

LAI ENTERPRISE SELF- ASSESSMENT TOOL



LESAT

Version 2.0 February 2012

Translated and adjusted for
Norwegian Psychiatric
health services March 2015

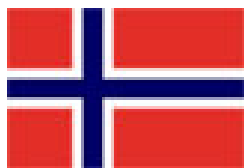


Massachusetts
Institute of
Technology



www.lean.mit.edu

Utvalgte deler oversatt til norsk til bruk i testgjennomgang



**LAI ENTERPRISE
SELF-ASSESSMENT TOOL
(LESAT)
Version 2.0**

February 2012

ACKNOWLEDGEMENTS

This LAI Enterprise Self-Assessment Tool (LESAT) Version 2.0 was developed at the Lean Advancement Initiative (LAI) at the Massachusetts Institute of Technology (MIT) to assist in the enterprise transformation process by providing a structured tool and reference for enterprise assessment.

LESAT 2.0 uses elements of the LAI Enterprise Transformation Roadmap and LAI LESAT 1.0 as sources of information to provide a structure and implementation reference for the self-assessment process. LESAT 1.0, 2.0, and the Enterprise Transformation Roadmap were developed at MIT by the Lean Advancement Initiative (LAI).

LESAT 2.0 builds upon LESAT Version 1.0, which was developed jointly by MIT and the Warwick Manufacturing Group of the University of Warwick under the auspices of the U.K. and U.S. Lean Aerospace Initiatives. LESAT Version 2.0 is based on cumulative LAI knowledge gained through years of enterprise-level research, researcher facilitation experience, and LAI member experience in using LESAT Version 1.0.

The core team consisting of Deborah Nightingale, Leyla Abdimomunova, Thomas Shields, L. Nathan Perkins, Jayakanth Srinivasan, and Ricardo Valerdi developed LESAT Version 2.0. All facts, statements, opinions, and conclusions expressed herein are solely those of the core team members in their capacity as principal co-authors of the tool.

We acknowledge the contributions and/or feedback from real-life testing of the current and previous versions by the following companies alphabetically: AIRBUS (UK), BAE Systems, Boeing Helicopters, Dowty Propellers, FR HiTemp, GenCorp Aerojet, Hurel Dubois (UK), Lockheed Martin Aeronautics, Lockheed Martin Space Systems, Matra BAe Dynamics, Northrop Grumman, Pratt & Whitney, Raytheon, Rockwell Collins, Rolls Royce, Sikorsky Helicopters, Smiths Industries Aerospace, Textron Systems, TRW Aeronautical Systems, United Space Alliance, and the United States Air Force. We would also like to acknowledge the valuable inputs received from the rest of the LAI research team and staff in the preparation of this current version of LESAT and previous assessment versions.

LAI supported the development of LESAT Version 2.0. LAI and its international Educational Network (EdNet) offer organizational members from industry, government, and academia thinking, products, and tools related to lean enterprise transformation. LAI is a unique research consortium that provides a forum for sharing research findings, lessons learned, and best practices.

The core team consisting of Deborah Nightingale, Leyla Abdimomunova, Thomas Shields, L. Nathan Perkins, Jayakanth Srinivasan, and Ricardo Valerdi developed this LESAT Version 2.0. All facts, statements, opinions, and conclusions expressed herein are solely those of the core team members in their capacity as principal co-authors of this tool.

STRUCTURE OF LESAT ASSESSMENT MATRICES

The enterprise-level assessment architecture is the basis for the LAI Enterprise Self-Assessment Tool (LESAT). It provides classification for the generic processes found in all enterprises. These classifications provide organizational structure for LESAT. The assessment is organized into three sections:

- I. *Enterprise Transformation/Leadership* – processes and leadership attributes nurturing the transformation to enterprise principles and practices
- II. *Lifecycle Processes* – processes responsible for the product from conception through post-delivery support
- III. *Enabling Infrastructure* – processes that provide and manage the resources enabling enterprise operations

Section I contains practices pertinent to the enterprise transformation process with emphasis on enterprise leadership and change management. Section II contains practices pertinent to the lifecycle processes of an enterprise, i.e., those processes involved in product realization. Section III contains practices pertinent to the infrastructure support units. ***It is important to remember that all practices in these three sections are expressed at the enterprise level.***

The LESAT maturity matrices are organized as shown in Figure 1.

LESAT INSTRUCTIONS

As a respondent, you should score each practice on two dimensions. First, provide a current score based on your perception of the enterprise's present performance. Each practice has five capability levels that provide guidelines and evidence to help assess the appropriate score. Next provide a desired score based on what the enterprise should achieve after the predetermined period (often, the time selected aligns with the enterprise strategic planning process). The intention is not to set all desired scores at the highest possible capability level but to prioritize those practices that you think are both achievable and have a high payoff.

Other key guidelines:

- Make sure to define the **enterprise** and select a consistent **time horizon** as a group before starting.
- Consider the defined enterprise when assessing each practice.
- Attempt to assess every practice; leave a blank only if it is not applicable or if you do not know.
- For the current level of each practice mark the box labeled “C”. For the desired level, mark the box labeled “D”.
- Read each practice from left to right starting with the practice and indicator. When scoring a practice, every capability level assumes that all lower capability levels have been fulfilled (i.e., you should only select level three if you meet the criteria set out in level two as well).
- If you believe the enterprise is between levels, select the lower level.
- When possible note evidence for the current capability level selected.
- Identify opportunities to achieve the desired capability level.
- If you have questions, seek clarification or assistance from the assessment facilitator.

Section I – Enterprise Transformation/Leadership

- I.A. Determine Strategic Imperative (3 enterprise practices)
- I.B. Engage Enterprise Leadership in Transformation (3 enterprise practices)
- I.C. Understand Current Enterprise State (2 enterprise practices)
- I.D. Envision and Design Future Enterprise (2 enterprise practices)
- I.E. Develop Enterprise Structure and Behavior (8 enterprise practices)
- I.F. Create Transformation Plan (2 enterprise practices)
- I.G. Implement and Coordinate Transformation Plan (4 enterprise practices)
- I.H. Nurture Transformation and Embed Enterprise Thinking (6 enterprise practices)

Section II – Lifecycle Processes (each practice assessed across lifecycle stages)

- II.A. Acquire, Develop, and Leverage Enterprise Capabilities
- II.B. Optimize Network-Wide Performance
- II.C. Incorporate Downstream Customer Value into Enterprise Value Chain
- II.D. Actively Engage Upstream Stakeholders to Maximize Value Creation
- II.E. Provide Capability to Monitor and Manage Risk and Performance

Section III – Enabling Infrastructure

- III.A. Organizational Enablers (5 enterprise practices)
- III.B. Process Enablers (3 enterprise practices)

Figure 1. Organization of LESAT Maturity Matrices



LESAT Modenhetsmatriser

Del I: Enterprisetransformasjon/ledelse

- I.A. Fastslå strategisk nødvendighet
- I.B. Engasjer enterprisens ledelse i transformasjon
- I.C. Forstå enterprisens nåværende tilstand
- I.D. Dann et bilde av og design den fremtidige enterprisen
- I.E. Utvikle enterprisestruktur og -oppførsel
- I.F. Lag transformasjonsplan
- I.G. Implementer og koordiner transformasjonsplan
- I.H. Pleie transformasjon og forankre enterprisetankegang

Del 1, enterprisetransformasjon og -ledelse, består at åtte grupper med praksiser, og hver gruppe korresponderer til en primæraktivitet som enterprisen må gå gjennom på et tidspunkt i transformasjonsprosessen. Disse primæraktivitetene er organisert basert på et veikart utviklet av LAI (“the LAI Enterprise Transformation Roadmap”) (se figur 2), som tilbyr et rammeverk for virkningsfull og effektiv transformasjonsstrategi, -planlegging, og -utførelse. Veikartet fungerer også som en guide for enterprisedere når de betrakter de kritiske strategiske, kulturelle og operasjonelle endringene som behøves for å transformere enterprisen. Å skape en enterprise som evner å transformere seg og dyrke en fremtidig visjon og strategi i hele enterprisedelsen setter den i stand til å øke verdien som blir levert til interessenter.

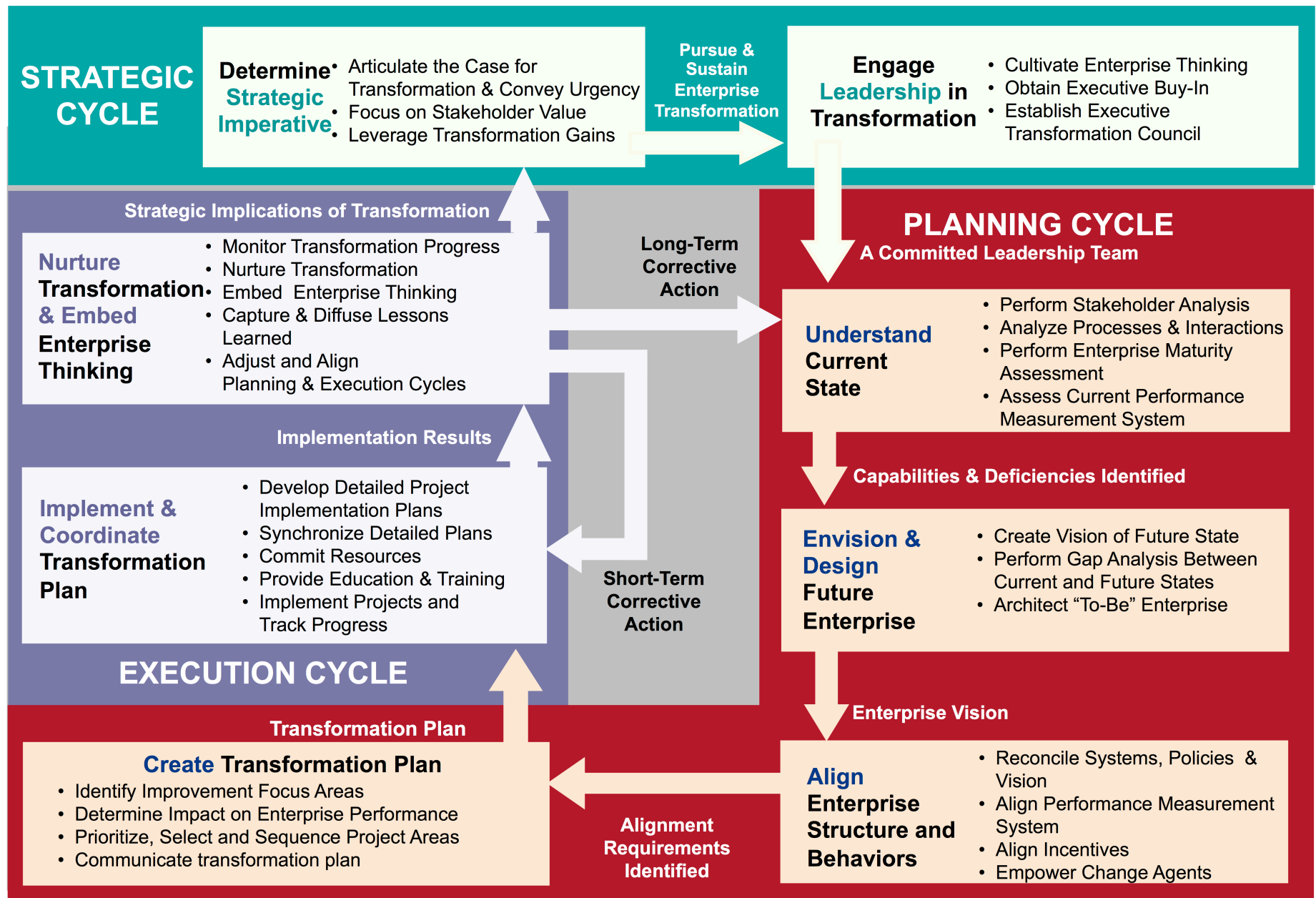


Figure 2. LAI Enterprise Transformation Roadmap



SECTION I: ENTERPRISETRANSFORMASJON OG -LEDELSE

Definisjon: Utvikle, anvende, og administrere planer for enterprisetransformasjon i hele organisasjonen, hvilket medfører: (1) langsiktig bærekraftighet (2) oppnåelse av konkurransefordel, og (3) tilfredsstillende av interessenter samt kontinuerlig forbedring i alle tre resultater.

I.A. Fastslå strategisk nødvendighet - Avgjørelsen om å jobbe mot en enterprisetransformasjon er av strategisk natur og påvirker alle organisatoriske praksiser og prosesser i enterprisen. Enterprisen jobber kontinuerlig mot å eliminere sløsing og forsterke forholdene til alle interessenter.																
Diagnostiske Spørsmål		<ul style="list-style-type: none">Er enterprisens ledere kjent med den dramatiske økningen i konkurransedyktighet som mange selskaper har realisert som et resultat av å transformere seg?Er enterprisens ledere fullt kjent med de potensielle mulighetene (f.eks. vekst, lønnsomhet og markedsetablering) som kan realiseres innen deres egen organisasjon som et resultat av transformasjon?Har en egnet strategi blitt identifisert for å utnytte ressurser som blir frigjort som resultat av forbedringer?Er den strategiske retningen sterkt påvirket av "interessentverdi"?Har full utnyttelse av den utvidede enterprisen blitt lagt til i den strategiske planen?Har en felles visjon blitt kommunisert gjennom hele enterprisen og med den utvidede entperprisen?Har et overbevisende argument blitt utviklet til fordel for transformasjon?														
EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne														
		Nivå 1			Nivå 2			Nivå 3			Nivå 4			Nivå 5		
I.A.1	Integrer enterprisetransformasjon inn i den strategiske planleggingsprosessen <i>Transformasjon er sentralt for å muliggjøre strategiske mål.</i>	Insats for å oppnå enterprisetransformasjon er ad hoc.			Enterprisetransformasjon er henvist til lavere nivåer av enterprisen og innføring er fragmentert.			Planer for enterprisetransformasjon er formulert, men ikke integrert inn i den strategiske planen.			Koordinering og et synergetisk forhold eksisterer mellom transformasjon og strategisk planlegging.			Strategiske planer utnytter resultatene fra transformasjonsforbedringer for å oppnå enterprisens mål.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	Indikatorer (Eksempler)	<ul style="list-style-type: none">Implementering av enterprisetransformasjon er eksplisitt inkludert i enterprisens strategiske plan.Strategisk planlegging åpner for forventede forbedringer fra transformasjonen.														
	Bevis															
	Muligheter															
I.A.2	Fokuser på interessentverdi <i>Enterprisen skaper verdi for alle interessenter</i>	Strategi prioriterer resultater (f.eks. omsetning eller markedsandel) over hensyn til interessentverdi.			Strategiske beslutninger reflekterer verdierklæringen til noen av interessentene.			En formell prosess er på plass for å identifisere hvor godt enterprisen leverer verdi til interessentene. Opdagede muligheter for forbedring av verdilevering påvirker den strategiske retningen til enterprisen.			Enterpiseledelsen benytter prosesser for interessentanalyse for å balansere interessentenes gjensidige behov og etablere et vann-vinn verdiforhold mellom interessenter.			Konstant engasjement med nøkkelinteressenter er en del av hvordan driften gjennomføres. Verdi blir den dominerende drivkraften gjennom hele den utvidede enterprisen.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	Indikatorer (Eksempler)	<ul style="list-style-type: none">Enterprisen anvender en formell prosess for å identifisere interessenter (f.eks. kunder, brukere, leverandører, partnere, lovgivere, ansatte, etc.) og verdien de mottar fra eller leverer til enterprisen.Enterprisen forstår hva som utgjør suksess for sine interessenter, og en formell prosess eksisterer for å måle og evaluere interessenters tilfredsstillelse.Interessentverdi har sterk påvirkning på retningslinjer, praksiser, og oppførsel.														
	Bevis															
	Muligheter															

EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
I.A.3	Articulate the Case for Transformation <i>Communicate burning platform</i>	Inconsistent communication of and lack of consensus on the case for transformation.		The executive team has a shared understanding of the case for transformation.		A well-defined and motivating case for transformation has been communicated throughout the enterprise.		Enterprise stakeholders speak with one voice regarding the case for transformation.		Enterprise internal and external stakeholders have internalized and support the case for transformation.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enterprise leadership emphasizes the case for transformation at all opportunities. Line employees can explain rationale behind transformation effort. Multimodal messaging reiterates the crisp and clear case for transformation. 									
	<i>Evidence</i>										
	<i>Opportunities</i>										



I.B. Engasjer enterprisens ledelse i transformasjon – Transformasjon krever en betydelig modifikasjon av enterprisens forretningsmodell. Det er nødvendig at enterprisens ledelse forstår og kjøper enterprisetankegangen fordi de vil bli påkrevd å lage en visjon for forretningsutføring, oppførsel og å se verdi på en fundamentalt annerledes måte.

Diagnostiske Spørsmål	• Har enterprisens ledelse og toppledelse en helhetlig forståelse av <i>effektivitet</i> og <i>verdiskapning</i> på enterprisenivå?
	• Forstår enterprisens ledelse fordelene av kryssfunksjonell koordinering og samarbeid?
	• Støtter alle toppledere transformasjon med entusiasme?
	• Blir transformasjonsprosessen effektivt koordinert på tvers av enterprisens deler? Fører enterprisens ledelse tilsyn med transformasjonens prosessen?

EP #	ENTERPRISE-PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
I.B.1	Dyrk enterprisetankegang blant ledelsen <i>Ledere tenker helhetlig på enterprisen</i>	Mangel på enterpriseperspektiv medfører rigide grenser som foster lokal optimalisering.		Ledere forstår og promoterer interaksjon og forhold på tvers av grenser.		Ledere jobber på tvers av grenser, og arbeidet blir evaluert basert på enterprisens prestasjon.		Ledere fokuserer på verdiskapning på enterprisenivå, og viser "enterprisetenkning" gjennom sin praksis og oppførsel.		Ledere utnytter synergier på tvers av den utvidede enterprisen til fordel for alle interessenter.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indikatorer (Eksempler)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Det er etablert en formell prosess for å utdanne enterprisens ledere innen transformasjon. Flertallet av enterprisens ledere har fått betydelig eksponering for og utdanning innen enterprisetransformasjons prinsipper, praksiser og oppførsel. Enterprisens ledere anvender jevnlig det de har lært i "enterprisetenkning". Enterprisens ledere bidrar til å utvikle/raffinere den samlede kunnskapen om enterprisetransformasjon. 									
	<i>Evidence</i> <i>Opportunities</i>										
I.B.2	Oppnå engasjement blant toppledelsen <i>Enterpriseledelsen leder transformasjonen personlig</i>	Nivå av engasjement mellom toppledelsen og ledelse varierer - noen støtter mens andre kan aktivt motarbeide.		Toppledelsen kjøper gruppeforpliktelse og deltar i transformasjonsprosessen		Toppledelsen leder prosessen for enterprisetransformasjonen personlig og synlig.		Toppledelsen kjemper for transformasjonen innad i enterprisen.		Toppledere og ledelse veileder og dyrker transformasjonsforkjempere internt og gjennom hele den utvidede enterprisen.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indikatorer (Eksempler)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Det er konsensusengasjement som støtter enterprisetransformasjonen Enterpriseledere og ledelsen gir støtte og anerkjennelse for positive handlinger. Toppledelsen kjemper for transformasjonen av enterprisen. 									
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										

EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
I.B.3	Establish Executive Coordination and Oversight <i>Leaders choreograph the transformation</i>	Leaders recognize that strategic coordination and oversight is needed to support enterprise transformation.		The enterprise leadership team formally defines coordination and oversight roles and responsibilities.		Coordination and oversight functions are staffed and engaged with the enterprise leadership team.		The structure and processes for coordination and oversight of the transformation are operating effectively and being continually refined.		Coordination and oversight become intrinsic to the day-to-day actions and decisions of the enterprise leadership team.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enterprise transformation council established and functioning. Enterprise leadership team plays an integral role in orchestrating the transformation. 									
	<i>Evidence</i>										
	<i>Opportunities</i>										



I.C. Forstå enterprisens nåværende tilstand – Forstå hvordan verdi leveres til nøkkelinteressenter, definer enterprisens nåværende tilstand og gjennomfør enterpriseevaluering.									
Diagnostiske Spørsmål		• Forstår enterprisen klart hvordan den leverer verdi til interessenter i dag?							
		• Benyttes en formell prosess for å eksplisitt avgjøre "verdi til interessenten"?							
		• Er alle interessenters verdistrømmer kartlagt, integrert og balansert?							
		• Forstår enterprisen hvordan materiell og informasjon flyter gjennom alle de forskjellige delene av enterprisen?							
		• Justeres prosessene i den muliggjørende infrastrukturen med hensyn på flyten i verdistrømmen?							
EP #	ENTERPRISE-PRAKSISER	Nivå på evne							
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4	
I.C.1	Analyser enterpriseprosesser og interaksjoner <i>Forstå de gjensidige avhengighetene mellom prosessene</i>	Det er ingen, eller mangelfull, forståelse for behovet for prosesskartlegging og -analyse. Den dokumenterte prosessflyten avviker fra den faktiske flyten.		Kjerneenterprisens prosesser er kartlagt og har blitt analysert.		Kartlegging og analyse av dagens prosesser muliggjør identifikasjon av kritiske interaksjoner. Betydelige muligheter for å eliminere sløsing og for å skape verdi er identifisert og tilpasset de strategiske målene.		Dybde og bredde i kunnskapen om enterprisens prosesser avdekker gjensidige avhengigheter på tvers av enterprisen.	
		C	D	C	D	C	D	C	D
	Indikatorer (Eksempler)	• Praksis og språk som brukes i prosessanalyse (som verdistrømskartlegging) brukes for å forstå viktige enterpriseprosesser. • Viktige kunders/produktlinjers nåværende verdistrømmer er kartlagt, og overleveringspunkter og grensesnitt er klart definert. • Enterprisens ledelse leder aktivt prosesser som har interaksjoner på tvers av funksjoner.							
	Bevis								
	Muligheter								
I.C.2	Sikre stabilitet og flyt innenfor og på tvers av enterprisen <i>Sømløs flyt av materialer, informasjon og ressurser.</i>	Flyt av materiale og informasjon er sammenhengende og "optimalisert" prosess for prosess. "Push"-mentalitet råder.		Noen prosesser har blitt stabilisert ved å redusere variasjon.		Prosesser er forenklet og innrettet etter verdistrømmen(e), slik at informasjon, og ressurser kan flyte som ønsket. Variasjon er aktivt administrert for å muliggjøre forutsigbar flyt av materiale, informasjon og ressurser.		Materiale, informasjon, og ressurser flyter sømløst gjennom hele enterprisen. "Input" til enterprisen er kontrollert for å muliggjøre bedre flyt og forutsigbarhet i interne prosesser.	
		C	D	C	D	C	D	C	D
	Indikatorer (Eksempler)	• Informasjonsflyt har blitt rasjonalisert for å sikre kompatibilitet mellom enterprisens deler. • Strømningsløpene til materiell, informasjon, og ressurser har blitt forenklet og kortet ned for å fremme flyt. • Flyt av materiell, informasjonen, og ressurser er responsivt til interessentbehov.							
	Bevis								
	Muligheter								



I.D. Dann et bilde av og design den fremtidige enterprisen – Identifiser evner og mangler ved å definere enterprisens visjon, definere "fremtidig" tilstand, og gjennomføre gap-analyse.

Diagnostiske Spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Har enterprisens ledere og interessenter en delt visjon for enterprisens fremtid? 										
	<ul style="list-style-type: none"> • Finnes det et design av den fremtidige enterprisen for å veilede transformasjonsprosessen? 										
	<ul style="list-style-type: none"> • Er enterprisen designet for å levere verdi til alle interessenter? 										
	<ul style="list-style-type: none"> • Er organisasjonens struktur designet med hensyn på fleksibilitet og responsivitet til endringer i det eksterne miljøet? 										
EP #	ENTERPRISE-PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
I.D.1	Dann et bilde av enterprisens fremtidige tilstand <i>Skap en delt visjon for den fremtidige enterprisen</i>	Toppledere har varierende synspunkter med tanke på enterprisens fremtidige tilstand.		Toppledere har en felles visjon for enterprisens fremtidige tilstand.		Visjonen for enterprisen er kommunisert og forstått av de fleste ansatte.		En felles visjon for enterprisens fremtidige tilstand er forstått av nøkkelinteressenter (f.eks. kunder, leverandører, etc.).		Interessenter har internalisert visjonen for enterprisen og utgjør en aktiv del av å oppnå den.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indikatorer (Eksempler)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • En livlig beskrivelse av enterprisens fremtidige tilstand inkluderer prosesser, organisasjon, informasjonsflyt, interaksjoner med interessenter, etc. • Visjonen for enterprisens fremtidige tilstand tar hensyn til interne og eksterne interessenters syn. 									
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										
I.D.2	Konstruer den fremtidige enterprisen <i>Design om enterprisen for å møte den delte visjonen</i>	Ledelsen forstår at de nåværende prosessene ikke møter målene for den fremtidige enterprisen.		Et konsept for den fremtidige enterprisen er skapt basert på balanserte interessentkrav.		Prosesser for den fremtidige enterprisen er blitt utviklet, reflekterer fremtidige mål og tilfredsstillende interessentskravene.		Prosesser for den fremtidige enterprisen er justert til å innrette seg etter et endrende miljø.		Prosesser for den fremtidige enterprisen er justert til å dynamisk innrette seg etter et endrende miljø på tvers av den utvidede enterprisen.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessene for den fremtidige enterprisen reflekterer nye og forbedrede måter å realisere verdi og minimere aktiviteter som ikke bidrar med verdi. • Fremtidige enterprisedesign er generert og blitt evaluert for den/de primære verdistrømmen(e) og deres støtteprosesser. 									
	<i>Evidence</i>										
	<i>Opportunities</i>										



I.E. Utvikle enterprisestruktur og -oppførsel – Organisasjonens infrastruktur må evalueres og modifiseres gjennom hele transformasjonen for å oppnå den fremtidige tilstanden. Organisasjonsstruktur, insentiver, retningslinjer, og prosesser må innrettes og koordineres, som stimulerer til ønsket oppførsel for å støtte transformasjonen og opprettholde endringen.

Diagnostiske Spørsmål	Er det implementert en organsiasjonsstruktur som fokuserer på kjerneprosesser langs kundens verdistrøm?																				
	Er forholdene med interessenter basert på gjensidig respekt og tillit?																				
	Har retningslinjer og prosedyrer blitt revidert for å promotere og oppmuntre enterpriseoppførsel?																				
	Er det utviklet insentiver som er konsistente med den ønskede oppførselen?																				
	Er beslutningstaking delegert til lavest praktisk mulig nivå?																				
	Er varsom risikotaking oppmuntret?																				
	Er endringsagenter posisjonert og bemyndiget til å tilby veiledning og lederskap for transformasjonen?																				
	EP #	ENTERPRISE-PRAKSISER	Nivå på evne																		
		Nivå 1				Nivå 2				Nivå 3				Nivå 4				Nivå 5			
I.E.1	Bring systemer, retningslinjer og visjon i overenstemmelse Innrett systemer og retningslinjer etter den fremtidige visjonen.	Systemer og retningslinjer er i konflikt med hverandre og med ønsket enterpriseoppførsel.				Systemer og retningslinjer som nærmest relaterer til det strategiske målet er revidert for å fjerne hindringer for oppnåelse av enterprise-visjonen.				Systemer og retningslinjer er definert, rasjonalisert og standardisert for å støtte enterprisevisjonen.				Enterprisens systemer og retningslinjer er designet for å være innrettet mot og støtte oppnåelse av enterprisevisjonen.				Enterprisens systemer og retningslinjer er helt innrettet mot, og driver fram, den fremtidige visjonen.			
	Indikatorer (Eksempler)	• Systemer og retningslinjer gjennomgås or justeres konskvent for at de skal reflektere bare det som er nødvendig. • Systemer og retningslinjer er standardisert gjennom hele enterprisen for å støtte ønsket oppførsel. • Eksempler på systemer og retningslinjer er: kontraktarbeid, informasjon, programledelse, og HR.																			
	Bevis																				
	Muligheter																				
I.E.2	Innrett “performance measurement”-system Ytelsesmål driver enterpriseoppførsel	Ytelsemål er ad hoc, inkonsistente, og fokusert på funksjonelle områder heller enn enterprisen.				Mange ytesesmål samles, men de åpner ikke for tilfredsstillende evaluering av strategiske mål.				Utvalgte nøkkelmålinger innrettes mot strategiske mål for enterprisen. Retningslinjer for “performance measurement” oppmuntrer til å gjennomgå utvalget av metrikker jevnlig.				“Performance measurement”-systemet bruker noen få kritiske målinger knyttet opp mot strategiske mål. Målinger er tilgjengelige i hele enterprisen på en tidsriktig måte.				Målesystem og målsetting “drar” yteleseforbedringer gjennom hele den utvidede enterprisen. Metrikker utvikles i det enterprisen modnes.			
	Indikatorer (Eksempler)	• A balanced and minimal set of performance measures are used to track transformation progress. • Ytelsesmål forsikrer at lokale målinger og enterprisemålinger peker i samme retning.																			
	Bevis																				
	Muligheter																				

EP #	ENTERPRISE-PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
I.E.3	Align Incentives <i>Reward the behavior you want</i>	There is sporadic use of incentives, and awareness that some incentives elicit localized optimization and harm interactions across functional boundaries.		Parts of the enterprise have implemented incentives that reward and encourage achieving enterprise goals by working across boundaries.		Executive compensation and employee incentives are linked directly to attainment of enterprise objectives.		Incentive systems successfully contribute to achievement and sustainability of enterprise objectives.		Enterprise incentives are deployed, with measurable success across the extended enterprise.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Indicators (Examples)	<ul style="list-style-type: none"> Incentives include a balance of monetary rewards, non-monetary rewards and recognition to encourage transformation activity. Incentives are based on performance measures that encourage transformation activity. Incentives encourage local improvements that will benefit multiple processes and/or value stream performance. 									
	Evidence										
Opportunities											
I.E.4	Empower Change Agents <i>Enable key people to inspire and enact change</i>	Change agents are sporadically distributed but do not have change authority.		There is formal identification of change agents, along with role definition, delegation of authority, definition of roles, and provision of training/education for all change agents.		Appropriately skilled change agents are assigned to key areas with the authority to effect changes.		Change becomes self-generating, initiated by employees as well as change agents.		Change agents are providing a critical resource of enterprise knowledge, skill and experience in transforming the extended enterprise.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Indicators (Examples)	<ul style="list-style-type: none"> Change agents have been designated and empowered. Change agents operate throughout all areas and cross-transfer transformation implementation experience. Process for developing transformation process owners and other change agents has been established. 									
	Evidence										
Opportunities											
I.E.5	Promote Relationships Based on Mutual Trust <i>"Win-win" vs. "we-they"</i>	Relationships tend to be determined by organizational role, resulting in a "we-they" perspective.		Selective application of an enterprise perspective results in breaking down of organizational barriers and developing mutual trust.		Stable and cooperative relationships exist across the enterprise; cooperative relations are established with some enterprise partners.		Mutual respect and trust exists across the extended enterprise with equitable sharing of benefits from continuous improvement initiatives.		Stakeholders modify behavior so as to enhance extended enterprise performance (win-win).	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Indicators (Examples)	<ul style="list-style-type: none"> Communication barriers based upon organizational position have been significantly reduced. Stable and cooperative relationships exist with most enterprise stakeholders. 									
	Evidence										
Opportunities											

EP #	ENTERPRISE-PRAKSISER	Nivå på evne														
		Nivå 1			Nivå 2			Nivå 3			Nivå 4			Nivå 5		
I.E.6	Establish Open and Timely Communications <i>Right information at right time</i>	Communication is largely top-down, limited, and lagging.			Basic communication mechanisms are employed but are not uniform; communication strategy is under development.			Enterprise leaders are accessible and visible, developing two-way communications in open, concise, and timely manner.			Communication processes are undergoing continuous refinement and information is exchanged or can be pulled as required.			Comprehensive system of two-way communication is employed throughout the extended enterprise.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">Open and timely communications exist among stakeholders, i.e., regular meetings with employees, newsletters, etc.Technology has been leveraged to speed communications flow and accessibility while filtering unnecessary communications.Employee input is valued and plays a key part in decision-making.														
	<i>Evidence</i>															
	<i>Opportunities</i>															
I.E.7	Empower Employees <i>Decision-making at lowest possible level</i>	Centralized decision-making occurs in a hierarchical structure with limited delegation of authority.			Appropriate structure and training is being put in place to enable empowerment.			Organizational environment and management system supports limited decision-making at point of use.			Decision processes are continually refined to promote increased accountability and ownership at point of use.			Decision-making across the extended enterprise is delegated to the point of use.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">Managers and supervisors serve as mentors and educators, promoting lower level decision-making.The extent and types of empowerment are tailored to match the environment and people empowered.Empowerment enables swift and effective decision-making closest to the point of use.														
	<i>Evidence</i>															
	<i>Opportunities</i>															
I.E.8	Encourage Innovation <i>From risk aversion to risk rewarding</i>	Innovation initiatives are sporadic and <i>ad hoc</i> ; security, stability, and risk aversion drive most decision-making.			Initial efforts are under way to develop systems, processes, and procedures for fostering innovation.			Innovation initiatives are under way in selected areas; measures for assessing impact are in use.			Innovation initiatives are flourishing across the enterprise; prudent risk taking is encouraged and rewarded.			A comprehensive innovation program is implemented and positive results recognized across the extended enterprise.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">The review process for suggestions has been streamlined and gives clear visibility of the progress of each suggestion.Suggestion programs have been properly incentivized to give recognition to originators of innovative ideas.														
	<i>Evidence</i>															
	<i>Opportunities</i>															



I.F. Lag transformasjonsplan - Identifiser, prioriter og sekvenser et omfattende sett av initiativer som kollektivt utgjør planen for å oppnå ønsket transformasjon.

Diagnostiske Spørsmål		<ul style="list-style-type: none">• Er transformasjonsplanen på enterprisenivå prioritert og innrettet etter strategiske mål?• Har transformasjonsplanen blitt kommunisert og fått tilslutning ("adopted") gjennom hele enterprisen?• Blir transformasjonens progresjon vist fram og diskutert på alle nivåer av enterprisen?									
EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
I.F.1	Lag transformasjonsplan på enterprisenivå <i>Avtegn kursen på tvers av den utvidede enterprisen</i>	Individuell planleggingsinnsats er hovedsakelig nedenfra-og-opp, med lite prioritet eller etablert koordinering på enterprisenivå.		Planlegging på enterprisenivå identifiserer transformasjonsprosjekter, som blir prioritert for å nå kort- og langsiktige strategiske mål.		Forbedringsplaner for enterprisen koordineres og prioriteres på tvers av enterprisens verdistrømmer med en tidslinje for forventede målbare resultater.		Transformasjonsplanen er kontinuerlig raffinert ved læring fra implementasjonsresultater og endringer i strategiske krav.		Transformasjonsplanen balanserer gjensidige fordeler for interessenter på tvers av den utvidede enterprisen.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indikatorer (Eksempler)</i>	<ul style="list-style-type: none">• En prosess er på plass for å innlemme lærdom inn i transformasjonsplanen på enterprisenivå.• Transformasjonsplanens milepæler er brutt ned i seksjoner og tatt i bruk på tvers av enterprisen.• Planer balanserer interessenters kort- og langsiktige mål for å oppnå den beste samlede løsningen.									
	<i>Bevis</i>										
I.F.2	Kommuniser plan <i>Kommuniser transformasjonsinnsatsen på tvers av enterprisen</i>	Detaljer (f.eks. visjon, mål, prosjekter) i transformasjonsplanen er ikke kjent på alle nivåer av enterprisen.		Toppledelsen i enterprisen presenterer transformasjonsplanen, men noe eller alt av det følgende skjer: kun få av interessentene forstår planen, oppførsel blant noen enterpriseledere støtter ikke planen, interessenter tviler på et vellykket resultat av transformasjonen.		Enterpriseledere forklarer klart og tydelig transformasjonsplanen til enterpriseinteressentene og demonstrerer dens implementasjon gjennom oppførsel og eksempler.		Alle kommunikasjonskanaler i enterprisen (f.eks. nyhetsbrev i selskapet, ledelsesmøter, kurs, etc.) er brukt til å diskutere transformasjonsplanen og progresjonen i dens implementasjon.		Alle enterpriseinteressenter forstår transformasjonsplanen, deltar aktivt i dens implementasjon og promoterer planen innenfor og utenfor enterprisen.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indikatorer (Eksempler)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Flere kommunikasjonskanaler (f.eks. møter blandt ansatte, nyhetsbrev, taler, etc.) tilbyr jevnlige eksempler på implementasjon av transformasjonsplanen gjennom hele enterprisen.• Ansatte i enterprisen og andre interessenter på forskjellige nivå forklarer og promoterer transformasjonsplanen gjennom media og hendelser (f.eks. møter med klienter, konferanser, intervjuer, etc.)									
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										



I.G. Implementer og koordiner transformasjonsplan – Flyt ned planen på enterprisenivå inn til spesefikke handlinger, programmer og prosjekter som gjennomføres innad i hvert prosessorganisatoriske område og fastsett hvordan de integreres på enterprisenivået.

Diagnostiske Spørsmål		• Har transformasjonsplanen på enterprisenivå blitt oversatt til detaljerte iverksettelsesprosjekter?														
		• Er det etablert et uniformt system for å spore transformasjonsinitiativers progresjon med hensyn på den overordnede planen?														
		• Inneholder transformasjonsinitiativplaner en tilbakemeldingsmekanisme for revisjon og for å dele lærdom?														
		• Har tilfredsstillende ressurser blitt skaffet til veie for å fasilitere transformasjon?														
		• Støtter nåværende utdannings- og opplæringsprogrammer den strategiske retningen og transformasjonen i tilstrekkelig grad?														
EP	ENTERPRISE-	Nivå på evne														
#	PRAKSISER	Nivå 1			Nivå 2			Nivå 3			Nivå 4			Nivå 5		
I.G.1	Utvikle detaljerte planer basert på enterpriseplanen Koordiner transformasjonsbestrebelsler	Forbedringer er generelt optimalisert til individuelle områder og ansatte kan ikke klart se sammenhengene mellom lokale mål og enterprisemål.			De fleste ansatte forstår nøkkelmål i enterprisetransformasjonsplanen. Prosesseiere er involvert i å utvikle detaljerte planer knyttet til mål/strategiske mål i enterpriseplanen.			Detaljerte transformasjonsplaner som støtter planen på enterprisenivå er utviklet og koordinert på tvers av prosesser.			Detaljerte transformasjonsplaner som svarer for enhver gjensidig avhengighet er raffinert og integrert på tvers av enterprisen. Beste praksiser er delt.			Implementasjonsplaner fra den utvidede enterprisen er koordinert med og støtter transformasjonsplanen.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	Indikatorer (Eksempler)	• Detaljerte implementasjonsplaner er justert til milepæler i planen på enterprisenivå. • En prosess er på plass for å innlemme lærdom inn i detaljerte implementasjonsplaner. • Detaljerte forbedringsplaner er koordinert gjennom hele enterprisen der det eksisterer delte implikasjoner.														
	Bevis															
	Muligheter															
I.G.2	Forplikt ressurser til transformasjonsinnsatsen Gjør ressurser tilgjengelig for transformasjon.	Få eller ingen ressurser er gjort tilgjengelig til prosessforbedringer eller eliminering av sløsing.			Begrensede ressurser på enterprisenivå er forpliktet og er ofte anvendt på symptomer heller enn rotårsaker.			Ressurser er allokeret som behovd for utførelse av transformasjonsplanen og prioritert på tvers av verdistrømmen.			En mengde øremerkede ressurser er gjort tilgjengelig for transformasjonsinitiativ med minimalt behov for rettferdiggjøring.			En stor mengde øremerkede ressurser er gjort tilgjengelig for tranformasjonsinitiativ på tvers av den utvidede enterprisen.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	Indikatorer (Eksempler)	• Nødvendige ressurser tilgjengeliggjøres for å støtte nivået og hastigheten på transformasjonen. • Det blir delt ut tid på alle nivå til personlige bidrag til forbedringer. • Prosedyren for å søke om forbedringsressurser er blitt forenklet og gir prioritet til forbedringer som gagnar flere områder.														
	Bevis															
	Muligheter															

EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne										
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5		
I.G.3	Provide Education and Training <i>Continuous enterprise learning develops transformation capabilities</i>	Education and training programs are not coordinated with the transformation plan and needs.		Education and training focuses on just-in-time delivery of skills required for specific transformation projects.		Education and training program is comprised of a balanced and sequenced set of elements to support the coordinated transformation plan.		An evolving education and training program is used across the enterprise in support of transformation efforts. A common vocabulary results from a standardized approach.		Education and training, as a part of human capital development program, focuses on skills and capabilities that support the upcoming needs of the extended enterprise transformation plan.		
		C	D		C	D		C	D		C	D
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">Education and training programs, including refreshers, are provided on a just-in-time basis for the needs of specific transformation projects.Education and training curriculum supports varying levels of skill necessary for transformation efforts.A common vocabulary for transformation is used across multiple sites of the enterprise.A common education and training program facilitates successful transformation efforts and continuous enterprise learning.										
	<i>Evidence</i>											
	<i>Opportunities</i>											
I.G.4	Track Detailed Implementation <i>Assess actual outcomes against goals</i>	Results of process improvement initiatives are observed but not quantified.		Process is under development to permit tracking and quantification of progress of the detailed implementation. Data from some projects is being reviewed.		There is a project management process implemented to track progress of detailed transformation projects against milestones and feedback is provided to enterprise level. Appropriate corrective action is initiated within individual projects.		The project management process can readily assess detailed plans and can accommodate revisions mandated by changes to the enterprise level transformation plan.		The project management process is deployed across the extended enterprise to enable real-time tracking.		
		C	D		C	D		C	D		C	D
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">Transformation initiatives are coordinated and tracked, and the individual results are “rolled up” and assessed against enterprise-level milestones and targets.The responsibility and accountability for improvement success is assigned locally to enable fast corrective action on deviations from the plan.Changes to processes/value stream map(s) are documented and updated regularly.										
	<i>Evidence</i>											
	<i>Opportunities</i>											



I.H. Pleie transformasjon og forankre enterprisetankegang – Vellykket gjennomføring av enterprisens implementasjonsplan former basis for videre forbedring. Forbedringsprosessen er overvåket og pleiet, lærdom er fanget opp og forbedret ytelse blir en sterk drivkraft bak enterpriseledelsens framtidige strategiske planlegging.

Diagnostiske Spørsmål	• Er retningslinjer for kontinuerlig forbedring tilstrekkelig utviklet for effektiv fasilitering av enterprise-omspennende transformasjonsplaner?
	• Blir enterprisens deltakere utfordret til å bygge på og opprettholde eksisterende forbedringer?
	• Er toppledere aktivt involvert i å overvåke implementasjonsprogresjonen og adressere mangler ved transformasjonsplanen?
	• Gis det tilstrekkelig støtte og oppmuntring til alle deltakere i transformasjonsprosessen?
	• Fanges lærdom inn på en konsistent og systematisk måte?
	• Har lærdom og beste praksiser effektivt blitt innlemmet i transformasjonsplanlegging?
• Påvirker resultatene fra transformasjonsimplementeringen strategisk planlegging?	

EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne														
		Nivå 1			Nivå 2			Nivå 3			Nivå 4			Nivå 5		
I.H.1	Overvåk transformasjonens progresjon <i>Evaluer progresjonen mot oppnåelse av enterprisemål</i>	Enterprisens ledere er ikke aktivt involvert i gjennomgangen av den overordnede progresjonen av transformasjonsplanen.			Progresjonen i transformasjonens implementasjonsplan gjennomgås med hensyn på milepæler og suksesskriterier på enterprisenivå for noen prosjekter.			Enterprisens ledere bruker en formell metodologi for å analysere den overordnede progresjonen i alle transformasjonsprosjekter. Prosjekter justeres på bakgrunn av lærdom.			Aggregert gjennomgang på tvers av transformasjonsprosjekter tillater reallokering av ressurser og justering av planer for å sikre stadig innrettelse mot strategiske mål.			Transformasjonens progresjon er overvåket i samarbeid på tvers hele den utvidede enterprisen. Transformasjonsplanen er justert proaktivt for å oppnå resultater for hele den utvidede enterprisen.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indikatorer (Eksempler)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Enterprisetransformasjonens progresjon er vurdert etter de aggregerte gevinstene heller enn individuelle eller lokale forbedringer.• Enterprisens ledere deltar aktivt i å overvåke implementasjonsprogresjon og adressere mangler ved transformasjonsplanen.• Progresjonsgjennomgang av transformasjonsprosjekter dokumenteres i et felles format og spres.• Det er en standard prosess for å spore og modifisere transformasstiltak.														
	<i>Bevis</i>															
	<i>Muligheter</i>															
I.H.2	Plei transformasjonen <i>Engasjer ledere</i>	Det er minimal støtte til transformasjonsinnsatsen fra enterpriseledelsen.			Noen medlemmer av enterprisens ledelse tilbyr oppmuntring, støtte og anerkjennelse av transformasjonen.			Enterpriseledere søker aktivt å identifisere og fjerne transformasjonsbarrierer Team og individer som er vellykkede i å implementere forbedringer er anerkjent og belønnet.			Det er entusiastisk oppmuntring av transformasjonen fra ledere og andre medlemmer i organisasjonen.			Enterpriseledere er i kontinuerlig harmoni med transformasjonens puls og inspirerer proaktivt til eierskap av transformasjonen gjennom hele den utvidede enterprisen.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indikatorer (Eksempler)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Enterpriseledelsen bidrar aktivt med støtte og er involvert i å forsikre forbedringsprosjekters suksess.• Positive handlinger og innsatsen som er lagt ned er anerkjent og belønnet selv hvis forbedringene ikke er fullt ut vellykkede.• For å følge opp og incentivere forbedringer inneholder enterprisens innsamlede data informasjon om forbedringsprosjekter og resultater.														
	<i>Bevis</i>															
	<i>Muligheter</i>															

EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
I.H.3	Capture and Diffuse Lessons Learned <i>Build from success; learn from failure</i>	Lessons learned from transformation activities are not documented and reside only in the memory of participants.		Lessons learned in some areas are documented and maintained, but are not readily accessible throughout the enterprise.		A formal process for readily capturing and communicating lessons learned is being applied. Employee contributions are actively sought.		Lessons learned are consistently captured, communicated and regularly used in a structured manner. An enterprise knowledge base exists.		A formal knowledge management process is adopted. Lessons learned are routinely and explicitly incorporated into the formulation of new initiatives.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Indicators (Examples)	<ul style="list-style-type: none"> Best practices, suggestions, and lessons learned are maintained in a concise and clear standard format. A formal process has been established throughout the enterprise for capturing and reusing lessons learned. Lessons learned are periodically reviewed to maintain relevance of information kept. 									
	Evidence										
	Opportunities										
I.H.4	Impact Enterprise Strategic Planning <i>Results lead to strategic opportunities</i>	Results of transformation efforts are not fed back to strategic planning process.		Benefits of transformation efforts are beginning to influence the strategic planning process.		Enterprise leadership actively considers impact of transformation efforts on the strategic plan.		Current and forecasted improvements from transformation efforts are incorporated into enterprise planning and budgeting decisions.		Enterprise leadership leverages current and forecasted results of transformation efforts for the creation of new strategic opportunities.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Indicators (Examples)	<ul style="list-style-type: none"> Overall enterprise performance reflects improvements resulting from transformation efforts. Strategic planning makes allowance for anticipated gains from transformation improvements. Gains realized from the transformation are leveraged to achieve strategic objectives. 									
	Evidence										
	Opportunities										
I.H.5	Embed Enterprise Thinking Throughout the Organization <i>Enterprise perspective is ingrained</i>	Actions are informed only by local considerations.		An enterprise culture has been established that enables people to think beyond local considerations. This is reflected in action to some degree.		Enterprise leadership is actively engaged in promoting, mentoring, and incentivizing cross-boundary action throughout the enterprise.		An enterprise perspective is visible in decisions and actions at all levels of the enterprise.		An enterprise perspective is ingrained in the day-to-day decisions and actions of enterprise stakeholders.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Indicators (Examples)	<ul style="list-style-type: none"> Enterprise thinking is both verbalized and enacted. An environment exists that supports considerations beyond local organization boundaries. Training and/or management help foster a sense of place within the broader enterprise. Actions (and consequences) span boundaries. Appropriate incentives are defined at the right level. Leaders and managers translate the vision so it is understandable and applicable at all levels of the enterprise. 									
	Evidence										
	Opportunities										

EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne														
		Nivå 1			Nivå 2			Nivå 3			Nivå 4			Nivå 5		
I.H.6	Institutionalize Continuous Improvement <i>Systematic approach for improvement</i>	Improvement initiatives are <i>ad hoc</i> and not data driven.			An improvement process for the enterprise is broadly defined and being selectively applied.			A systematic, structured methodology for continuous improvement and value creation is developed and deployed across many areas.			A structured continuous improvement process is deployed at all levels across the enterprise and uses value analysis to target improvements.			A structured continuous improvement process is fully ingrained throughout the extended enterprise.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">A consistent improvement/transformation approach is implemented and sustains improvements gained.The continuous improvement process challenges people to tackle the root cause rather than the symptom.Enterprise principles are being applied to most enterprise systems and processes using lessons learned.														
	<i>Evidence</i>															
	<i>Opportunities</i>															



LESAT Modenhetsmatriser

Del II: Livssyklusprosesser

II.A. Innrett, utvikle og utnytt enterprisens kompetanser/evner.

II.B. Optimaliser netverksomspennende ytelse

II.C. Innlem nedstrøms kunde verdi inn i enterprisens verdikjede.

II.D. Aktivt engasjer oppstrømsinteressenter for å maksimere verdiskapning.

II.E. Skall til veie evne til å overvåke og styre risiko og ytelse.

Livssyklusprosesser er definert av produktets livssyklus fra innledende dannelse gjennom operasjonell støtte og til slutt avvikling. Disse livssyklusprosessene avgjør direkte verdien forsynt til kunder og interessenter. Hvor vellykket en enterprise kobler disse prosessene til interessentverdi er et mål på dens effektivitet og nyttevirkning. Enterprisens ledelse tilbyr retning og ressurser for å bryte ned hindrene i og mellom livssyklusprosessene som resulterer i sløste ressurser og redusert verdi til kunde og interessenter. Denne delen evaluerer nivået av enterprisetankegang og verdiskapning demonstrert i enterprise-livssyklusprosesser.

Til forskjell fra del I og II evalueres enterprisepraksisene ved ulike stadier gjennom livssyklusprosessene. Selv om disse praksisene er viktige enterprise-omspennende praksiser, kan nivået av modenhet variere mellom aktiviteter i livssyklusprosessene. Som et resultat må de fem livssykluspraksisene gis en nivåvurdering for hver av de fem livssyklusaktivitetene:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1. Pasientbehandling | 4. Forskning |
| 2. Opplæring av pasienter og pårørende | 5. Styring og ledelse |
| 3. Utdanning og opplæring av helsepersonell | |



DEL II – LIVSSYKLUSPROSESSER

Definisjon: Implementer effektive praksiser på tvers av livssyklusene for pasientbehandling, opplæring av pasienter og pårørende, utdanning og opplæring av helsepersonell, forskning og styring og ledelse.

EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.A	Juster, utvikle og utnytt enterprisens kompetanser/evner <i>Nye muligheter bygger på enterprise-muliggjorte kompetanser/evner og fører til utvikling av nye.</i>	Kompetanser/evner er bare forstått innenfor individuelle deler av enterprisen. Forbedringer er <i>ad hoc</i> og fokuserer på individuelle kompetanser. Det er lite tydelig samsvar mellom kompetanser/evner og enterprisens strategi.		Potensielle muligheter som oppstår fra kjernekompetanser/evner er anerkjent og tatt hensyn til innenfor individuelle deler av enterprisen. Kompetanser i enkelte deler av enterprisen er delvis synlige for hele enterprisen.		Kompetanser/evner i idividuelle deler av enterprisen er forstått og brukt på tvers av enterprisen. Enterprisens strategi utnytter eksisterende kompetanser/evner.		Kompetanser/evner er integrert og forsterket på tvers av enterprisen med fokus på å oppnå en optimal kombinasjon av kjernekompetanser/evner som er innrettet mot enterprisens strategi for å skape konkurransefordel.		Strategiske planer og enterprisens kompetanser/evner er dynamisk innrettet for å sikre effektiv verdiskapning for interessenter over hele produktets livssyklus.	
II.A.1	Pasientbehandling	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										
II.A.2	Opplæring av pasienter og pårørende	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										
II.A.3	Utdanning og opplæring av helsepersonell	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										
II.A.4	Forskning	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.A.5	Styring og ledelse	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.B	Optimaliser den utvidede enterprisens ytelse <i>Nedbrytning av funksjonelle siloer muliggjør sømløs kommunikasjon og verdiflyt.</i>	Utnyttelse av ressurser (inkludert mennesker, eiendeler, utstyr, materialer, etc.) er optimalisert innenfor enkelte enterprisedeler. Det tas lite eller ingen hensyn til verdiene, kompetansene, prosessene eller praksiser i andre deler av enterprisen.		Det er beviselig <i>ad hoc</i> samarbeid mellom enterprisedeler for å eliminere sløsing og for å dele ressurser. Nøkkelressurser bevoktes innenfor enterprisens deler. Forbedringer fokuserer på lokal kostnadsreduksjon.		Felles mål, ansvar og interaksjonspunkter er etablert og kommunisert innen enterprisen. Enterprisen benytter prosesser som utnytter kompetanser/evner på tvers, og balanserer allokering og deling av ressurser med fokus på overordnede livssyklusimplikasjoner.		Prosesser er optimalisert og synkronisert på tvers av enterprisen. Samarbeid mellom individuelle deler av enterprisen vektlegger høy grad av deling av ressurser, informasjon, gevinster og risiko.		Enterpriseprosesser er sømløst integrert både internt og med oppstrøms- og nedstrømsinteressenter. De er dynamisk optimalisert for å sikre effektiv verdiskapning, bygging av varig konkurransefordel, og å skape fleksibilitet og responsivitet til endringer i markedet.	
II.B.1	Pasientbehandling	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										
II.B.2	Opplæring av pasienter og pårørende	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										
II.B.3	Utdanning og opplæring av helsepersonell	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										
II.B.4	Forskning	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.B.5	Styring og ledelse	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.C	Innlem nedstrøms kundeverdi inn i enterprisens verdikjede <i>Hensyn til kundeverdi driver enterprisens oppførsel.</i>	Kundebehov er bare tatt i betraktning ved begynnelsen av utviklingsprosessen. Produkter og prosesser kan revideres senere i reaksjon til kundeetterspørsel.		Tilbakemelding fra kunde og produktbrukerdata samles for å informere produkt-livssyklusavgjørelser og forbedret verdileveranse.		Tilbakemelding samles kontinuerlig fra kunder og andre nedstrømsinteressenter. Tidsriktig og jevnlig gjennomgang av tilbakemeldinger muliggjør forbedret produkt- og prosessytelse.		Nedstrømsinteressenter er aktivt involvert i enterprisens prosesser for å sammen forbedre effektiviteten og kvaliteten av produkter og prosesser som flyter gjennom verdikjeden.		Kundens stemme er rotfestet i den utvidede enterprisens kultur. Enterprisen spiller en integrert rolle i kundens businessløsning. Både nåværende og fremtidige avgjørelser reflekterer kundens verdier proaktivt.	
II.C.1	Pasientbehandling	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										
II.C.2	Opplæring av pasienter og pårørende	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										
II.C.3	Utdanning og opplæring av helsepersonell	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										
II.C.4	Forskning	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.C.5	Styring og ledelse	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.D	Aktivt engasjer oppstrømsinteressenter for å maksimere verdiskapning <i>Integrering av oppstrømsinteressenter muliggjør at verdi flyter sømløst til kunden</i>	Enterprisens deler fokuserer på interne kompetanser/evner. Tidligere (oppstrøms) livssyklusavgjørelser, kunnskap og kompetanser/evner har lite innflytelse. Enterprisens deler er reaktive, de handler bare når oppstrøms-output er mottatt.		Enterprisens deler innlemmer oppstrømsinteressenters kunnskap og kompetanse/evne på en uformell måte. Kommunikasjonslinjer er etablert for å tillate utveksling av relevant informasjon.		Det er betydelig integrering og kunnskapsdeling med oppstrømsinteressenter. Multifunksjonelle team inkluderer noen oppstrømsdisipliner og nøkkelleverandører. Dette tillater delene av enterprisen å proaktivt respondere til oppstrømsinteressenters behov.		Oppstrømsinteressenter er integrert inn i planlegging, design og produksjon. Oppstrømsprioriteter er kvantifisert tidlig i produktet- og prosessdesignet, og brukt til evaluering og forbedring. Innhenting og distribuerings av data foregår i sanntid gjennom hele verdikjeden.		Et felles formål og strategi gjennomtrenger den utvidede enterprisen. Sømløs kommunikasjon, kunnskapsdeling og oppførsel muliggjør maksimering av kunde verdi.	
II.D.1	Pasientbehandling	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										
II.D.2	Opplæring av pasienter og pårørende	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										
II.D.3	Utdanning og opplæring av helsepersonell	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										
II.D.4	Forskning	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.D.5	Styring og ledelse	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.E	Skaff til veie kompetanse/evne til å overvåke og styre risiko og ytelse <i>Integrert ytelsestyring muliggjør bedre beslutningstaking</i>	Hver del av enterprisen styrer sin ytelse som en uavhengig entitet.		Det finnes et styringssystem for å overvåke og kontrollere ytelse. Det holdes jevnlig gjennomgang med fokus på tidsskjema, budsjett og kvalitet innenfor hver enkelt del av enterprisen.		Jevnlige progresjonsgjennomganger evaluerer ytelse (tidsskjema, budsjett og kvalitet) og risiko innenfor individuelle deler av enterprisen. Korrigerende tiltak gjøres som nødvendighet for å håndtere risiki. Felles metrikker er etablert og delt på tvers av enterprisens deler.		Jevnlige progresjonsgjennomganger evaluerer ytelse og risiko på tvers av enterprisens deler, som resulterer i hensiktsmessige korrigerende tiltak. Felles metrikker brukes på tvers av enterprisens deler.		Integrert risiko- og ytelsestyringssystem brukes for å optimalisere enterprisens ytelse på tvers av verdikjeden.	
II.E.1	Pasientbehandling	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										
II.E.2	Opplæring av pasienter og pårørende	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										
II.E.3	Utdanning og opplæring av helsepersonell	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										
II.E.4	Forskning	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Bevis</i> <i>Muligheter</i>										



EP #	ENTERPRISEPRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
II.D.5	Styring og ledelse	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	Bevis										
	Muligheter										



LESAT Modenhetsmatriser

Section III: Muliggjørende infrastruktur

III.A. Organisasjonelle muliggjørere

III.B. Prosessmuliggjørere

Den muliggjørende infrastrukturen støtter gjennomføringen av enterprisens ledelse og livssyklusprosesser. Disse muliggjørende prosessende tilbyr midler for å håndtere ressursene til organisasjonene de tjener som interne kunder. Fordi de muliggjør, heller enn å direkte resultere i, enterprisens suksess, kan de lett oversees som en kilde til sløsing. Sløsing som er knyttet til disse prosessene kan likevel ha negativ påvirkning på enterprisen i sin helhet på en måte som ikke er åpenbar. Denne delen adresserer nivået av støtte til transformasjonen som tilbys av den muliggjørende infrastrukturen.



Del III - MULIGGJØRENDE INFRASTRUKTUR

Definisjon: For å oppnå vellykket enterprisetransformasjon må organisasjonens infrastruktur muliggjøre andre enterpriseprosessers evne til å oppnå deres transformasjonsmål.

III.A. Organisasjonelle muliggjørere – De støttende delene av en enterprise må selv bli effektive i sin tildelte funksjon. I noen tilfeller må de også redefinere hva de gjør for å støtte effektiv implementasjon innen livssyklusprosesser og transformasjon/ledelsesprosesser.

Diagnostiske Spørsmål	• Støtter finans- og regnskapsmål enterprisetransformasjonen?										
	• Hvor godt har finans- og regnskapssystemer blitt integrert med ikke-finansielle mål for verdiskapning?										
	• Kan interessenter hente ut informasjon om ytelse etter behov?										
	• Er praksiser knyttet til HR gjennomgått for å sikre at intellektuell kapital samsvarer med behov på tvers av enterprisen?										
	• Er informasjonsteknologisystemene kompatible med interessenters kommunikasjons- og analysebehov?										
	• Minimerer prosesser belastning på miljø?										
EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
III.A.1	Enterprisens "performance management"-system støtter enterprisetransformasjon <i>Transformasjon krever hensiktsmessig måling</i>	Ytelse (f.eks., finansiell, produktivitet, leveranser, innovasjon, etc.) måles på lokalt eller enn på enterprisenivå. Mål er av subjektiv natur og integritet er lav.		Initielle tiltak er satt i gang for å tilpasse eller modifisere "performance management"-systemet for å kompensere for det eksisterende systemets mangler i omfang eller skala. Data er objektive.		"Performance management"-systemet tilbyr data for å støtte og muliggjøre transformasjon på enterprisenivå.		"Performance management"-systemets omfang er utvidet for å integrere med utradisjonelle mål for verdiskapning (f.eks., intellektuell kapital, balansert målstyring, etc.).		"Performance management"-systemer tilbyr sømløs informasjonsutveksling på tvers av den utvidede enterprisen og vektlegger verdiskapning for alle interessenter. Det eksisterer rammeverk for å evaluere enterprisens ytelse, og metrikker oppdateres kontinuerlig.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indikatorer (Eksempler)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Målinger som er i konflikt med aktiviteter knyttet til enterprisetransformasjon brukes ikke lenger for å måle progresjon eller ytelse. Enterprisens "performance measurement"-system håndterer et balansert sett av finansielle og ikke-finansielle mål for å støtte beslutningstaking. Enterprisens "performance management"-system er sett over for å sikre rask og effektiv prosessering av etterspurt informasjon. 									
	<i>Bevis</i>										
	<i>Muligheter</i>										

EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne														
		Nivå 1			Nivå 2			Nivå 3			Nivå 4			Nivå 5		
III.A.2	Enterprise Stakeholders Pull Required Metrics <i>Data on demand</i>	Lagging performance measures are reported through regularly scheduled standardized reports. What is shared may not be relevant or actionable. Specific requests for measures require extraordinary (often manual) effort.			Internal users actively provide traditional performance information to assist users in planning and programming activities. Emphasis is on metrics that indicate progress or activities (i.e., project status, number of initiatives, etc.) but ignore outcomes.			Internal users are able to directly access and use performance information to make trade-off decisions. There is a blend of progress and outcome measures.			Internal users are able to pull performance and other value creation information to support decision analysis in the format desired. External partners have access to the necessary metrics to support continuous improvement. Emphasis is on outcome metrics (productivity, cost reduction, etc.) rather than progress metrics.			Stakeholders across the extended enterprise generate and share timely enterprise performance data. Data reflect extended enterprise results.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">Financial and performance measurement data can be accessed as needed in user-defined format.Financial information can be extrapolated to forecast outcomes.Enterprise performance measurement system provides up to date information on request and constantly refreshes information needs.														
	<i>Evidence</i>															
	<i>Opportunities</i>															
III.A.3	Promulgate the Learning and Sharing Organization <i>Learning and Sharing Organizations create a versatile workforce</i>	The human resources processes concentrate on recruiting, placement, and benefits. Personnel training is <i>ad hoc</i> and not responsive to organizational needs.			A well-defined personnel development process, aligned with organizational needs, is applied for selected employees. Training is not a high priority.			Personnel development process is extended to all employees and incorporates the anticipated future needs of the transforming enterprise. Resources and facilities are dedicated for learning.			A learning climate is promoted within the enterprise through ready access to information and input to strategy/policy making. Opportunities for extending learning experiences are provided.			A learning climate is promoted throughout the extended enterprise by the sharing of capabilities, knowledge, skills, and best practice. Continuous learning is a key element of employee performance appraisals.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">Intellectual capital is regarded as a corporate asset.Employees have individual training plans that are aligned to the current and projected skill base requirements.Employees actively capture and incorporate lessons learned into future training and practices.Employee performance takes continuous learning into account.Sharing of materials, information, and resources includes tacit knowledge.														
	<i>Evidence</i>															
	<i>Opportunities</i>															

EP #	ENTERPRISE-PRAKSISER	Nivå på evne									
		Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
III.A.4	Enable the Enterprise with Information Systems and Tools <i>Facilitate the flow of information and knowledge</i>	The information infrastructure consists mainly of stand-alone systems. The need for systems integration is recognized but no improvement plan exists.		Elements of a common information infrastructure have been determined, and an implementation plan is under development. Maintenance of legacy systems consume most IT resources.		The information infrastructure has been formalized and is in use in selected locations. Legacy systems are rationalized and aligned across the value stream.		An information infrastructure is deployed that supports seamless information exchange across the enterprise. IT organization integrates the needs of the extended enterprise.		Information systems are fully interoperable and the pertinent information is easily accessible and usable across the extended enterprise. IT organization is an enabler for knowledge management across the enterprise.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Compatible information systems and tools exist across the extended enterprise. Information systems facilitate fast and effective transfer and retrieval of information required. Information systems and tools complement enterprise processes and practices and are easily adapted to accommodate change. Knowledge management is a core competency of the enterprise. 									
	<i>Evidence Opportunities</i>										
III.A.5	Integration of Environmental Protection, Health and Safety into the Enterprise Culture <i>“Cleaner, healthier, safer”</i>	The enterprise complies with all known legal and regulatory requirements and reacts if issues are identified.		Means of mitigating conditions that cause environmental, health and safety issues are considered and addressed.		A process is in place to proactively identify environmental, health, and safety (EHS) risks and manage them appropriately, with a preference for source prevention.		Forward thinking solutions to potential lifecycle EHS risks are implemented early in product (service) design and throughout the value stream. Training is provided to relevant stakeholders, and employees are rewarded for making efforts to improve safety.		EHS risk prevention and mitigation is part of the natural way business is conducted across the extended enterprise, creating a sustainable environment and a competitive advantage. This is reflected in an enterprise-wide culture of safety.	
		C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Health and safety issues are routinely addressed in employee-driven improvement activities. Processes and designs are proactively adapted to minimize environmental, health and safety issues at source. Designs meet current environmental regulations and are capable of easy adaptation to meet projected changes over the lifecycle of the product. 									
	<i>Evidence Opportunities</i>										



III.B. Prosessmuliggjørere – En rekke muliggjørere kan fasilitere transformasjonensimplementasjonen via konsistent anvendelse gjennom hele enterprisen.

Diagnostiske Spørsmål		<div>• Har alt av gevinst fra prosesstandardisering blitt realisert på tvers av enterprisen?</div> <div>• Er prosesstandardisering og gjenbruk innebygd i enterprisens retningslinjer og prosedyrer?</div> <div>• Brukes fells verktøy og systemer gjennom hele enterprisen?</div> <div>• Er prosessvariasjon kontinuerlig gjennomgått og redusert i alle prosesser gjennom hele enterprisen?</div>											
		EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne									
				Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4		Nivå 5	
III.B.1	Standardiser prosesser	Prosesser varierer med tanke på produkt og produktlinje.		Det er identifisert prosesser i organisasjonen som kan dra fordel av standardisering, og begynnende initiativ er satt i gang for gjøre prosessene mer konsekvente.		Utvalgte prosesser er standardisert på tvers av enterprisen.		Prosesstandardisering og gjenbruk er anvendt konsekvent på tvers av enterprisen. Prosesstandarder gjennomgås kontinuerlig for å sikre høyest ytelse.		Den utvidede enterprisens grensesnittprosesser er standardisert, samtidig som fleksibilitet og innovasjon for å støtte lokale behov gjøres mulig.			
	Jobb mot jevnhet og gjenbruk	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D		
	Indikatorer (Eksempler)	<div>• Arbeidsstokken spiller en betydelig rolle i å tenke ut standardprosesser og praksiser som har tilslutning og som blir oppdatert regelmessig.</div> <div>• Prosessforbedringer dokumenteres i et konsist og brukervennlig standardformat, og blir overført.</div> <div>• Prosesser er standardisert der det passer gjennom hele den utvidede enterprisen.</div> <div>• Prosesstandardisering overinnskrenker ikke prosessinnovasjon, nye ideer fra lokale initiativer innlemmes kontinuerlig i enterprisens prosesser.</div>											
	Bevis												
	Muligheter												
III.B.2	Common Tools and Systems	Enterprise elements use different and/or incompatible tools and systems.		Enterprise elements have identified high leverage opportunities for implementation of common tools and systems; initial deployment in a few areas.		Plans are in place for achieving common tools and systems and have been implemented to varying degrees across the enterprise.		Common tools and systems have been implemented and are utilized throughout the enterprise.		Compatibility of tools and systems with those of enterprise partners in the extended enterprise.			
	Assuring compatibility, reducing costs	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D		
	Indicators (Examples)	<div>• Policies have been established and deployed that require the use of common tools and systems throughout the enterprise.</div> <div>• Common tools and systems provide easy access and reuse of knowledge across the product lifecycle.</div> <div>• Enterprise-wide use of common tools and systems provides enhanced compatibility between processes and aids employee transfer.</div>											
	Evidence												
	Opportunities												

EP #	ENTERPRISE- PRAKSISER	Nivå på evne														
		Nivå 1			Nivå 2			Nivå 3			Nivå 4			Nivå 5		
III.B.3	Process Variation Reduction <i>Reduce uncertainty by reducing variation</i>	There is limited use of variation reduction tools and methods. There is some evidence of variation understanding in parts of the enterprise.			Sources of variation have been identified and analyzed. Initial efforts are under way to reduce variability.			A formal approach that balances customer value and variation reduction is implemented in many parts of the enterprise.			Considerable benefits are realized from reduced variation in processes and practices across the enterprise.			Benefits of reduced variation are realized across the extended enterprise.		
		C	D		C	D		C	D		C	D		C	D	
	<i>Indicators (Examples)</i>	<ul style="list-style-type: none">Process ownership and visual displays of process variation enable quick and easy identification of adverse trends.High levels of process stability are maintained by using mistake proofing and root cause identification techniques to the fullest.Variation reductions achieved enable short predicable lead times for information, material, and people flow.														
	<i>Evidence</i>															
	<i>Opportunities</i>															



LESAT Ordliste

Utvalgte ord som er sentrale for viktige nyanser

Transformasjon ("Enterprise transformation"): Transformation handler om endring, ikke rutinemessig og alminnelig endring men fundamental endring som forandrer organisasjonens forhold med en eller flere nøkkelinteressenter betydelig. Det kan innebære nye verdierklæringer med tanke på produkter og tjenester, hvordan dette leveres og støttes, og/eller hvordan enterprisen organiseres for å tilby dem. Det kan også innebære at gamle verdierklæringer tilbys på helt nye måter. (Rouse, 2005)

Strategisk planlegging ("Strategic planning"): Beslutningsprosessen på toppledelsenivå som fokuserer på den overordnede, langsiktige retningen enterprisen skal ta, og som etablerer måten målene skal oppnås på. Inkluderer å definere oppdrag, mål og støttemål på toppnivå og underordnet nivå, hvordan enterprisen ser sitt formål og hvor den ønsker å gå. Bidrar med det "store bildet" sammen med en beskrivelse av hvordan mål skal oppnås og hvilke indikatorer som skal brukes til å måle ytelse. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Strategisk plan ("Strategic plan"): En omfattende erklæring som omhandler organisasjonens overordnede oppdrag, mål og strategi. Et detaljert veikart som beskriver retningen organisasjonen skal følge når den gjennomfører sine aktiviteter. Gir retning, fokus i innsatsen, konsistent formål og fleksibilitet i det virksomheten jobber mot å opprettholde og forbedre sin konkurranseposisjon. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Enterpriseperspektiv ("Enterprise perspective"): Et helhetlig syn på enterprisen og hele verdikjeden som muliggjør en helhetlig ytelsesanalyse. Et enterpriseperspektiv lar individer forstå sin rolle og ansvar i enterprisens større kontekst, og hjelper dem med å ta avgjørelser som optimaliserer enterprisens ytelse i sin helhet heller enn bare enterprisens deler.

Enterprisetenkning ("Enterprise thinking"): Anvendelse av systemtenkning til enterprisen. Ved å ta et helhetlig og omfattende syn på verdikjeden (slik at det spenner over organisasjonens strukturelle grenser), muliggjør enterprisetenkning oppdagelse av muligheter for effektivitetsforbedring og økt i verdileveranse.

Utvidet enterprise ("Extended enterprise"): Alle organisasjoner langs flere verdistrømmer som bidrar til å skaffe verdi til enterprisens interessenter. Den utvidede enterprisen kan inkludere kunder, leverandører, stat og andre entiteter som kan ha indirekte påvirkning på enterprisens aktiviteter. (Valerdi, Nightingale, and Blackburn, 2008)

Del av enterprisen ("Enterprise element"): En intern komponent i enterprisen, definert enten etter kunstige eller abstrakte grenser, ofte med lokal ledelse, roller, ansvar og et spesifikt mål eller formål. Enterprisens deler kan inkludere prosjekter, programmer, avdelinger, etc.



Kompetanse/evne ("Capability"): Kunnskap, ferdigheter og erfaring.

Kjernekompetanse/evne ("Core competencies"): De kompetansene/evnene enterprisen har som tilfredstiller kravene til den eksisterende strategien og som utgjør basis for vekst og diversifisering inn i nye virksomhetsområder. (Techniques for Enterprise Management, 1999)

Muliggjørende infrastruktur: Prosessene som tilgjengeliggjør ressursene, informasjonen, og tjenestene som kreves av livssyklus- og transformasjons/ledelsesprosessene. Dette kan være finans, informasjonsteknologi, HR, HMS, etc.

Nedstrømsinteressent ("Stakeholder, downstream"): Interessent som har en rolle senere i livssyklus- og/eller produksjonsprosessene. Hvilke interessenter det gjelder avhenger av perspektiv (f.eks fra et produksjonsperspektiv er nedstrømsinteressenter blant annet kunder og produktservicetjenester). For å skille mellom oppstrøms- og nedstrømsinteressenter, tenk på at produkter flyter fra oppstrømsleverandører til nedstrøms sluttbrukere.

Oppstrømsinteressent ("Stakeholder, upstream"): Interessent som har en rolle tidligere i livssyklus- og/eller produksjonsprosessene (f.eks., fra et produksjonsperspektiv inkluderer oppstrømsinteressenter ingeniører/produktutviklere og leverandører).

Kunde ("Customer"): En interessent som er mottaker av et produkt eller tjeneste tilbudt av enterprisen. Kunder kan være interne eller eksterne. Eksterne kunder er de man finner i markedet, og er grunnen til at enterprisen eksisterer. Interne kunder er grunnen til at et funksjonelt område eller avdeling eksisterer - en gjensidig avhengig avdeling, eller en nedstrømsbruker i verdikjeden. Når tjenester heller enn produkter tilbys kalles kunden ofte klient. (Techniques for Enterprise Management, 1999)

LESAT Glossary

Balanced scorecard: An analysis technique and management instrument that translates an enterprise's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures to provide a framework for strategic action. The scorecard may gauge organizational performance across several perspectives including financial, customers, internal business processes, and learning and growth. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Best practice: A method of accomplishing a business function or process that is considered superior to other known methods. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Business case: Justification for a change. Serves as a decision package for enterprise executives. Typically includes an analysis of current problems or future needs, a proposed solution, assumptions and constraints, alternative solutions, lifecycle investment costs, quantified benefits, an analysis of costs versus benefits, and an analysis of risks involved. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Change agent: An individual who provides the catalytic force driving transformation/change by planning, managing, and championing the implementation process. The role can be either voluntary or selected by enterprise leadership, but the individual must have enterprise knowledge as well as a clear vision of the future vision, in order to motivate and educate individuals within the enterprise. (Womack and Jones, 1996)

Consensus: A state where group members support an action or decision, even if some do not fully agree with it. A consensus decision is made after aspects of an issue, both positive and negative, have been reviewed or discussed to the extent that everyone openly understands, supports, and participates in the decision. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Continuous flow: Items and/or information move through from one step in the process to the next one unit at a time. Each stage of the process acts on only the one piece that the next stage needs, and the transfer a single unit of material and/or information moves between processes. Also called "single-piece flow" or "one-piece flow." (Rother and Shook, 2000)

Continuous improvement: A culture of ongoing improvement of any and all elements within the enterprise, including processes, products, and services. Improvements seek to increase efficiency, effectiveness, and value-creation; and can be incremental (implemented over time) or can be breakthrough (implemented all at once). (ASQ, 2011)

Core competency: The particular capabilities (knowledge, demonstrated proficiency, and experience) of an enterprise that satisfy existing strategy and serves as the basis for growth or diversification into new lines of business. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Cross-functional management: a process designed to encourage and support interdepartmental communication and cooperation throughout an enterprise, as opposed to command and control through narrow departments or divisions. The purpose is to achieve enterprise targets such as quality, cost, and delivery of products and services by optimizing the sharing of work. (Dimancecu, Hines and Rich, 1997)

Culture: Shared characteristics such as values, behaviors, and beliefs that distinguish the members of one group from those of another. Organizational culture includes the common set of beliefs, sentiments, priorities, attitudes, perceptions, operating principles, and accepted norms shared by individuals within an organization.

Cultural change: A major shift in cultural characteristics (see previous) within the organization or enterprise. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Current enterprise state: A description of the present enterprise architecture, including the strategy, organization, policies, processes, products, services, knowledge, and information of the enterprise. This comprehensive description of the enterprise enables analysis of the enterprise as a whole.

Customer: A stakeholder who is a recipient of a product or service produced by an enterprise. Customers may be internal or external to the organization. External customers, those in the marketplace, are the reason an enterprise exists. Internal customers are the reason a functional area or department exists – an interdependent department, or a downstream user in the value chain. When services rather than products are provided, customers are often called clients. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Distribution and sales (a lifecycle activity): The final activity in the enterprise lifecycle process that addresses the distribution of products to customers and the provision of related services. This stage includes the following activities: sales, product distribution, post-sales services, post-delivery support and, any warranty/replacement services.

Downstream stakeholder: See “Stakeholder, Downstream.”

Employees: All of the individuals employed by the organization including full time, part time, temporary and contract employees. Employees constitute an internal stakeholder. (The Excellence Model Glossary of Terms, 2009)

Enterprise: A complex, integrated, and interdependent system of people, processes, and technology with a distinct mission that creates value as determined by its key stakeholders based on that mission. An enterprise typically consists of multiple organizations (e.g., departments, suppliers, partners, regulators) rather than a single corporation, division, or government unit. In addition to core value chain activities, the enterprise includes all supporting activities (e.g., profit and loss responsibility, information technology, human resources). (Nightingale and Srinivasan, 2011)

Enterprise element: An internal component of the enterprise, defined either by artificial or abstract boundaries, often with local management, roles, responsibilities, and a specific goal or objective. Enterprise elements can include projects, programs, departments, divisions, or organizations (if the enterprise refers to a full supply chain).

Enterprise perspective: A holistic vantage of the enterprise and full value chain that enables holistic analysis of performance. An enterprise perspective allows individuals to understand their role and responsibilities in the larger enterprise context, and to make decisions that seek to optimize performance of the enterprise as whole rather than just its elements. See “Enterprise thinking.”

Enterprise principles: Seven principles have been identified that are core to achieving enterprise excellent:

1. Adopt a holistic approach to enterprise transformation.
2. Secure leadership commitment to drive and institutionalize enterprise behaviors.
3. Identify relevant stakeholders and determine their value propositions.
4. Focus on enterprise effectiveness before efficiency.

5. Address internal and external enterprise interdependencies.
6. Ensure stability and flow within and across the enterprise.
7. Emphasize organizational learning. (Nightingale and Srinivasan, 2011)

Enterprise stakeholder: All stakeholders relevant to a specific enterprise (see “Stakeholders”).

Enterprise thinking: The application of systems thinking to the enterprise. By taking a holistic and comprehensive view of the value chain (spanning organizational structural boundaries), enterprise thinking enables identification of opportunities for greater efficiency and greater value delivery. See “Systems thinking”.

Enterprise transformation: Enterprise transformation concerns change, not just routine change but fundamental change that substantially alters an organization’s relationships with one or more key constituencies. It can involve new value propositions in terms of products and services, how these offerings are delivered and supported, and/or how the enterprise is organized to provide these offerings. It can also involve old value propositions provided in fundamentally new ways. (Rouse, 2005)

Extended enterprise: All organizations along the multiple value streams that contribute to providing value to the enterprise stakeholders. The extended enterprise may include customers, suppliers, government, and other entities that might have indirect influence over enterprise activities. (Valerdi, Nightingale, and Blackburn, 2008)

External stakeholder: See “Stakeholder, external.”

Flow: The progressive achievement of tasks along a value stream so that a product proceeds from design to launch, order to delivery, and raw materials into the hands of the customer with no stoppages, scrap, or backflows. (Womack and Jones, 1996)

Future vision: See “Vision.”

Gap analysis: Analysis of the difference between a current state or position and a desired state or position. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Innovation: The practical transition of ideas into new products, services, processes, systems, and social interactions. (The Excellence Model Glossary of Terms, 2009)

Internal stakeholder: See “Stakeholder, internal.”

Just-in-time: Producing or conveying only the items that are needed by the next process when they are needed and in the quantity needed. (Rother and Shook, 2000)

Lead time: The total time a customer must wait to receive a product after placing an order. When a production system is running at or below capacity, lead time and throughput time are the same. When demand exceeds the capacity of a system, there is additional waiting time before the start of production and lead time exceeds throughput time. (Womack and Jones, 1996)

Non-value added: Any product, process, or service that does not add value to the ultimate customer. (It is important to note that non-value added is not the same as “not necessary” because some activities are required by law or necessary for process control, such as inspection. These may not add value but are used to assess processes for control and improvement.) (Internal Glossary of Rockwell Collins Corp, 1999)

Performance measure: A dimension of an activity or process (quality, cost, or other characteristic) that can be used to judge the effectiveness or efficiency of the process against a target or standard value. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Performance measurement system: A system of metrics used to gather the performance data and information from throughout the enterprise that are needed to assess overall enterprise performance. (Nightingale and Srinivasan, 2011)

Process: A sequence of activities that adds value by producing required outputs from a variety of inputs. (The Excellence Model Glossary of Terms, 2009)

Process flow: The movement of materials and/or information through the steps in a process, during which activities are performed in a specific order.

Program management (a lifecycle activity): The management of groups of projects. Aspects of program management are concerned with risk diversification and with consolidation of the component projects for direction, planning, and control. Program management includes the coordination of resources to ensure the achievement of all projects in a specific group, as well as the planning and allocation of financial, material, and human resources and the organization of work needed to complete each of the projects. (Levene, 1999; *The Ultimate Business Dictionary*, 2003)

Product development (a lifecycle activity): A part of the lifecycle process during which the product and accompanying processes are designed, based on the requirements established in the requirements definition stage. This includes product engineering, testing, and manufacturing process design.

Product flow: The movement of products through the value chain from creation to final customer delivery.

Production (a lifecycle activity): A part of the lifecycle process when the product is created or assembled. This part of the lifecycle includes the production inventory management and the manufacturing or production process, which is based on the product and process design resulting from the product development activity.

Production system: The system used to coordinate internal and external supplier logistics, manufacturer parts, and assemblies into whole products and apply process knowledge to create and deliver products to the ultimate customer.

Productivity: An overall measure of the ability to produce a good or service. It is the actual output of production compared to the actual input of resources. Productivity is a relative measure across time or against common entities. In economics, the ratio of output in terms of dollars of sales to an input such as direct labor in terms of total wages. (Internal Glossary of Rockwell Collins Corp, 1999)

Pull system: A planning system based on communication of actual real-time needs from downstream operations, ultimately from the customer or the end user or the equivalent, as opposed to a push system. (Internal Glossary of Rockwell Collins Corp, 1999)

Push system: A planning system that schedules upstream operations according to some forecasted plan of downstream needs.

Requirements definition (a lifecycle activity): An activity that occurs continuously during the product lifecycle that assesses customer needs and values and translates them into requirement statements that form the basis for product and process design. Strange character embedded here.

Risk management: The process by which an enterprise methodically address the risks attached to each of their activities with the goal of achieving sustained benefit within each activity and across the portfolio of all activities. The focus of risk management is the identification and treatment of these risks, with the objective of adding to the maximum sustainable value of all activities within the enterprise. (The Risk Management Standard, 2002)

Single-piece flow: See “Continuous flow.”

Stakeholder: Every person who has an interest in an enterprise, its activities, and its achievements. These may include customers, partners, employees, shareholders, owners, the government, and regulators. (The Excellence Model Glossary of Terms, 2009)

Stakeholder, downstream: Stakeholder who has a role later in the lifecycle and/or production process. Specific stakeholders vary based on one's perspective (e.g., from the perspective of manufacturing, downstream stakeholders include customers and post-delivery/support services, among others). To help differentiate upstream and downstream, think of products as flowing from upstream suppliers to downstream end-user.

Stakeholder, external: Stakeholder located outside the enterprise boundaries. Examples of external stakeholders include customers, end users, shareholders, suppliers, etc.

Stakeholder, internal: Stakeholder located within the enterprise boundary. This includes both individual stakeholders (employees, etc.) and enterprise elements (product development, manufacturing, etc.).

Stakeholder, upstream: Stakeholder who has a role earlier in the lifecycle and/or production process. The specific stakeholders vary based on one's perspective (e.g., from the perspective of manufacturing, upstream stakeholders include engineers/product development and suppliers, among others). To help differentiate upstream and downstream, think of products as flowing from upstream suppliers to downstream end-user.

Stakeholder value – The value derived by a specific stakeholder from the enterprise. See both “stakeholder” and “value.”

Strategic plan: A comprehensive statement of an organization’s overall mission, objectives, and strategy. A detailed roadmap of the direction the organization intends to follow in conducting its activities. Provides direction, concentration of effort, consistency of purpose, and flexibility as a business moves to maintain and improve its competitive position. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Strategic planning: The top-level management decision process that focuses on the overarching, long-range direction of the enterprise and establishes the means by which that goal is achieved. Includes defining top-level and subordinate missions, goals, and supporting objectives, i.e., how the enterprise sees its purpose and where it wants to go. Provides the “big picture” along with a description of how goals and objectives are to be achieved and the indicators that will be used to measure performance and outcomes. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Systems thinking: A perspective of systems that acknowledges and integrates the following elements into the understanding and decision making process: holism, an ability to think about the system as a whole; focus, an ability to address the important system level issues; emergence, recognition that there are latent properties in the systems; and trade-offs, judgment and balance, which enable one to juggle all the various considerations and make a proper choice. (Allen et al., 2001)

Supply chain management (a lifecycle activity): A process that integrates of key business processes across the supply chain for the purpose of creating value for customers and stakeholders. During the lifecycle process, supply chain management involves a range of activities including sourcing, procurement, and logistics. (Lambert, 2008)

Upstream stakeholder: See “Stakeholder, upstream.”

Value: A product or service’s capability provided to a customer at the right time, at an appropriate price, as defined in each case by the customer. (Rother and Shook, 2000)

Value-added activity: Value-added is the difference between dollar sales and the cost of raw materials and purchased parts. Value-added activity is an activity or step in a process that adds value to an output product or service. Such an activity merits the cost of the resources it consumes in production. These are the activities that customers would view as important and necessary. A value-added activity contributes directly to the performance of a mission and could not be eliminated without impairing the mission. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Value chain: The sequence of activities a company performs in order to design, product, market, deliver, and support its product or service. (*The Ultimate Business Dictionary*, 2003).

Value delivery: The provision of value to one or more enterprise stakeholders. See “Value.”

Value stream: The specific activities required to design, order, and provide a specific product, from concept to launch, order to delivery, and raw materials into the hands of the customer. (Womack and Jones, 1996)

Value stream mapping/analysis: Involves defining a product families’/business processes’ material and information flows from beginning to end utilizing a visual representation of every process. This facilitates understanding of current state and the development of the proposed future state. The difference between the two states becomes the basis for the transformation plan.

Vision: A guiding theme that articulates the nature of the business and the enterprise’s intent for its future. A description of what senior management wants to achieve. Usually refers to the medium to long term and is often expressed in terms of a series of objectives. (*Techniques for Enterprise Management*, 1999)

Waste: Any product, process, or service that does not add value to the ultimate customer. Waste in business processes/production can be broken down into seven types: waiting, unnecessary motion, processing, inventory, moving items, making too much, fixing defects. (Internal Glossary of Rockwell Collins Corp, 1999)

Glossary References

- Allen, T., McGowan, D., Moses, J., Magee, C., Hastings, D., Moavenzadeh, F., et al. (2001). ESD Terms and Definitions (Version 12). *ESD Symposium*, 1-8.
- ASQ. (2011). Continuous Improvement. *Learn About Quality*. Retrieved from <http://www.asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/overview.html>.
- Dimancescu, D., Rich, N., and Hines, P. (1997). *The Lean Enterprise*. New York: AMACOM.
- Internal Glossary of Rockwell Collins Corp. (1999). Cedar Rapids, IA: Rockwell Collins Lean Electronics Division.
- Lambert, D. M. (2008). Supply Chain Management. In D. M. Lambert (Ed.), *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance* (Third Edition., pp. 1-23). Sarasota, FL: Supply Chain Management Institute.
- Levene, R. (1999). Project Management. In N. Slack (Ed.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Nightingale, D. (2009). Principles of enterprise thinking. *Second International Symposium on Engineering Systems*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Nightingale, D. J., and Srinivasan, J. (2011). *Beyond the Lean Revolution*. New York: AMACOM.
- Rother, M., Shook, J., Womack, J. P., and Jones, D. T. (1999). *Learning to See*. Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute.
- Rouse, William B. "A theory of enterprise transformation." *Systems Engineering* 8, no. 4 (2005): 279-295.
- Techniques for Enterprise Management (SPC-98016-MC). (1999). Herndon, VA: Software Productivity Consortium.
- The Excellence Model Glossary of Terms. (2009). Brussels: EFQM.
- The Risk Management Standard. (2002). London: Institute of Risk Management (IRM), Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and Alarm (The Public Risk Management Association).
- The Ultimate Business Dictionary: Defining the World of Work*. (2003). Jackson, TN: Perseus Publishing.
- Valerdi, R., Nightingale, D., and Blackburn, C. (2008). Enterprises as systems: Context, boundaries, and practical implications. *Information Knowledge Systems Management*, 7(4), 377-399.
- Womack, J. P., and Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster.

Feedback: Please use this section to capture your thoughts and suggestions on improvements to LESAT 2.0. Please also indicate questions or sections that were tailored for your organization or industry. Your feedback will help LAI continue to improve this tool. Please send your comments to lai-lesat@mit.edu.