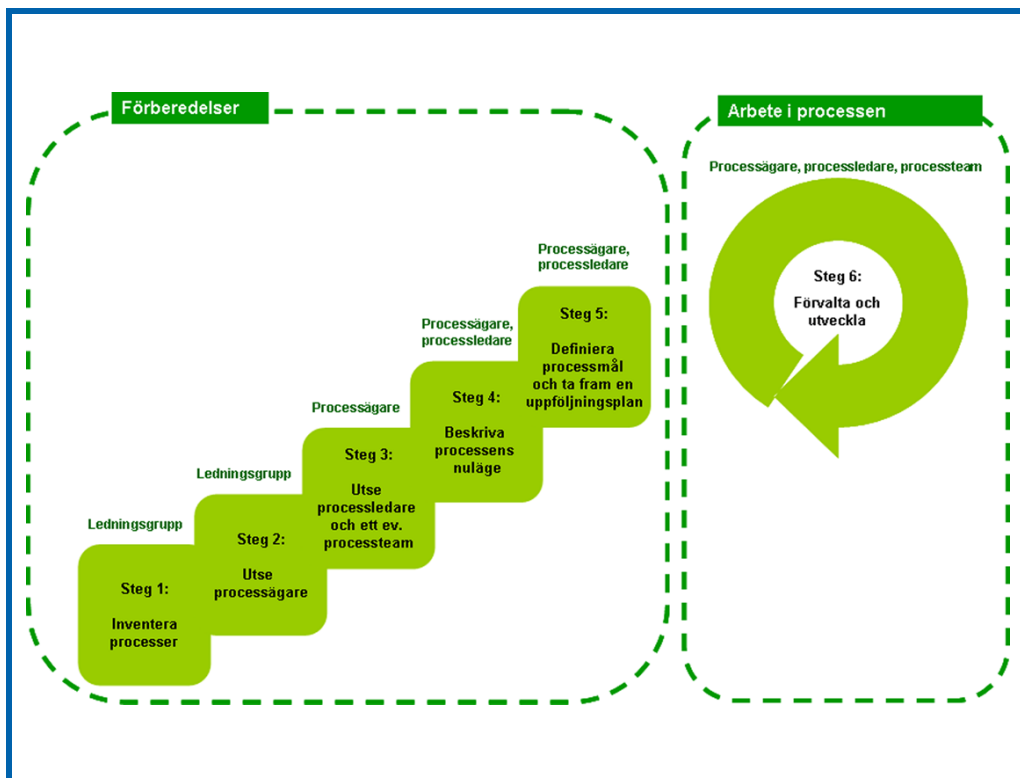


# Processledningsmodell

## En handbok för Örebro kommun

Version 1.0  
2014-03-07



## Innehållsförteckning

---

Örebro kommuns processledningsmodell.....	3
Begreppsdefinitioner.....	4
Roller och ansvar i processarbetet .....	7
Steg 1: Inventera processer .....	11
Varför identifiera processer? .....	11
Vad ska ni tänka på? .....	11
Stöd i inventeringen .....	12
Att namnge processer.....	12
Steg 2: Utse processägare .....	12
Steg 3: Utse processledare och eventuellt processteam.....	13
Utse processledare .....	13
Utse ett eventuellt processteam.....	13
Steg 4: Beskriva processens nuläge .....	14
Beställa kartläggning av nuläget – idag-process.....	14
Processspecifikation .....	15
Steg 5: Definiera processmål och ta fram en uppföljningsplan .....	16
Varför ska vi sätta mål och mäta?.....	16
Sätta mål för processen .....	16
Mäta måluppfyllelse för processen .....	17
Göra en uppföljningsplan för processen .....	17
Steg 6: Förvalta och utveckla processen.....	18
Typiska uppgifter i förvaltning och utveckling av processen.....	18
Mät och omvärldsbevaka för att identifiera förbättringsområden .....	18
Beställa kartläggning av önskat läge – imorgon-process.....	19
Utveckla processen till ett önskat läge.....	19
Följa upp förbättringsinsatserna.....	20
Kommunikation och kunskapsspridning .....	20
Bilagor .....	21
Bilaga 1 – Exempel på process i olika nivåer: översta nivån, delprocesser och processkartor .....	21
Bilaga 2 – Exempel på processöversikt .....	22
Bilaga 3 – Exempel på processspecifikation .....	23

Den kommungemensamma processledningsmodellen antogs av  
kommundirektörens styrgrupp den 24 februari 2014.

## **Örebro kommuns processledningsmodell**

---

Örebro kommuns arbete med processer är långsiktigt med syfte att stödja en effektiv förvaltning och kvalitet i de tjänster som vi tillhandahåller gentemot privatpersoner och företag.

Flödena fram till en nöjd mottagare går ofta tvärs över ansvars-, funktions- och organisationsgränser. Mottagarna är sällan intresserade av hur vi organiserat oss – de är intresserade av resultatet av vårt arbete. Processledning behövs för att styra, använda och utveckla våra processer. Det handlar om att styra det vi gör i en verksamhet, säkerställa att det vi gör skapar värde för dem vi finns till för.

### **En kommungemensam processledningsmodell**

Processledningsmodellen omfattar hela Örebro kommun. Den ger:

- Stöd för helhetsperspektivet – ett gemensamt sätt att förenkla, förnya och förbättra verksamheternas arbetssätt för att leverera värde till dem vi finns till för.
- Begriplighet i dokumentation och gränssnitt mellan processer som hänger samman i organisationen – det underlättar lärande och samarbete.
- Kvalitetssäkring och effektivisering – en gemensam struktur gör det lättare med förbättringsarbete.
- Fokus på mottagaren, inte på funktionsindelningen i organisationen.

Processledningsmodellen innehåller en struktur för att stödja förvaltning och utveckling av processer:

- Gemensamma begreppsdefinitioner.
- Roller och ansvar i processarbetet.
- Steg-för-steg-beskrivning hur man kan ta sig an processarbetet.
- Kommungemensam kartläggningsmetod inklusive dokumentationsstandard och mallar.
- Stödpersoner för processkartläggning i form av processhandledare.

### **Om handboken**

Den här handboken vänder sig till alla som vill veta hur Örebro kommuns processledningsmodell är uppbyggd, men specifikt till dem som har ledarroller i processarbetet: ledningsgrupper, processägare och processledare. Ett tydligt ledarskap i processarbetet är avgörande för att vi ska lyckas med processutvecklingen.

Processhandledare – metodkunniga stödpersoner – har tillgång till en egen handbok med fokus på metoder och mallar som används i själva kartläggningsarbetet.

## Begreppsdefinitioner

---

### **Process**

En process är ett *återkommande* arbetssätt för att leverera ett värde till en mottagare (= kunden i processen).

En process beskrivs i form av ett nätverk av aktiviteter och beslut som i ett återkommande flöde skapar värde för en mottagare. Processen använder information och resurser för att förvandla ett behov till ett värde – ett tillfredsställt behov – via aktiviteterna som utförs.

### **Funktion**

I en traditionell organisation ligger ofta fokus på organisationens funktioner, avdelningar eller motsvarande, och varje funktion är ansvarig för sin del av verksamheten. En funktion innehåller och utvecklar en speciell sorts kompetens, som i sin tur används i en eller flera delar av de processer som finns. En process kräver flera sorters kompetens och är därmed tvärfunktionell. Se även definitionen av resursägare på sidan 8.

### **Mottagare**

Mottagare är den/de som tar emot värdet av det som skapas i processen. Mottagaren är kunden i processen. I kommunal verksamhet finns både externa mottagare (t.ex. privatpersoner – som kan definieras närmare – och företag) och interna mottagare (t.ex. medarbetare, chefer, förtroendevalda).

### **Processorientering**

Processorientering handlar om kundorientering och effektivitet. Det handlar om att fokusera på värdet som mottagaren behöver/får och hur man skapar det värdet – kvaliteten på tjänsten. Det handlar också om att stimulera till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation så att värdet kan skapas och levereras på bästa sätt till mottagaren – effektivisering av verksamheten.

### **Processledning**

Processledning innebär aktiviteter för att styra, använda och utveckla en process – att styra det vi gör i en verksamhet, säkerställa att det vi gör skapar värde för dem vi finns till för.

### **Processutveckling**

Processutveckling bidrar till systematisk utveckling av kvalitet i tjänster och verksamhet. Processerna utvecklas i enlighet med kommunens vision och mål, och med utgångspunkt i behoven hos våra mottagare. Vi åstadkommer:

- En enklare vardag för dem vi finns till för – privatpersoner, företag. Servicen ska alltid ges på lika villkor.
- Smartare och öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet.
- Effektivitet i verksamheten.

Vår utgångspunkt är att alla medborgare – kvinnor och män, flickor och pojkar – ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv.

### **Helhetsperspektiv**

Det är svårt att effektivisera en verksamhet genom att studera och utveckla olika delar var för sig. Förändringar som görs måste skapa en fungerande helhet. Fokus på processerna ger möjligheter att på ett systematiskt sätt utveckla och förbättra verksamheten utifrån helheten.

### **Processkartläggning**

Processkartläggning är en metod för att systematiskt identifiera hur nuläget ser ut och vad som behöver göras för att utveckla processen, och förutsättningarna för den, till ett önskat framtida läge. Fokus ligger på mottagaren och det resultat som ska levereras. Kartläggningen gör viktiga samband i verksamheten synliga och skapar delaktighet i utvecklingen av processen.

### **Huvudprocess**

En huvudprocess gör verklighet av verksamhetsidén och är grunden för den aktuella verksamheten. Huvudprocessen levererar ett direkt värde till en extern mottagare och förädlar och levererar de tjänster (i vissa fall produkter) som organisationen erbjuder mottagaren.

Huvudprocesser finns på olika nivåer i organisationen – på en övergripande nivå, men också nedbrutna till delprocesser på lägre nivåer i organisationen. Därför kan det finnas processägare på olika nivåer i organisationen (se avsnittet ”Roller och ansvar i processarbetet” på sidan 7).

### **Stödprocess**

En stödprocess stödjer andra processer så att de ska fungera så bra som möjligt. Den bidrar med aktiviteter som behövs då och då under huvudprocessflödet, t.ex. beställa material, betala en faktura, rekrytera personal, tillhandahålla IT-support. En stödprocess har alltid en intern mottagare.

### **Styrprocess**

En styrprocess behövs för att styra och koordinera andra processer. Styrprocesser visar på vägen, följer upp och korrigerar. Exempel på styrprocesser är: utveckla strategi- och måldokument, planera verksamhet, ta beslut, följa upp. Styrprocesser har interna mottagare.

### **Processöversikt**

En processöversikt är en bild som visar de huvud-, stöd- och styrprocesser som finns inom ett visst område. *Se bilaga 2 för illustration.*

### **Processspecifikation**

En processspecifikation beskriver korta fakta om processen:

Processägare, processledare, processteam (om ett sådant finns), typ av process, syfte med processen, vad som startar processen, resultat av processen (värde som levereras ur processen), vem mottagaren är, processmål och mätetal, uppföljning (ange var uppföljningen finns att

tillgå), vilka delprocesser processen eventuellt innehåller, vilka andra processer som angränsar till den aktuella processen.

Man kan även lägga till andra fakta som förtydligar vad processen handlar om, t.ex. vilka krav som finns på processen – mottagarens krav, lagkrav, interna och externa krav etc. *Se bilaga 3 för illustration.*

### **Översiktlig processkarta**

En översiktlig processkarta visar övergripande vilka processteg som ingår i processen, utan större detaljeringsgrad. Här beskrivs t.ex. inte vem som gör vad. Vissa val kan eventuellt finnas med. *En översiktlig processkarta ser du exempel på i bilaga 1.*

### **Detaljerad processkarta**

En detaljerad processkarta beskriver processen med större detaljeringsgrad, vilka aktiviteter som ingår i respektive processteg och vem det är som gör vad. Här ser man alltså de roller, de aktörer, som utför de olika aktiviteterna. Här definieras även olika val och beslut mer detaljerat och man kan även knyta olika objekt till aktiviteterna, t.ex. rutindokument eller mallar. *I bilaga 1 ser du ett exempel på en detaljerad processkarta.* Man kan även, vid behov, lägga till mer detaljer, t.ex. mål, mätetal, ledtidsbedömningar etc.

En detaljerad processkarta är ett viktigt verktyg för olika analyser av processen. Med utgångspunkt från processkartan kan man t.ex. göra ledtidsanalyser, riskanalyser, kravanalyser m.m. Den är också ett verktyg för att skapa en gemensam bild av processen, och tillsammans med andra processkartor kan man visa på hur processer hänger samman med varandra och finns på olika nivåer.

### **Aktivitet**

I processen är en aktivitet något som utförs av en aktör i en sekvens utan tidsluckor. Finns tidsluckor handlar det om olika aktiviteter.

### **Rutinbeskrivningar**

Rutinbeskrivningar är den lägsta nivån i processdokumentationen (men inte mindre viktig). På den här nivån knyts dokument till aktiviteterna. Förutom rutinbeskrivningar kan det handla om mallar, checklistor, styrdokument etc.

### **Händelse och behov**

Både en händelse och ett behov kan starta ett processflöde. En händelse är något som inträffar, t.ex. ett datum, ett klockslag, en uppringning. Ett behov utgår från mottagarens behov, t.ex. behov av rådgivning, behov av bostadslösning, behov av vård.

### **Gränssnitt**

Gränssnitt är utformningen av en viss förbindelse mellan t.ex. två processer. Den överlämning som här sker, det samarbete man har eller den information som ges via gränssnittet kan vara mer eller mindre formellt reglerad.

## **Roller och ansvar i processarbetet**

---

### **Ledningsgrupper**

På högsta nivån i kommunen har kommundirektörens styrgrupp denna funktion. På lägre nivåer har ledningsgrupper ansvaret för den egna nivån.

En ledningsgrupp är styrande i strategiska och långsiktiga processfrågor för den egna verksamheten. Ledningsgruppen identifierar de processer man har inom verksamheten och utser ansvariga processägare för respektive process.

Det är i ledningsgruppen som förutsättningarna för ett framgångsrikt processarbete ges. Detta gör ledningsgruppen genom att prioritera och följa upp processarbetet. Om processägaren själv inte kan ta beslut för den egna processen lyfts frågan till ledningsgruppen för gemensamt beslut. Det kan t.ex. röra vilka mål och måtvärden som ska vara aktuella för de olika processerna som finns inom ledningsgruppens verksamhetsområde. Prioriteringar som ledningsgruppen gör kan t.ex. röra resurskonflikter då flera processer i verksamheten har behov av samma resurser, eller vilka förbättringsinsatser (t.ex. i form av utvecklingsprojekt) som ska prioriteras om det handlar om större satsningar.

### **Processägaren**

Processägaren har på ledningsgruppens uppdrag ansvar för en specifik process – att den förvaltas och utvecklas, är effektiv och ändamålsenlig och levererar ett resultat som lever upp till målen. Processägaren ansvarar för att processen har mål, att resultatet följs upp och att processen utvecklas utifrån de behov som finns.

Processägaren bedömer behovet av och utser vid behov ytterligare processägare på lägre nivåer. Processägaren utser även processledare. Om processägaren inte utser en särskild processledare måste processägaren själv ta rollen. Processägaren beslutar om tillsättande av ett eventuellt processteam (som sedan leds av processledaren). Processägare på lägre nivåer och processledare rapporterar uppåt till processägaren på nivån ovanför.

Processägaren allokera egna resurser och äskar resurser med lämplig kompetens för processen i samråd med berörda resursägare. Kompetensbehovet avgörs i samråd med en eventuell processledare.

Processägaren initierar och prioriterar i samråd med ledningsgruppen vilka utvecklingsinsatser som ska genomföras.

### **Processledaren**

Om processägaren väljer att inte utse en processledare måste processägaren själv ta den rollen eftersom processarbetet inte kan drivas framåt utan denna operativa roll.

På uppdrag av processägaren driver och samordnar processledaren förbättringsarbetet inom den aktuella processen utifrån behov som uppstår,

avvikelser som uppmärksammas, och omvärldsförändringar som påverkar processen.

Om ett processteam ska tillsättas identifierar processledaren nödvändig kompetens för och lämplig sammansättning av teamet för vidare beslut av processägaren. Processledaren leder processteamets arbete.

Processledaren samordnar processens gränssnitt mot andra verksamheter i kommunen, mot andra processer och mot externa aktörer och lyfter vid behov problem och frågor till processägaren eller annan lämplig gruppering och samordnar hanteringen av dessa.

Processledaren ansvarar för kunskapsspridning och kommunikation som rör processen: inhämta och dela med sig av kunskaper i kommunens verksamheter och eventuellt hos externa aktörer; ta fram utbildning inom ramen för den aktuella processen för dem som behöver; planera för kommunikation och vid behov informera om processarbetet.

Utöver grunduppdraget kan även andra uppgifter ingå som rör förvaltning och utveckling av processen. Det regleras i uppdragsbeskrivningen som processägaren ger processledaren (se mallen *Uppdragsbeskrivning\_processagare\_till\_processledare.doc*).

### **Processteam**

Processteamet är en tvärfunktionell grupp av medarbetare från processens olika delar som med sin specifika kompetens bistår processägaren och processledaren i förvaltningen och utvecklingen av processen. Teamet kan vara sammansatt för att hantera flera processer, alternativt en specifik process eller en del i en process.

I de fall processteam eller motsvarande arbetsgrupp saknas, tar processägaren eller processledaren hand om uppgifterna.

Obs! Ett processteam behöver inte se likadant ut hela tiden. Allteftersom utvecklingsbehov för processen identifieras så kan nya typer av kompetenser behöva komma till i teamet och andra avvecklas.

### **Resursägare**

Vi fokuserar här på resursägaren som "kompetensägare", men vill påpeka att det även kan handla om resurser såsom maskiner och utrustning etc. En resursägare "äger" en specifik del av verksamhetens resurser, vanligen en grupp människor med likartad kompetens. Resursägaren ansvarar för strategisk kompetensplanering – rekrytering och kompetensutveckling med individuella utvecklingsplaner – och för att se till att alla individer inom kompetensområdet har en uppgift i en eller flera processer. Resursägaren deltar i arbetet med att lösa resurskonflikter. En kontinuerlig dialog mellan resursägare och processägare runt kompetensbehov och runt prestationer är avgörande för att arbetet ska flyta på bra.



**Processhandledare**

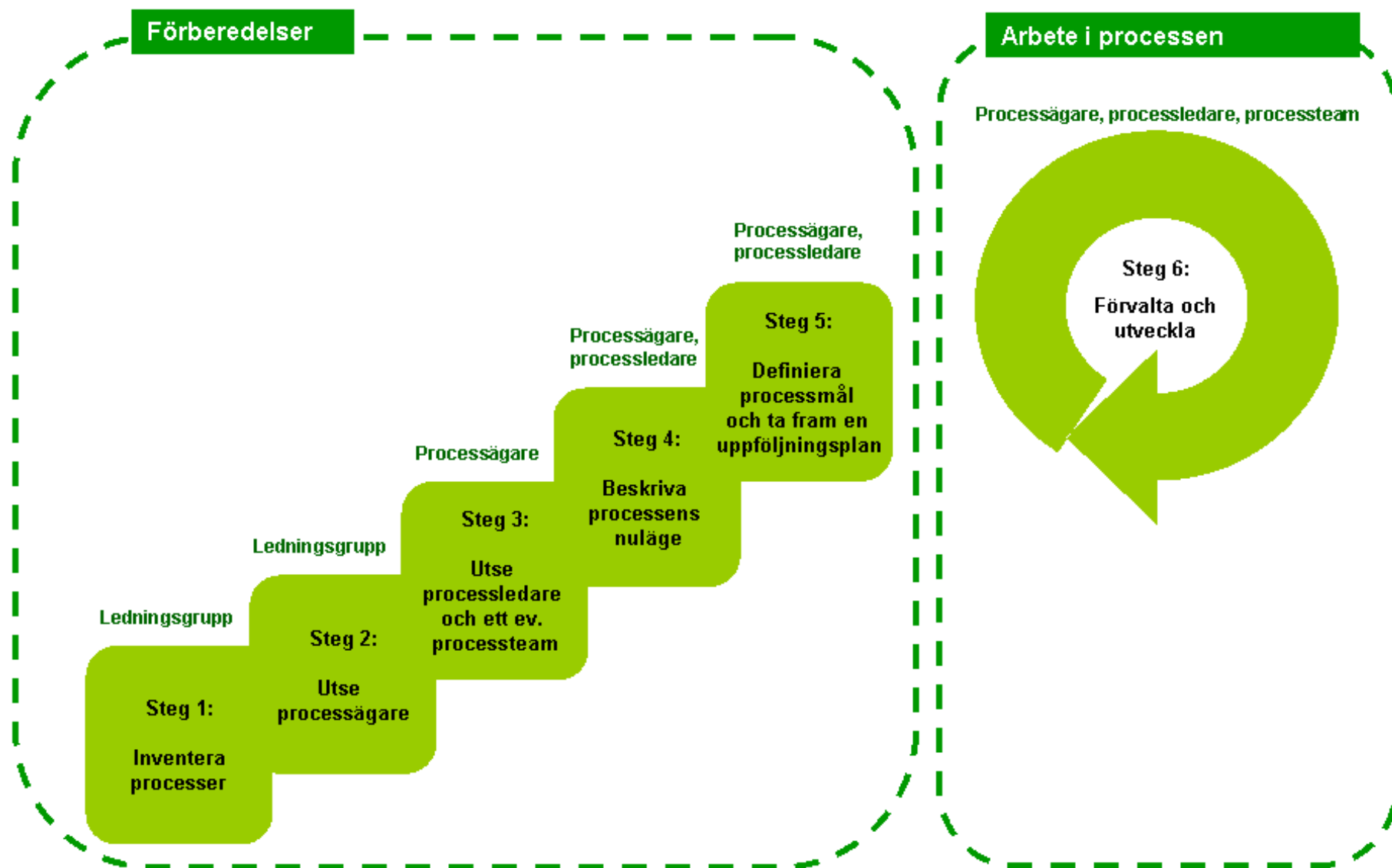
Processhandledaren är metodkunnig och bidrar till processutvecklingen genom kartläggning enligt uppdrag från processägaren/processledaren, och genom analys av resultatet av kartläggningen.

Processhandledaren ansvarar för kartläggningens planering och genomförande, för dokumentation och analys av resultatet av kartläggningen samt för rapportering till processägaren eller processledaren. Gruppen som deltar i kartläggningen äger resultatet och ansvarar för innehållet.

När processägaren eller processledaren har behov av att beskriva sin process (idag-läge eller imorgon-läge) kontaktar han/hon processhandledaren som har kunskap om nödvändiga metoder och tillgång till mallar och annat stöd för kartläggningen.

Obs! Processhandledare utbildas från centralt håll för att säkra upp att den kommungemensamma processledningsmodellen håller ihop. Det är bara utbildade processhandledare som ska kartlägga processer.

# Processledningsmodell – Örebro kommun



## Steg 1: Inventera processer

Det är ledningsgruppens ansvar att inventera vilka processer som verksamheten ansvarar för.

Om ledningsgruppen behöver en genomgång av processledningsmodellen inför att ta sig an arbetet med processerna, kontakta modellansvarig (se sista sidan i denna handbok).

När ledningsgruppen gjort den första inventeringen är det lämpligt att den ses över med regelbundenhet, t.ex. en gång per år. Om många processer har identifierats behöver ledningsgruppen också fundera över prioriteringar – vilka processer är det viktigast att ta sig an först?

### Varför identifiera processer?

Processsynsättet förutsätter helhetssyn. Helhetssyn innebär att man inte bara fokuserar på den enskilda processen utan också ser hela systemet av samverkande processer. Inventering av vilka processer man har är viktig ur många perspektiv, till exempel

- Visa verksamheten ur mottagarens perspektiv – vilka mottagare har verksamheten, vem finns verksamheten till för?
- Skapa en helhetsförståelse – vad är det som görs i organisationen och vilket värde skapas för mottagarna?
- Göra effektiv och ändamålsenlig styrning av verksamheten möjlig.
- Få en grund för kvalitetsutveckling av verksamhet och tjänster.

### Vad ska ni tänka på?

Det är till hjälp att utgå från verksamhetens uppdrag och fundera på vilka tjänster man erbjuder (eventuellt även produkter, även om det är ovanligare i en kommunal organisation). Det kan vara interna eller externa tjänster. Fundera även över vem det är som är mottagare av tjänsten.

Utifrån de tjänster och mottagare som inventerats ska ledningsgruppen fundera på vilka processer det är som gör att man kan leverera tjänsterna. Om mottagaren är extern handlar det om huvudprocesser. Om mottagaren är intern handlar det om stöd- eller styrprocesser. En verksamhet har oftast inte fler än en handfull huvudprocesser. Styrprocesserna är inte heller så många, men det kan finnas många stödprocesser.

## Stöd i inventeringen

En metodkunnig processhandledare kan lotsa ledningsgruppen genom inventeringen. Som stöd i inventeringen finns även mallen *Processinventering.doc*. I mallen anger ni mottagare, tjänster, process och syfte med processen samt vilken typ av process det rör sig om. Det blir ett underlag för prioriteringar av vilken process som är viktigast att ta sig an först, och för vidare kartläggning i steg 4, då också namnet på processen och syftet med processen kan förfinas eller justeras.

## Att namnge processer

När ni beskriver processen närmare i en processspecifikation (se avsnittet ”Steg 4 – Beskriva processens nuläge”) anger ni bland annat processens syfte, dvs. varför processen finns och vilket resultat/värde som kommer ur processen. Processens namn ska vara **en kortversion av syftet** och ska indikera vad det är man gör i processen och vilket värde som levereras. Därför ska ni helst ha med ett verb och ett substantiv i namnet och använda en aktiv form, t.ex. *tillhandahålla barnsomsorg, utvärdera behov av försörjningsstöd, tillhandahålla snöröjning, ge service till privatpersoner och företag, tillhandahålla IT-support, följa upp budget*.

Vill ni vara extra tydliga och fokusera mer på värdet kan ni även lägga till ett adjektiv och/eller adverb, t.ex. *ta fram kvalitetssäkrade beslutsunderlag till ledningsgruppen*.

Undvik att ge processerna namn som förknippas med olika funktioner. Det kan göra att man blandar ihop processerna med den traditionella organisationsstrukturen. Exempel: undvik *Kommunikationsprocessen* (det ligger för nära *Kommunikationsavdelningen*). Kalla den istället för *Tillhandahålla kommunikationsstöd*. På det viset fokuserar ni på värdet som processen levererar.

Ledningsgrupp

## Steg 2: Utse processägare

Varje gång en ny process identifieras ska en processägare för den utses av ledningsgruppen. Se avsnittet ”Roller och ansvar i processarbetet” för mer information om vad processägarrollen innebär.

Flera processer kan ha samma processägare, om det anses lämpligt och belastningen på processägaren inte blir för stor. Processerna ska dock hanteras var och en för sig.

Ledningsgruppen behöver även säkra upp att processägaren förstår processledningsmodellen och rollen som processägare. Om processägaren är ny i

sin roll och kompetensutveckling krävs, kontakta modellansvarig (se sista sidan i denna handbok).

Om processerna är omfattande och/eller bedöms ha många delprocesser kan det vara lämpligt att processägaren i sin tur utser processägare på lägre nivåer.

Processägare

## Steg 3: Utse processledare och eventuellt processteam

### Utse processledare

Arbetet med processen kräver en processledare, som är en mycket operativ roll. Se avsnittet "Roller och ansvar i processarbetet" för mer information om vad processledarrollen innebär. Obs! **Om processägaren väljer att inte utse en processledare, måste processägaren själv ta sig an rollen.**

Processledaren utses utifrån lämplig kompetens. Processägaren behöver även säkra upp att processledaren förstår processledningsmodellen och rollen som processledare. Om processledaren är ny i sin roll och kompetensutveckling krävs, kontakta modellansvarig (se sista sidan i denna handbok).

För att förtydliga uppdraget från processägare till processledare finns en mall för uppdragsbeskrivning som kan användas:

*Uppdragsbeskrivning\_processagare\_till\_processledare.doc.*

### Utse ett eventuellt processteam

Processägaren och processledaren avgör i samråd om ett processteam behövs. Se avsnittet "Roller och ansvar i processarbetet" för mer information om vad ett processteam är.

Behövs ett team så föreslår processledaren lämplig kompetens och sammansättning av teamet till processägaren, som i sin tur tillsätter egna resurser eller äskar resurser från andra resursägare enligt behov. Som stöd för resursäskande finns en mall: *Resursbehov\_process.doc.*

Obs! Ett processteam behöver inte se likadant ut hela tiden. Allteftersom utvecklingsbehov för processen identifieras så kan nya typer av kompetenser behöva komma till i teamet och andra avvecklas.

## Steg 4: Beskriva processens nuläge

Processägaren/processledaren behöver nu ställa sig frågan om processen redan finns beskriven eller om den behöver kartläggas och beskrivas med en processkarta och på annat sätt. Om processen redan finns beskriven, gå till steg 5. Om den inte är beskriven behöver en processkartläggning av nuläget göras.

Förutom att man via en processkartläggning får fram en processkarta, som blir ett viktigt verktyg för det kommande arbetet med processen, så brukar en processkartläggning även generera en del identifierade problem och goda idéer som kan tas med till steg 6. I kartläggningen kan man också förfina och justera processens namn och syfte.

Processkartan är ett verktyg för att göra analyser, t.ex. ledtidsanalyser, riskanalyser, kravanalyser m.m. Den är också ett verktyg för att skapa en gemensam bild av processen, och flera processkartor kan tillsammans visa hur processer hänger samman med varandra och finns på olika nivåer.

### Beställa kartläggning av nuläget – idag-process

För att göra en processkartläggning kontaktar processägaren eller processledaren en processhandledare, som är en metodkunnig stödperson som kan bistå med själva kartläggningen. Processhandledaren har även tillgång till lämpliga mallar, bland annat en mall där kartläggningsuppdraget definieras: *Uppdragsbeskrivning\_processkartlaggning.doc*.

Processhandledaren ställer kontrollfrågor till processägaren/processledaren och formulerar uppdragsbeskrivningen som slutligen stäms av så att man är överens om vad kartläggningen ska mynna ut i. Mallen innehåller bland annat bakgrund och mer information om syftet med och omfattningen och avgränsningen av kartläggningsuppdraget.

Processkartan som tas fram i det här steget visar ett nuläge och blir ett viktigt verktyg för att analysera processen utifrån olika perspektiv (se steg 6). Processkartan bryts ner på nödvändiga nivåer – från den översiktliga processkartan via den detaljerade processkartan för en eller flera nivåer, där man ser aktivitetsflöden med olika aktörer och andra detaljer. Om idag-processen redan är så detaljerad att det finns information på dokumentnivå (rutindokument, mallar, styrdokument, checklistor etc ) så beskriver man även dessa här, men finns inte dessa utvecklade så är det ett arbete som görs i steg 6.

Processkartan visar i ett flöde vem som gör vad och vilka beslut som tas/val som görs på vägen för att leverera ett visst resultat och därmed tillfredsställa ett behov.

Obs! Det kan förekomma att det inte finns något nuläge att beskriva, om processen t.ex. är helt nyinrättad. Då räcker det i det här läget att man beskriver processen med en processspecifikation (se nedan), så att man har en utgångspunkt för steg 5. Processkartan produceras sedan i steg 6 som en beskrivning av ett önskat läge, en så kallad imorgon-process.

## **Processspecifikation**

Processen behöver även beskrivas utifrån några viktiga parametrar – det kallas för en processspecifikation:

- Processägare: <namn och e-postadress>
- Processledare: <namn och e-postadress>
- Processteam: <om ett sådant finns listar man bara namnen, annars stryks denna punkt>
- Typ av process: <huvud-, stöd- eller styrprocess>
- Syfte med processen: <varför finns processen, vilket behov ska tillfredsställas, vilket värde ska levereras?>
- Starthändelse: <vad startar processen med (oftast ett behov eller en händelse)?>
- Sluthändelse (resultat/leverans): <vad är det konkreta resultatet av processen, dvs. vilket värde levereras ur processen, vilket behov tillfredsställs?>
- Mottagare: <vem är mottagaren i processen, vem tar emot värdet/resultatet av det som produceras i processen (kan vara privatpersoner, brukare, föreningar, företag, medarbetare, chefer, förtroendevalda etc)  
Obs! viktigt att inte röra ihop med uppdragsgivare>
- Processmål och mätetal: <kompletterar man med i steg 5 då mål och mätetal tas fram>
- Uppföljning: <var finns uppföljningen av processen att tillgå?  
Kompletteras med i steg 5 då en uppföljningsplan tas fram>
- Delprocesser: <vilka delprocesser innehåller processen (om processen befinner sig på en sådan nivå att det finns delprocesser)?>
- Angränsande processer: <finns andra processer som gränsar till den aktuella processen?>

Man kan även lägga till andra fakta som förtydligar vad processen handlar om, t.ex. vilka krav som finns på processen – mottagarens krav, lagkrav, interna och externa krav etc. Beskriv kraven och identifiera vilka som är de mest kritiska.

## Steg 5: Definiera processmål och ta fram en uppföljningsplan

Processägaren ansvarar, med stöd av processledaren och ett eventuellt processteam, för att identifiera processmål och hur dessa ska mätas och följas upp för att säkra att processen är effektiv och levererar kvaliteten.

### Varför ska vi sätta mål och mäta?

Det är viktigt att definiera vad som är framgång i processen och formulera mål för processen som stärker den framgången.

Målen för processen behöver också inverka på den övergripande måluppfyllelsen för verksamheten, som styrs av vår ÖSB *Övergripande strategier och budget*.

Vi sätter mål och mäter för att:

- få svar på om processen fungerar på ett effektivt sätt
- få svar på om vi uppnår de mål, värden och effekter vi ville ha med en förbättrad process – blev det bättre?
- sätta fokus på något specifikt i processen och ge en gemensam referensram
- kunna jämföra
- kunna agera tidigt om vi är på fel väg
- identifiera problem.

### Sätta mål för processen

Processmålen rör oftast resultatet av processen, men i samband med utvecklingsinsatser är det lämpligt att sätta mål för att se om förbättringarna ni gjort fått effekt.

Svara på följande frågor:

- Vilka uppdrag i ÖSB:n ska lösas av processen?
- Vilka målområden i ÖSB:n är aktuella att knyta processen till?
- Hur kan ni bryta ner ÖSB:ns målområden för att passa processen och processens tänkta resultat och syfte?
- Finns befintliga indikatorer som kan användas för att mäta processens framgång?
- Vilka krav har identifierats för processen?
- Ser ni något i utvecklingsbehovet för processen som ni behöver sätta mål för, för att se om förbättringar så småningom får effekt?

Formulera sedan målen och gör en uppföljningsplan (se nedan). Tänk på att målen ska vara tydliga och mätbara med angivna värden (undvik diffusa mål som t.ex. att bara öka värdet).



## Mäta måluppfyllelse för processen

Vad ni mäter har självklart att göra med vilka mål ni satt. Ni kan sätta mål för och mäta olika delar av processen beroende på vad ni vill fokusera på. Mätningen kan t.ex. riktas in på

- starthändelser – när ni vill fokusera på resurser och förutsättningar.
- viktiga aktiviteter – när ni vill hålla koll på processkrav, avvikelser, problemuppföljning, tidsåtgång eller överlämning mellan aktiviteter och utförare av aktiviteter m.m.
- resultatet av processen – när ni vill mäta effekterna av en införd förbättring, värdeskapande och mottagarens upplevelse.

Mätningen kan också vara av tillfällig karaktär om ni t.ex. vill bevaka ett specifikt problem. Det kan också handla om att se till att genomförda förbättringsåtgärder efterföljs i form av t.ex. nya arbetssätt, nya rutiner, dvs. säkra att förbättringen ”fastnat” i ordinarie verksamhet. Man brukar säga att det som mäts är det som blir gjort. Därför är det viktigt att ni använder mätningen för att driva på önskvärda beteenden.

## Mätningar kan vara kvantitativa och kvalitativa

Kvantitativ mätning – mätning av faktiska siffror, volymer, antal och kostnader, t.ex. antal besvarade telefonsamtal, antal timmar/dagar/minuter.

Kvalitativ mätning – mätning av människors upplevelser (görs t.ex. via enkäter, intervjuer, fokusgrupper).

Vad som mäts ser olika ut beroende på process och på förväntad förbättring av processen. Det är processägaren som bestämmer vad som ska mätas och följas upp, i samråd med övriga chefer i ledningsgruppen.

## Göra en uppföljningsplan för processen

Processägaren är ytterst ansvarig för måluppfyllelsen och att åtgärder sätts in om målet inte nås.

För att på ett strukturerat sätt följa upp och mäta mot målen som satts för processen gör ni en uppföljningsplan. Som stöd finns mallen *Uppföljningsplan\_process.doc*. Ni behöver fundera på följande:

- Hur är målet formulerat – vad ska uppnås och när?
- Vilka mått är aktuella för att se om ni når målen, dvs. vad ska mätas?
- Hur ska mätningen gå till och hur ofta ska den göras?
- Vem ska utföra mätningen och följa upp?
- Hur ska resultatet rapporteras och till vem?
- Hur ska resultatet av uppföljningen hanteras för att bidra till utveckling?

## Steg 6: Förvalta och utveckla processen

Förvaltning och utveckling är det dagliga, operativa arbetet med att få processen att fungera bra och leverera bra resultat – mäta, följa upp och förenkla, förnya och förbättra processen.

### Typiska uppgifter i förvaltning och utveckling av processen

Processägaren ansvarar, på ledningsgruppens uppdrag, för förvaltning och utveckling av processen. Processägaren har här ofta stöd av en processledare, eller tar den rollen själv, och ett eventuellt processteam.

Typiska uppgifter är:

- Revidera mål för processen och mäta, övervaka, analysera och följa upp processen (se steg 5).
- Identifiera förbättringsområden utifrån uppföljningen som görs och utifrån omvärldsförändringar.
- Lyfta förbättringsbehoven för beslut och genomföra utveckling enligt beslut.
- Samordna processens gränssnitt mot andra verksamheter i kommunen, mot andra processer och mot externa aktörer.
- Kommunicera och sprida kunskap om processen till dem som behöver, men även inhämta synpunkter och idéer.

### Mät och omvärldsbevaka för att identifiera förbättringsområden

Följ uppföljningsplanen och rapportera processresultaten. Genom utvärdering och analys identifierar ni problem- och förbättringsområden. Uppföljningen och omvärldsbevakning blir input till nya förbättringar.

Förbättringsbehov kan också komma från andra håll, t.ex. resultatanalyser i delårsrapporter och årsberättelser, via internkontrollen, via undersökningar och mätningar av olika slag. Det kan handla om krav på förändrade arbetsätt på grund av strategier och prioriteringar från kommunledningen eller klagomål på verksamhetens tjänster eller avvikelserapportering.

Det viktiga är att man vet vad som behöver förbättras och varför – och att man gör något åt det utifrån de mål och effekter man bestämmer sig för i den aktuella processen.

### **Beställa kartläggning av önskat läge – imorgon-process**

Om man i mätningar eller omvärldsbevakning identifierat förbättringsområden så ska man beställa en processkartläggning av ett önskat läge – en så kallad imorgon-process.

Då kontaktar processägaren eller processledaren en metodkunnig processhandedare, precis som i steg 4, och man kommer överens om vad man ska fokusera på i den imorgon-process som ska kartläggas. Som stöd för kartläggningsuppdraget finns mallen *Uppdragsbeskrivning\_processkartlaggning.doc*.

Antingen tar ni här fram en helt ny processkarta som visar ett önskat läge utifrån mål och effekter ni vill uppnå. Eller också utgår ni från processkartan som visar nuläget och analyserar den utifrån olika aspekter. Ni kan t.ex. göra ledtidsanalyser, kravanalyser eller riskanalyser (t.ex. var i processen finns risk för ojämställdhet). Ni kanske behöver identifiera var samverkan ska ske eller för vilka aktiviteter ni behöver utveckla rutindokument, mallar, checklistor el. dyl. eller säkra att gränssnitten mot andra processer, verksamheter eller externa aktörer fungerar.

### **Utveckla processen till ett önskat läge**

Resultatet av kartläggningen blir en beskrivning av förbättringar som behöver genomföras. Förbättringsområden som identifieras lyfts till processägaren för beslut.

Uppenbara och enkla förbättringar genomförs direkt av processledaren och det eventuella processteamet.

Om förbättringsinsatserna är av större dignitet och behöver bedrivas i en strukturerad form, genomförs de oftast som uppdrag enligt projektstyrningsmodellen Projektil med uppdragsdel. Information om modellen, dess faser, roller och ansvar, mallar m.m. finns på <http://intranat.orebro.se/projektil>.

Mer sällan kommer utvecklingsbehoven att vara av sådan dignitet att de behöver struktureras som projekt. Då projekt handlar om mycket stora satsningar ska beslut om genomförande tas på den nivå som specificeras från kommunledningen (oftast över ledningsgruppens nivå) – det är viktigt ur ett kommungemensamt helhetsperspektiv.

Mer stöd i arbetet med genomförandet av förbättringar finns i Kvalitetshandboken. Den hittar du alltid i senaste versionen på <http://intranat.orebro.se/kvalitetsutveckling>.

## **Följa upp förbättringsinsatserna**

Efter att förbättringsinsatser genomförts gör ni nya genomlysningar och värderingar av processen.

- Visar mätningar att ni lyckats med förbättringsinsatserna? Analysera och rapportera mätresultatet enligt uppföljningsplanen.
- Har ni fått ny information (t.ex. via avvikelshantering, synpunkter och klagomål, enkätundersökningar och liknande, förbättringsförslag som inkommit etc) som gör att ni behöver göra en ny kartläggning och förbättringsplan?
- Finns gamla problem eller goda idéer som bör tas om hand?

När man infört en förändring är nästa utmaning att få den att ”fastna” och bli del av den ordinarie verksamheten. Några exempel på vad man kan göra:

- Kontinuerlig information och marknadsföring.
- Löpande utbildningar.
- Löpande mål och mätningar.
- Processrevisioner.

När det önskade läget blivit det nya nu-läget behöver eventuellt målen och uppföljningsplanen revideras. Glöm inte att uppdatera processspecifikationen, processkartor och dokument som hör till processen.

## **Kommunikation och kunskapsspridning**

För att en process ska kunna styras krävs att det dels finns ett bemannat och känt ansvar för processen, ett ägarskap, och dels att den som är ansvarig och de medarbetare som ingår i processen vet när processen är framgångsrik och när den inte är det. Kommunikationen runt processen blir därför viktig. De som arbetar med den behöver veta:

- Vem är processens mottagare och hur ser mottagarens behov och krav ut?
- Hur ska processen fungera, hur ser flödet ut, hur ser sambanden ut?
- Vilka resurser bidrar till värdeleveransen i processen (tydliga roller och ansvar)?
- Kontinuerlig problemhantering: Hur ser processresultaten ut och hur ska problem tas om hand och avvikelser hanteras? Hur ser det kontinuerliga förbättringsarbetet för processen ut?

Genom att dokumentera och kommunicera processen till dem som berörs av den, och utbilda dem som jobbar i den, säkrar ni att alla har tillräcklig kunskap för att jobba enligt processen, men även bidra till den utveckling som görs och behövs.

Ta fram en kommunikations- och utbildningsplan – kontakta kommunikationsavdelningen om ni behöver stöd med kommunikationsplanen.

# Bilagor

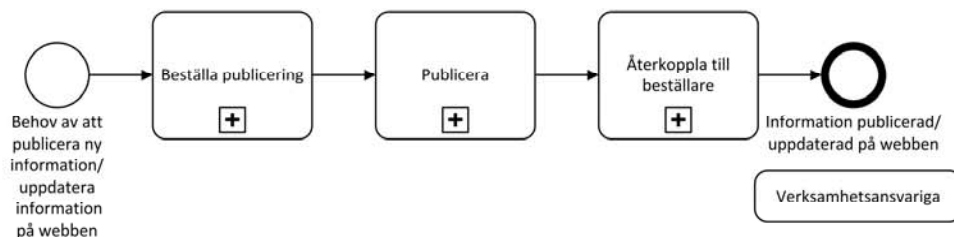
## Bilaga 1 – Exempel på process i olika nivåer: översta nivån, delprocesser och processkartor



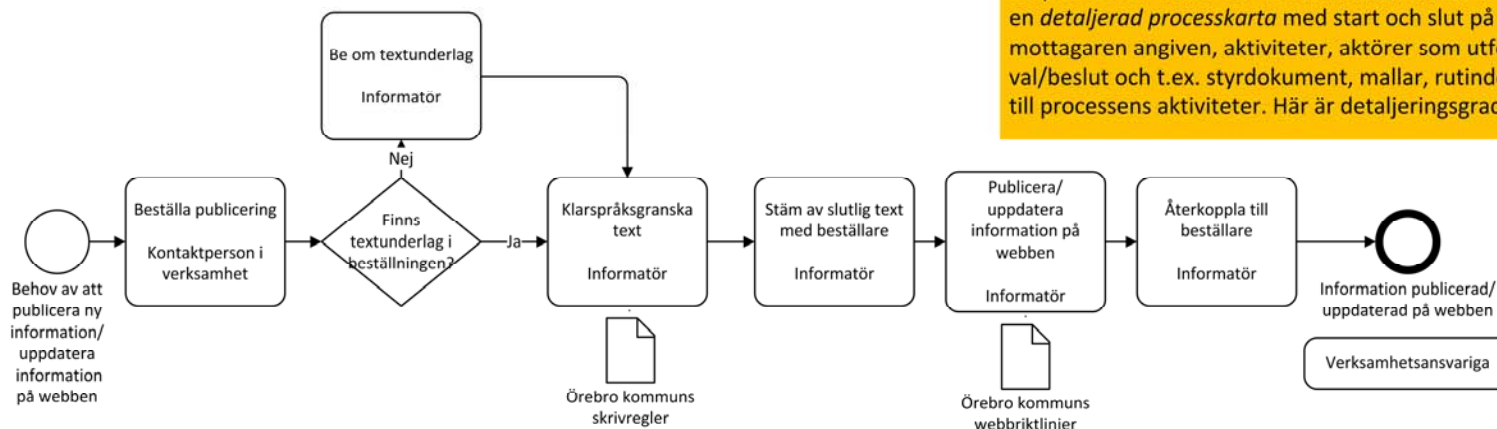
Processinventering: processer för ett visst verksamhetsområde har identifierats på översta nivån (en sådan processinventering kan innehålla alla typer av processer och beskrivas i en processöversikt (se bilaga 2). Exempel: Kommunikationsavdelningen har här identifierat sina processer, varav den gråmarkerade processen "Tillhandahålla kommunikationsstöd" är en.



Processen "Tillhandahålla kommunikationsstöd" är här nedbruten till delprocesser. Exempel: "Planera kommunikation tillsammans med uppdragsgivare", "Publicera webbinformation", "Klarspråksgranska texter", "Producera trycksaker". Vi går vidare med den gråmarkerade delprocessen "Publicera webbinformation"



Delprocessen "Publicera webbinformation" är här beskriven som en *översiktlig processkarta* med start och slut på processen, mottagaren angiven och processteg, men utan större detaljeringsgrad. Plus-symbolen i rutorna indikerar att det finns mer information "under".

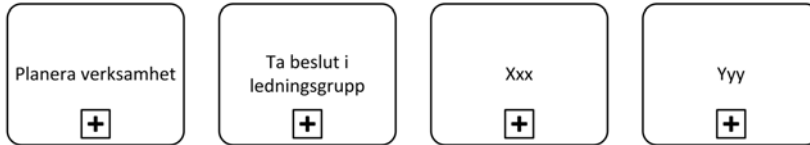


Delprocessen "Publicera webbinformation" är här beskriven som en *detaljerad processkarta* med start och slut på processen, mottagaren angiven, aktiviteter, aktörer som utför aktiviteterna, val/beslut och t.ex. styrdokument, mallar, rutindokument kopplade till processens aktiviteter. Här är detaljeringsgraden mycket större.

## Bilaga 2 – Exempel på processöversikt

### Processöversikt, Verksamhet X processer

#### Styrprocesser



#### Huvudprocesser



#### Stödprocesser



## Bilaga 3 – Exempel på processspecifikation



ÖREBRO

### Processspecifikation – Processen X

Processägare: Anna Svensson, [anna.svensson@orebro.se](mailto:anna.svensson@orebro.se)

Processledare: Bertil Persson, [bertil.persson@orebro.se](mailto:bertil.persson@orebro.se)

Processteam: Sune Johansson, Gunnar Edman, Fia  
Jonsson, Pernilla Ek

Typ av process: Huvudprocess

Syfte med processen: Xxx

Starthändelse: Xxx

Sluthändelse (resultat/leverans): Xxx

Mottagare: Xxx

Processmål och måtetal: Xxx

Uppföljning: <ange var uppföljningen finns att tillgå>

Delprocesser: Xxx

Angränsande processer: Xxx

## **Kontakt**

Carina Asplund, utvecklingsstrateg  
[carina.asplund@orebro.se](mailto:carina.asplund@orebro.se), 019-21 45 54

---