

# Teknisk rapport

## SIS-ISO/TR 44000:2019

Publicerad/Published: 2019-10-16

Utgåva/Edition: 1

Språk/Language: svenska/Swedish, engelska/English

ICS: 03.100.01;03.100.70

---

### **Principer för framgångsrik ledning och styrning av affärsrelationer i samverkan**

### **Principles for successful collaborative business relationship management**

This preview is downloaded from [www.sis.se](http://www.sis.se). Buy the entire standard via <https://www.sis.se/std-80017428>

# Standarder får världen att fungera

*SIS (Swedish Standards Institute) är en fristående ideell förening med medlemmar från både privat och offentlig sektor. Vi är en del av det europeiska och globala nätverk som utarbetar internationella standarder. Standarder är dokumenterad kunskap utvecklad av framstående aktörer inom industri, näringsliv och samhälle och befrämjar handel över gränser, bidrar till att processer och produkter blir säkrare samt effektiviserar din verksamhet.*

## Delta och påverka

Som medlem i SIS har du möjlighet att påverka framtida standarder inom ditt område på nationell, europeisk och global nivå. Du får samtidigt tillgång till tidig information om utvecklingen inom din bransch.

## Ta del av det färdiga arbetet

Vi erbjuder våra kunder allt som rör standarder och deras tillämpning. Hos oss kan du köpa alla publikationer du behöver – allt från enskilda standarder, tekniska rapporter och standardpaket till handböcker och onlinetjänster. Genom vår webbtjänst e-nav får du tillgång till ett lättnavigerat bibliotek där alla standarder som är aktuella för ditt företag finns tillgängliga. Standarder och handböcker är källor till kunskap. Vi säljer dem.

## Utveckla din kompetens och lyckas bättre i ditt arbete

Hos SIS kan du gå öppna eller företagsinterna utbildningar kring innehåll och tillämpning av standarder. Genom vår närhet till den internationella utvecklingen och ISO får du rätt kunskap i rätt tid, direkt från källan. Med vår kunskap om standarders möjligheter hjälper vi våra kunder att skapa verklig nytta och lönsamhet i sina verksamheter.

**Vill du veta mer om SIS eller hur standarder kan effektivisera din verksamhet är du välkommen in på [www.sis.se](http://www.sis.se) eller ta kontakt med oss på tel 08-555 523 00.**



# Standards make the world go round

*SIS (Swedish Standards Institute) is an independent non-profit organisation with members from both the private and public sectors. We are part of the European and global network that draws up international standards. Standards consist of documented knowledge developed by prominent actors within the industry, business world and society. They promote cross-border trade, they help to make processes and products safer and they streamline your organisation.*

## Take part and have influence

As a member of SIS you will have the possibility to participate in standardization activities on national, European and global level. The membership in SIS will give you the opportunity to influence future standards and gain access to early stage information about developments within your field.

## Get to know the finished work

We offer our customers everything in connection with standards and their application. You can purchase all the publications you need from us - everything from individual standards, technical reports and standard packages through to manuals and online services. Our web service e-nav gives you access to an easy-to-navigate library where all standards that are relevant to your company are available. Standards and manuals are sources of knowledge. We sell them.

## Increase understanding and improve perception

With SIS you can undergo either shared or in-house training in the content and application of standards. Thanks to our proximity to international development and ISO you receive the right knowledge at the right time, direct from the source. With our knowledge about the potential of standards, we assist our customers in creating tangible benefit and profitability in their organisations.

**If you want to know more about SIS, or how standards can streamline your organisation, please visit [www.sis.se](http://www.sis.se) or contact us on phone +46 (0)8-555 523 00**



Detta dokument innehåller den svenska språkversionen av ISO/TR 44000:2019 följd av den officiella engelska språkversionen.

This document contains the Swedish language version of ISO/TR 44000:2019 followed by the official English language version.

© Copyright/Upphovsrätten till denna produkt tillhör SIS, Swedish Standards Institute, Stockholm, Sverige. Användningen av denna produkt regleras av slutanvändarlicensen som återfinns i denna produkt, se standardens sista sidor.

© Copyright SIS, Swedish Standards Institute, Stockholm, Sweden. All rights reserved. The use of this product is governed by the end-user licence for this product. You will find the licence in the end of this document.

*Uppllysningar om sakinnehållet i detta dokument lämnas av SIS, Swedish Standards Institute, telefon 08-555 520 00. Standarder kan beställas hos SIS som även lämnar allmänna uppllysningar om nationell och internationell standard.*

*Information about the content of this document is available from the SIS, Swedish Standards Institute, telephone +46 8 555 520 00. Standards may be ordered from SIS, who can also provide general information about national and international standards.*

Dokumentet är framtaget av kommittén Ledningssystem för affärsrelationer i samverkan, SIS/TK 593.

Har du synpunkter på innehållet i det här dokumentet, vill du delta i ett kommande revideringsarbete eller vara med och ta fram standarder inom området? Gå in på [www.sis.se](https://www.sis.se) - där hittar du mer information.



## Innehåll

Sida

1	Omfattning .....	1
2	Normativa hänvisningar .....	1
3	Termer och definitioner .....	1
4	Leda relationer.....	1
5	Visioner och värderingar.....	1
6	Affärsmål.....	2
7	Samverkansinriktat ledarskap .....	2
8	Styrning och processer .....	2
9	Samverkanskompetens och beteende.....	3
10	Tillit och engagemang för ömsesidiga fördelar .....	3
11	Värdeskapande.....	3
12	Delning av information och kunskap .....	3
13	Riskhantering .....	4
14	Relationsmätning och optimering .....	4
15	Exitstrategi.....	4

## SIS-ISO/TR 44000:2019 (Sv)

### Förord

ISO (Internationella standardiseringsorganisationen) är en världsomspännande sammanslutning av nationella standardiseringsorgan (ISO-medlemmar). Arbetet med att utarbeta internationella standarder utförs i regel i ISO:s tekniska kommittéer. Varje medlemsorgan som är intresserat av ett område för vilket en teknisk kommitté har inrättats har rätt att vara representerad i den kommittén. Även internationella statliga och privata organisationer som samarbetar med ISO deltar i arbetet. ISO har ett nära samarbete med Internationella elektrotekniska kommissionen (IEC) i alla frågor som rör elektroteknisk standardisering.

De förfaranden som har tillämpats vid utarbetandet av det här dokumentet samt de som ska tillämpas vid uppdatering därav beskrivs i ISO/IEC-direktiven, del 1. Det bör särskilt noteras att det krävs olika godkännandekriterier för olika typer av ISO-dokument. Det här dokumentet har utarbetats i enlighet med de redaktionella reglerna i ISO/IEC-direktiven, del 2 (se [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Observera att vissa delar i detta dokument kan omfattas av patenträttigheter. ISO ansvarar inte i någon del för identifiering av sådana patenträttigheter. Information om eventuella patenträttigheter som identifierats under utarbetandet av dokumentet återges i avsnittet Orientering och/eller ISO:s förteckning över mottagna patentdeklarationer (se [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Eventuella handelsnamn som förekommer i dokumentet anges som information för att underlätta för användarna och innebär inte något godkännande.

För en förklaring av frivilligheten kring standarder, ISO-specifika termer och uttryck som rör bedömning av överensstämmelse samt information om ISO:s efterlevnad av Världshandelsorganisationens (WTO) principer enligt avtalet om tekniska handelshinder (TBT) v.g. se [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Detta dokument har utarbetats av den tekniska kommittén ISO/TC *Collaborative business relationship management*.

En förteckning över samtliga delar i ISO 44000-serien finns på ISO:s webbplats.

Återkoppling eller frågor som rör det här dokumentet bör framföras till standardiseringsorganet i användarens land. En komplett förteckning över dessa organ finns på [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html).

## Orientering

Oavsett bransch eller andra faktorer kommer en väl uttänkt samverkansrelation följa en uppsättning gemensamma principer. Alla samverkansrelationer som brister i någon av dessa principer kommer mycket sannolikt möta svårigheter och minska sannolikheten för framgång.

I grund och botten gör samverkan det möjligt för organisationer att uppnå bättre resultat tillsammans än om de arbetar var för sig. Oavbrutet fokus på att addera värde kommer att öppna upp för förståelsen och förmågan att ta fasta på värdehöjande möjligheter inom befintliga och genom nya samverkansrelationer.

En samverkansrelation som underbyggs av samstämmiga visioner och värderingar, affärsmål och engagemang för ömsesidiga fördelar kan få synergieffekter inom områden som minskad risk, förbättrat resultat och effektivitet, ökad produkt- eller tjänstekapacitet, produktutveckling och innovation eller till och med förbättrade resultat genom förändrat beteende.

Principerna för ledning och styrning av samverkansrelationer kan användas som en lins för att tolka och förstå kraven och riktlinjerna inom ledningssystemet för affärsrelationer i samverkan. De togs fram och uppdaterades av internationella experter i ISO/TC 286, som ansvarar för att utveckla och underhålla ISO:s standarder för ledning och styrning av affärsrelationer i samverkan.

Följande dokument tar upp de principer som ligger till grund för implementeringen och verksamheten i organisationer som åtar sig att arbeta tillsammans över organisationsgränser för ömsesidiga fördelar och ökat värde. Detta dokument anger för varje princip:

- **Beskrivning:** en beskrivning av principen
- **Motivering:** en förklaring av varför principen är viktig för organisationen(/-erna)
- **Viktiga fördelar:** exempel på de fördelar som kommer av att följa principen på lämpligt sätt.

Skapandet av effektiv samverkan är en iterativ process där principerna kommer att utvecklas under relationens livscykel.





## 1 Omfattning

Detta dokument presenterar tolv principer för ledning och styrning av samverkansrelationer. ISO 44001 och relaterade ISO-standarder om samverkansledning baseras på förståelse och erkännande av dessa principer.

## 2 Normativa hänvisningar

Följande dokument hänvisas till i texten på så sätt att deras innehåll, helt eller delvis, utgör krav i detta dokument. För daterade hänvisningar gäller endast den angivna utgåvan. För odaterade hänvisningar gäller den senaste utgåvan av dokumentet (inklusive eventuella tillägg).

ISO 44001, Collaborative business relationship management systems – Requirements and framework

## 3 Termer och definitioner

I detta dokument gäller de termer och definitioner som anges i ISO 44001.

ISO:s och IEC:s termdatabaser kan användas i standardiseringsarbetet och finns på följande webbadresser:

- ISO:s "Online browsing platform" finns på <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia finns på <http://www.electropedia.org/>

## 4 Leda relationer

**Beskrivning:** En formaliserad process för att leda och upprätthålla samverkansrelationer ligger till grund för att de ska bli framgångsrika.

**Motivering:** För att vara hållbar på sikt måste en samverkansrelation baseras på system och processer, vare sig de är interna eller tagits fram gemensamt, tillsammans med ett kontinuerligt fokus på att bevaka och utveckla kompetens och beteenden.

**Viktiga fördelar:** Även om personliga relationer är viktiga är samverkansrelationer som baseras enbart på dessa sårbara i de fall där personal byts ut med tiden. Dokumentation av den process som avtalats mellan parterna säkerställer att personalförändringar i ledarskapet inte försvagar relationen. Vidare får de som kommer in i verksamheten senare en tydlig bild av hur relationen ska hanteras och vad de inblandade parterna förväntar sig.

## 5 Visioner och värderingar

**Beskrivning:** Visionerna och värderingarna hos de organisationer som vill arbeta tillsammans kommer att påverka hur effektiv deras samverkan blir.

**Motivering:** Att bedriva en affärsrelation i samverkan kommer ofrånkomligen att omfatta partnerorganisationernas respektive rykte, etik och organisationskultur. När varje part beaktar värdet i en samverkansrelation kommer organisationens profil och potentiella partnerkompatibilitet att vara en viktig faktor för att etablera och rikta sina förmågor och sitt gemensamma arbete.

Relationen mellan partnerorganisationerna kommer att påverkas av varje parts uppfattning av den andra i fråga om engagemangsnivå och upplevda risker och möjligheter som skapas genom en mer integrerad relation. Detta kommer i sin tur direkt påverka beteendet hos de individer som är inblandade i samverkansinitiativet.

**Viktiga fördelar:** Hur samstämmiga visioner och värderingar är ger intressenter vägledning i beteenden och beslut som underlättar samverkan långt mer än mätvärden, styrning och ledningens tillsyn. Resultatet är smidigare arbete, snabbare måluppnåelse och bättre prestation.

## SIS-ISO/TR 44000:2019 (Sv)

### 6 Affärsmål

**Beskrivning:** Endast när drivkrafterna för samverkan stöder affärsmålen för varje partnerorganisation kommer en samverkansrelation vara förnuftigt.

**Motivering:** Samverkansrelationer kan ge väsentliga konkurrensfördelar och skapa utökade värdeerbjudanden. Dessa arbetssätt kommer att kräva ansträngning och resurser för att uppnå de önskade målsättningarna för var och en av parterna. Därför bör det finnas tydligt definierade drivkrafter för verksamheten när sådan investering är motiverad, nödvändig och hållbar. Att ge sig in i en samverkansrelation kan kräva att individer och funktioner inom organisationer förändrar sina normala arbetsrutiner, vilket måste vara motiverat utifrån ett robust business case där samverkan anses vara avgörande för att man ska lyckas nå affärsmålen.

**Viktiga fördelar:** Att säkerställa att varje partners mål kan uppnås genom relationen understöder ett fortsatt effektivt engagemang på både organisations- och individnivå för att upprätthålla ömsesidiga fördelar. Tydliga mål som är gemensamt uppfattade i hela organisationen skapar ett mer effektivt fokus på alla nivåer.

### 7 Samverkansinriktat ledarskap

**Beskrivning:** Högsta ledningens ansvar och det operativa ledarskapets fullföljande är en nödvändig grund för samverkansrelationer.

**Motivering:** I en samverkansrelation är den mer traditionella ledarskapsmetoden med ledning genom ordergivning och kontroll olämplig. Samverkansinriktade ledare omfamnar påverkansmodeller, uppbyggande av konsensus, föregå med gott exempel och att skapa riktning mot en gemensam vision. Stöd och vägledning från högsta ledning är nödvändigt för att lyckas eftersom det skapar en miljö där personer kan arbeta på ett samverkansinriktat sätt.

**Viktiga fördelar:** Att utse en lämplig ledare på högsta nivå som ansvarig för samverkansaffärsrelationer säkerställer stöd i fråga om ledningstillsyn och resursfördelning på övergripande nivå. Deras synliga medverkan ger både fokus och trygghet hos de som är direkt inblandade i någon form av samverkan, vilket i sin tur bidrar till lämpligt beteende på alla nivåer. Det är lika viktigt att säkerställa att partner har en liknande grad av engagemang från sin högsta ledning.

### 8 Styrning och processer

**Beskrivning:** Relationer mellan organisationer kräver styrningsstrukturer som stöder samverkansinriktat/gemensamt beslutsfattande för att säkerställa framgång.

**Motivering:** Ledningsprocesser och ansvarsstrukturer måste anpassas för att säkerställa att samverkansinriktat/gemensamt arbete (där det införs) är effektivt både internt och i det gränsöverskridande/gemensamma arbetet.

För att samverkansinitiativ ska vara som mest effektiva måste de interna verksamhetsprocesserna och tillsynen vara inbyggd i ledningssystemen för båda organisationerna och harmoniseras. Varje relation kommer ofrånkomligen ha en grad av individualitet och respektive parts processer är grund för möjliga konflikter och missförstånd.

**Viktiga fördelar:** Effektiva styrningssystem av affärsrelationer i samverkan kommer säkerställa att de som behöver vara inblandade får vägledning och ledning genom ett enhetligt tillvägagångssätt för verksamheten. Detta tillvägagångssätt kan presenteras för partners och enskilda anpassningar gentemot befintlig verksamhetspraxis.

Att skapa en gemensam ledningsprocess gör det klart för inblandade personer var samverkansinriktat arbete kan kräva förändringar av befintlig arbetspraxis och ansvarsområden, vilka om de inte bemöts sannolikt kommer att påverka deras resultat, förtroende och i längden deras engagemang och beteende.

## 9 Samverkanskompetens och beteende

**Beskrivning:** Att etablera och utveckla samverkansbeteenden, färdigheter och förmågor kommer förbättra relationer mellan organisationer väsentligt.

**Motivering:** Det är grundläggande för framgångsrik samverkan att utse personal med lämplig kompetens och färdigheter för arbete i samverkan. Inblandade personers kompetens kommer att påverka deras beteende. Att arbeta i ett samverkansprojekt kan i hög grad utmana många personer vilket kan leda till att de inte engagerar sig fullt ut eller inte förstår vikten av sin del i arbetet och sitt ansvar i samverkansrelationen.

**Viktiga fördelar:** Den högsta ledningens ansvarskänsla för samverkan driver på engagemangsnivån inom organisationen och över organisationsgränserna. När samverkan får stöd genom mentorskap, coaching och kanske även gemensam utveckling av färdigheter med arbetspartners förhöjer detta kompetensen. Det höjer även medvetenheten om vikten av samverkansinriktat beteende för att nå de önskade resultaten.

## 10 Tillit och engagemang för ömsesidiga fördelar

**Beskrivning:** Tillit och engagemang för ömsesidiga fördelar är grundläggande för att nå en affärsrelations fulla potential genom samverkan.

**Motivering:** För att vara hållbara på sikt måste organisationer säkerställa att den personliga tilliten mellan individer som arbetar inom samverkansrelationen låter dem övervinna konflikter och motgångar. Detta bygger i sin tur hållbara relationer på organisationsnivå.

**Viktiga fördelar:** Övertygelsen att varje organisation även ser till partnerorganisation(er)s och samverkansprojekts bästa bygger och förstärker tilliten i relationen. Det finns mycket att vinna på ömsesidig överenskommelse att varje parts framgång är ett resultat av allas framgång.

## 11 Värdeskapande

**Beskrivning:** Värdeskapande ligger i centrum för all samverkan och att söka ytterligare värde bortom det ursprungliga syftet möjliggör en mer hållbar samverkansrelation.

**Motivering:** Samverkansverksamheter som inte lyckas med att ha ett fokus på att utnyttja sin gemensamma kapacitet och kunskap för att finna ytterligare värde kommer inte att nå sin fulla potential. En väsentlig fördel med att arbeta nära andra organisationer är förmågan att dela idéer och utveckla nya möjligheter. Samtidigt krävs ett fokus på ständig förbättring för att se till att samverkansorganisationen drar nytta av och anpassar sig till förändring.

**Viktiga fördelar:** Att arbeta med partners ger större insikt och i takt med att tilliten växer så växer även möjligheterna att förbättra arbetssätt. Integrationen av en robust värdeskapandeprocess har den ytterligare fördelen att det uppmuntrar interaktion mellan organisationer utöver de ursprungliga överenskommelserna och uppmuntrar individers engagemang, vilket utvecklar deras beteenden. Att nya värden skapas är också ett tydligt tecken på att relationen är robust och mognar.

## 12 Delning av information och kunskap

**Beskrivning:** Lämplig delning och hantering av information och kunskap är en viktig beståndsdel i effektiv samverkan.

**Motivering:** Ett väsentligt värde för samverkansinriktat arbete är möjligheten för parterna att kunna dela med sig av sin kunskap, erfarenhet och expertis. Att ge klarhet och transparens över vad som måste delas och vad som inte kan delas är grundläggande för att kunna uppnå relationens mål, skapa mervärde och bygga förtroende mellan partners. Lyckas man inte definiera detta kan det leda till att personer tvekar till att engagera sig fullt ut.