlig och privat sektor. Det krävs dock tydliga standarder för att undvika kostnadsdrivande effekter som digitaliseringen medfört. Offentlig sektor ser AI som en nyckel till omställning, men integrationen förutsätter att kvalitetsarbetet inom digitalisering och IT bibehålls. Istället för att följa olika trender bör AI anpassas efter kunders och intressenters behov. Trots dess potential att öka effektiviteten i både administration och kunskapsdrivna processer saknar AI ofta prioritet i verksamhetsprocesser.

6.4 Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning

En gemensam utmaning för alla sektorer är att säkerställa både kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning. Vid ekonomiska svårigheter prioriteras ofta kortsiktiga lösningar, vilket försämrar strategiska initiativ. Många organisationer upplever arbetskraftsbrist; med en minskande befolkningstillväxt behövs nya arbetssätt – både inom privat och offentlig sektor. För att behålla personal behöver arbetsgivare avsätta tid för kontinuerlig kompetensutveckling och sträva efter att vara attraktiva för att förlänga anställningar. Trots detta saknas ofta resurser för kompetensutveckling, vilket särskilt lyfts fram inom offentlig sektor. Denna konflikt mellan ökade kompetenskrav och ekonomiska nedskärningar visar på att omställning är nödvändig. Lärosäten får i samverkan med det omgivande samhället en viktig roll i att möta framtidens krav och att stödja organisationer i att utveckla nya former för livslångt lärande.

6.5 Kvalitetsfrågans fortsatta behov av fokus genom ägar- och ledningsengagemang

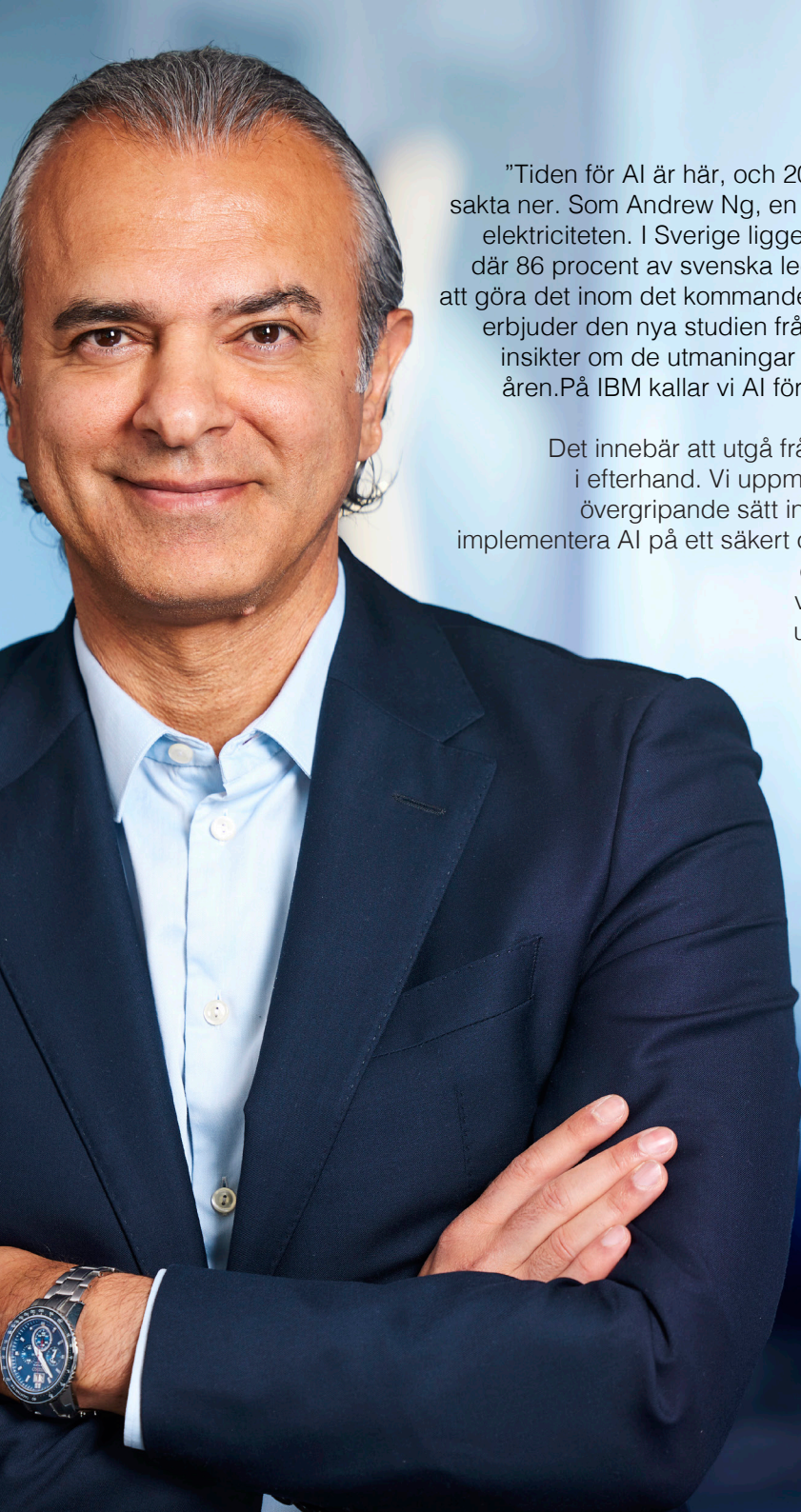
Genom ledningens aktiva deltagande i kvalitetsarbetets utveckling och framsteg kan hela organisationen få ett effektivt fungerande kvalitetsutvecklingsarbete. För att säkerställa en effektiv och långsiktig kvalitetsstrategi måste även kvalitetsperspektiven få samma betydelse som andra frågor och ledningen behöver tilldela tid och resurser för att lyckas långsiktigt. Engagemang från styrelse och ägare är också avgörande, då kvalitetsarbete blir en investering i framtiden. För att uppnå hållbarhet samt nöjda kunder och intressenter måste ledningsprocesser vara effektiva och minimera osäkerhet och slöseri där utveckling av ledningsstrukturer kan vara avgörande. Effektiva beslut kan uppnås genom mindre hierarki för att snabbt kunna anpassa sig till förändringar.

6.6 Organisations- och kvalitetskultur som främjar lärande och utveckling

För att skapa en organisations- och kvalitetskultur som tillför mervärde lyfts det fram ett behov av att integrera en kvalitetskultur inom flera delar av organisationen. Samhället och yngre generationer ställer nya krav på arbetsplatser med lyhördhet för nya behov. Medarbetarnas potential är stor, men erfarenhetsåterföring och kommunikation är utmaningar som behöver adresseras för att främja innovation och tillit i både offentlig och privat sektor. För att skapa en organisations- och kvalitetskultur med ständiga förbättringar lyfts fram ett ledarskap som främjar affärsförståelse, delaktighet och engagemang. Strävan efter förbättring måste vara en integrerad del av hela verksamheten. Trots lagstöd för rapportering av incidenter finns ofta en rädsla för att göra fel. En stabil förbättringskultur baserad på vägledande principer är även avgörande för att hantera snabba förändringar. Under svåra tider kan fokus på att utveckla en sådan kvalitets- och organisationskultur prioriteras bort, men det är kritiskt för långsiktig framgång. Förbättringar måste vara ett gemensamt ansvar, och systematisk uppföljning är nödvändig för att säkerställa att framgångar synliggörs.

7. Reflektioner kring studiens resultat

Förutom svar från respondenter över samtliga sektorer presenteras även reflektioner baserat på studiens resultat. I följande kapitel sammanställs reflektioner från både privat och offentlig sektor.



"Tiden för AI är här, och 2024 visar inga tecken på att utvecklingen kommer att sakta ner. Som Andrew Ng, en framstående datavetare, uttryckte det: AI är den nya elektriciteten. I Sverige ligger vi i framkant när det gäller AI-användning i Europa, där 86 procent av svenska ledare redan implementerar generativ AI eller planerar att göra det inom det kommande året. I takt med att företag utvecklas på sin AI-resa erbjuder den nya studien från SIQ och SQMA, som du har framför dig, värdefulla insikter om de utmaningar som svenska organisationer står inför de kommande åren. På IBM kallar vi AI för affärsverksamhet för att gå från 'plus AI' till 'AI plus'.

Det innebär att utgå från AI redan i designfasen, i stället för att lägga till det i efterhand. Vi uppmuntrar organisationer att integrera generativ AI på ett övergripande sätt inom hela företaget, vilket är ett avgörande steg för att implementera AI på ett säkert och ansvarsfullt sätt. Men framgång med AI beror på en avgörande faktor: kompetenta team. Därför är det viktigt att skapa en kultur av kontinuerligt lärande och utveckling. Slutligen kräver avancerad teknik ett djupt förtroende - för människor, teknik och partners.

Så, vad är nästa steg? Precis som det var med elektriciteten kommer AI- genombrott att ske genom omfattande testning. Ledare måste hitta de mest relevanta användningsområdena och tydligt kunna visa värdet av AI. Vi har tekniken inom räckhåll, ett kompetent ekosystem på plats och en stor efterfrågan från marknaden. Nu behöver vi ett starkt och visionärt ledarskap för att kunna utnyttja AI:s fulla potential. Låt oss leda vägen!"

Vahid Zohali
General Manager IBM Norra Regionen /
VD IBM Sverige



Jag är inte förvånad över att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning är den utmaning som ligger högst för privat sektor och näst högst för offentlig sektor. Det är en fråga som alla är i och det är en utmaning som vi som region möter i allra högsta grad. Både i rollen som arbetsgivare, där vi som alla andra arbetar för att attrahera medarbetare till våra viktiga välfärdsuppdrag, och i rollen som regional utvecklingsaktör där vi är en del i länets arbete med att säkerställa en hållbar utveckling. Kompetensförsörjning är en nyckelfråga för alla aktörer. Vi är som sagt alla mitt uppe i den här utmaningen men vi kan inte enbart söka lösningen i att attrahera och rekrytera – arbetskraften räcker inte för att göra som vi gjort tidigare. Lösningen ligger i stället mycket i förändrade arbetssätt, såklart genom att ta

tillvara utvecklingen av digitala lösningar och AI, men inte minst genom att förändra hur vi faktiskt gör. I Region Jönköpings län har vi haft systematiskt kvalitetsarbete som strategi sedan 1990-talet. Denna ledningsmodell, med god hushållning och kvalitet som strategi som utgångspunkter, har gett oss ett bra utgångsläge i flera perspektiv. Det visar också att vi har en uthållighet i ledningen för att möta precis de utmaningar som ligger högst i studiens lista. Det är en förmån att få leda en sådan organisation vidare in i framtiden.

Jane Ydman, Regiondirektör i
Region Jönköpings län



Som kommundirektör i en expansiv kommun känner jag igen många av de utmaningar som presenteras i rapporten. Flera av dem är besläktade, som till exempel "att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga", "att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling", "att utveckla en förbättringskultur i verksamheten" och "att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga" som alla ligger nära varandra. Jag tror att utmaningarna kopplade till att integrera kvalitetsperspektivet som en naturlig del i styrningen är större i stora och komplexa organisationer. Det är en sak att tänka ut en struktur för hur saker ska fungera på en teoretisk nivå, men sen ska ju människorna i organisationen agera därefter och då behöver alla förstå och känna igen sig i den nya strukturen. För att åstadkomma det behöver en stödjande organisationskultur utvecklas som inte bara stödjer lärande och utveckling, utan också bidrar till att skapa en bredare samsyn för att få organisationen

effektiv. Det här tror jag blir särskilt svårt när organisationen dessutom har ett så mångfacetterat uppdrag som en kommun har. Att förstå "kunders och intressenters behov och förväntningar" är viktigt för oss för att vi ska kunna leverera relevanta och bra tjänster. Som kommun arbetar vi med många olika målgrupper och det finns olika behov och förväntningar på oss som ibland ligger i konflikt med varandra. Vi verkar också i en tid med stora komplexa samhällsutmaningar som kräver mer samverkan såväl inom som utanför organisationen samtidigt som det ställer krav på vår förmåga att kunna ställa om snabbt. Det kan handla om trygghetsfrågan, ekonomiska utmaningar eller förändringar i demografin. Oavsett behöver organisationen kunna förhålla sig till de behov som uppstår och agera snabbt och flexibelt samtidigt som vi upprätthåller ett långsiktigt perspektiv.

Vesna Jovic, Kommundirektör
Järfälla kommun

Det är mycket spännande att följa SQMA Delphistudien och studera den insikt den ger om utmaningar. Den unika forskningsmetodiken, ger en fascinerande bild av både traditionella frågeställningar och nya moderna teman. I mitt ledarskap är jag nog mest fokuserat på möjligheterna, men finner det otroligt spännande att se på hur utmaningar kan vändas till möjligheter. På så sett blir SQMA Delphistudien en inspiration och motivation till utvecklingsområden för både privat och offentlig sektor. Resultaten av 2024 års utgåva av SQMA Delphistudien lyfter fram kompetensförsörjning, kundfokus, ledning, AI och innovation som de främsta utmaningarna. Jag tycker det ger en enhetlig och god bild och stämmer väl med det fokus som offensiv kvalitetsutveckling och SIQ:s managementmodell förespråkar. Jag hade nog förväntat mig att det ansträngda geopolitiska läget, makroekonomiska förhållanden och hållbar utveckling hade kommit tydligare fram i studien. Samtidigt, täcks det nog bra in av de utmaningar som framhävs, genom att organisationer behöver prestera på "alla" områden för att ligga i framkant och att vi behöver agera planerat, men agilt, i förhållande till marknadsutveckling och makroekonomiska förhållanden. Jag kommer att använda resultaten från SQMA Delphistudien som ett inspel till kommande strategiprocess i NorDan Gruppen.

Dag Kroslid
Koncernchef / Chief Executive Officer
(CEO) NorDan Gruppen AS



Sverige hanterar stora utmaningar. Ett oroligt omvärldsläge, EU:s sanktioner mot Ryssland, inträdet i Nato, klimatpåverkan, utvecklingen av den organiserade brottsligheten och kraven på att snabbt bygga upp och stärka vår totalförsvarsförmåga utmanar oss alla. Tid anses idag vara den största bristvaran. Vi behöver kunna agera beslutsamt i en större komplexitet och med mindre välunderbyggda beslutsunderlag än vi är vana vid.

Kustbevakningen är en statlig civil myndighet som verkar för en trygg, ren och levande havsmiljö. Vi utför räddningstjänst och genomför brottsbekämpning och tillsyn till sjöss. En effektiv sjöövervakning är central för trygghet och säkerhet i den maritima miljön.

Gråzonsproblematiken – hybridtillståndet mellan fred och krig – möter vi på Kustbevakningen i vår vardag. Exempelvis medför rapporterade GPS-störningar både säkerhets- och miljörisker för fartyg och flyg, men också risker i vår egen navigation.

Kustbevakningen är starkt beroende av säkra digitala lösningar och tillgång till olika typer av data. It- och cybersäkerhetsfrågorna har fått allt större aktualitet och kraven på krypterad kommunikation och säkra kommunikationslösningar ökar kontinuerligt.

Dessa utmaningar innebär att vi behöver utveckla oss och vår verksamhet för att kunna agera utifrån nya förutsättningar – det går inte längre att kika bakåt för att dra slutsatser framåt. Kompetenta chefer och medarbetare som medverkar i aktiv förändringsledning behövs för att snabbt kunna ställa om verksamheten.

För att klara uppdraget behöver Kustbevakningen växa – även med kompetenser som vi inte har idag. Vi konkurrerar med andra om förmågor inom bland annat it/cyber, analys, säkerhet och säkerhetsskydd, beredskap och totalförsvar. Inte minst är konkurrensen om medarbetare med sjöerfarenhet hård och upplärningstiden lång.

Lena Lindgren Schelin, Generaldirektör
Kustbevakningen



Delphistudien visar på utmaningar inom industrin som väl stämmer överens med utvecklingen inom ABB.

Ett belyst område är AI där vi ser att vi tillsammans med våra kunder kan ta viktiga steg framåt. AI-verktyg inbyggda i produkterna skapar enklare och snabbare användning. Det ger oss också bättre möjligheter att stötta kunderna genom hela processen från köp till användning av våra produkter.

För att konkret utnyttja nya möjligheter inom AI så måste vi utveckla kompetensen, både hos de anställda vi redan har och vid rekrytering av ny personal.

Den här resan har just börjat och vi ser framför oss en spännande och givande framtid där vi tillsammans med kunder och anställda tar nästa steg inom både kvalitet och hållbarhet.

Ola Svanström, Manager Quality
ABB Sweden



Studien visar att offentlig och privat sektor delar flera gemensamma utmaningar, såsom kompetensförsörjning på kort och lång sikt, det är något som kommer att bli ännu mer utmanande i framtiden. Det finns stort behov av lärande organisationskultur och att utveckla effektiva ledningsprocesser. Det är betryggande att både privat och offentlig sektor ser systematiskt kvalitetsarbete som avgörande för framgång. Samtidigt finns intressanta skillnader. Den privata sektorn verkar i högre grad se behovet att förstå och möta kundernas snabbt föränderliga behov och betonar vikten av organisatorisk innovationsförmåga, medan offentlig sektor verkar lägga större vikt vid processefterlevnad, effektivitet och kvalitetsarbete. En annan intressant skillnad är att den privata sektorn specifikt framhåller AI som centralt, medan offentlig sektor nämner digitalisering mer generellt.

Jag tror att båda sektorerna behöver fortsätta att utveckla kulturer som är utforskande, lärande och innovationsfrämjande och samtidigt stärka den digitala kompetensen och förmågan att navigera i en föränderlig omvärld. Organisationer gör klokt i att satsa resurser på att snabbt höja den digitala förmågan och plocka hem snabba effektivitetsvinster. Det är också viktigt att fortsätta med starka samarbeten för innovation som ökar takten i omställningen till ett hållbart samhälle.

Darja Isaksson,
Generaldirektör
Vinnova



8. Delphistudiens metodik och datainsamling

Delphi-studien 2024 planerade datainsamlingen som tidigare studier (2012 och 2018) i tre steg för att skapa en djupgående förståelse för framtidens utmaningar. Deltagarna inleder genom att välja och motivera tio utmaningar från en initial lista baserad på tidigare studier med 48 utmaningar. I steg två har nya insikter med nya föreslagna utmaningar integrerats vilket i årets studie innebar att sex nya utmaningar lyfts fram. Samtliga tidigare motiveringar fick motiveringar i steg 1 och 2, vilket innebar att de fanns med genom hela studien tom rakningen i steg 3. Deltagarna har även haft möjlighet att reflektera över andra deltagares perspektiv från tidigare svar i steg 2 och steg 3. Avslutningsvis, i steg tre, har deltagarna rangordnat de tio mest betydelsefulla utmaningarna. Genom att använda anonymiserade digitala formulär, distribuerade via e-post genom SIQ:s nyhetsbrev, har studien strävat efter att engagera och samla insikter från ett varierat deltagarnätverk för ge ett underlag till framtida strategier och beslut.

8.1 Studiens datainsamling

PILOTSTUDIE

- Genomgång av tidigare adresserade utmaningar (Delphistudien 2018)
- Utveckling av enkät under februari 2024
- Pilotstudie med test av enkät och svarsfunktionalitet

STEG 1

- Test av enkät i början av mars 2024
- Tidsintervall enkät: 2024-03-15 tom 2024-04-02
- En påminnelse inom intervallet
- Respondenturval i steg 1: 2188 personer
- Ordning av utmaningar: Baserat på ranking från Delphistudien 2018
- Kriterium för att behålla utmaningar: Motiveringar från respondenter för respektive utmaning (samtliga utmaningar fick motiveringar)

STEG 2

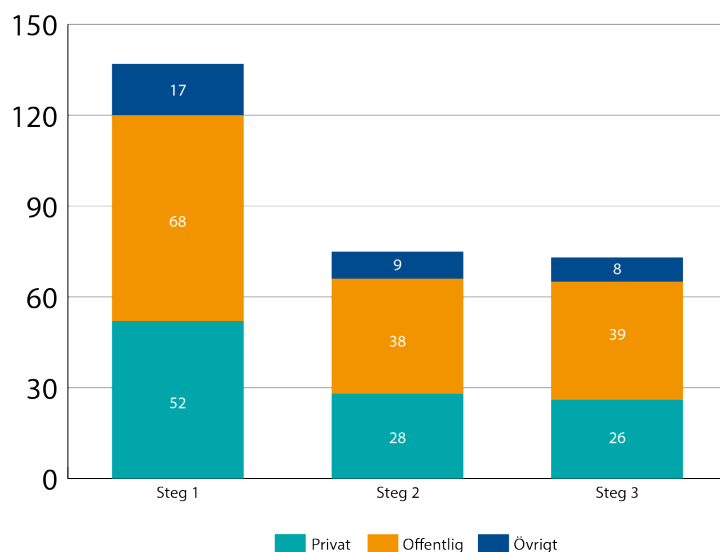
- Test av enkät i mitten av april 2024
- Tidsintervall enkät: 2024-04-29 tom 2024-05-14
- En påminnelse inom intervallet
- Respondenturval i steg 2: 2116 personer
- Ordning av utmaningar: Först de sex nya utmaningarna konsoliderat baserat på inspel från steg 1, sedan övriga utmaningar i omvänd ordning jämfört med steg 1
- Kriterium för ny utmaning: minst tre liknande formuleringar av ny utmaning för att finnas med i steg 2, vilket resulterade i sex nya utmaningar från steg 1
- Baserat på kriterium för nya utmaningar fanns det inga nya utmaningar att adressera i steg 3.
- Kriterium för att behålla utmaningar: Motiveringar från respondenter för respektive utmaning (samtliga utmaningar fick motiveringar)

STEG 3

- Test av enkät i mitten av maj 2024
- Tidsintervall enkät: 2024-05-28 tom 2024-06-12
- En påminnelse inom intervallet
- Respondenturval: 2079 personer
- Ordning av utmaningar: Ordningen baserat på antal röster i steg 2

8.2 Antal respondenter

Efter Delphistudiens tre steg kunde analysen av data utgå ifrån 285 svar. En översikt av fördelningen mellan privat, offentlig och övrig sektor finns beskriven i tabellen nedan. Total användes 137 svar efter steg 1, 75 svar efter steg 2 och slutligen 73 svar efter steg 3. Se Tabell 14. I den slutliga analysen av ranking och andelen svar med motiveringar i steg 1 och steg 2 fick en del svar tas bort i den kvantitativa analysen för att följa Delphimetodikens forskningsmetodik och randvillkor med avseende på prioritering av utmaningar.



Tabell 14 Antal svar genom Delphistudiens tre steg.

8.3 Modell för ranking

I sammanställningen och analys av ranking för Delphistudien 2024 har samma poängsättningsmodell använts som i de tidigare studierna från 2012 och 2018. Modellen bygger på en viktfördelning som ger en relativt högre värdering av den utmaning som rankas högst.

1. Främsta utmaning: 1,00 p
2. Andra främsta utmaning: 0,50 p
3. Tredje främsta utmaning: 0,33 p
4. Fjärde främsta utmaning 0,25p
5. Femte främsta utmaning: 0,20 p
6. Sjätte främsta utmaning: 0,17 p
7. Sjunde främsta utmaning: 0,14 p
8. Åttonde främsta utmaning: 0,12 p
9. Nionde främsta utmaning: 0,11 p
10. Tionde främsta utmaning: 0,10 p

Appendix

1. Samtliga utmaningar med ranking totalt samt uppdelat mellan privat, offentlig och övrig verksamhet
2. Skillnaden mellan steg 1 och 2 i andel utmaningar som motiveras som viktiga

Utmaningar och ranking (totalt):

1. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga	12,69
2. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning.	12,64
3. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar. . . .	10,18
4. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling	9,11
5. Att utforma effektiva ledningsprocesser	8,73
6. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten	7,59
7. Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader	6,18
8. Att öka graden av processorientering för att bli effektivare	6,0
9. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga	5,99
10. Att uthålligt leda och genomföra förändring	5,31
11. Att integrera AI i verksamheten	5,22
12. Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential	4,47
13. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten . .	4,45
14. Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete	4,2
15. Att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte och lärande, internt och externt	3,83
16. Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social-, och miljömässigt hållbar utveckling	3,54
17. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden	3,5
18. Att utveckla ledarskapet för agila och autonoma team	3,49
19. Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga	2,69
20. Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser	2,47
21. Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga	2,37
22. Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete . .	2,13
23. Att bibehålla kompetenta medarbetare	2,01
24. Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål	2,0
25. Att förebygga ohälsa bland medarbetare	1,88
26. Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov	1,88
27. Att systematiskt använda stora interna informationsmängder i beslutsfattande	1,88
28. Att identifiera och använda relevant information från omvärlden med stor potentiell inverkan på vår verksamhet.	1,71
29. Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling	1,69
30. Att hantera variation i verksamhetens processer	1,65
31. Att utveckla mer miljövänliga innovationer	1,36

32. Att finna nya innovativa sätt att arbeta med verksamhetsutveckling	1,22
33. Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov	1,17
34. Att utveckla mer miljömässigt hållbara arbetssätt	1,09
35. Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens	1,0
36. Att tillvarata innovationsförmågan hos alla medarbetare	0,95
37. Att skapa flexibla processer som stöder innovationer	0,94
38. Att öka samverkan med leverantörer i värdekedjan	0,92
39. Att kunna kombinera systematiskt kvalitetsarbete med kreativt innovationsarbete	0,91
40. Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig framgång	0,91
41. Att samordna verksamhetsutveckling inom en geografiskt spridd verksamhet	0,83
42. Att ta ett större och mer relevant samhällsansvar	0,72
43. Att integrera kvalitetsdimensionen i upphandlings- och inköpsprocesser	0,68
44. Att behålla kompetens när nyckelpersoner lämnar verksamheten	0,64
45. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter	0,62
46. Att öka arbetsplatsens attraktion	0,52
47. Att hantera variation gällande kundbehov	0,46
48. Att ha ständig tillgång till kompetens för verksamhetsutveckling	0,44
49. Att korta ledtider i utvecklingen av produkter och tjänster	0,36
50. Att hantera en livscykel för produkter och tjänster som blir allt kortare	0,24
51. Att använda sociala medier till nytta för verksamheten	0,2
52. Att stärka organisationens position och varumärke	0,2
53. Att förbättra tjänsteutvecklingsprocesser	0,11
54. Att erbjuda kombinationer av produkter och tjänster	0,1

Utmaningar och ranking (grupperat):

Privat

1. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning 4,59
2. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar 3,96
3. Att utforma effektiva ledningsprocesser 3,05
4. Att uthålligt leda och genomföra förändring 2,76
5. Att integrera AI i verksamheten 2,48
6. Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga 1,71
7. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden 1,71
8. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling 1,69
9. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga 1,51
10. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten. 1,51
11. Att öka graden av processorientering för att bli effektivare 1,5
12. Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete 1,47
13. Att utveckla mer miljövänliga innovationer 1,36
14. Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling 1,2
15. Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential. 1,19
16. Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov 1,17
17. Att bibehålla kompetenta medarbetare 1,11
18. Att öka samverkan med leverantörer i värdekedjan. 1,02
19. Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens 1,0
20. Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål 0,89
21. Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga 0,7
22. Att systematiskt använda stora interna informationsmängder i beslutsfattande 0,67
23. Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig framgång 0,64
24. Att utveckla ledarskapet för agila och autonoma team 0,63
25. Att utveckla mer miljömässigt hållbara arbetssätt 0,62
26. Att finna nya innovativa sätt att arbeta med verksamhetsutveckling 0,6
27. Att ta ett större och mer relevant samhällsansvar 0,58

28. Att behålla kompetens när nyckelpersoner lämnar verksamheten	.0,53
29. Att tillvarata innovationsförmågan hos alla medarbetare .	.0,51
30. Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader	.0,5
31. Att identifiera och använda relevant information från omvärlden med stor potentiell inverkan på vår verksamhet	.0,49
32. Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social-, och miljömässigt hållbar utveckling	.0,48
33. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter	.0,45
34. Att ha ständig tillgång till kompetens för verksamhetsutveckling	.0,44
35. Att förebygga ohälsa bland medarbetare	.0,42
36. Att skapa flexibla processer som stöder innovationer . . .	.0,4
37. Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov	.0,39
38. Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete	.0,37
39. Att hantera variation gällande kundbehov	.0,34
40. Att öka arbetsplatsens attraktion	.0,32
41. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten	.0,25
42. Att hantera en livscykel för produkter och tjänster som blir allt kortare	.0,24
43. Att hantera variation i verksamhetens processer	.0,22
44. Att kunna kombinera systematiskt kvalitetsarbete med kreativt innovationsarbete	.0,21
45. Att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte och lärande, internt och externt	.0,2
46. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga	.0,17
47. Att samordna verksamhetsutveckling inom en geografiskt spridd verksamhet	.0,12
48. Att integrera kvalitetsdimensionen i upphandlings- och inköpsprocesser	.0,17
49. Att använda sociala medier till nytta för verksamheten . .	.0,1
50. Att erbjuda kombinationer av produkter och tjänster . . .	.0,1
51. Att stärka organisationens position och varumärke	.0,0

52. Att förbättra tjänsteutvecklingsprocesser	.0,0
53. Att korta ledtider i utvecklingen av produkter och tjänster .0,0	
54. Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser	.0,0

Offentlig sektor

1. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga	.9,43
2. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning	.6,24
3. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling.	.5,82
4. Att utforma effektiva ledningsprocesser	.5,68
5. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten.	.5,58
6. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga	.4,62
7. Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader	.4,61
8. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar	.4,17
9. Att öka graden av processorientering för att bli effektivare	.4,03
10. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten	.3,85
11. Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential. .2,98	
12. Att integrera AI i verksamheten	.2,43
13. Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser	.2,18
14. Att uthålligt leda och genomföra förändring	.2,16
15. Att utveckla ledarskapet för agila och autonoma team . .1,99	
16. Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social-, och miljömässigt hållbar utveckling	.1,9
17. Att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte och lärande, internt och externt.	.1,8
18. Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga	.1,67
19. Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete . .1,52	
20. Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov	.1,49
21. Att hantera variation i verksamhetens processer	.1,43

22. Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete	1,27
23. Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål	1,11
24. Att förebygga ohälsa bland medarbetare	1,1
25. Att systematiskt använda stora interna informationsmängder i beslutsfattande	1,1
26. Att identifiera och använda relevant information från omvärlden med stor potentiell inverkan på vår verksamhet	1,02
27. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden	0,97
28. Att bibehålla kompetenta medarbetare	0,9
29. Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga	0,81
30. Att kunna kombinera systematiskt kvalitetsarbete med kreativt innovationsarbete	0,76
31. Att samordna verksamhetsutveckling inom en geografiskt spridd verksamhet	0,57
32. Att finna nya innovativa sätt att arbeta med verksamhetsutveckling	0,51
33. Att korta ledtider i utvecklingen av produkter och tjänster .	0,36
34. Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling	0,36
35. Att skapa flexibla processer som stöder innovationer	0,35
36. Att integrera kvalitetsdimensionen i upphandlings- och inköpsprocesser	0,34
37. Att tillvarata innovationsförmågan hos alla medarbetare , .	0,33
38. Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig framgång	0,27
39. Att utveckla mer miljömässigt hållbara arbetssätt	0,22
40. Att stärka organisationens position och varumärke	0,2
41. Att öka arbetsplatsens attraktion	0,2
42. Att öka samverkan med leverantörer i värdekedjan	0,14
43. Att hantera variation gällande kundbehov	0,12
44. Att förbättra tjänsteutvecklingsprocesser	0,11
45. Att behålla kompetens när nyckelpersoner lämnar verksamheten	0,11
46. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter	0,0
47. Att ha ständig tillgång till kompetens för verksamhetsutveckling	0,0

48. Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov .	.0,0
49. Att använda sociala medier till nytta för verksamheten . .	.0,0
50. Att erbjuda kombinationer av produkter och tjänster . . .	.0,0
51. Att hantera en livscykel för produkter och tjänster som blir allt kortare	.0,0
52. Att utveckla mer miljövänliga innovationer	.0,0
53. Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens	.0,0
54. Att ta ett större och mer relevant samhällsansvar	.0,0

Övrig verksamhet

1. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar	2,05
2. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning	1,81
3. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga	1,75
4. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling.	1,6
5. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga	1,2
6. Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete .	1,11
7. Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader	1,07
8. Att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte och lärande, internt och externt.	0,83
9. Att utveckla ledarskapet för agila och autonoma team . .	0,7
10. Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete	0,61
11. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten.	0,5
12. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden	0,49
13. Att öka graden av processorientering för att bli effektivare	0,47
14. Att förebygga ohälsa bland medarbetare	0,36
15. Att integrera AI i verksamheten	0,31
16. Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser	0,29
17. Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga.	0,25
18. Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social-, och miljömässigt hållbar utveckling.	0,26

19. Att tillvarata innovationsförmågan hos alla medarbetare . . 0,23
20. Att identifiera och använda relevant information
från omvärlden med stor potentiell inverkan på vår
verksamhet 0,2
21. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och
intressenter 0,17
22. Att uthålligt leda och genomföra förändring 0,14
23. Att kunna kombinera systematiskt kvalitetsarbete med
kreativt innovationsarbete 0,14
24. Att samordna verksamhetsutveckling inom en geografiskt
spridd verksamhet 0,14
25. Att utveckla mer miljömässigt hållbara arbetssätt 0,11
26. Att integrera kvalitetsdimensionen i upphandlings- och
inköpsprocesser 0,11
27. Att använda sociala medier till nytta för verksamheten . . . 0,1
28. Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential . . 0,1
29. Att utforma effektiva ledningsprocesser 0,0
30. Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov . . 0,0
31. Att bibehålla kompetenta medarbetare 0,0
32. Att öka samverkan med leverantörer i värdekedjan 0,0
33. Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens 0,0
34. Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål 0,0
35. Att utforma robusta processer som samtidigt är
förändringsvänliga 0,0
36. Att systematiskt använda stora interna
informationsmängder i beslutsfattande 0,0
37. Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig
framgång 0,0
38. Att finna nya innovativa sätt att arbeta med
verksamhetsutveckling 0,0
39. Att ta ett större och mer relevant samhällsansvar 0,0
40. Att behålla kompetens när nyckelpersoner lämnar
verksamheten 0,0
41. Att ha ständig tillgång till kompetens för
verksamhetsutveckling 0,0
42. Att skapa flexibla processer som stöder innovationer 0,0
43. Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov
. 0,0
44. Att hantera variation gällande kundbehov 0,0

- 45. Att öka arbetsplatsens attraktion0,0
- 46. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra
verksamheten0,0
- 47. Att hantera en livscykel för produkter och tjänster som
blir allt kortare 0,0
- 48. Att hantera variation i verksamhetens processer0,0
- 49. Att utveckla mer miljövänliga innovationer0,0
- 50. Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling0,0
- 51. Att erbjuda kombinationer av produkter och tjänster . . .0,0
- 52. Att stärka organisationens position och varumärke0,0
- 53. Att förbättra tjänsteutvecklingsprocesser0,0
- 54. Att korta ledtider i utvecklingen av produkter och
tjänster0,0

Skillnaden mellan steg 1 och 2 i andel utmaningar som motiveras som viktiga

- Totalt = totala antal svar under utmaningen / totala antal deltagare
- Privat = antal svar från privat sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från privat sektor
- Offentlig = antal svar från offentlig sektor som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från offentlig sektor
- Övrigt = antal övriga svar som motiverar utmaningen / totala antal deltagare från övrig sektor

	Steg 1				Steg 2			
	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
1. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en ledningsfråga	36,0	31,8	42,3	26,7	20,8	18,2	26,1	12,5
2. Att förstå våra kunder och intressenters behov och förväntningar	43,2	45,5	46,2	26,7	18,9	22,7	17,4	12,5
3. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten	47,7	45,5	55,8	26,7	24,5	22,7	21,7	37,5
4. Att bygga långsiktiga relationer med kunder och intressenter	23,4	29,5	19,2	20,0	15,1	13,6	13,0	25,0
5. Att göra systematiskt kvalitetsarbete till en strategisk ägarfråga	19,8	22,7	19,2	6,7	17,0	13,6	26,1	0,0
6. Att rekrytera medarbetare med relevant kompetens	37,8	31,8	46,2	26,7	11,3	13,6	8,7	12,5
7. Att göra kunder och intressenter delaktiga i vårt förbättringsarbete	23,4	18,2	30,8	13,3	11,3	4,5	21,7	0,0
8. Att ställa om verksamheten mot en mer ekonomisk-, social-, och miljömässigt hållbar utveckling	27,9	34,1	26,9	13,3	7,5	4,5	8,7	12,5

	Steg 1				Steg 2			
	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
9. Att utveckla affärsmodeller som stödjer nya kundbehov	18,9	22,7	11,5	33,3	9,4	13,6	4,3	12,5
10. Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga	37,8	38,6	40,4	26,7	20,8	18,2	21,7	25,0
11. Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål	25,2	25,0	23,1	33,3	7,5	0,0	17,4	0,0
12. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden	27,9	29,5	28,8	20,0	13,2	13,6	17,4	0,0
13. Att uthålligt leda och genomföra förändring	30,6	31,8	30,8	26,7	20,8	18,2	17,4	37,5
14. Att kunna kombinera systematiskt kvalitetsarbete med kreativt innovationsarbete	24,3	22,7	25,0	26,7	7,5	9,1	8,7	0,0
15. Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential	18,0	20,5	13,5	26,7	11,3	18,2	8,7	0,0
16. Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete	19,8	15,9	23,1	20,0	15,1	18,2	13,0	12,5

	Steg 1				Steg 2			
	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
17. Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov	20,7	27,3	21,2	0,0	11,3	13,6	13,0	0,0
18. Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig framgång	10,0	4,5	15,4	6,7	3,8	4,5	4,3	0,0
19. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten	20,7	18,2	21,2	26,7	24,5	18,2	34,8	12,5
20. Att bibehålla kompetenta medarbetare	21,6	15,9	28,8	13,3	20,8	31,8	13,0	12,5
21. Att ha ständig tillgång till kompetens för verksamhetsutveckling	4,5	4,5	3,8	6,7	5,7	4,5	8,7	0,0
22. Att systematiskt använda stora interna informationsmängder i beslutsfattande	19,8	15,9	21,2	26,7	13,2	9,1	21,7	0,0
23. Att hantera variation gällande kundbehov	4,5	9,1	1,9	0,0	17,0	18,2	21,7	0,0
24. Att ta ett större och mer relevant samhällsansvar	9,0	11,4	7,7	6,7	3,8	4,5	4,3	0,0

	Steg 1				Steg 2			
	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
25. Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader	20,7	15,9	26,9	13,3	18,9	9,1	26,1	25,0
26. Att öka samverkan med leverantörer i värdekedjan	17,1	27,3	9,6	13,3	20,8	22,7	17,4	25,0
27. Att behålla kompetens när nyckelpersoner lämnar verksamheten	15,3	15,9	11,5	26,7	18,9	27,3	13,0	12,5
28. Att öka arbetsplatsens attraktion	8,1	9,1	7,7	6,7	3,8	9,1	0,0	0,0
29. Att öka graden av processorientering för att bli effektivare	4,5	6,8	3,8	0,0	17,0	9,1	26,1	12,5
30. Att erbjuda kombinationer av produkter och tjänster	5,4	9,1	3,8	26,7	3,8	9,1	21,7	0,0
31. Att stärka organisationens position och varumärke	15,3	22,7	13,5	0,0	3,8	18,2	21,7	0,0
32. Att tillvarata innovationsförmågan hos alla medarbetare	10,8	9,1	9,6	20,0	17,0	22,7	13,0	12,5

	Steg 1				Steg 2			
	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
33. Att skapa flexibla processer som stöder innovationer	10,8	13,6	9,6	6,7	9,4	4,5	13,0	12,5
34. Att förebygga ohälsa bland medarbetare	21,6	18,2	26,9	13,3	15,1	18,2	13,0	12,5
35. Att skapa förutsättningar för erfarenhetsutbyte och lärande, internt och externt	24,3	18,2	34,6	6,7	32,1	18,2	34,8	37,5
36. Att identifiera och använda relevant information från omvärlden med stor potentiell inverkan på vår verksamhet	11,7	9,1	9,6	26,7	17,0	13,6	17,4	25,0
37. Att hantera variation i verksamhetens processer	10,8	11,4	9,6	13,3	18,9	22,7	17,4	12,5
38. Att hantera en livscykel för produkter och tjänster som blir allt kortare	1,8	4,5	0,0	0,0	1,9	4,5	0,0	0,0
39. Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga	9,0	9,1	11,5	0,0	20,8	13,6	17,4	50,0
40. Att utforma effektiva ledningsprocesser	23,4	25,0	25,0	13,3	32,1	22,7	39,1	37,5

	Steg 1				Steg 2			
	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)	Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
41. Att korta ledtider i utvecklingen av produkter och tjänster	7,2	6,8	7,7	6,7	9,4	13,6	8,7	0,0
42. Att integrera kvalitetsdimensionen i upphandlings- och inköpsprocesser	7,2	6,8	5,8	13,3	13,2	13,6	17,4	0,0
43. Att förbättra tjänsteutvecklingsprocesser	10,8	15,9	9,6	0,0	11,3	4,5	13,0	25,0
44. Att samordna verksamhetsutveckling inom en geografiskt spridd verksamhet	15,3	13,6	13,5	26,7	18,9	27,3	13,0	12,5
45. Att utveckla mer miljövänliga innovationer	1,8	4,5	0,0	0,0	7,5	18,2	0,0	0,0
46. Att utveckla mer miljömässigt hållbara arbetssätt	9,9	11,4	9,6	6,7	17,0	27,3	13,0	0,0
47. Att finna nya innovativa sätt att arbeta med verksamhetsutveckling	14,4	11,4	15,4	20,0	22,6	22,7	26,1	12,5
48. Att använda sociala medier till nytta för verksamheten	2,7	4,5	1,9	0,0	7,5	9,1	0,0	25,0

De nya utmaningarna

		Steg 2			
		Totalt (%)	Privat (%)	Offentlig (%)	Övrig (%)
1. Att tillgodose kortsiktig och långsiktig kompetensförsörjning		43,4	36,4	43,5	62,5
2. Att utveckla lokalsamhället mot hållbar utveckling		13,2	9,1	8,7	37,5
3. Att integrera AI i verksamheten		30,2	31,8	26,1	37,5
4. Att samverka kring digitalisering över organisationsgränser		30,2	18,2	30,4	62,5
5. Att utveckla ledarskapet för agila och autonoma team		24,5	27,3	17,4	37,5
6. Att utveckla en organisationskultur som stödjer lärande och utveckling		41,5	31,8	56,5	25,0

Stort tack

Vi vill avslutningsvis rikta ett stort tack till alla som med engagemang, kunskap och insikter har deltagit i studien, samt för de värdefulla reflektioner som framkommit kring studiens resultat. Vi uppskattar de insikter och erfarenheter som delats under Delphistudiens tre steg, där representanter från både privat och offentlig sektor, samt övriga sektorer, inklusive civilsamhället, har medverkat. Vi vill även särskilt tacka Frida Sandgren och Elif Karacan, tidigare SIQ internships från Chalmers, för deras arbete med utvecklingen av enkätverktyget och deras stöd i dataanalysen. Vi vill även rikta ett stort tack till Ebba Bergström vid SIQ för det fina layoutarbetet med rapporten, Kajsa Nyman vid SIQ för noggrann genomläsning av tidigare versioner, Susan Ballhausen Bjelke och Katarina Barter vid SIQ för deras värdefulla stöd i att lyfta fram reflektioner från SIQ intressenter kring studiens resultat samt Christina Thimrén Andrews vid SIQ för support i rapportens tryckprocess.



ISBN: 978-91-531-2062-9