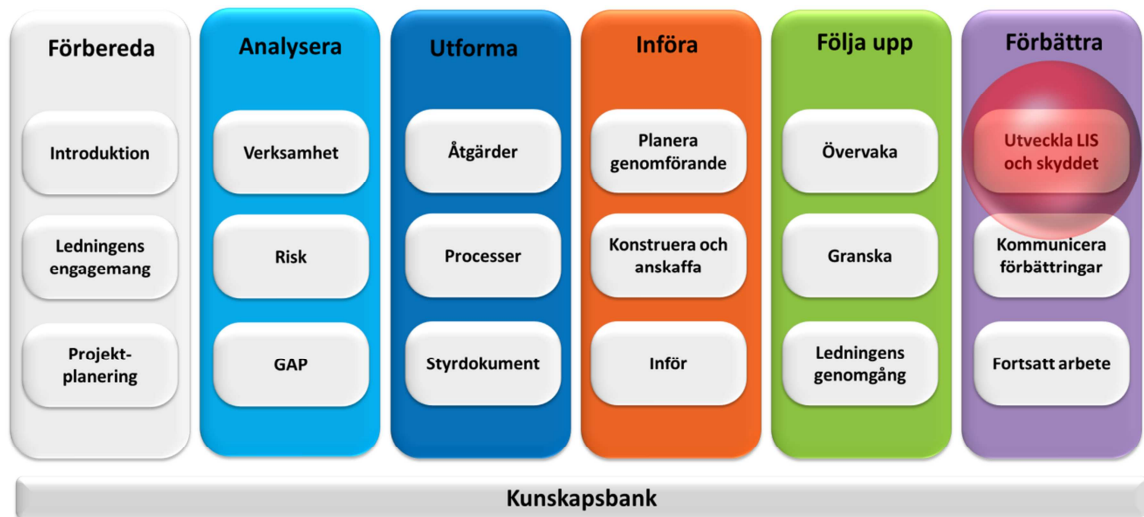




Utveckla LIS och skyddet



Det här dokumentet är en del av metodstödet som finns att tillgå på www.informationssakerhet.se



Upphovsrätt

Tillåtelse ges att kopiera, distribuera, överföra samt skapa egna bearbetningar av detta dokument, även för kommersiellt bruk. Upphovsmannen måste alltid anges som "MSB, www.informationssäkerhet.se". Vid egna bearbetningar får det inte antydast att MSB godkänt eller rekommenderar bearbetningen eller användningen av det bearbetade verket. Dessa villkor följer licensen "Erkännande 2.5 Sverige (CC BY 2.5)" från Creative Commons. För fullständiga villkor, se <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/se/legalcode>.

Författare

Helena Andersson, MSB
Jan-Olof Andersson, RPS
Fredrik Björck, MSB konsult (Visente)
Martin Eriksson, MSB
Rebecca Eriksson, RPS
Robert Lundberg, MSB
Michael Patrickson, MSB
Kristina Starkerud, FRA

Publicering

Denna utgåva publicerades 2011-12-15

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Förutsättningar för att göra en bra uppföljning	4
1.2 PDCA-cykeln	5
2. Att arbeta med ständiga förbättringar	6
2.1 Lean som verktyg för förbättringar	7
2.2 Fördelar med Lean	8
2.3 Svårigheter med Lean	8
2.4 De fem grundläggande Lean-principerna	8
3. Förbättra ledningssystemet	10
3.1 Planera	10
3.2 Genomföra	11
3.3 Följa upp	12
3.4 Förbättra	12
4. Förbättra informationssäkerheten	13
4.1 Planera	13
4.2 Genomföra	14
4.3 Följa upp	14
4.4 Förbättra	15
5. Nästa steg	15
Bilaga 1: Jämförelse mellan Toyotas 14 Lean-principer och ISO 9001:2000	16

1. Inledning

Resultaten från ledningens genomgång används för beslut om kommande förbättringar och prioriteringar i nästa verksamhetsplanering, samt för kompetensutveckling. Genom att arbeta med ständiga förbättringar utvecklas verksamheten samtidigt som arbetet leder till nya och bättre arbetsmetoder. Förbättringsförslagen kan komma från olika delar av verksamheten, direkt från medarbetarna eller via de processer som finns i verksamheten. En del av förbättringsförslagen genomförs direkt och andra tas upp vid ledningens genomgång. Denna del av metodstödet beskriver hur man ska tänka och hur man kan införa ett förbättringstänk i verksamheten. Förbättringarna ska helst ingå i det dagliga arbetet. Varje förbättring innebär ett nytt standardiserat sätt för hur man ska arbeta i verksamheten och därmed måste ledningssystemet uppdateras.

Detta dokument handlar om hur man

- förbättrar ledningssystemet
- förbättrar informationssäkerheten

1.1 Förutsättningar för att göra en bra uppföljning

För att kunna göra en bra uppföljning krävs vissa förutsättningar:

- Verksamheten måste arbeta enligt en standard, ett ledningssystem. Standardisering i form av ett ledningssystem ger en utgångspunkt för att kunna arbeta med uppföljning och ständiga förbättringar. Det är nödvändigt att veta hur verksamheten ser ut och hur den fungerar innan man kan förbättra det och sedan utvärdera nya arbetssätt eller metoder.
- Ledningssystemet och informationssäkerheten måste ha tydliga mål att mäta resultaten emot. Om man inte har något utgångsvärde vet man inte heller när något blir bättre. Det är också viktigt att kunna mäta informationssäkerheten när man behöver motivera kostnader för det arbetet eller som underlag för en diskussion. Konkreta siffror är svåra att säga emot.
- Det måste finnas en grund till uppföljningen i form av olika underlag. Sådana underlag som ska följas upp är bland annat resultatet från ledningens genomgång, inkomna och utredda incidenter, den aktuella hotbilden samt förbättringsförslag från verksamheten, från intressenter runt omkring och från verksamhetsplaneringen.

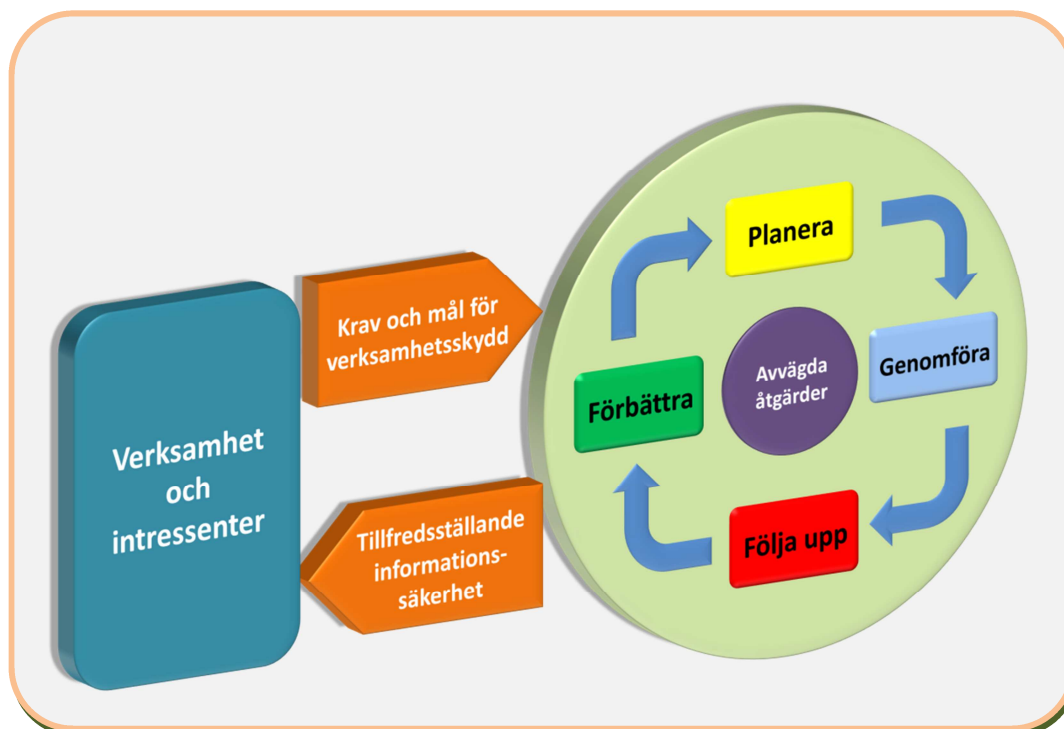
I *Utveckla LIS och skyddet* ingår följande arbetsuppgifter:

- planera in och genomföra förbättringar av ledningssystemet och informationssäkerheten
- utvärdera om förbättringarna får avsedd effekt
- uppdatera standarder och processer

1.2 PDCA-cykeln

Att arbeta med ständiga förbättringar handlar inte bara om problemlösning. För att få ett bra resultat och ständigt arbeta framåt måste man ha ett strukturerat arbetssätt och en metod som fungerar. Metoden PDCA ("plan, do, check, act") är en cykel som ger struktur åt förbättringsarbetet genom att dela in arbetet i fyra faser: planera, genomföra, följa upp och förbättra (standardisera). Detta illustreras i figur 1.

Figur 1. PDCA-cykeln används för att ständigt förbättra informationssäkerheten i verksamheten



I ledningssystemet är det viktigt att beskriva verksamhetens olika processer, och beskrivningen av varje process ska svara på frågorna *hur*, *när*, *vad*, *var*, *varför* och *vem*. Utformningen av ledningssystemet är en strategisk åtgärd som bestämmer hur organisationen kommer att styras för att nå sina mål. För att verksamhetsmålen ska uppfyllas är det viktigt att ledningssystemet omfattar verksamhetens alla processer och deras resultat.

2. Att arbeta med ständiga förbättringar

Varför är det viktigt att arbeta med ständiga förbättringar? En anledning är att varje chef och medarbetare då förstår att det är allas ansvar att utveckla verksamheten varje dag, överallt.

Genom att utveckla skyddet får vi:

- en verksamhet i ständig förbättring
- medarbetare som uppmuntras till att lyfta förbättringsförslag och idéer samt problem
- ett standardiserat sätt att ta om hand förbättringsförslag, idéer och problem
- medarbetare som inspireras av sin utveckling.

En annan anledning är att förbättringarna leder till en långsiktig framgång. För att verksamheten ska bli framgångsrik är det dock nödvändigt med en del åtgärder som har en direkt koppling till informationssäkerheten:

- eliminera slöseri med tid och resurser
- bygga in kvalitet i systemen
- hitta billiga men pålitliga alternativ till kostsamma tekniska lösningar
- arbeta för att fullända processerna
- bygga upp en lärande kultur för ständiga förbättringar.

Arbetet med ständiga förbättringar ger även medarbetarna större insyn i verksamheten, mer att säga till om i beslut som gäller deras arbetssituation, bättre kommunikationsmöjligheter, personlig utveckling och motivation. En svårighet är att förbättringsarbetet inte automatiskt blir framgångsrikt, även om det är uttalat att ständiga förbättringar ska vara en del av vardagen och det redan finns ett system för att ta hand om förbättringsförslag. Vissa företag har problem med att få in och genomföra förslag på förbättringar och arbetet kommer helt enkelt inte igång.

Det finns en del kännetecken på en fungerande verksamhet:

- Man har en lärande organisation och söker ständigt grundorsaken till olika problem, brister och risker.

- Verksamheten arbetar med ständiga förbättringar för att utveckla både medarbetarna och organisationen.
- Man har inställningen att medarbetarna kan sitt jobb och att de är bäst lämpade att ta fram förbättringsförslag.
- Man tänker kundnytta – gör det som kunden tycker är värt att betala för att
 - man har effektiva flöden igenom sina processer – får värdet att flöda och tar bort flaskhalsarna.
 - man arbetar ständigt med att minska slöserier.

Förutsättningar

För att lyckas med att arbeta med ständig förbättring krävs vissa förutsättningar:

- Arbetsmiljön måste välkomna problem och avvikelser.
- Det måste finnas ett organisationsgemensamt system för ständiga förbättringar.
- Att Ständiga förbättringar av produkter, processer och system görs till ett mål för varje individ i organisationen.
- Tydligt uppmärksammande och erkännande av förbättringar.
- Att mål för att vägleda samt mätvärden för att utvärdera arbetet med Ständiga förbättringar ställs upp.

Ständiga förbättringar handlar om inställningen att allting kan göras bättre än i dag. För att underlätta detta förbättringsarbete kan organisationer använda olika arbetssätt, till exempel Sex Sigma, TQM eller Lean.

2.1 Lean som verktyg för förbättringar

I det här dokumentet beskrivs Lean som ett verktyg för att skapa förbättringar. Lean är i dag ett beprövat sätt och har tydliga kopplingar till det arbetssätt som metodstödet beskriver. För att kunna koppla detta till arbetet med informationssäkerhet är det bra att få lite bakgrundskunskap om Lean och dess olika områden.

Lean är ett förbättringskoncept som består av olika filosofier, principer och verktyg. Sammantaget skapar de en helhet som ger en kultur där man arbetar mot gemensamma mål genom att eliminera slöseri, fokusera på kundvärde, standardisera och arbeta med ständiga förbättringar. Lean-konceptet har sina rötter i bilindustrin och inspirationen kommer ursprungligen från det tidiga 1900-talets Ford. Den mest kända användaren är kanske Toyotas Taichii Ohno som skapade TPS (Toyota Production System) och det så kallade Toyota-huset

under andra halvan av 1900-talet. ”The Toyota Way” (Lean-metoder och ledarfilosofier) ledde till att Toyota är världens största biltillverkare. Lean används nu inom andra tillverkningsindustrier och börjar även spridas inom tjänsteföretag över hela världen. I Sverige har sjukvården kommit långt med Lean Healthcare. Att introducera Lean i sin verksamhet är inte en engångssatsning, utan ett sätt att leva. Lean-konceptet innebär en genomgripande förändring av företagets sätt att arbeta och därmed påverkas även medarbetarnas arbetssätt mycket starkt.

2.2 Fördelar med Lean

Lean tillhandahåller enkla och effektiva verktyg för att arbeta med allt ifrån planering till arbetet med ständiga förbättringar, vilket leder till sänkta kostnader, högre kvalitet och nöjdare kunder. En av de stora fördelarna med Lean är att alla känner sig delaktiga och att varje enskild medarbetare får vara med att påverka sin arbetssituation. Arbetet med ständiga förbättringar är ett viktigt inslag i Lean och ansträngningarna gör att verksamheten blir mer effektiv, får lägre kostnader, får säkrare leveranser, blir mindre konjunkturkänslig och – framför allt – får nöjdare kunder.

2.3 Svårigheter med Lean

Lean kräver ledningens engagemang och förutsätter att organisationen är mycket uthållig eftersom det tar tid att ändra en företagskultur. Man måste se Lean som en långsiktig investering. Ledningen måste alltså kunna övertyga medarbetarna om att arbetet i längden ger den enskilde fler möjligheter. Generellt kan förändringar upplevas som påfrestande, och det är inte helt lätt att för första gången vara med om att leta slöserier i sitt eget arbete och dessutom peka ut vad som inte är värdeskapande och som kan tas bort. Det kräver ett väl genomtänkt arbetssätt och kompetenta förändringsledare.

2.4 De fem grundläggande Lean-principerna

Princip 1 - Specificera värdet sett ur kundens perspektiv

Lean-tänkande handlar mycket om att leverera det värde som kunderna efterfrågar, varken mer eller mindre. Verksamheten måste definiera värdet av en speciell produkt eller tjänst ur slutkundens perspektiv, och kan på så sätt upptäcka och ta bort allt slöseri som inte skapar värde för kunden. Med den här principen kan man hävda att informationssäkerheten kan tas bort eftersom många upplever den som besvärlig. Men inom Lean kan aktiviteter beskrivas som värdeskapande och icke-värdeskapande, och dessutom finns det nödvändiga aktiviteter, alltså sådant som måste finnas på grund av lagkrav eller liknande, eller interna krav.

Exempel: Vet vi att ledningen vill ha den informationssäkerhetsnivå som vi försöker åstadkomma?

Princip 2 - Identifiera och kartlägg värdeflödet

När man har definierat värdet ur kundens perspektiv är det dags att kartlägga värdeflödet som skapar detta värde. Värdeflödet är alla aktiviteter i alla delar av organisationen som är inblandade i att leverera en produkt eller en tjänst.

Exempel: Rita upp processen för incidenthantering så att den visar alla steg för att utreda en incident. När vi ser alla steg framför oss kan vi börja skala av de aktiviteter som inte skapar värde.

Princip 3 - Skapa flöde

Det kraftfullaste verktyget för att minimera slöseri i värdeflödet är genom att skapa flöde.

Exempel: Se till att skapa processer med tydliga överlämningar och en bra felhantering. Försök att minimera tiden ett ärende får vänta i processen och försök att inte bygga in flaskhalsar. Ett exempel kan vara att ha automatiserade larm som snabbt visar att något inte står rätt till i loggarna så att vi kan agera direkt.

Princip 4 - Skapa ett system som bygger på efterfrågan

Verksamheten behöver ett system som är ”dragande”, det vill säga bygger på efterfrågan (”pull”). I ett sådant system handlar det om att förstå efterfrågan från kunderna och sedan skapa processer som svarar mot denna efterfrågan. På så sätt producerar verksamheten bara det kunderna vill ha, och när de vill ha det. När det gäller informationssäkerhet kan det vara svårt att åstadkomma ett system som enbart är dragande eftersom kunderna inte alltid ser nyttan av rapporter och annan information.

Exempel: Undvik att ta fram och skicka rapporter som ingen efterfrågar.

Princip 5 - Sträva efter perfektion

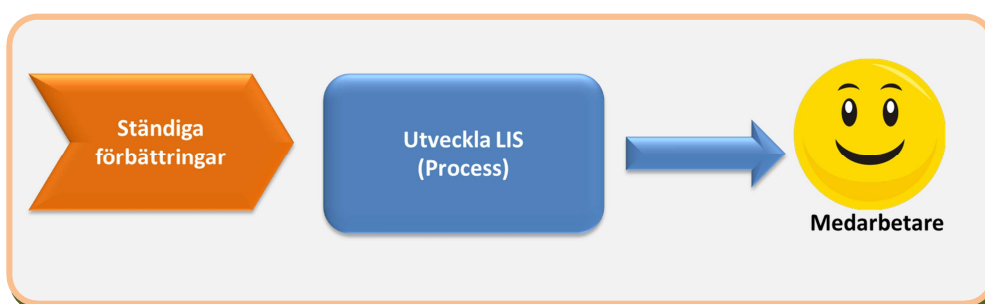
Perfektion förutsätter ständiga förbättringar, men det handlar mer om kultur och attityder än om Lean-verktygen. Organisationen ska hela tiden sträva efter att bli bättre och bättre, varje dag. Ständiga förbättringar är känt under det japanska begreppet ”Kaizen”.

Exempel: Inom informationssäkerhetsområdet finns det aktiviteter som är till för att ständigt förbättra verksamheten, till exempel att ta emot och utreda incidenter och sedan besluta om vilken åtgärd vi ska vidta. Det är att förbättra. Försök att se varje incident som en möjlighet till förbättring.

3. Förbättra ledningssystemet

Den som arbetar med förbättringsarbete måste komma ihåg att det är processen som ska analyseras och förbättras, för då får man automatiskt en bättre produkt. Det kan dock vara svårt att skilja på processen, det vill säga att utveckla ledningssystemet, och själva produkten som är utvecklad informationssäkerhet. Processen och ledningssystemet beskriver *hur* arbetet går till, och produkten blir i det här fallet en bättre informationssäkerhet.

Figur 2. Utveckla LIS genom ständiga förbättringar

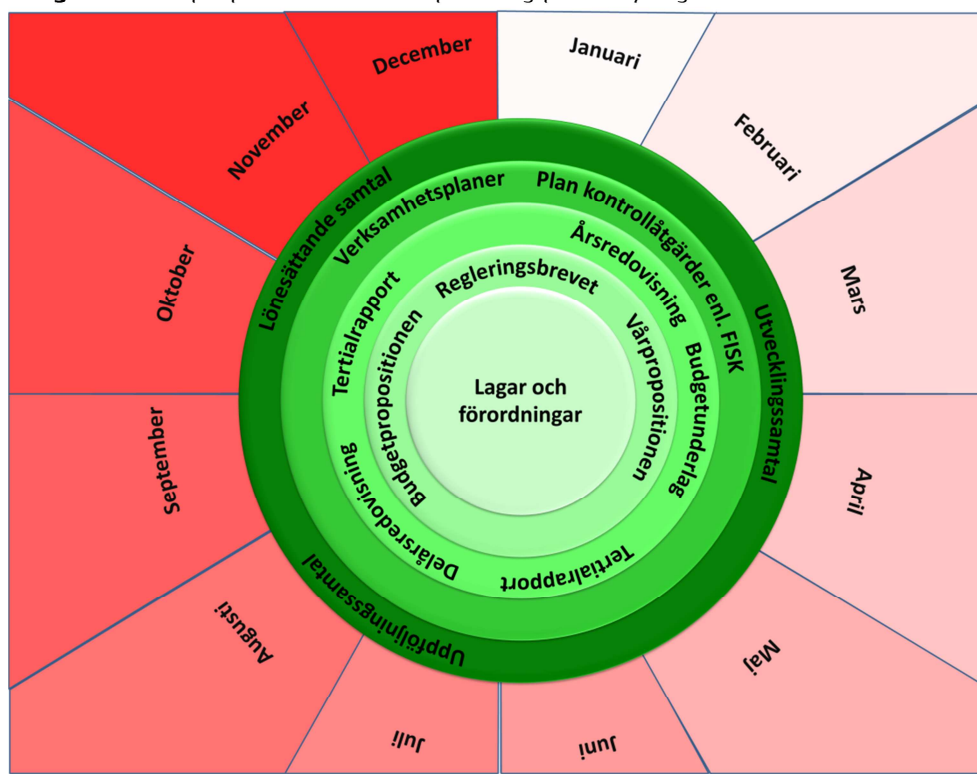


Både processen och produkten kan drabbas av problem och incidenter, men om man tar bort orsaken till problemet gör man samtidigt en investering eftersom samma sak inte kan inträffa igen. Det är alltså viktigt att ta reda på grundorsaken till problemet, det vill säga *vad* i processen som behöver förbättras, och därefter vidtar nödvändiga åtgärder.

3.1 Planera

Här gäller det att planera hur ledningssystemet ska bli bättre. Men arbetet i den här fasen handlar inte bara om att bestämma vad som ska göras och ta fram en handlingsplan. Det är också viktigt att identifiera kunder och intressenter och ta in deras behov och önskemål om förbättringar. Därmed måste man ha en klar bild över nuläget och sina mål, och se till att fylla det gapet, analysera olika möjliga lösningar och ta reda på grundorsakerna till olika problem eller avvikelser. Det är också viktigt att sätta upp mål för säkerhetsarbetet. Denna planering blir sedan ett underlag för de löpande förbättringarna under året och för verksamhetsplaneringen för sådant som ska hanteras under nästa verksamhetsår. På detta sätt sluts PDCA-cykeln. Figur 3 visar ett exempel från en myndighet om hur de beskriver sin verksamhetsplaneringssnurra.

Figur 3. Exempel på en verksamhetsplanering på en myndighet



Underlaget till detta förbättringssteg bör främst komma från stegen övervaka, granska och ledningens genomgång. Materialet ska inkludera resultat från revisioner och granskningar av ledningssystemet samt rekommendationer till förbättringar från ledningens genomgång. Om underlaget inte räcker kan man behöva göra egna analyser och ta fram de underlag som krävs. Det bör även göras en bedömning om något behöver bli bättre i externa tjänster eller hos externa parter.

Exempel: Resultatet från ledningens genomgång analyseras och vissa förbättringar genomförs. En identifierad förbättring av ledningssystemet analyseras och underlag tas fram och går in till verksamhetsplaneringen för nästkommande år.

3.2 Genomföra

Om planeringsfasen är rätt genomförd är själva genomförandet en enkel fas. Den handlar alltså om att införa och genomföra de faktiska förbättringarna enligt planen.

Exempel: Säkerhetsarbetet utförs enligt verksamhetsplanen.

3.3 Följa upp

I steget som gäller uppföljningar kommer möjligheterna till att skapa en lärande organisation. Här utförs mätning och uppföljning av de förbättringar som genomförts.. Kom ihåg att man kan lära sig mycket oavsett hur resultatet blev i genomförandefasen, för även ett oönskat resultat ger många nya erfarenheter och kunskaper.

Kontrollerna i denna fas behöver inte bara handla om att jämföra resultatet mot de uppsatta målen. Det är också intressant att mäta kundens krav och återkoppling på förbättringarna.

Uppföljningsarbetet bygger på några frågor:

- Vad fungerade bra och vad är mindre bra? Blev det som vi tänkte?
- Vad kan vi lära oss inför det fortsatta arbetet? Vilka ytterligare förbättringsförslag finns?

Dessutom bör en uppföljning på själva handlingsplanen för förbättringar göras och fastställa orsaker till avvikelser.

Exempel: Kontroll görs mot verksamhetsplaneringen om verksamheten når sina mål, och analyser av hur de införda förbättringarna fungerar, vad går bra och vad behöver utvecklas vidare.

3.4 Förbättra

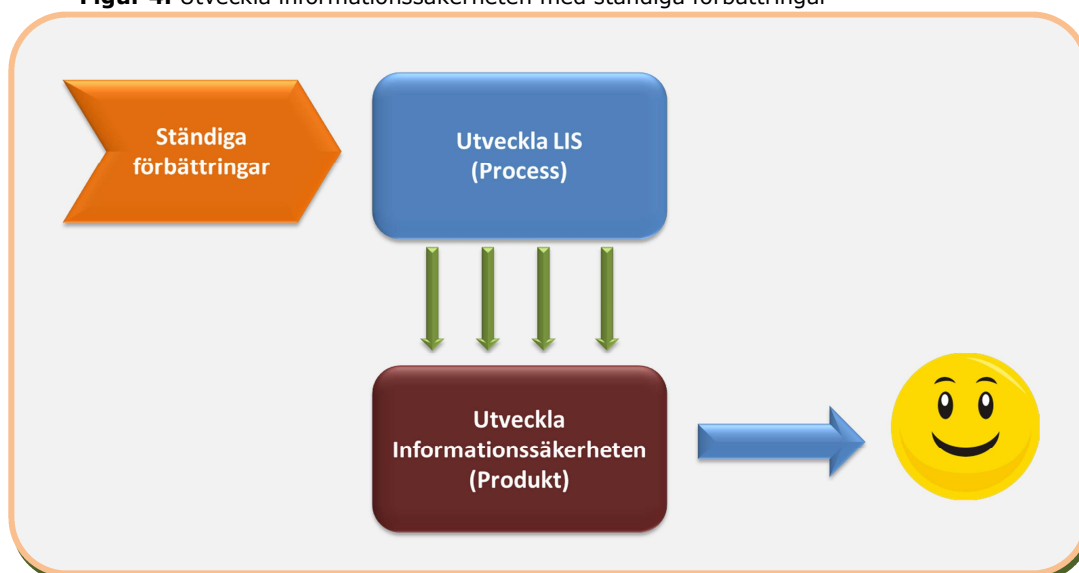
Förbättrafasen består av arbetet med att *förbättra* och *standardisera*. Om uppföljningen av ledningssystemet visade någon avvikelse måste man rätta till den, det vill säga *förbättra* ledningssystemet. Efter en förbättring är det också nödvändigt att *uppdatera* standarden, alltså ledningssystemet, med det som är nytt. Då har säkerhetsarbetet nått en ny och förbättrad nivå.

Exempel: Ledningssystemet uppdateras för att inkludera utvärderade förbättringar.

4. Förbättra informationssäkerheten

Arbetet med att förbättra informationssäkerheten följer samma steg som för ledningssystemet, men här gäller det en annan nivå av säkerhetsarbete. Figur 4 nedan förtydligar vilken del arbetet gäller. Åtgärderna för att utveckla ledningssystemet har nämligen en direkt påverkan på arbetet med att förbättra informationssäkerheten.

Figur 4. Utveckla informationssäkerheten med ständiga förbättringar



I vissa fall innebär förbättringsarbetet att PDCA-cykeln går igenom relativt snabbt. De flesta förbättringar är ganska små och kan då analyseras och genomföras snabbt. Det gäller alltså det vardagliga arbetet med säkerhet och ständiga förbättringar. Andra förbättringar är för stora för att verksamheten ska klara dem inom det aktuella året och den gällande budgeten, och då behövs ett underlag till nästa verksamhetsplanering.

4.1 Planera

Planeringen går ut på att se hur informationssäkerheten ska bli bättre och att ta fram en handlingsplan för det arbetet. För det måste man ha en klar bild över hur dagens informationssäkerhet och veta vad man vill åstadkomma. Det är viktigt att ta reda på grundorsakerna till de problem eller avvikelser som finns i informationssäkerhetsarbetet och analysera olika möjliga lösningar. Planeringen ska ge ett underlag för det löpande informationssäkerhetsarbetet och de förbättringar som görs varje dag och varje vecka. Underlaget ska också

omfatta de delar som ska in i verksamhetsplaneringsprocessen för att hanteras under nästa verksamhetsår. På detta sätt sluts PDCA-cykeln. Underlaget bör komma från alla processer som beskriver arbetet med informationssäkerhet. Materialet kan omfatta

- förbättringsförslag från medarbetare, kunder och intressenter
- resultat från revisioner och granskningar av informationssäkerheten
- tekniker, produkter eller rutiner som skulle kunna användas i organisationen för att förbättra informationssäkerheten
- mätresultat som visar säkerhetsåtgärdernas effekt
- rekommendationer till förbättringar från ledningens genomgång.

Exempel: Resultatet från ledningens genomgång analyseras och vissa förbättringar genomförs. Underlag tas fram och går in till verksamhetsplaneringen för nästkommande år. Förbättringsförslag för informationssäkerheten och dess processer analyseras och planeras in för genomförande. Incidenter är ett exempel på händelser som kan initiera nya säkerhetsåtgärder som ska införas.

4.2 Genomföra

Om planeringsfasen är rätt genomförd är själva genomförandet en enkel fas. Den handlar alltså om att införa och genomföra de faktiska förbättringarna enligt planen, till exempel genom att korrigera befintliga säkerhetsåtgärder eller införa nya säkerhetsåtgärder. Om det gäller en större förändring kan det vara bra att först göra ett mindre pilotprojekt och utvärdera det för att säkert veta att lösningen ger önskat resultat.

Exempel: En ny krypteringsalgoritm testas i mindre omfattning.

4.3 Följa upp

I steget som gäller uppföljningar kommer möjligheterna till att skapa en lärande organisation. Här utförs mätning och uppföljning av krav och uppsatta mål för informationssäkerheten. Kom ihåg att man kan lära sig mycket oavsett hur resultatet blev i genomförandefasen, för även ett oönskat resultat ger många nya erfarenheter och kunskaper. Kontrollerna i denna fas behöver inte bara handla om att jämföra resultatet mot de uppsatta målen. Det är också intressant att mäta kundens krav och återkoppling på förbättringarna.

När förändringen är genomförd ska man ställa följande frågor:

- Blev det som vi trodde?
- Vad fungerade bra och vad kan bli bättre?
- Vad kan vi lära oss inför det fortsatta arbetet? Vilka ytterligare förbättringsförslag finns?

Exempel: Kontroll om det nya kryptot fungerar tillfredsställande och om antalet incidenter kopplade till kryptering har ökat eller minskat efter införandet.

4.4 Förbättra

Förbättrafasen består av arbetet med att förbättra och standardisera. Avvikelser måste rättas till, och på så sätt blir säkerheten bättre. Efter en förbättring är det också nödvändigt att uppdatera standardsättet att arbeta. Då har verksamhetsskyddsarbetet nått en ny och förbättrad nivå. Uppföljningen ska ligga till grund för kommande förbättringar, prioriteringar, kompetensutvecklingar och så vidare.

Exempel: Processerna uppdateras med de utvärderade förbättringarna. Krypteringsalgoritmen fungerade tillfredsställande och ingår nu i verksamhetens standardiserade informationsskydd.

5. Nästa steg

En del åtgärder kan inte genomföras under året, inom den fastlagda budgeten och verksamhetsplaneringen. De måste därför gå in i verksamhetsplaneringen för nästa år. Därmed sluts PDCA-cykeln och processen börjar om med att planera för ledningssystemet.

Bilaga 1: Jämförelse mellan Toyotas 14 Lean-principer och ISO 9001:2000

Toyota har tagit de fem Leanprinciperna (från kap 2) och beskriver sin filosofi i 14 Leanprinciper som styr deras produktion. Sammantaget beskriver de åtta principerna för kvalitetsledning och Toyotas Leanfilosofi, med sina 14 principer samma saker. De åtta i ISO 9001:2000 är lite mer övergripande, men om man sätter de två olika bredvid varandra skulle man kunna dra streck från de åtta kvalitetsledningsprinciperna till en eller flera av Leanprinciperna. Om man i sin verksamhet redan arbetar med kvalitetsledning med hjälp av 9001 arbetar man ganska lean.

Tabell 1: En jämförelse mellan lean och kvalitetsledning enl ISO 9001:2000

ISO 9001:2000	Lean-princip
Faktabaserat beslut	1. Basera beslut på långsiktigt tänkande även då det sker på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål. 12. Gå och se med egna ögon för att bättre förstå en situation.
Ledarskap	8. Använd bara pålitlig, väl beprövad teknik som passar medarbetare och processer. 9. Se till att ledningen känner verksamheten på djupet, lever enligt företagets filosofi och lär andra att göra det 10. Utveckla människor och arbetslag som följer företagets filosofi. 12. Gå och se med egna ögon för att bättre förstå en situation. 13. Fatta beslut långsamt och i samförstånd. Överväg alla alternativ och genomför sedan valt beslut snabbt. 14. Bli en lärande organisation genom att ständigt reflektera och förbättra.
Processangreppssätt och systemangrepp för ledning	2. Skapa kontinuerliga processflöden för att föra upp problem till ytan. 3. Använd dragande system för att undvika överproduktion. 4. Jämna ut arbetsbelastningen.

	<p>5. Skapa en kultur där processer stoppas för att reda ut problem.</p> <p>6. Standardiserat arbete är grund för ständiga förbättringar och för medarbetarnas medverkan.</p> <p>7. Använd visuell styrning så att inga problem döljs.</p> <p>8. Använd bara pålitlig, väl beprövad teknik som passar medarbetare och processer</p>
Medarbetarnas engagemang	<p>6. Standardiserat arbete är grund för ständiga förbättringar och för medarbetarnas medverkan.</p> <p>7. Använd visuell styrning så att inga problem döljs.</p> <p>10. Utveckla människor och arbetslag som följer företagets filosofi.</p> <p>12. Gå och se med egna ögon för att bättre förstå en situation.</p> <p>14. Bli en lärande organisation genom att ständigt reflektera och förbättra.</p>
Ständiga förbättringar	<p>6. Standardiserat arbete är grund för ständiga förbättringar och för medarbetarnas medverkan.</p> <p>7. Använd visuell styrning så att inga problem döljs.</p> <p>14. Bli en lärande organisation genom att ständigt reflektera och förbättra.</p>
Ömsesidig fördelaktiga relationer med leverantörer	<p>3. Använd dragande system för att undvika överproduktion.</p> <p>11. Respektera partners och leverantörer genom att hjälpa dem att bli bättre.</p>