

# ShareNode Survey 2025

*Nuläge och riktning för Shared Services – insikter som stöd för dialog och prioritering. Rapporten presenterar resultaten i sammanfattad form och avslutas med insikter och rekommendationer för vidare utveckling.*

# Introduktion

Snabb teknikutveckling, nya arbetssätt och skärpta krav på hållbarhet och andra regelverk ställer nya krav på både verksamhet och affärsstöd. Shared Service behöver därför kontinuerligt utvecklas och anpassas för att fortsätta leverera värde i en föränderlig omvärld. Den här rapporten ger en bild av hur Shared Services är rustat i dag och visar på möjligheter som kan stärka förmågan kommande år.

På ShareNode arbetar vi dagligen med Shared Services och möter återkommande frågor: Hur driva och prioritera effektivisering och utveckling för att skapa mätbar effekt? Hur bemanna och bygga rätt kompetens för både drift och utveckling? Hur standardisera utan att tappa det verksamhetsnära stödet? Hur utforma tjänstekatalog och kundmöten så att vi upplevs som en pålitlig och värdeskapande partner? Med denna rapport vill vi bidra med faktabaserat underlag som väcker tankar, stödjer dialog och inspirerar till välgrundade prioriteringar.

Rapporten vänder sig till dig som leder eller utvecklar en Shared Services funktion, oavsett om enheten kallas Finance/HR Operations, GBS eller Business Support. För tydlighetens skull använder vi "Shared Services" som samlingsbegrepp för gemensamma affärsstödsfunktioner.

Vi inleder rapporten med några grundläggande frågor om deltagarnas verksamhet, funktion och roll och går därefter igenom fem områden som tillsammans formar helheten:

- **Strategi & Utveckling** – funktionens roll, prioriteringar 2-3 år framåt, utmaningar och möjligheter.
- **Organisation & Medarbetare** – struktur, geografi och kompetensförsörjning.
- **Processer & Teknik** – standardisering, kontinuerlig förbättring och digitalisering/automation.
- **Kundinteraktion & Service** – tjänstekatalog/SLA, kunddialog, support och debitering.
- **Styrning & Uppföljning** – hur prestation och affärsvärde mäts och följs upp.

I slutet av rapporten delar vi några insikter från materialet avsedda som stöd för reflektion, dialog och prioritering.

Undersökningen bygger på 54 svar från Shared Services chefer, motsvarande en svarsfrekvens på 47 % (54 av 116 inbjudna).

***Tack till alla som medverkat – era erfarenheter gör undersökningen möjlig och användbar.***

# Innehåll

INTRODUKTION	02
OM UNDERSÖKNINGEN	04
Strategi & Utveckling	09
Organisation & Medarbetare	12
Processer & Teknik	15
Kundinteraktion & Service	19
Styrning & Uppföljning	22
INSIKTER & REKOMMENDATIONER	25
KONTAKTINFORMATION	31



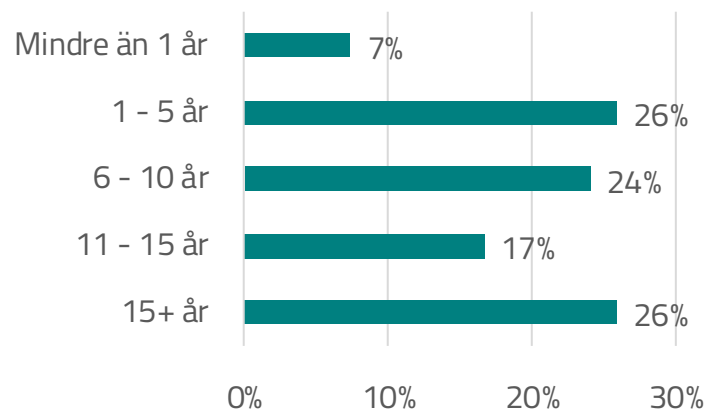
# Om undersökningen

*I detta avsnitt samlar vi information om deltagarnas organisationer och affärsstöd. Vilken bransch de verkar i, vilka stödfunktioner som samordnas i Shared Services, hur länge funktionen funnits och antal anställda.*

## Deltagarna i rapporten representerar många branscher och SSC i olika etableringsskeden – sammantaget ett bra underlag för analys och jämförelser

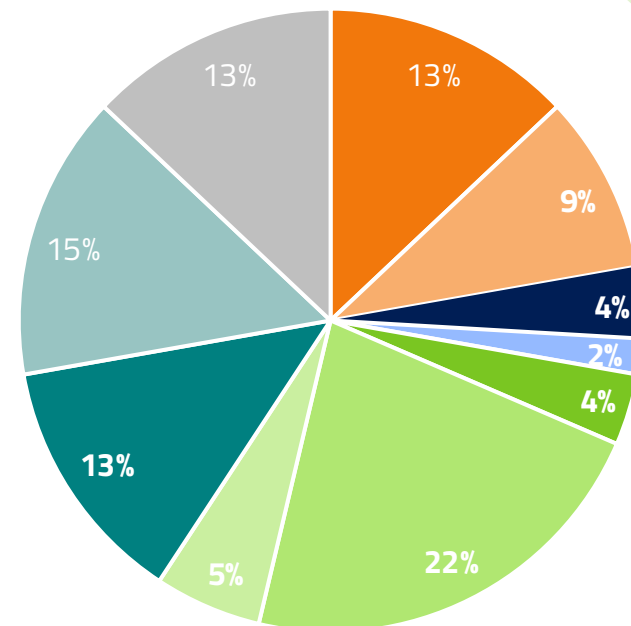
Målgruppen för ShareNode survey är chefer för svenska gemensamma affärstödskedor – oavsett om funktionen kallas Finance Operations, SSC, HR Operations, Business Support, GBS eller något annat. Vi har valt att använda "Shared Service" som samlingsbegrepp för gemensamma affärstödskedor.

### Hur länge har din affärstödskedor funnits?



### Viken bransch tillhör er verksamhet?

- Bygg & Anläggning
- Detaljhandel & E-handel
- Energi & Miljö
- Finans & Försäkring
- Hälso- och sjukvård
- Industri & Tillverkning
- IT & Teknik
- Konsult- & tjänsteföretag
- Offentlig sektor
- Annan



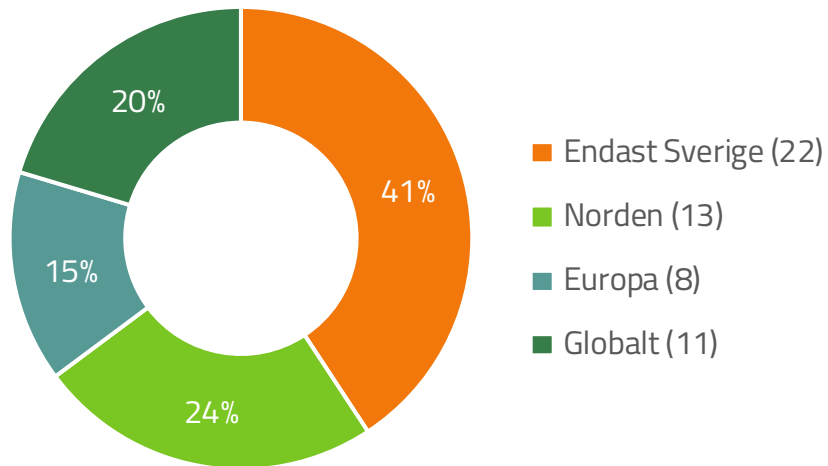
Bland de ej namngivna branscherna återfinns representanter från bemanning, utbildning, event&upplevelse, detaljhandel, lantbruk, transport och media.



- ✓ Surveyn har besvarats av 54 organisationer (47% svarsfrekvens). Av dessa är 67% verksamma främst inom Finance och 33% inom HR .
- ✓ Deltagarna finns representerade i flertalet branscher. Industri/tillverkning är störst bland branscherna (22%).
- ✓ Majoriteten av deltagarna kommer från privat sektor, vilket innebär att resultaten i första hand speglar privata verksamheters förutsättningar och prioriteringar.
- ✓ Etableringsålder för SSC/affärstöd varierar men majoriteten, 2/3 delar, kan benämnas väletablerade Shared Service funktioner och har funnits i mer än 6 år.

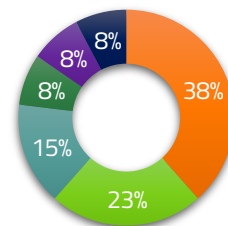
# 60% av affärsstödsfunktionerna levererar tjänster även utanför Sverige och var femte har ett globalt ansvar – samtidigt som styrningen sker från Sverige

## Vilket geografiskt område omfattar affärsstödsfunktionens ansvar?



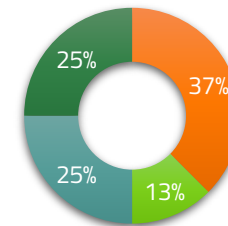
60% ansvarar för tjänsteleverans även utanför Sverige

## Andel verksamheter med nordiskt ansvar per bransch



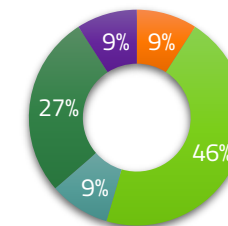
- Bygg & Anläggning
- Industri & Tillverkning
- Detaljhandel & e-handel
- Konsult- & tjänsteföretag
- Energi & miljö
- Annan; detaljhandel inom energi, transport

## Andel verksamheter med europeiskt ansvar per bransch



- Industri & Tillverkning
- Detaljhandel & e-handel
- IT & Teknik
- Annan; bemanning

## Andel verksamheter med globalt ansvar per bransch



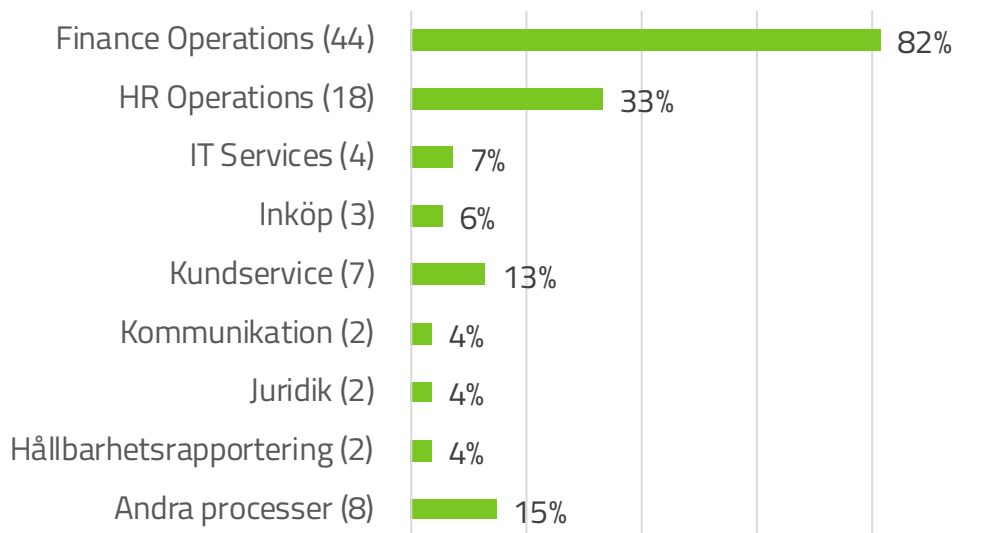
- Hälso- och sjukvård
- Industri & Tillverkning
- IT & Teknik
- Konsult- & tjänsteföretag
- Annan; kombination av flera av ovan



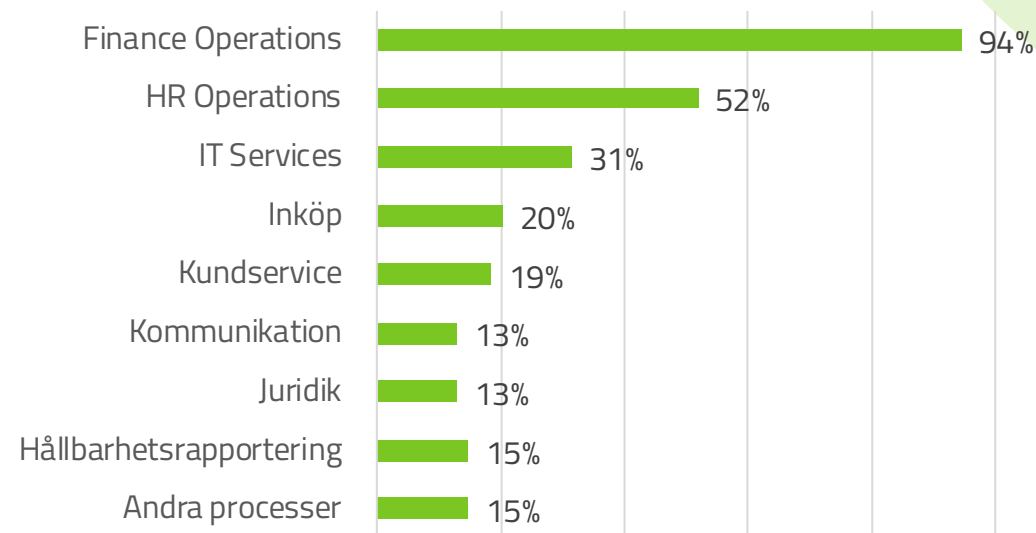
- ✓ Nordiskt ansvar syns särskilt i bygg & anläggning (~38%), medan europeiskt ansvar är vanligt i industri & tillverkning (~37%) samt IT & teknik (~25%).
- ✓ Globalt ansvar är mest vanligt inom industri & tillverkning (~46%), följt av konsult-/tjänsteföretag (~27%).
- ✓ Samtliga deltagande verksamheter leds från Sverige, vilket innebär svensk governance över regionala och globala leveranser.

## Fyra av fem deltagare har ansvar för Finance Operations, den funktion verksamheterna främst valt att samordna. Bemanning varierar – en tredjedel är stora funktioner (<100 FTE) och knappt en tredjedel små (>20 FTE).

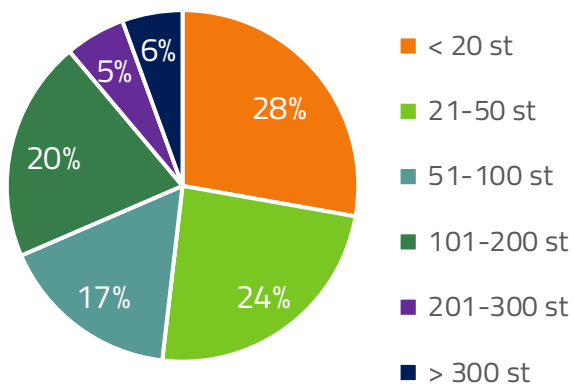
### Vilken/Vilka funktioner inom affärsstöd ansvarar du för?



### Vilka stödfunktioner har er verksamhet valt att samordna?



### Hur många anställda (FTE) arbetar inom din funktion?



- ✓ På organisationsnivå har verksamheterna i första hand samordnat Finance Operations därefter HR. Även IT Services (31%), Inköp (20%) och Kundservice (19%) förekommer hos flera. Övriga processer omfattar bl.a. reception, fastighetsadministration, resor och fordonsadministration.
- ✓ Bland svarande chefer ansvarar fyra av fem för Finance (82%) och en tredjedel för HR (33%), vilket speglar var tyngdpunkten i ledningsansvaret ligger.
- ✓ Bemanning (FTE) är brett fördelad: ungefär hälften av funktionerna har upp till 50 FTE och ungefär hälften över 50 FTE.

# Dagens SSC har etablerade strukturer, standardiserade arbetsätt men fortsatt potential att vidareutveckla kompetensförsörjning, automatisering och kundinteraktion.

## Strategi & Utveckling

- Shared Services används i första hand som transaktionsmotor, följt av syften som effektivisering, harmonisering och kontroll.
- Endast en mindre andel ser SSC som digitaliserings- och automationshub eller strategisk partner.
- Processoptimering och automation är tydligast prioriterade de kommande 2–3 åren.
- Största hindren för utveckling är resurser, budget och systembegränsningar; förändringskultur påverkar också takten.
- Leveransmodellen präglas sammantaget av ett tydligt skifte mot ökad intern leverans och 17 % har tagit hem tidigare outsourcade funktioner.

## Organisation & Medarbetare

- Processbaserad organisation dominerar, men många SSC börjar kombinera process- och kundfokus för att öka flexibilitet och närhet till verksamheten.
- Nästan hälften av verksamheterna har all sin personal på en ort, övriga har medarbetare på flera olika orter i samma land eller olika länder.
- De största utmaningarna är att attrahera rätt kompetens och erbjuda tydliga karriärvägar. Flera nämner även svårigheter med konkurrenskraftiga villkor.
- För att möta framtida kompetensbehov läggs stort fokus på att utveckla befintlig personal och öka automationstakten. Knappt hälften ser ett behov av att rekrytera ny kompetenser.

## Process & Teknik

- En fjärdedel av verksamheterna som är organiserade efter process saknar tydligt kartlagda och dokumenterade processer.
- Var tredje processorienterad verksamhet saknar en strukturerad process för att förbättra och utveckla processerna.
- Majoriteten har påbörjat arbetet med att automatisera och digitalisera de transaktionella processerna.
- I fyra av fem verksamheter finns fortsatt god potential för automation.
- Automatiseringsgraden är generellt sett högst inom Industri & Tillverkning och Detaljhandel, medan Offentlig sektor ligger lägst.

## Kundinteraktion & Service

- Stor spridning vad gäller struktur för kundinteraktion: 43 % har regelbundna avstämningar, men 30 % saknar tydlig struktur och endast omkring en fjärdedel använder digitala självserviceportaler.
- Arbetet med att förbättra kundupplevelsen är sällan systematiskt; strategiskt/datadrivet arbetsätt är ovanligt.
- Debitering sker främst genom kostnadsfördelning, t ex baserat på omsättning eller antal anställda. Mer än 60% är nöjda med sin nuvarande prismodell, men en fjärdedel överväger förändring.
- Tjänstekatalog är vanligt i kombination med utförligt eller enkelt SLA men en fjärdedel saknar båda.

## Styrning & Uppföljning

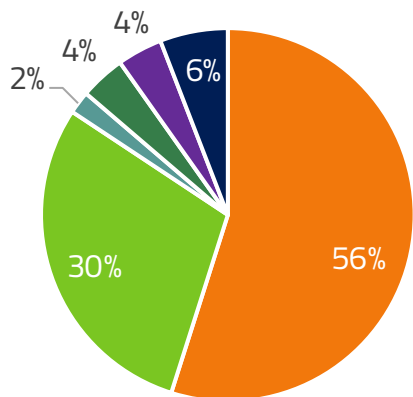
- SSC har börjat bredda synen på framgång – mjuka värden som medarbetar- och kundnöjdhet väger nu lika tungt som kostnadseffektivitet.
- Många SSC organisationer mäter rätt saker, men regelbunden och systematisk uppföljning saknas ofta.
- 1 av 5 SSC organisationer har inte definierade KPIer för sin verksamhet idag.
- 4 av 9 organisationer har ingen etablerad metod för att följa upp eget affärsvärde.

# Strategi & Utveckling

*I detta avsnitt undersöker vi vilken roll Shared Service funktionen har i organisationen i stort, vilka mål som styr dess utveckling, utmaningar och synen på outsourcing kontra intern leverans av tjänster.*

# Shared Service är idag främst transaktionsdrivet men även en effektiviseringsmotor för harmonisering och kontroll. Vi ser ett skifte från outsourcing till hemtagning.

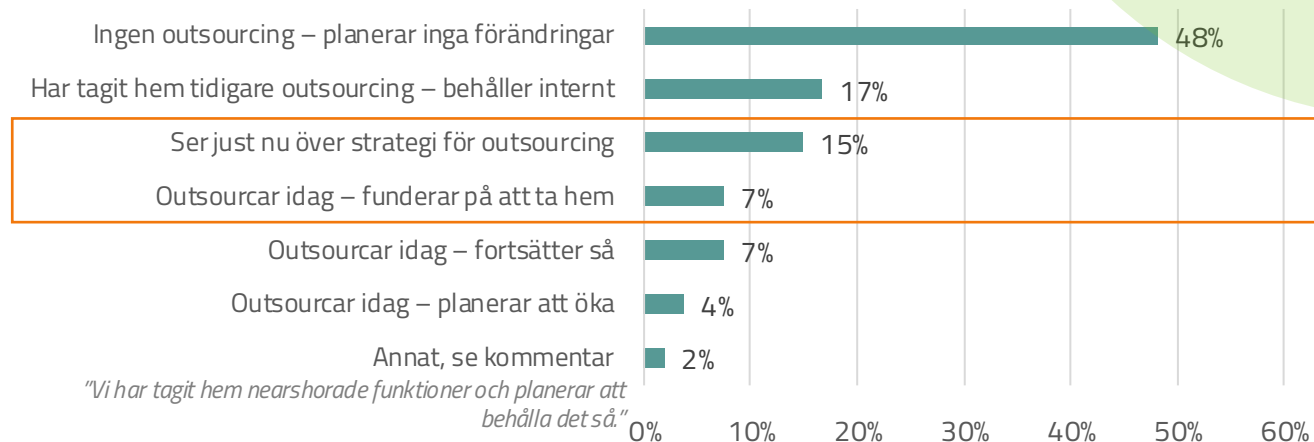
## Vilket är organisationens huvudsakliga syfte med Shared Service?



- Utförare av transaktionella tjänster.
- Effektiviseringsmotor för harmonisering och kontroll
- Digitaliserings- och automatiseringshub
- Strategisk affärspartner och innovationsmotor
- Koncernen har ännu inte definierat en tydlig strategi för Shared Services
- Annat, se kommentar

Kommentar: till Annat: De som svarat annat har haft svårt att välja en orsak utan minst två faktorer har varit orsaken. Främst blandning av transaktion/effektivisering och compliance ansvar

## Hur ser era framtida planer ut gällande outsourcing och intern leverans av tjänster?



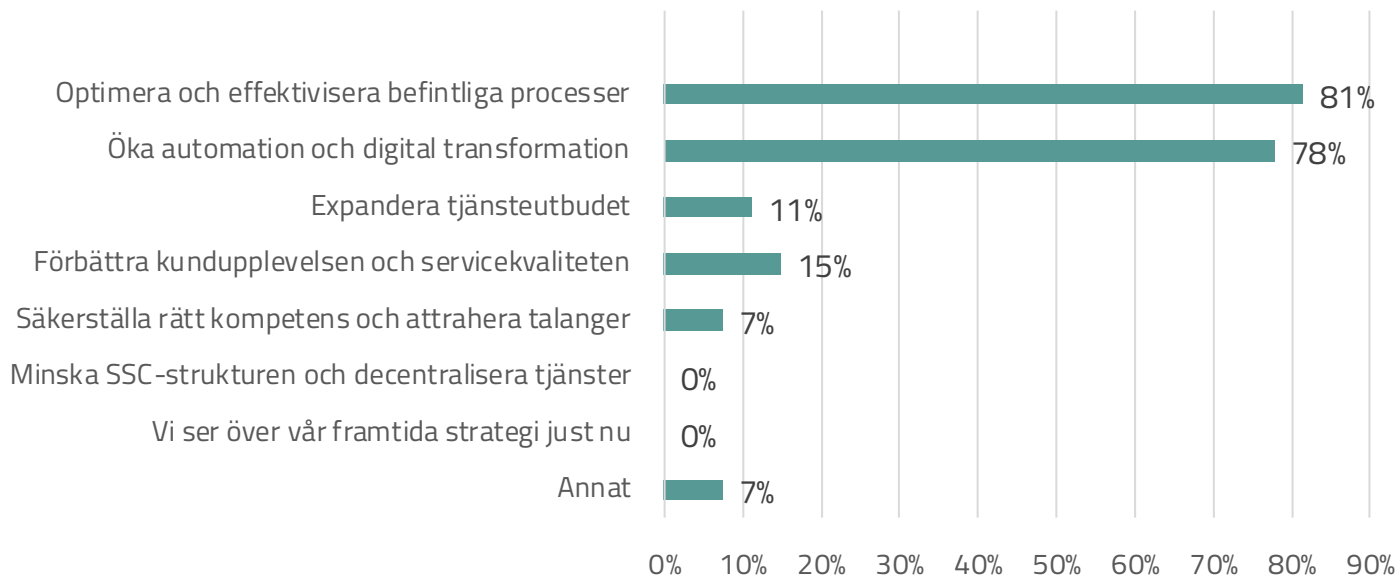
22% ser nu över sin strategi eller överväger att ta hem delar av sin outsourcing.



- ✓ Undersökningen visar att Shared Services i första hand används som transaktionsmotor: 56% anger transaktionella tjänster som huvudsyfte och ytterligare 30% lyfter effektivisering, harmonisering och kontroll. Endast en mindre andel ser Shared Service som digitaliserings-/automationshub (~4%) eller strategisk innovationsmotor (~4%),
- ✓ Leveransmodellen präglas av ett inhouse läge: 48% har ingen outsourcing och planerar inte heller det, medan 17% tagit hem tidigare outsourcade funktioner. Ytterligare 15% ser över sin strategi just nu och 7% outsourcar idag men överväger hemtagning – sammantaget ett tydligt skifte mot ökad intern leverans.

## Processoptimering och ökad automation är i fokus, medan begränsade resurser, föråldrade system och tekniska begränsningar hör till de största utmaningarna.

Hur ser du på utvecklingen av den Shared Service funktion du ansvarar för under de kommande 2-3 åren? (Välj de två områden som har högst prioritet)



Vilka är de största utmaningarna ni möter inom den Shared Services funktion du ansvarar för?

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Begränsande resurser och budget.                 | 59% |
| 2. Föråldrade system och tekniska begränsningar.    | 54% |
| 3. Motstånd mot förändring och intern kultur.       | 43% |
| 4. Svårigheter att attrahera och behålla kompetens. | 19% |
| 5. Ökade regulatoriska krav och efterlevnad.        | 9%  |
| 6. Annat.   | 2%  |



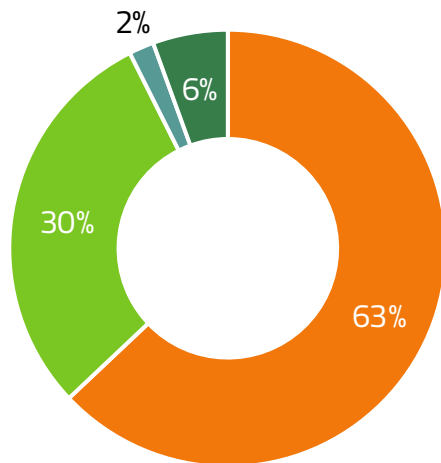
- ✓ Processoptimering (81 %) och ökad automation/digitalisering (78 %) är tydligast prioriterade de närmaste 2–3 åren, medan förbättrad kundupplevelse (15 %) och ett bredare tjänsteutbud (11 %) kommer i andra hand.
- ✓ Samtidigt framträder begränsade resurser/budget (59 %) och föråldrade system/tekniska begränsningar (54 %) som de största hindren för genomförande. Därutöver pekas förändringskultur/motstånd (43 %) ut som ett påtagligt hinder, större än kompetensförsörjning (19 %) och regulatoriska krav (9 %).

# Organisation & Medarbetare

*Detta avsnitt fokuserar på hur Shared Service funktionen är organiserad och hur man arbetar med att attrahera, utveckla och behålla kompetens.*

# SSC organiseras främst utifrån process och knappt hälften av verksamheterna är lokaliserade på en ort och resterande del på flera orter

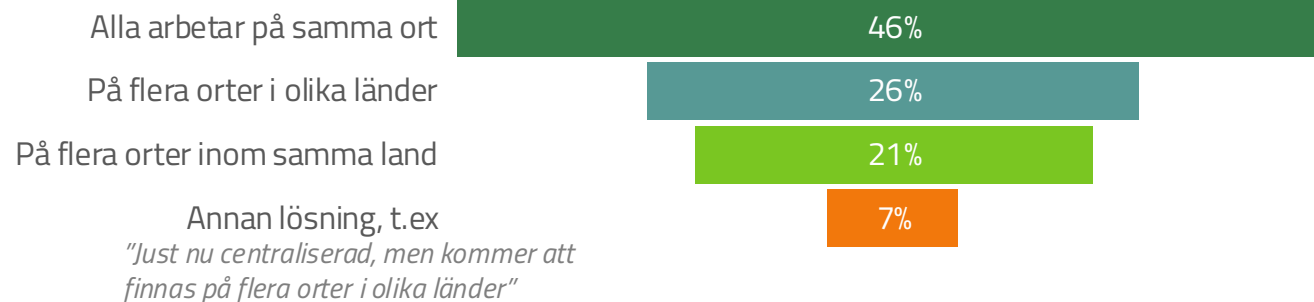
## Hur är affärsstödsfunktionen organiserad?



- Organiserad per process
- En kombination av process och kundsegment
- Organiserad per kundsegment
- Annat, t.ex.

*"Vi är en kundorienterad organisation men har processindelad inom varje funktion, samt har processansvar som matrisorganisation"*

## Är ert affärsstöd samlokaliserat på en ort eller geografiskt utspritt?



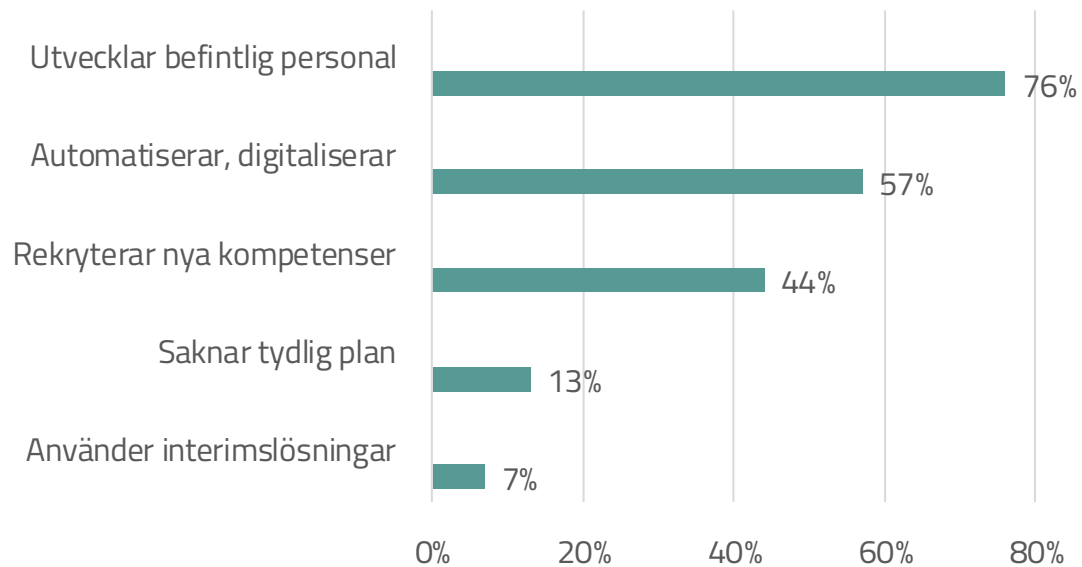
Nästan hälften av verksamheterna är lokaliserade på flera orter.



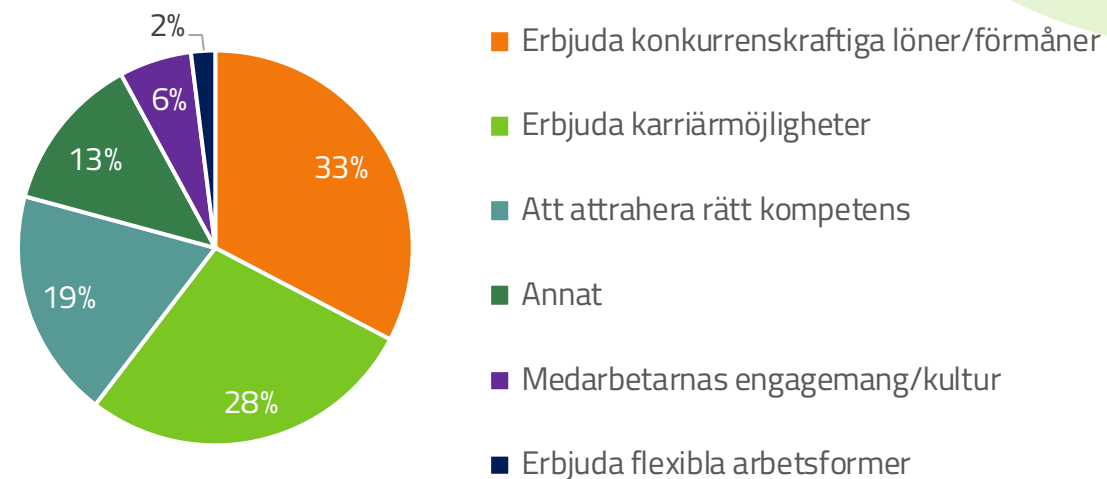
- ✓ Majoriteten organiserar verksamheten utifrån process (63%), medan 30% kombinerar process och kundsegment. Mycket få organiserar primärt per kundsegment/affärsområde/land (2%).
- ✓ Nästan hälften av organisationerna är samlokaliserade på en ort (46%). Övriga är utspridda – på flera orter i olika länder (26%) eller inom samma land (21%).

## För att säkra framtida kompetens fokuserar SSC på att utveckla personal och öka automation. Största utmaningarna är löneläget och tydliga karriärvägar.

Hur arbetar ni med kompetensförsörjning inom affärsstöd för att möta framtida behov? (Välj era två främsta arbetssätt)



Vilka är er största utmaning när det gäller att attrahera och behålla talanger inom affärsstödsfunktionen?



Annat t.ex: "Attrahera rätt kompetens till mindre ort där vi har en stor verksamhet", "Komplexa lösningar - det krävs tålamod och engagemang för att bygga den kunskap som krävs för att avancera", "Har inga större utmaningar".



- ✓ För att möta framtida kompetensbehov läggs stort fokus på att utveckla befintlig personal (76%), tätt följt av ökad automatisering/digitalisering (57%). Knappt hälften ser rekrytering av ny kompetens (44%) som ett sätt att möta framtida kompetensbehov.
- ✓ Endast 13% uppger att de saknar tydlig plan och 7% använder interimslösningar. De flesta arbetar strukturerat med kompetensförsörjning.
- ✓ Största talangutmaningarna är konkurrenskraftiga löner/förmåner (33%) och tydliga karriärmöjligheter (28%), följt av att attrahera rätt kompetens (19%). Endast 2% ser att kunna erbjuda flexibla arbetsformer som en utmaning.

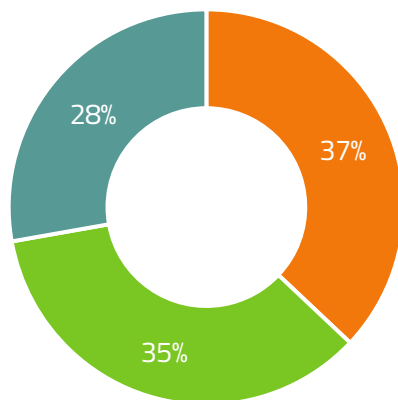
# Process & Teknik

*I detta avsnitt undersöker vi hur Shared Services arbetar med att standardisera, effektivisera och kontinuerligt förbättra sina arbetsprocesser.*

# Majoriteten har dokumenterade och standardiserade processer med lokala anpassningar, men arbetet med kontinuerligt förbättringsarbete varierar.

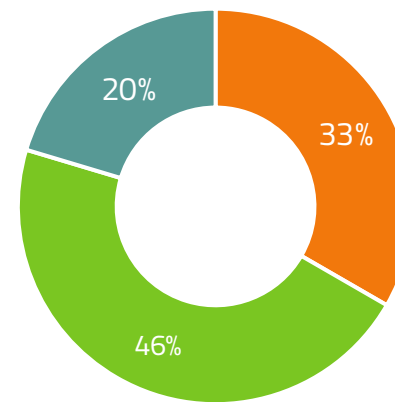
## Har ni tydligt kartlagda och dokumenterade processer?

- Ja, alla processer är dokumenterade på alla nivåer och används aktivt i verksamheten
- Ja, alla processer är dokumenterade men följs inte konsekvent i det dagliga arbetet
- Delvis, men vi saknar detaljerade instruktioner



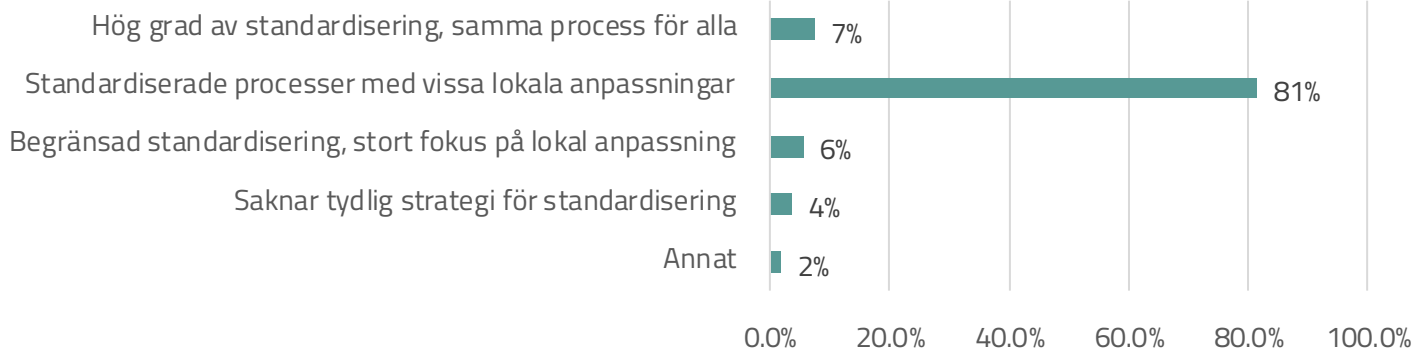
## Hur arbetar ni med att förbättra och utveckla era processer?

- Vi har ingen strukturerad process. Förändringar görs vid behov, men utan en fast metodik eller uppföljning
- Vi har en strukturerad process för ständiga förbättringar men utan systematisk uppföljning av resultat
- Vi har en strukturerad process för ständiga förbättringar och följer systematiskt upp utvecklingsinitiativ på tid, kostnad och kvalitet



Endast 20% arbetar strukturerat med processförbättringar inklusive uppföljning

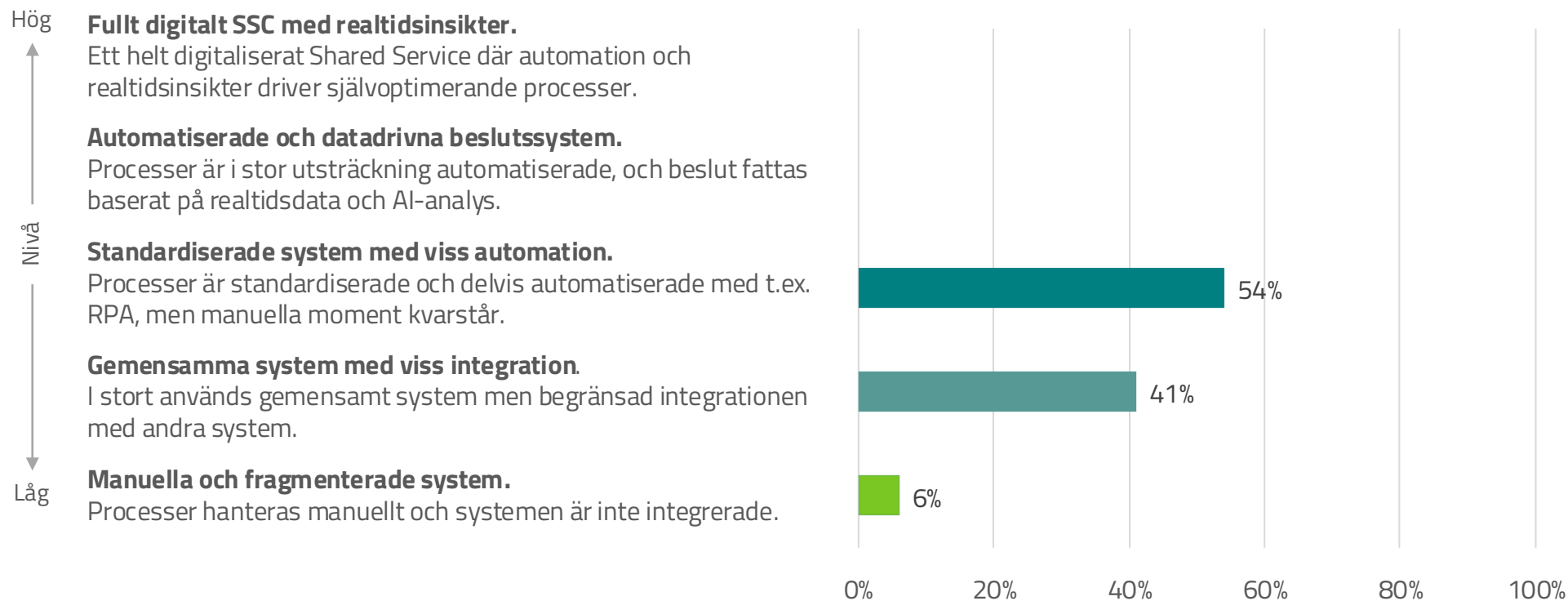
## Hur balanserar ni standardisering av processer med behovet av lokala anpassningar?



- ✓ 24% (8 av 34) av verksamheterna som är organiserade efter process saknar kartlagda och dokumenterade processer.
- ✓ Var tredje processorienterad verksamhet saknar en strukturerad process för att förbättra och utveckla processerna.
- ✓ Drygt en tredjedel har dokumenterade processer som används aktivt och 28% saknar detaljerade instruktioner.
- ✓ Nästan hälften arbetar strukturerat med kontinuerliga förbättringar men endast 20% arbetar med systematisk uppföljning av förbättringsarbetet.
- ✓ De flesta har standardiserade processer med lokala anpassningar och endast 7% arbetar helt enhetligt.

# Majoriteten har standardiserade system med inslag av automation – integrerade, datadrivna lösningar är ännu ovanliga.

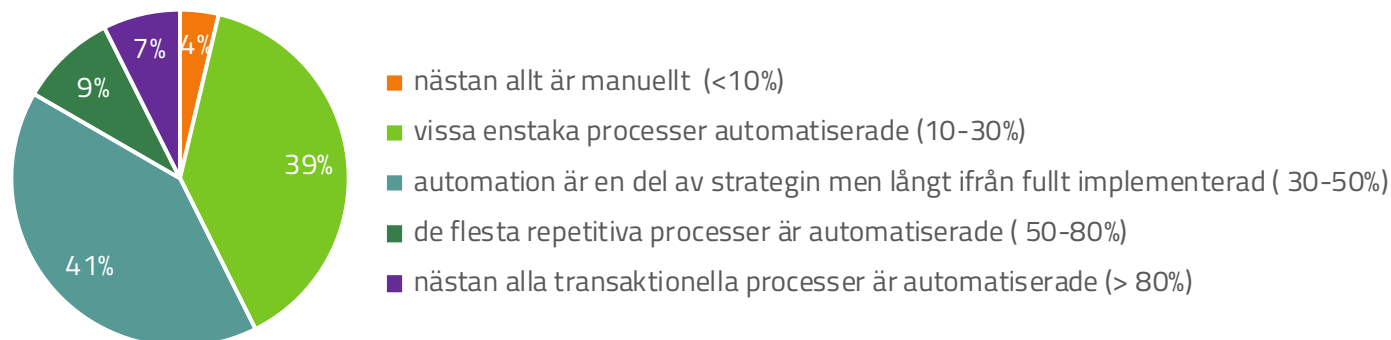
## Vilken nivå av digitalisering har ni nått inom er shared service funktion?



- ✓ Majoriteten har påbörjat arbetet med att automatisera och digitalisera de transaktionella processerna.
- ✓ Verksamheter inom Industri & Tillverkning samt Detaljhandel & e-handel ligger generellt sett längre fram i arbetet med automatisering och digitalisering än övriga.

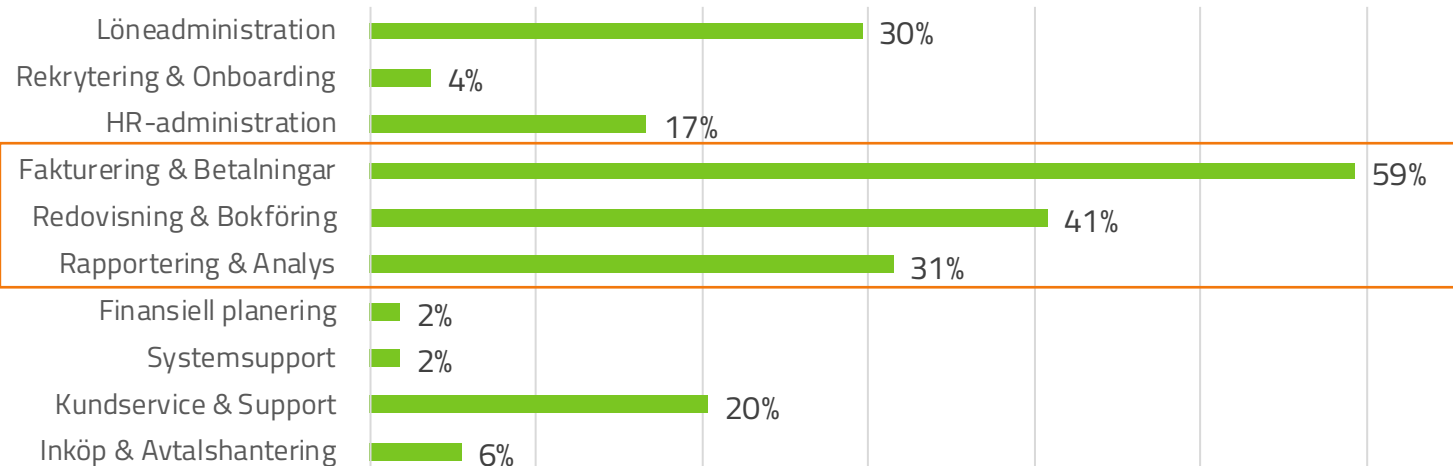
# Automationsgraden varierar och är oftast runt 10–50%. Den stora potentialen bedöms finnas inom ekonomi, med fokus på fakturering, redovisning och rapportering.

## I vilken utsträckning är era transaktionella processer automatiserade?



Endast 16% har en hög grad av automation – där mer än 50% av repetitiva processer är automatiserade

## Inom vilka områden ser du störst potential att skapa värde genom ökad automatisering?



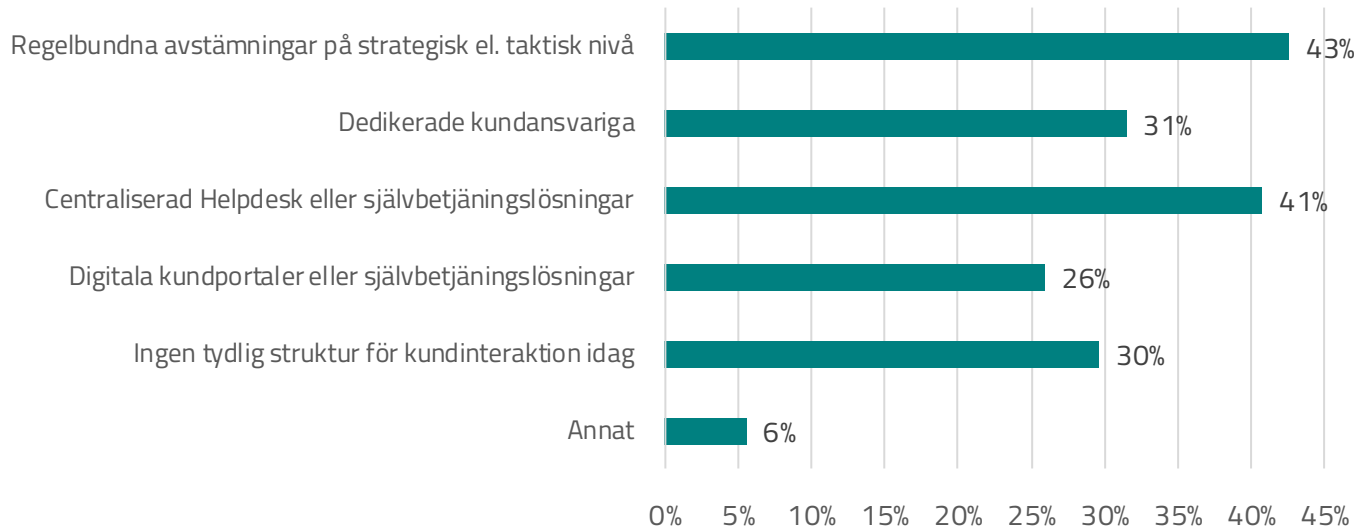
- ✓ Automatisering av verksamhetens ekonomiadministration är det som deltagarna ser kan skapa störst värde.
- ✓ Resultatet för HR relaterade områden bör tolkas med viss försiktighet då andelen HR Operations chefer i urvalet är lägre.
- ✓ I fyra av fem verksamheter finns fortsatt god potential för automation.
- ✓ Automatiseringsgrad >80% är vanligare i Industri & Tillverkning och Detaljhandel, medan Offentlig sektor oftare ligger på 10–30%.

# Kundinteraktion & Service

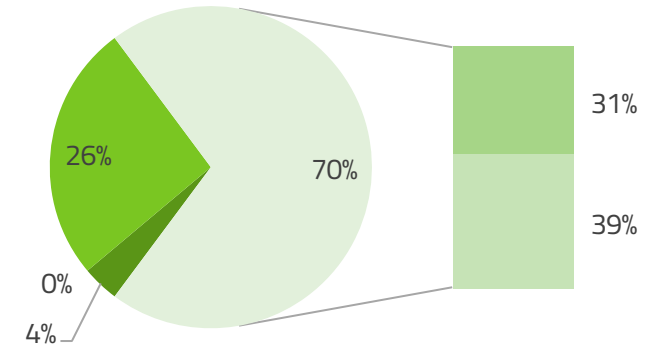
*I detta avsnitt undersöker vi hur Shared Services arbetar med tjänstekatalog och servicenivåer (SLA), hur man samarbetar med sina kunder och hur man arbetar med att förbättra serviceupplevelsen.*

# Strukturer för kundinteraktion finns delvis på plats, men det systematiska förbättringsarbetet av kundupplevelsen är ännu inte etablerat.

Hur arbetar ni med kundinteraktion och support? Frågan handlar om hur ni hanterar kundrelationer och support i Shared Service. (Flera svar möjliga)



Hur skulle du beskriva ert arbete med att kontinuerligt förbättra kundupplevelsen? (Välj det alternativ som passar in bäst på nuläget)



70% saknar metodik för kontinuerlig CX-förbättring – strukturerat arbete finns hos en fjärdedel.

**31%** - Vi har ännu inte etablerat ett systematiskt arbetssätt.

**39%** - Vi genomför vissa aktiviteter, exempelvis kundundersökningar, men utan samordnad metod eller tydlig uppföljning.

**26%** - Vi arbetar strukturerat med flera typer av insatser, såsom att kartlägga och utveckla kundresan samt följa upp kundnöjdhet.

**0%** - Vi har ett strategiskt, datadrivet och kontinuerligt förbättringsarbete där kundupplevelsen är en del av verksamhetsutvecklingen.

**4%** - Annat.

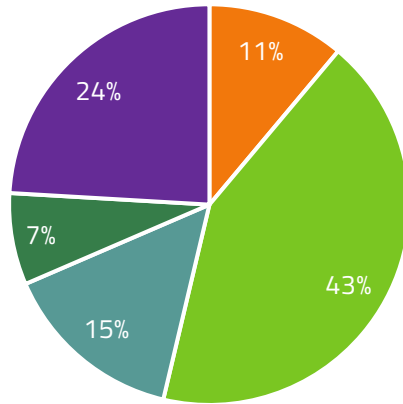


- ✓ Regelbundna avstämningar (43 %) och centraliserad helpdesk (41 %) är relativt utbredd, samtidigt som 30 % saknar tydlig struktur och digitala portaler används i mindre grad (26 %). Det innebär att många har grundläggande kontaktvägar på plats, men att en mer enhetlig modell med självservice och gemensamma processer ofta saknas.
- ✓ Kontinuerlig förbättring är sällan systematisk: 70 % arbetar inte enligt en tydlig metod (31 % saknar arbetssätt, 39 % gör punktinsatser), 26 % arbetar mer strukturerat och 0 % uppger ett strategiskt, datadrivet arbetssätt. Det tyder på att förbättringar ofta sker ad hoc och att potentialen i gemensam mätning, analys och återkopplingsloopar ännu inte utnyttjas fullt ut.

# Flertalet har en tjänstekatalog och definierade SLA-villkor; debitering sker främst via kostnadsfördelning och en fjärdedel överväger att se över prismodellen.

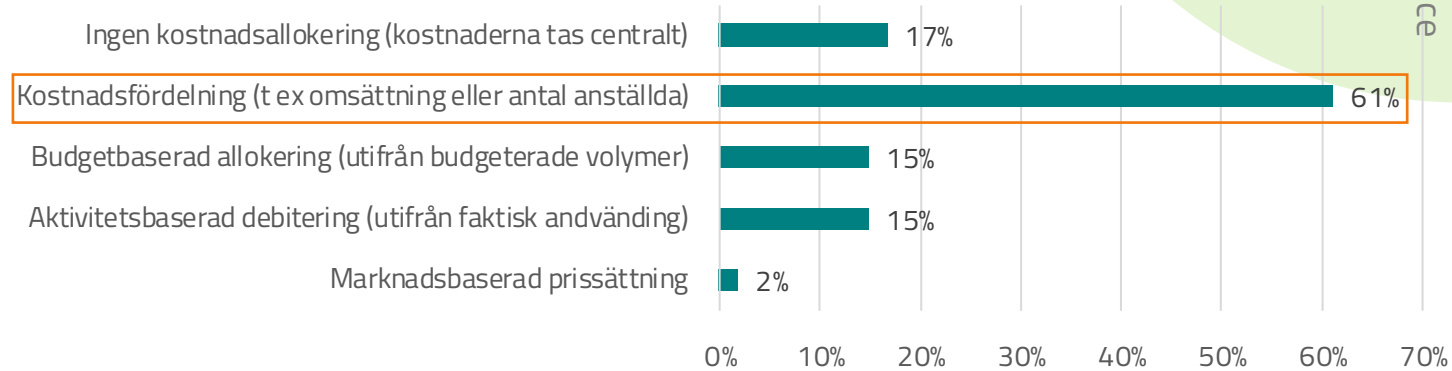
## Hur definierar och kommunicerar ni era tjänster?

24% har varken tjänstekatalog eller SLA.

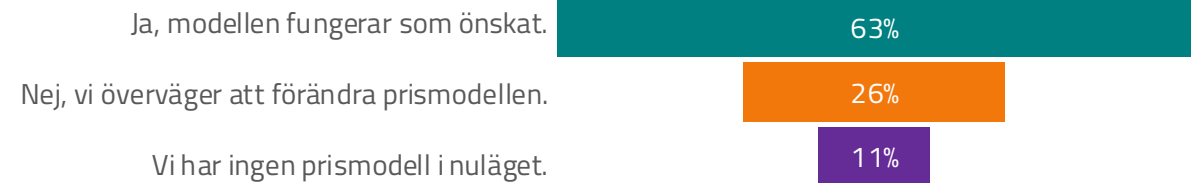


- Vi har en detaljerad tjänstekatalog och utförliga SLA-villkor
- Vi har en tjänstekatalog och grundläggande SLA-villkor
- Vi har en tjänstekatalog men inga formella SLA-villkor
- Vi arbetar aktivt med att ta fram en tjänsekatalog och SLA men är inte klara ännu.
- Vi har ingen tjänstekatalog eller SLA på plats

## Vilken prismetod används för att finansiera Shared Service?



## Upplever du att nuvarande prismetod fungerar väl?



- ✓ Fler än hälften har en upprättad tjänstekatalog med grundläggande eller utförliga SLA villkor. En fjärdedel har inte detta och ca 7% jobbar aktivt med att ta fram detta.
- ✓ Debiteringsmodellen bygger oftast på kostnadsfördelning (61 %) medan aktivitetsbaserad modell (15 %) och budgetallokering (15 %) används mer sällan. En del gör ingen allokering alls (17 %) och marknadsprissättning förekommer i liten utsträckning (2 %).
- ✓ Nuvarande prissättningsmodell anses fungera som önskat för en majoritet av de svarande (63 %), samtidigt som nästan 1 av 4 överväger förändring.
- ✓ Bland de överväger att förändra sin modell har knappt hälften en modell baserad på kostnadsfördelning och 28% aktivitetsbaserad och 22% budgetbaserad debitering.

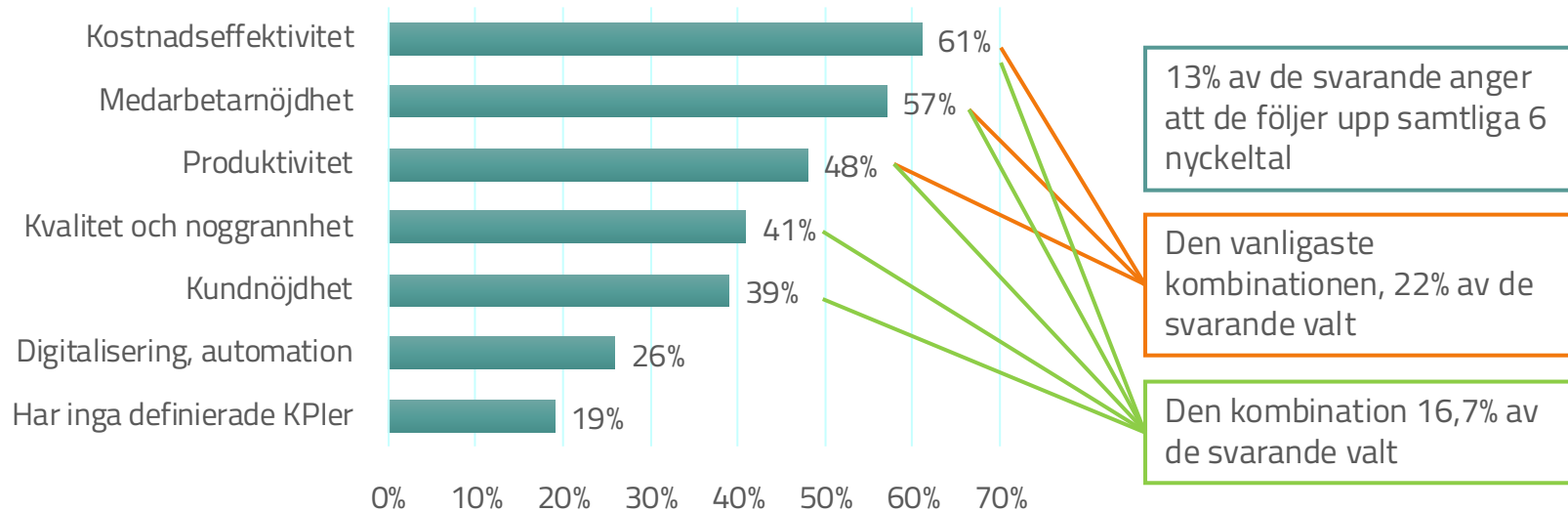
# Styrning & Uppföljning

*I detta avsnitt undersöker vi hur prestation mäts och affärsvärde kommuniceras.*

# Kostnadseffektivitet, tätt följt av medarbetarnöjdhet är de två vanligaste nyckeltalen för uppföljning. Samtidigt saknar 1 av 5 verksamheter uttalade KPI:er.

## Hur mäter ni prestation och framgång inom affärsstöd?

(Flera svar möjliga)



Kostnadseffektivitet, medarbetarnöjdhet och produktivitet är de mest förekommande mätetalen.

### Definitioner

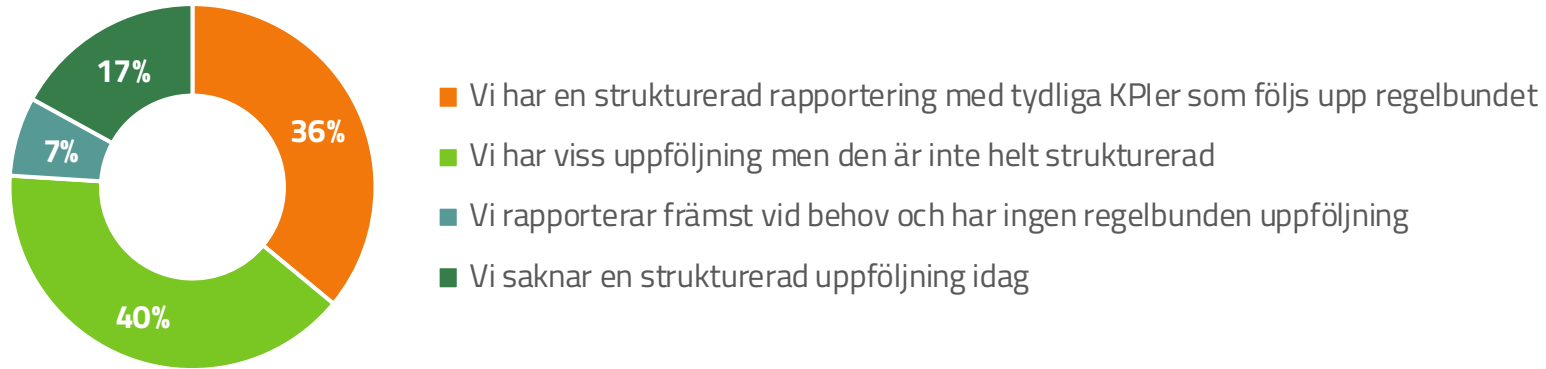
- **Kostnadseffektivitet** t.ex. kostnad per transaktion, FTE-effektivitet, budgetavvikelser.
- **Medarbetarnöjdhet** t.ex. employee Net Promoter Score (eNPS), engagemangundersökningar, personalomsättning.
- **Produktivitet** t.ex. ärendehanteringstid, transaktioner per FTE, volymhantering.
- **Kvalitet och noggrannhet** t.ex. felaktiga transaktioner, rätt-till-första-gången, compliance.
- **Kundnöjdhet** t.ex. Net Promoter Score (NPS), kundundersökningar, SLA-uppfyllelse.
- **Digitalisering/automation** t.ex. andel automatiserade processer, RPA/AI-användning.



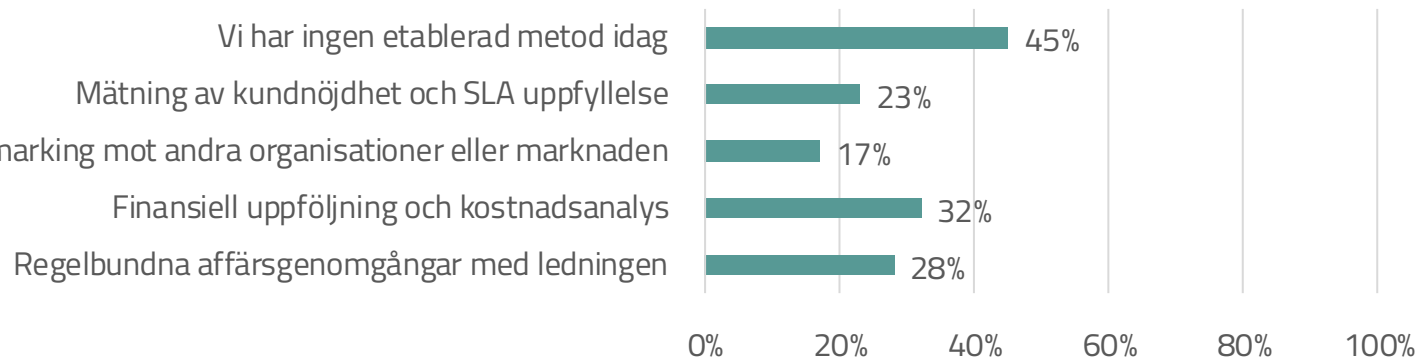
- ✓ Tyngdpunkten i uppföljningen ligger på kostnadseffektivitet och medarbetarnöjdhet.
- ✓ Var femte verksamhet saknar definierade KPI:er och färre än hälften följer upp kundnöjdhet.
- ✓ Bred mätning är ovanlig. Endast 13% följer alla sex nyckeltal och kombinationerna av nyckeltal man följer upp varierar mellan de svarande.

# Hur säkerställs att prestation leder till affärsnytta? Uppföljning görs men är ofta osystematiskt och nästan hälften saknar etablerad metod för att följa upp.

## Hur ofta och på vilket sätt följs prestation upp?



## Hur säkerställer ni att er funktion levererar affärsvärde till organisationen? (Flervalsfråga)



- ✓ Många SSC organisationer mäter rätt saker, men regelbunden och systematisk uppföljning saknas ofta.
- ✓ 4 av 9 organisationer har ingen etablerad metod för att följa upp eget affärsvärde.
- ✓ Endast en knapp tredjedel har regelbundna affärsgenomgångar med ledningen.

# Insikter & Rekommendationer

*I detta avsnitt sammanfattar vi övergripande insikter från undersökningen som underlag för reflektion och dialog. Vi presenterar också rekommendationer som kan vägleda prioritering, allt i syfte att utveckla verksamheten.*

# Ett framgångsrikt Shared Services byggs genom kontinuerlig och systematisk utveckling. Utvecklingstakten ökar när samspelet mellan de olika delarna är tydligt och leds aktivt.



Erfarenhet visar att ett framgångsrikt Shared Services kräver kontinuerlig, balanserad och systematisk utveckling. När förutsättningarna förändras behöver fokus växla mellan delarna av verksamheten.

ShareNodes verksamhetsutvecklingsmodell omfattar sju dimensioner som i denna rapport grupperats i fem områden.

Områdena är ömsesidigt beroende. Det är sällan hållbart att förbättra ett enskilt område isolerat. Effektivare processer kräver relevant systemstöd, en kundorienterad leverans förutsätter en ändamålsenlig organisation, och tjänstekatalog/SLA får effekt först när de följs upp med gemensamma mått och vid fastställda forum.

Sett över tid har ett Shared Service som drivit ett balanserat och kontinuerligt arbete bäst förutsättningar att nå sina mål kopplade till effektivisering, långsiktiga besparingar, kvalitetshöjningar och en mer kundorienterad organisation.

I denna sammanställning av insikter och rekommendationer utgår vi därför från modellen som helhetsram för att analysera och diskutera utvecklingen av Shared Services.

# Insikter från ShareNode Survey

## GENERELLT

**Helhetsperspektiv på Shared Services roll:** Flera av iakttagelserna pekar på att Shared Services fortfarande i hög grad betraktas och styrs utifrån kostnad och volym, medan kopplingen till affärsvärde och kundupplevelse är mindre tydlig. Där funktionerna tar ett mer samlat grepp om struktur, styrning, tjänsteutbud och kunddialog finns en tydlig rörelse från "backoffice-leverantör" till strategisk partner i verksamhetens utveckling.

**Möjlig potential:** Möjligheterna till samordning och effektivisering av stödfunktioner är fortsatt stora. Till exempel har hälften av deltagande verksamheter inte valt att samordna HR operations och bara 1 av 5 verksamheter har samordnat sin inköps- eller kundservicefunktion.

**Effektiv samverkan:** Ökad samordning mellan funktionerna ger utöver erfarenhetsutbyte möjlighet till gemensamt nyttjande av viss systemfunktionalitet som t.ex. ärendehantering, men även till samlad dialog och uppföljning med funktionernas gemensamma "kunder".

## STRATEGI & UTVECKLING

**Operativ tyngdpunkt idag:** Shared Service fungerar i dag främst som transaktionsmotor. Potential finns att gå från transaktionsmotor till strategisk partner. Börja med en stabil, förutsägbar basleverans (SLA, kvalitet, ledtider) för att bygga förtroende; när grunderna sitter kan SSC utöka mandatet mot mer kvalitativa tjänster samt analys och rådgivning kopplat till affärens mål.

**Fokus på att förbättra befintliga processer:** Tyngdpunkten för de flesta ligger på att höja effektivitet i befintliga flöden före breddning av tjänsteutbud. Detta är ett klokt val givet låg/mellan mognad då det bidrar till att bygga förtroendet i verksamheten.

**Insourcingtrend:** Flera har nyligen valt hemtagning, ofta kopplat till kvalitet, styrning och compliance. Med detta medför en möjlighet att driva effektivisering i egen regi.

**Kultur avgör hastigheten:** Motstånd mot förändring och intern kultur ses av knappt hälften som ett hinder för utveckling. Förändringsförmåga är en central framgångsfaktor i att driva utveckling.

**Kompetensbehov i nästa fas:** I dag är rekrytering enligt undersökningen inget större hinder, men i takt med att automationen skalas upp ökar behovet av nya kompetenser och rekryteringsutmaningen kan bli större.

# Insikter från ShareNode Survey

## ORGANISATION & MEDARBETARE

**Processorganisation och centralisering:** Shared Service som är processorganiserade och samlade på en ort har oftare tydliga KPI:er och en mer strukturerad uppföljning.

**Hybridstruktur eller kundsegment:** Shared Service med hybrider eller segment-/kundfokus mäter oftare kundnöjdhet och arbetar med flexibla styrning nära verksamheten.

**Geografisk spridning:** Medarbetare på flera orter, särskilt i flera länder ökar utmaningarna kring samordning, styrning och kulturbyggande. Gemensamma arbetssätt och tydliga SLAs blir viktigare.

**Karriärvägar och villkor:** Avsaknad av tydliga karriärvägar och konkurrenskraftiga villkor försvårar att attrahera digital kompetens, vilket i sin tur kan bromsa utvecklingstakten.

**Karriärvägar – effekt:** När karriärvägar och utvecklingsplaner är tydliga är det lättare att rekrytera och behålla rätt kompetens. Dessa Shared Services rapporterar också oftare högre medarbetarnöjdhet och högre automationsgrad.

## PROCESS & TEKNIK

**Strukturerad processutveckling:** God processkunskap är grunden i en processororienterad verksamhet. Utan en enkel, återkommande metod och uppdaterad dokumentation begränsas utvecklingen – inklusive automation.

**Processdokumentation:** Väl kartlagda processer är en förutsättning för automation och kräver även verksamhetsnära detaljförståelse. Cirka 1 av 4 saknar i dag detaljerad processdokumentation.

**Processdokumentation kan ge ytterligare fördelar:** Verksamheter med tydlig dokumentation arbetar oftare aktivt med kundinteraktion (helpdesk/portal), har tjänstekatalog/SLA på plats och mäter kundnöjdhet och SLA utfall.

**Digitaliseringens affärsvärde:** Högre digitaliseringsgrad stärker rollen som affärsnära partner genom integrerade plattformar, bättre dataåtkomst och tvärfunktionellt samarbete – vilket ger effektivare drift och snabbare beslut.

**Digital verksamhetsutveckling:** Vid hög digital mognad kan Shared Services bli en datadriven rådgivare – med dashboards, realtidsinsikter och integrerade flöden för proaktiv analys, riskbedömning och förändringsdriv.

**Digitalisering vs. Automation:** Digitalisering (göra information/processer digitala) är grunden. Automation (ta bort manuellt arbete via t.ex. RPA/IA/AI) förutsätter digitaliserade processer och god datakvalitet.

# Insikter från ShareNode Survey

## KUNDINTERAKTION & SERVICE

**Tjänstekatalog/SLA driver tydlighet, kvalitet och ansvar:** Att ca 25 % saknar tjänstekatalog/SLA försvårar tydlighet i vad som ingår, hur det mäts och när det levereras – både för kund och medarbetare. En tydlig tjänstekatalog med definierade SLA-villkor stödjer onboarding, prioritering, förväntansstyrning och ger goda förutsättningar för likvärdig leverans över tid.

**Mognadsgap i kundupplevelse (CX):** Det finns grundläggande kontaktvägar, men få bedriver kontinuerlig, datadriven förbättring av kundupplevelsen. Därmed missas möjligheter att använda t.ex. ärendedata och kundnöjdhetsmätningar för att systematiskt höja kvalitet, upplevt värde och förtroende hos kunden.

**Digital kanalstrategi och självservice:** Lägre användning av portaler och självbetjäning signalerar potential att öka andelen ärenden som hanteras via självservice. En tydligare digital kanalstrategi med portal, kunskapsdatabas och guidning till "rätt väg in" kan minska manuellt arbete, korta ledtider och samtidigt höja kundnöjdheten.

**Systematisk uppföljning stänger loopnen mot kunden:** Många mäter i viss utsträckning, men saknar en tydlig loop där insikter från kundnöjdhet, SLA-utfall och ärendestatistik omsätts i prioriterade åtgärder. En enkel men regelbunden uppföljningsprocess gör förbättringar synliga, skapar lärande över tid och stärker dialogen med kund

## STYRNING & UPPFÖLJNING

**Breddad målbild:** Utifrån enkätsvar ser vi att färre har nyckeltal som spänner över flera områden och binder ihop kostnad, produktivitet, kvalitet, digitalisering, medarbetare och kund. En balanserad KPI-portfölj gör nyttan synlig i hela värdekedjan och skapar bättre underlag för prioritering och underlättar dialogen med både ledning och kunder.

**Nuläge att adressera:** 1 av 5 saknar definierade KPI:er för sin verksamhet, vilket gör affärsnyttan svår att följa och prioritera mot. Därtill saknar 4 av 9 en etablerad metod för att följa upp sitt eget affärsvärde, vilket försvårar både intern styrning och positionering mot kund.

**Rytm före punktinsats:** Många mäter rätt saker men följer inte upp med tillräcklig regelbundenhet eller med tydligt ägarskap. En enkel rytm med månatlig resultattavla, gemensamt forum, beslut och återkoppling skapar bättre styrning i vardagen, gör trender synliga över tid och hjälper teamen att hålla fokus på rätt förbättringar.

**Strategisk position:** De Shared Service som rapporterar återkommande och kopplar KPI:er till affärsvärde uppfattas oftare som strategiska partners. När kundnöjdhet, SLA utfall och finansiell effekt syns tillsammans blir bidraget tydligt. Där styrningen är svag eller ad hoc tenderar Shared Services i stället att ses som en renodlad transaktionell stödfunktion.

# Några rekommendationer för inspiration

## Strategi & Utveckling

Säkerställ att enhetens uppdrag är tydligt formulerat, förankrat och ligger till grund för en gemensam målbild som visar riktning och önskat läge. Gör målbilden lätt att kommunicera till både kunder och medarbetare. Bryt ned den i konkreta mål på team- och individnivå. Var tydlig med vilka prioriteringar ni gör och i vilken takt ni utvecklas, så att uppdrag, mål och resursanvändning hänger ihop. Följ återkommande upp viktiga hinder och förutsättningar i lednings- och teamforum.

## Organisation & Medarbetare

Tydliggör ägarskap, roller och beslutsvägar i matrisen process × kund/land. Harmonisera arbetssätt över orter för att minska gråzoner och dubbelarbete. Ta fram en samlad plan för bemanning och kompetensförsörjning som kombinerar intern utveckling, succession och rekrytering med attraktiva villkor och tydliga karriärvägar. Koppla mål, uppföljning och utvecklingsinsatser till SSC-strategin så att kompetensutveckling, kultur och ledarskap direkt stödjer digitalisering, processeffektivitet och kundfokus.

## Processer & Teknik

Etablera tydliga arbetssätt, roller och ansvar för processutveckling. Säkerställ att huvudprocesser och centrala kontroller är dokumenterade, med begränsade och motiverade lokala avvikelser. Involvera medarbetarna så att kontinuerliga förbättringar blir en naturlig del av vardagen. Håll er uppdaterade kring teknikutveckling, testa nya lösningar där de skapar störst nytta och utveckla teknikstödet stegvis i takt med verksamhetens behov och mognad.

## Kundinteraktion & Service

Inför en tydlig och lättkommunicerad tjänstekatalog som beskriver tjänsteutbud, leveransnivåer och ansvar och används både i kunddialog och internt. Stärk kundmötet genom en gemensam helpdesk/portal med strukturerad ärendehantering, uppdaterad kunskapsbas och tydliga SLA:er samt en prismodell som kopplar ersättning till leverans och kvalitet. Följ löpande upp kundnöjdhet och tjänstekvalitet. Omsätt insikter i konkreta förbättringar som återkopplas till kund.

## Styrning & Uppföljning

Identifiera ett fåtal balanserade nyckeltal och samla dem i en gemensam dashboard. Etablera en enkel men återkommande process för styrning och uppföljning, till exempel månadsvisa genomgångar och kvartalsvisa beslut om prioriteringar och resursförflyttningar. Gör nyttan synlig genom att visa både resultat mot mål och utveckling över tid. Komplettera vid behov med intern eller extern benchmark.

### **Skapa rätt förutsättningar för att driva utveckling!**

Invester i verksamhetsutveckling och förändringsledning med tydligt ansvar. Avsätt tid och rätt kompetens så att utveckling kan ske i takt med verksamhetens behov.



## Kontaktinformation

Vill du prata om hur ni ligger till i förhållande till andra, få stöd i att tolka resultaten eller diskutera hur du kan utveckla din verksamhet? Hör gärna av dig till någon av våra kontaktpersoner. Vi hjälper dig gärna vidare!



**Anna Chibba**  
*VD och grundare*

anna.chibba@sharenode.se  
0704-45 09 20

Anna har över 20 års erfarenhet av att utveckla stödfunktioner, både som managementkonsult och som SSC chef och redovisningschef. Hon har lett ett stort antal SSC projekt, från nyetableringar till optimering av befintliga verksamheter i Sverige och internationellt. Hon är en erfaren facilitator och har drivit olika chefsnätverk i tio år.

Med djup kunskap om Shared Service Center konceptet i teori och praktik och med lång erfarenhet av projekt- och förändringsledning tar hon ofta roller som strategisk rådgivare eller huvudprojektledare. För kunderna innebär det ett tryggt stöd från nulägesanalys till genomförande, med tydlig prioritering och fokus på resultat.



**Sofia Fogelström**  
*Senior Verksamhetskonsult*

sofia.fogelstrom@sharenode.se  
070-445 09 19

Sofia har lång erfarenhet av ekonomi, affärsstöd och Shared Service funktioner. Hon har drivit uppdrag med fokus på verksamhetsutveckling, effektivisering och förbättring och är van vid att leda team i globala organisationer.

Med god förståelse för Shared Service konceptets alla delar går Sofia både in i operativa roller och som projekt- och förändringsledare i utvecklings- och effektiviseringsinsatser. För kunderna innebär det ett tryggt stöd i att utveckla struktur, arbetssätt och team, med fokus på att skapa delaktighet och hållbara resultat.



**Ingeborg Brenton**  
*Senior Verksamhetskonsult*

Ingeborg.brenton@sharenode.se  
070-820 50 85

Ingeborg har över 20 års erfarenhet av att utveckla Shared Service funktioner och affärsstöd inom både privat och offentlig sektor. Hon har arbetat med allt från processdesign och etablering till effektivisering och har haft linjeroller som SSC ansvarig och ekonomichef. En röd tråd i hennes uppdrag är automation och digitalisering av stödprocesser.

Som senior rådgivare och projektledare hjälper Ingeborg organisationer att ta nästa steg i utvecklingen av sitt affärsstöd. Hon är en erfaren förändringsledare som driver utveckling med struktur, delaktighet och tydlig riktning, alltid med målet att skapa lösningar som fungerar för både verksamhet och människor.

ShareNode<sup>o</sup>