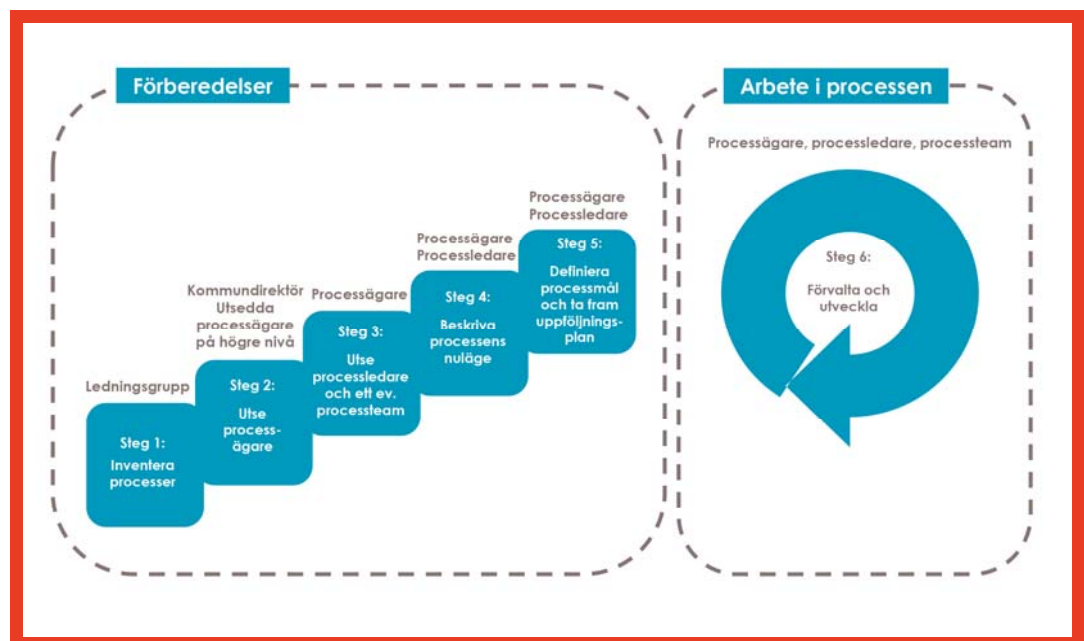


Processledningsmodell.

En handbok för Örebro kommun
Version 2.0



Innehåll

Inledning	3
Begreppsdefinitioner	5
Roller, ansvar och forum i processarbetet	10
Steg 1: Inventera processer	14
Varför inventera processer?	14
Vad ska ni tänka på?	15
Steg 2: Utse processägare	17
Varför ska processägare utses?	17
Vad ska ni tänka på?	17
Steg 3: Utse processledare och eventuellt processteam	18
Varför ska processledare utses och varför behövs eventuellt ett processteam?	18
Vad ska ni tänka på?	18
Steg 4: Beskriva processens nuläge	20
Varför ska processens nuläge beskrivas?	20
Vad ska ni tänka på?	20
Steg 5: Definiera processmål och ta fram en uppföljningsplan	23
Varför ska vi sätta mål och följa upp?	23
Vad ska ni tänka på?	24
Steg 6: Förvalta och utveckla processen	28
Varför ska processen förvaltas och utvecklas?	28
Vad ska ni tänka på?	28
<i>Typiska uppgifter i förvaltningen och utvecklingen av processen</i>	<i>29</i>
Informationshantering och resursallokering i processen	32
Bilagor	34
Bilaga 1 – Processspecifikation	34
Bilaga 2 – Processmognad, baserat på Capability Maturity Model Integration (CMMI)	35

Handboken – ett stöd i processarbetet

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: chefer och direktörer, ledningsgrupper, processägare och processledare. **Ett tydligt ledarskap i processarbetet är avgörande för att vi ska lyckas med processutvecklingen.**

Processhandledare – metod- och modellkunniga stödpersoner – har tillgång till en egen handbok med fokus på metoder och mallar som används i själva kartlägningsarbetet.

Inledning

Vad är processer i vår organisation?

Processer är våra **återkommande arbetssätt**, det vill säga det vi gör återkommande på ett likartat sätt för att leverera ett värde till en mottagare. Det är via processerna som vi utför det som ska utföras enligt vårt uppdrag som kommun, det som står i reglementet, och till viss del även det som kommer som satsningar i våra *Övergripande strategier och budget (ÖSB)*. En del av dessa tas dock om hand via projekt och uppdrag.

Politiska uppdrag ställer krav på verkställighet i tjänstemannaorganisationen. Processerna (arbetssätten) är, tillsammans med informationsförsörjningen (tillgången till rätt och korrekt data) och resursförsörjningen (tillgången till rätt kompetens på rätt plats), förutsättningar för verkställighet av politiska uppdrag.

Varför behöver vi utveckla våra processer?

För att svara på den frågan behöver vi fundera på vad som påverkar kommunens utveckling och varför vi behöver prioritera.

Vi är en växande kommun – vi blir allt fler och kostnaderna ökar. Samtidigt minskar intäkterna. De räcker inte till de ökade kostnaderna och den utveckling som ska möta de förväntningar som finns – mindre pengar ska räcka till mer. De vi finns till för – våra mottagare – blir alltmer medvetna i sina kontakter med kommunen. De vill kunna göra egna val och har större krav och förväntningar på oss som servicegivare, inte minst att vi utvecklas digitalt. Vi möter alltmer lagstiftning som kräver att vi har koll på våra processer.

Vi är konkurrensutsatta – vår verksamhet i egen regi ska konkurrera med andra utförare. Där måste vi konkurrera med vår kvalitet. Vi vill göra bättre leveranser till dem vi finns till för och även visa på att vi använder skattepengarna på rätt sätt.

Om vi ska hantera/åstadkomma detta behöver vi jobba smartare tillsammans (olika delar i kommunen har ofta samma mottagare). Vi behöver också samsas om en krympande resurs och veta vad vi ska sluta göra. Processledningsmodellen ger organisationen ett stöd i att jobba systematiskt med detta.

Att jobba processororienterat

Vi inför inte en processorganisation i Örebro kommun. Vi jobbar processororienterat. Processerna är helt enkelt våra återkommande arbetssätt för att leverera ett värde till en mottagare. Processerna finns där, oavsett om vi väljer att titta på dem och utveckla dem på ett gemensamt, strukturerat sätt eller inte. Att jobba processororienterat innebär att vi jobbar systematiskt, tillsammans över gränser, för att åstadkomma en smartare, öppnare förvaltning och göra det enkelt att vara medborgare och medarbetare.

Processorientering 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 sättet att organisera arbetet så att värdet kan skapas och levereras på bästa sätt till mottagaren – effektivisering av verksamheten.

Det är svårt att förbättra en verksamhet genom att studera och utveckla olika delar var för sig. Att jobba strukturerat med våra processer, våra arbetssätt, ger oss möjlighet att tillsammans ta ansvar för att på ett systematiskt sätt utveckla och förbättra verksamheten utifrån helheten. Vi får möjlighet att se hur allt hänger samman, över organisationsgränser och kan, som en kommun, möta förväntningar och krav.

Varför har vi en kommungemensam processledningsmodell?

Vår processledningsmodell är kommungemensam och omfattar därmed hela Örebro kommuns tjänstemannaorganisation. Den antogs av kommunstyrelsens styrgrupp den 24 februari 2014. Processledningsmodellen sätter fokus på mottagaren, inte på funktionsindelningen i organisationen, och 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.
- Lärande och samarbete – ett gemensamt sätt att kartlägga och dokumentera våra processer ger begriplighet i dokumentation och gränssnitt mellan processer som hänger samman i organisationen.
- Kvalitetssäkring och effektivisering – en gemensam struktur gör det lättare med förbättringsarbete över gränser.

Örebro kommuns processledningsmodell

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

- Gemensamma begreppsdefinitioner.
- Roller och ansvar i processarbetet.
- Steg-för-steg-beskrivning hur man kan ta sig an processarbetet.
- Kommungemensam kartläggningsmetod inklusive dokumentationsstandard och mallar.
- Metod- och modellkunniga processhandledare som kan kartlägga processer och göra andra analyser av dem samt ge stöd i den kommungemensamma processledningsmodellen.

Begreppsdefinitioner

Process

En process är ett *återkommande* arbetssätt för att leverera ett värde till en mottagare. Värdet kan vara i form av en tjänst, ett stöd eller styrning.

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.

Mottagare

Mottagare är den/de som tar emot värdet av det som skapas i processen. Värdet kan vara i form av en tjänst, ett stöd eller styrning. I kommunal verksamhet finns både externa mottagare (t.ex. privatpersoner, som kan definieras mer detaljerat, och företag) och interna mottagare (t.ex. medarbetare, chefer, förtroendevalda).

Värde

När vi pratar om värdeleveranser (resultatet) som kommer ur en process så menar vi det direkta värdet för mottagaren – en tjänst, ett stöd eller styrning. Men processen kan också ha en mer långsiktig värdeleverans (effekt), t.ex. att den bidrar till ett mer långsiktigt hållbart samhälle. Detta beskrivs i sådana fall mer i syftet och målen med processen och blir bara mätbart på mycket lång sikt. I vissa fall finns inte ens de framtida mottagarna tillgängliga.

Det kan också vara så att resultatet som kommer ur en process inte direkt uppfattas som ”värdefullt” av mottagaren. Exempel på det är om processen hanterar ansökningar av olika slag och leveransen är ett beslut som innebär avslag för mottagaren. Ett annat exempel är när böter delas ut till mottagaren som ett resultat av det som sker i processen. Värdet i dessa två exempel är att mottagaren ska kunna vara säker på att allt skett på ett rättvist och rättssäkert sätt. Dessutom ska vi sträva efter att mottagaren ska kunna uppleva ett annat värde i form av snabb hantering, ett gott bemötande och enkelhet i kontakterna med kommunen. En process kan alltså ha långsiktigt positiva effekter som t.ex. en god bebyggd miljö eller en säker livsmedelsförsörjning, även om inte resultatet som levereras direkt upplevs som positivt för den enskilde mottagaren, t.ex. vid ett föreläggande för en näringsidkare. När värdet som kommer ur processen handlar om styrning så ska den vara tydlig och relevant.

Tjänst

En tjänst är en värdeleverans som möter ett fördefinierat behov hos mottagaren. Värdet paketeras i form av kompetens, bemötande, rutiner och eventuellt pris.

- Stödtjänster vänder sig internt (via stödprocesser).
- Servicetjänster vänder sig externt (via huvudprocesser).

För att leverera tjänster krävs strategisk kompetens- och informationsförsörjning och etablerade processer (arbetssätt) med dokumenterade rutiner och ett gott bemötande.

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 i avsnittet *Roller, ansvar och forum i processarbetet*.

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. Genom att analysera och förbättra arbetsflöden och sättet att organisera arbetet så kan värdet skapas och levereras på bästa sätt till mottagaren – effektivisering av verksamheten. Grunden i det systematiska kvalitetsarbetet är att vi samverkar över gränserna. Processorienteringen underlättar det.

Processledning

Processledning innebär att vi styr, använder och utvecklar processerna (arbetsätten) så att vi säkerställer 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 och organisationer. 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. Vi behöver ta ansvar för att processer fungerar över gränser och stödjer den totala bilden, den samlade bilden. Förändringar som görs ska 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. Problem och goda idéer identifieras. Kartläggningen

gör viktiga samband i verksamheten synliga och skapar delaktighet i utvecklingen av processen.

Huvudprocess

Huvudprocesser levererar ett direkt värde till en extern mottagare och levererar de tjänster (i vissa fall produkter) som organisationen erbjuder mottagaren.

Mottagare i huvudprocesserna är de vi finns till för: privatpersoner, företag och organisationer. Det är via huvudprocesserna som vi levererar det vi ansvarar för som kommun: erbjuda välfärd, service och tjänster av hög kvalitet till kommunens invånare i livets olika skeden och utveckla Örebro och Örebroregionen i samverkan med andra aktörer.

En del i huvudprocesserna handlar om myndighetsutövning, där leveransen är ett beslut. Dessa myndighetsbeslut är ofta starten på den del av huvudprocesserna som rör själva utförandet av service och tjänster. I kommunens processarbete tar vi ansvar för myndighetsutövningen och utförandet i vår verksamhet i egen regi, men utförandet kan även ske i huvudprocesser som ligger hos externa utförare. Dessa omfattas inte av vår processledningsmodell.

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, ansvar och forum i processarbetet*).

Styrprocess

En styrprocess behövs för att styra och koordinera andra processer. Styrprocesser visar på vägen, följer upp och korrigerar. Exempel på styrprocesser är: ”skapa förutsättningar för styrning av ekonomi och verksamhet”, ”planera för utförande av verksamhet”, ”följa upp budget”. Styrprocesser har oftast interna mottagare. I vissa fall kan styrningen beröra externa mottagare, om vi som kommun har mandat att styra i vissa frågor som t.ex. att ge förutsättningar till både interna och externa utförare och även följa upp leveranser som dessa gör.

I kommunens processarbete tar vi ansvar för styrprocesser som utgår från oss som kommun. Styrprocesser som ligger hos externa utförare omfattas inte av vår processledningsmodell.

Stödprocess

En stödprocess stödjer andra processer så att de fungerar så bra som möjligt. Den bidrar med aktiviteter som behövs då och då under processflödet, t.ex. beställa material, betala en faktura, rekrytera personal, tillhandahålla IT-support. En stödprocess har nästan alltid en intern mottagare. Undantag är vissa stödprocesser som utgår från oss som kommun, men som vänder sig till andra offentliga verksamheter eller externa utförare inom kommunal verksamhet, t.ex. stöd inom upphandlingsområdet till andra kommuner eller arkiveringsstöd till externa utförare.

I kommunens processarbete tar vi ansvar för stödprocesser som utgår från oss som kommun. Stödprocesser som ligger hos externa utförare omfattas inte av vår processledningsmodell.

Delprocesser och processteg

En process som är komplex kan behöva delas in i så kallade delprocesser som alla med sin egen dellerans bidrar till den totala leveransen i den övergripande processen, så att den kan fullfölja sin leverans. Delprocesser är alltså underordnade en specifik process och beskrivs som egna processer och kan t.ex. ha egna processledare och använda andra resurser och annan information än den övergripande processen. Ett exempel är processen ”skapa förutsättningar för styrning av ekonomi och verksamhet”, som har flera delprocesser. Exempel på två av delprocesserna där är ”planera för och säkerställa leverans av innehåll i övergripande strategier och budget” och ”planera för och säkerställa löpande uppföljning”.

Men en process kan också, speciellt i kartläggningssammanhang, delas in i grova processteg som i sin tur sedan kan brytas ned till en eller flera aktiviteter i en detaljerad processkarta. I det fallet är processtegen del i processens flöde på en översiktlig nivå.

Processöversikt

En processöversikt är en bild som visar de styr-, huvud- och stödprocesser som finns inom ett visst område. Den kan också visa de delprocesser som ingår i en specifik process.

Processspecifikation

Alla processer ska ha en processspecifikation. Den utgör en grunddokumentation och innehåller 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 måtetal, uppföljning (ange var uppföljningen finns att tillgå), vilka delprocesser processen eventuellt innehåller, vilka andra processer som man identifierat angränsar till den aktuella processen.

Man kan även vid behov 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.

Processspecifikationen är tillsammans med aktivitetsplan (för utveckling av processen) och uppföljningsplan de dokument som ska vara kopplade till varje process och som respektive processledare ansvarar för att uppdatera och hålla aktuella. Annan dokumentation, t.ex. processkarta, kan också tillkomma efter behov.

Översiktlig processkarta

En översiktlig processkarta visar övergripande i ett flöde vilka processteg som ingår i processen, utan större detaljeringsgrad. Här beskrivs t.ex. inte vem som gör vad. Vissa val kan eventuellt finnas med.

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 olika val och beslut mer detaljerat och man kan även knyta olika objekt till aktiviteterna, t.ex. rutindokument eller mallar.

En detaljerad processkarta är ett viktigt verktyg för olika analyser av processen. Med utgångspunkt från processkartan kan man t.ex. göra ledtidsanalyser, riskanalyser och kravanalyser. 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.

Dokumentnivå

Dokumentnivån är den lägsta nivån i processdokumentationen (men inte mindre viktig). På den här nivån knyts dokument till aktiviteterna eller processen som helhet. Det kan handla om rutinbeskrivningar, mallar, checklistor, styrdokument etc.

Aktivitet

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

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. Det är viktigt att säkra att gränssnittet fungerar. Det är en uppgift för processledaren.

Modell

En modell omfattar hela kommunens verksamhet, är styrande, och ska därför användas i hela organisationen. Den innehåller begrepp och definitioner, roller och ansvar, ett eller flera metodstöd, arbetsflöden, mallar och annat dokumentstöd. Processledningsmodellen är ett exempel, men det finns fler styrande modeller, t.ex. projektstyrningsmodellen Projektil, modellen för informationsbehovsanalys (MIBA), kompetensstyrningsmodellen och modell för intern kontroll. Processledningsmodellen utgår från styrprocessen som kvalitetsdirektören är processägare för ("skapa förutsättningar för systematisk kvalitetsutveckling").

Roller, ansvar och forum i processarbetet

Roller och ansvar

Processägare

Processägaren har ansvar för en specifik process – att den har mål och att den följs upp och utvecklas utifrån de behov som finns, så att den är effektiv och ändamålsenlig.

Processägaren utser även processledare för sin process. Om processägaren inte utser en särskild processledare måste processägaren själv ta rollen. Processägaren beslutar, efter samråd med processledaren, 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 anhåller om resurser med lämplig kompetens för processen i samråd med berörda resursägare (i vissa fall är processägaren även resursägare och kan tilldela egna resurser till processen). Det kan röra sig om att processägaren behöver anhålla om processägare på lägre nivå, processledare, medlemmar i processteamet eller personer som ska jobba i processen. Kompetensbehovet för processteamet avgörs i samråd med processledaren.

Processägaren initierar och prioriterar utvecklingsinsatser i samråd med processägare på högre nivå och/eller ledningsgrupp på aktuell nivå.

Processledare

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

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: inhämtar och delar med sig av kunskaper i kommunens verksamheter och vid behov till externa aktörer, tar fram utbildning som rör processen för dem som behöver, planerar kommunikation och informerar om processarbetet.

Uppdraget för processledaren baseras på beskrivningen av processen i processspecifikationen och ansvaret som rollen innebär.

Processteam

Processteamet är en tvärfunktionell grupp av medarbetare 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

Resursägare är här samma sak som ”kompetensägare”, men det kan även handla om resurser som 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 modell- och metodkunnig och bidrar till processutvecklingen genom kartläggning enligt uppdrag från processägaren/processledaren, genom analys av resultatet av kartläggningen och genom råd och stöd i processledningsmodellen. Processhandledaren är modellansvarigs förlängda arm ut i organisationen (se modellansvarig nedan).

Processägaren eller processledaren kontakter processhandledaren när det finns behov av att beskriva processens idag-läge eller imorgon-läge. Processhandledaren har kunskap om nödvändiga metoder och tillgång till mallar och annat stöd för kartläggningen. Processägaren eller processledaren kan även be processhandledaren om orientering i processledningsmodellen.

Processhandledaren planerar och genomför kartläggningen, analyserar och dokumenterar resultatet av kartläggningen samt rapporterar det till processägaren eller processledaren. Gruppen som deltar i kartläggningen ansvarar för att innehållet blir korrekt.

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

Modellansvarig för processledningsmodellen

Rollen som modellansvarig för processledningsmodellen är samordnande, utvecklande och stödjande. Som modellansvarig ska man

- identifiera behov av utveckling av modellen
- utveckla modellen för bästa effekt
- kommunicera modellen i syfte att göra den känd i organisationen (kan vara genom handböcker, information på intranätet, muntliga dragningar i olika sammanhang etc.)
- samordna och erbjuda utbildningar i modellen så att den kommer till användning och ger nytta i organisationen (genom att man själv håller utbildningar eller köper in dem)
- ge råd och stöd i samband med användningen av modellen, framförallt till processhandledare som fungerar som modellansvarigs förlängda arm ut till organisationen
- hålla ihop erfarenhetsnätverket med processhandledare i syfte att de ska få information, byta erfarenheter och bidra till att vidareutveckla modell och kartläggningsmetod.

Ansvar för att utse processägare

Det samlade processägaransvaret för kommunen ligger hos kommundirektören. Kommundirektören utser processägare på högsta nivån.

Utsedda processägare bedömer behovet av och utser vid behov ytterligare processägare på lägre nivåer.

Processägare (liksom andra roller) utses alltid i samråd med resursägare. Processägarskap förankras med ledningsgruppen på aktuell nivå (kommundirektörens styrgrupp på högsta nivå) under ledning av ansvarig chef. Vid oklarheter lyfts frågan till lämplig ledningsnivå.

Forum

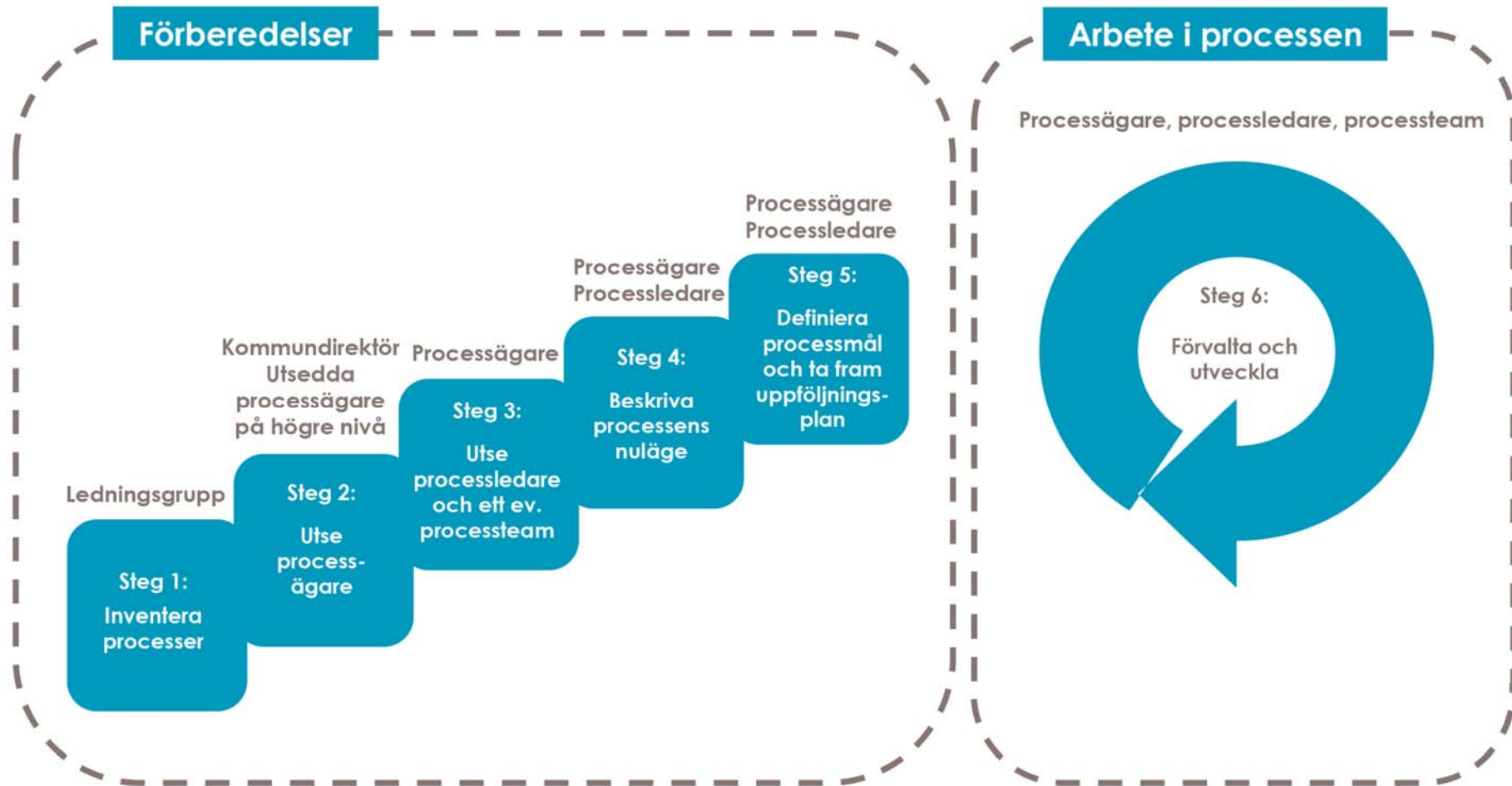
Ledningsgrupper som stöd i processarbetet

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

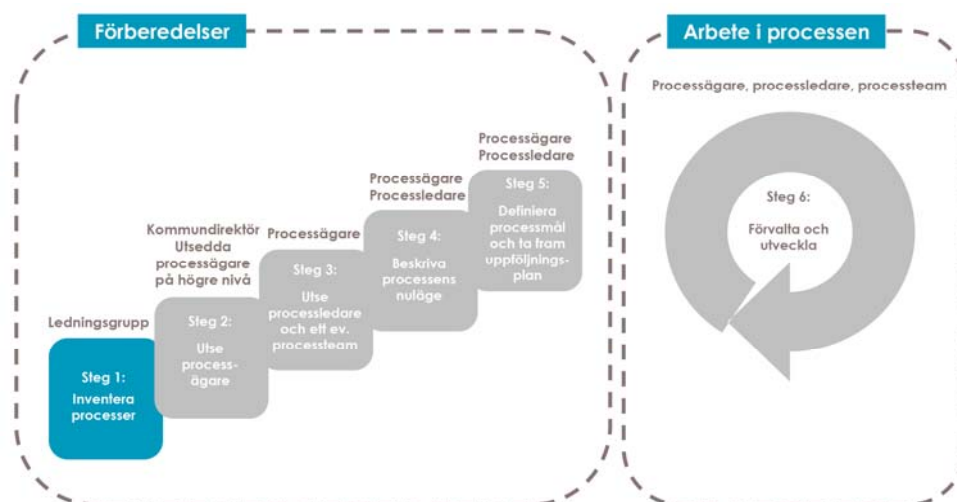
En ledningsgrupp utgör beslutsstöd när det gäller strategiska och långsiktiga processfrågor för den egna verksamheten eller för kommunen som helhet, beroende på vilken ledningsgrupp det rör sig om. Det kan handla om inventering av processer, uppföljning av processerna och prioriteringar av olika slag, t.ex. vid resurskonflikter då flera processer har behov av samma resurser, eller vilka förbättringsinsatser (t.ex. i form av utvecklingsprojekt) som ska prioriteras om det handlar om större satsningar. Om en enskild processägare själv inte kan ta beslut för den egna processen lyfts frågan till ledningsgruppen. Det är i ledningsgruppen som förutsättningarna för ett framgångsrikt processarbete ges.

Om processer behöver knytas ihop mellan verksamhetsområden ska de lyftas till lämplig ledningsnivå, dvs. om man identifierar att flera processer hänger samman och skulle behöva hanteras som en sammanhängande process och därför behöver en särskild processägare, så lyfts frågan till nästa ledningsnivå.

Processledningsmodell Örebro kommun



Steg 1: Inventera processer



Varför inventera processer?

Processorientering förutsätter helhetssyn. Helhetssyn innebär att man inte bara fokuserar på den enskilda processen utan också ser hela systemet av samverkande processer. Om vi inte vet vilka processer vi har och väljer att se dem på ett gemensamt sätt, så kommer vi inte att kunna utveckla dem på ett bra sätt. Inventering av vilka processer man har är viktig ur många perspektiv:

- Helhet – skapa en helhetsförståelse av vad som görs i organisationen och hur arbetssätten hänger ihop, för att kunna leverera värde för mottagarna.
- Mottagare – visa verksamheten ur mottagarens perspektiv: vilka mottagare har verksamheten (vissa processer har samma mottagare), vem finns verksamheten till för?
- Styrning – göra effektiv och ändamålsenlig styrning av verksamheten möjlig genom att tillsammans se på våra arbetssätt på ett systematiskt sätt.
- Kvalitetsutveckling – få en grund för kvalitetsutveckling av verksamhet och tjänster med ett gemensamt sätt att ta oss an nödvändig utveckling.

Det är ledningsgruppen som, under ledning av ansvarig chef, inventerar vilka processer som verksamheten ansvarar för (kan vara styr-, stöd- och huvudprocesser). Ledningsgrupperna kan finnas på olika nivåer och beslut tas av ansvarig chef på respektive ledningsnivå. Styrprocesser på koncernnivå ansvarar kommundirektörens styrgrupp för – ytterst kommundirektören själv.

Om ledningsgruppen behöver en genomgång av processledningsmodellen inför att ta sig an arbetet med processerna, kan man kontakta en process-

handledare, som även kan berätta vilket stöd som kan ges i samband med inventeringen av processer.

Vad ska ni tänka på?

Nämndreglementet är viktigt att utgå från när man identifierar huvudprocesser (uppdraget och vad man förväntas leverera). I kommunens *Övergripande strategier och budget (ÖSB)* finns även särskilda satsningar med. De tas oftast om hand via projekt och uppdrag, men kan också påverka befintliga processer eller göra att nya processer behöver beskrivas och etableras. Innan inventeringen behöver man ta del av definitionerna av vad en process är samt definitionerna för mottagare, värde, tjänst, huvudprocess, stödprocess och styrprocess.

När ni inventerar processer, utgå från följande frågor:

- Vad säger nämndreglementet, kan vi hämta något där?
- Hur ser verksamhetens uppdrag ut?
- Vilka tjänster levererar vi (servicetjänster externt och stödtjänster internt)? Eller rör det sig om styrning? Eller alla tre?
- Vem är mottagare av tjänsterna och/eller styrningen (i det här läget en grundläggande beskrivning – detaljer kan komma i steg 4)?
- Vilka processer ser vi som levererar tjänsterna eller styrningen (namnge dem i enlighet med namnstandarden som beskrivs nedan)? I det här läget ska ni hålla er på en övergripande nivå – att identifiera delprocesser kan komma senare.
- Vilket syfte har respektive process? Detta är viktigt att beskriva redan här, som en grund för att utse processägare och processledare. Syftet kan förfinas i steg 4.

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

Processer kan bli synliga på annat sätt

Det vanligaste sättet att ta sig an en processinventering är att gå igenom frågorna ovan, men processer kan också identifieras och bli synliga om man t.ex. jobbar i ett projekt, använder specifika metoder (som t.ex. verksamhetsmodell), jobbar med värdegrunden etc. Då ska de lyftas till aktuell ledningsgrupp för att ta processen vidare i de olika stegen i modellen.

Det gäller dock att skilja på vad som faktiskt är en process och vad som är förutsättningar för den, stöd för den etc.

Man behöver oftast börja i en viss verksamhet med att identifiera processer, men i de fall man identifierar processer som löper över flera verksamhetsområden, och därför skulle tjäna på en sammanhållen utveckling och samman-

hållet ägarskap, lyfts de till lämplig instans för beslut (kan vara högre ledningsnivåer eller processägare på högre nivå om en sådan finns utsedd).

Stöd i inventeringen

En metodkunnig processhandledare bör lotsa ledningsgruppen genom inventeringen. Det man kommer fram till kan sammanställas i mallen *Processinventering.docx*. Processhandledaren kan också hjälpa till att göra en processöversikt. Sammanställningen och processöversikten blir ett underlag för prioriteringar av vilka processer som är viktigast att ta sig an först, för att utse processägare och processledare och för vidare beskrivning av nuläget i steg 4.

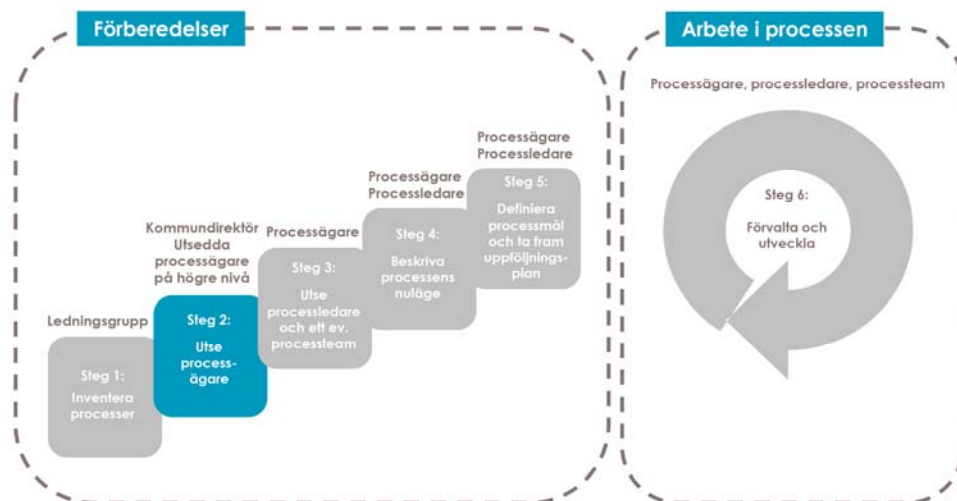
Att namnge processer

När ni inventerar processer och senare beskriver dem 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 direkt värde som levereras. Därför ska ni ha med ett verb och ett substantiv i namnet (eventuellt bara verb) och använda en aktiv form, t.ex. *tillhandahålla barnomsorg, bedöma behov av försörjningsstöd, tillhandahålla snöröjning, ge service till privatpersoner och företag, tillhandahålla IT-stöd, 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.

Steg 2: Utse processägare



Varför ska processägare utses?

För att en process ska kunna styras krävs att det finns ett bemannat och känt ansvar för processen, ett ägarskap. Utan ägarskap finns inget ansvar för att ta processen vidare in i nödvändig processutveckling.

Se avsnittet *Roller, ansvar och forum i processarbetet* för mer information om vad processägarrollen innebär samt hur ansvaret för att utse processägare ser ut.

Vad ska ni tänka på?

I det här läget ska syftet med processen vara beskrivet. Om det trots det är svårt att se vem som bäst skulle passa som processägare så utser man en tillfällig processägare. I steg 4 borde bilden av processen vara så klar att en ordinarie processägare kan utses.

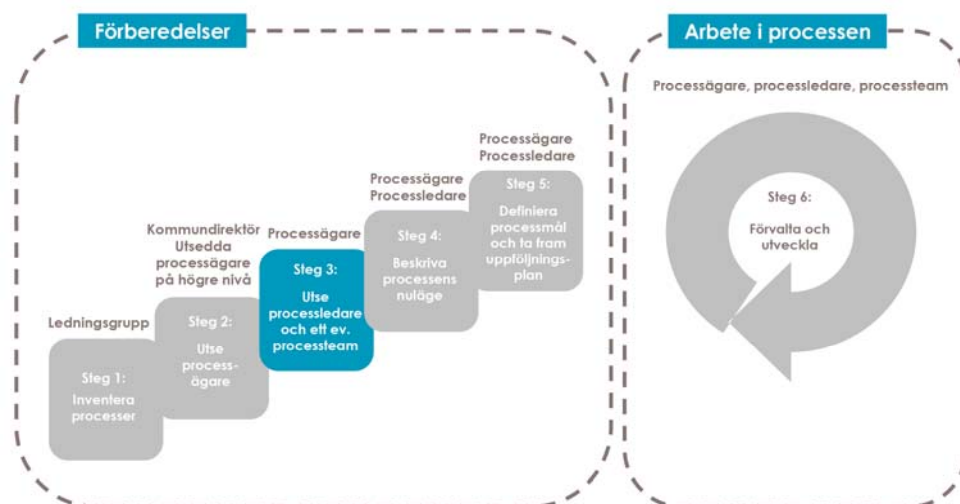
Flera processer kan ha samma processägare, om det anses lämpligt och belastningen på processägaren inte blir för stor. Processerna ska dock hanteras var och en för sig och en process ska bara ha en processägare.

Processägaren behöver förstå processledningsmodellen och rollen som processägare. Om processägaren är ny i sin roll och kompetensutveckling krävs, kontakta en processhandledare.

Om processerna är mycket omfattande och/eller bedöms ha många delprocesser kan processägaren i sin tur utse processägare på lägre nivåer.

Steg 3: Utse processledare och eventuellt processteam

Processägare



Varför ska processledare utses och varför behövs eventuellt ett processteam?

För att en process ska kunna förvaltas och utvecklas krävs att det finns ett bemannat och känt processledarskap för processen, någon som operativt tar hand om processen på uppdrag av processägaren.

Se avsnittet *Roller, ansvar och forum i processarbetet* för mer information om vad processledarrollen innebär. Det är processägaren som utser processledare. Obs! Om processägaren väljer att inte utse en processledare, måste processägaren själv ta sig an rollen.

Eventuellt behövs ett processteam. Teamet ska stödja processledaren i arbetet med att förvalta och utveckla processen. Den sammansatta kompetensen i teamet är viktig för att detta ska fungera bra. Processägaren och processledaren avgör i samråd om ett team behövs. Se avsnittet *Roller, ansvar och forum i processarbetet* för mer information om vad ett processteam är.

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 utvecklas.

Vad ska ni tänka på?

Om det i det här läget är svårt att se vem som bäst skulle passa som processledare så utser man en tillfällig processledare. I steg 4 borde bilden av processen vara så klar att en ordinarie processledare kan utses.

Uppdraget som processledare baseras i huvudsak på beskrivningen av processen i processspecifikationen och på beskrivningen av vad rollen innebär. Processledaren utses utifrån lämplig kompetens. Processägaren behöver säkra att processledaren förstår processledningsmodellen och rollen som processledare. Om processledaren är ny i sin roll och kompetensutveckling krävs – kontakta en processhandledare inom ditt område.

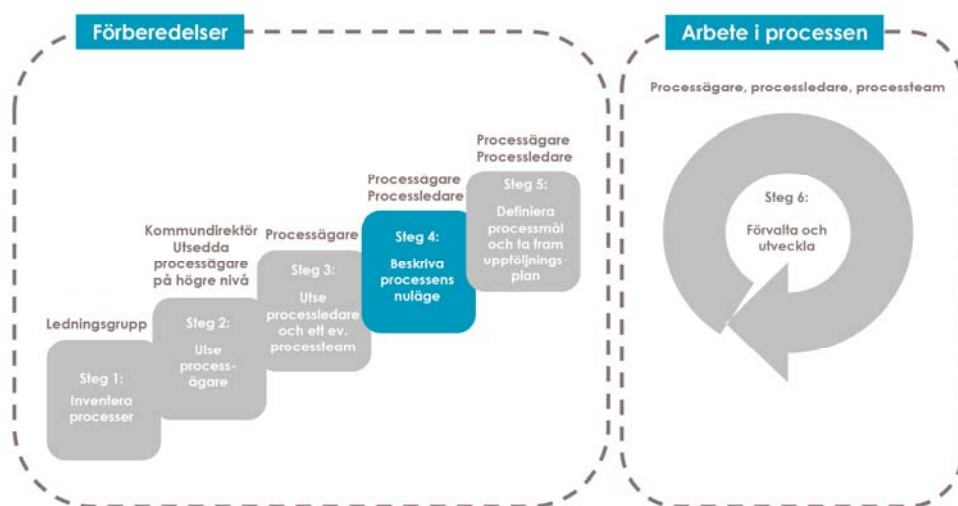
Processägaren måste anhålla om att få nyttja processledaren som resurs hos resursägaren. Samma sak gäller om ett processteam behöver tillsättas. Då föreslår processledaren lämplig kompetens och sammansättning av teamet till processägaren, som i sin tur anhåller om resurser från aktuella resursägare (eller tillsätter egna resurser om man är resursägare själv).

Processutvecklingen kan starta utan processteam. Ett sådant kan tillsättas efter viss tid då man är mer säker på vilka kompetenser som skulle behöva stödja processutvecklingen. Ett processteam kan förändras till sin sammansättning över tid om behoven ändras, eller helt avvecklas.

Som stöd för att anhålla om resurser finns mallen *Resursbehov_process.docx*.

Steg 4: Beskriva processens nuläge

Processägare,
processledare



Varför ska processens nuläge beskrivas?

I allt utvecklingsarbete behöver man veta vad man har att utgå från i grunden, så att man utifrån det kan analysera utvecklingsbehoven för att sedan kunna beskriva ett önskat läge – det vi i processledningsmodellen kallar en imorgon-process och jobbar med i steg 6.

Har man beskrivit processen på rätt sätt har man ett bra underlag för t.ex. introduktion av nyanställda och transparens för samarbete. Man behöver inte lita till enskilda personers odokumenterade kunskap om processen.

Vad ska ni tänka på?

Det kan vara så att processägaren får en helt ny process att utveckla, som inte har något nuläge. Där ska man åtminstone, utifrån inventeringen i steg 1, veta vad syftet med processen är, vem mottagaren är och vilken typ av process det rör sig om. Med den informationen kan man påbörja en processspecifikation.

Processägaren/processledaren behöver ställa sig frågan om processen redan finns beskriven (man kan ju ha fått ”ärva” en process som någon annan varit processägare för). Finns den redan beskriven så kanske kompletterande beskrivningar behöver göras, innan man går till steg 5 i modellen.

Om den inte redan finns beskriven är det det man gör i det här steget. Att beskriva nuläget i en process kan göras på flera olika sätt. Minimum för varje process är att den ska ha en processspecifikation med korta fakta om processen (se nedan). Om det är lämpligt för processen ska flödet beskrivas i en processkarta. Det görs genom en processkartläggning som beställs av en processhand-

ledare. Det som kartläggs då kallas en idag-process, som visar nuläget. Man kan också behöva beskriva processens nuläge på andra sätt (se nedan).

Processkartläggning är inte alltid rätt metod

Det är inte alltid en processkartläggning som är den rätta metoden att börja med om man ska utveckla något. Man behöver vara säker på att det är en process det handlar om och inte t.ex. en engångssatsning, där stödet istället kan fås i projektstyrningsmodellen, som även innehåller stöd för uppdrag.

Processhandledaren kan hjälpa till med att resonera runt vilket angreppssätt som är det bästa.

Processspecifikationen – en grund

Samtliga processer ska ha en processspecifikation. Den är ett levande dokument som justeras och fylls på efter hand som man jobbar med att förvalta och utveckla processen. Det är processledaren som ansvarar för att uppdateringar sker. I processspecifikationen hänvisar man till en uppföljningsplan för processen. Även den är ett levande dokument som processledaren ansvarar för, liksom aktivitetsplanen för processen där planerad utveckling beskrivs.

Processspecifikationen beskriver processen utifrån ett antal korta fakta. Se avsnittet *Begreppsdefinitioner* för mer information, och en bild i *Bilaga 1*.

Processkarta för att beskriva nuläget – idag-processen

Om processen går att beskriva som ett sammanhängande flöde är det viktigt att göra en processkartläggning för att få fram en processkarta. Det är vanligt att man kan göra det. Vissa processer lämpar sig dock inte att beskriva som ett flöde av aktiviteter, även om man återkommande utför vissa aktiviteter. Ett exempel på det är de flesta styrprocesserna på koncernnivå.

Processkartan som tas fram i det här steget visar ett nuläge. 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 och beskrivningen av mottagaren.

Processkartan är ett viktigt verktyg för att skapa en gemensam bild av processen. Processkartan visar i ett flöde vem som gör vad och vilka beslut som tas eller val som görs på vägen för att leverera ett visst resultat och därmed tillfredsställa ett behov. Flera processkartor kan tillsammans visa hur processer hänger samman med varandra och finns på olika nivåer. Den är också ett verktyg för att kunna göra analyser, t.ex. ledtidsanalyser, riskanalyser, kravanalyser m.m. Sådana analyser kan göras i det här steget, nulägesbeskrivningen, om man t.ex. vill veta vilken ledd tid processen har i sitt

utgångsläge, eller vilka risker som finns som man sedan måste ta hand om i utvecklingen i 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.

Beställa en processkartläggning

För att göra en processkartläggning kontaktar processägaren eller processledaren en processhandledare, som är en metodkunnig stödperson som kan bistå med själva kartläggningen (processhandledare finns listade på intranätet). Processhandledaren har även tillgång till lämpliga mallar, bland annat en mall där kartläggningsuppdraget definieras:

Uppdragsbeskrivning_processkartläggning.docx.

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

Annan dokumentation av nuläget

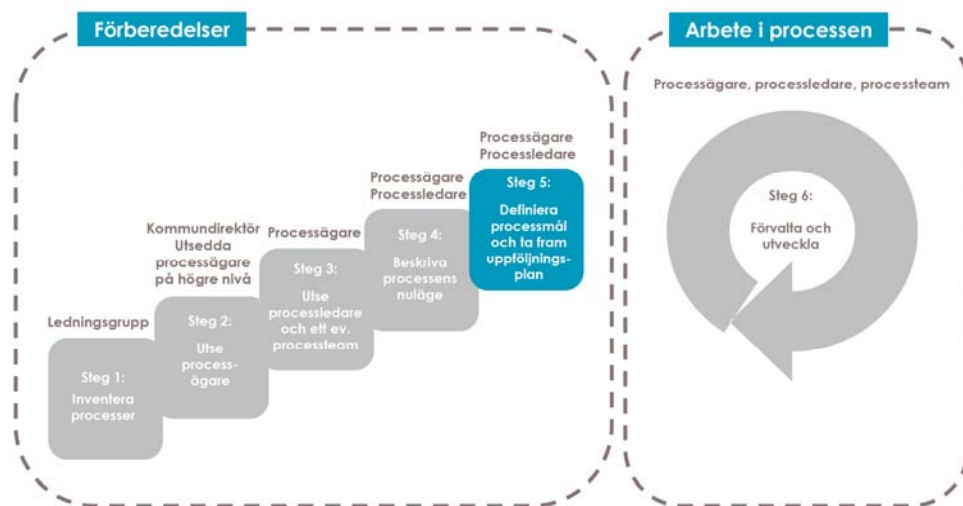
Annan dokumentation kan behövas för att beskriva nuläget. Förutom processspecifikation och processkarta kan, som sagt, en listning av problem och goda idéer som framkommit i processkartläggningen behövas. En mängd analyser av nuläget i processen kan också förekomma. Man kanske behöver ta fram en kommunikationsplan för att förmedla nuläget i processen och man kanske behöver beskriva något särskilt perspektiv av processen i text eller bild. Det beror på behoven i processen.

Här är det också lämpligt att försöka beskriva mottagaren i processen på ett mer detaljerat sätt. Det är framförallt viktigt i steg 6 när man ska utveckla processen för att på bästa sätt möta mottagarens behov.

Vet ni redan här vad som skulle behöva göras för att förbättra processen, påbörjar ni en aktivitetsplan.

Steg 5: Definiera processmål och ta fram en uppföljningsplan

Processägare,
processledare,
processteam



Varför ska vi sätta mål och följa upp?

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

Vi följer upp för att till exempel

- identifiera ett nuläge att mäta framgångar utifrån (utan ett nuläge är inga jämförelser möjliga)
- få svar på hur processen fungerar för att kunna avgöra om det är acceptabelt
- identifiera när en process börjar få problem så att vi kan åtgärda i tid
- få svar på om förbättringar vi infört i processen fått avsedd effekt
- säkra att målen är rätt utformade och förbättringsinsatser genomförbara (utifrån t.ex. vad organisationen förmår)
- kunna prioritera vilken utveckling vi ska genomföra (vi har inte resurser nog att genomföra alla utvecklingsbehov som identifieras)
- driva på önskvärda beteenden (man brukar säga att det som mäts, det blir också gjort).

Processägaren ansvarar, tillsammans med processledaren och med stöd av ett eventuellt processteam, för att identifiera processmål och hur dessa ska följas upp för att säkra att processen är effektiv och levererar kvalitet. Målen revideras efter behov i enlighet med organisationens övergripande vision, verksamhetsidé och målsättning – framförallt utifrån resultaten av den mätning och den utveckling av processen som sker i steg 6.

Vad ska ni tänka på?

Sätta mål för processen

Processmålen kan vara dels mål som mäter resultatet av processen – det den levererar (tjänst, styrning, stöd), dels utvecklingsmål, som man sätter i samband med utvecklingsinsatser för att se om förbättringarna ni gjort fått genomslag.

Exempel på resultatmål:

X procent av alla leverantörsfakturor ska hanteras inom förfallotiden.

Exempel på utvecklingsmål: Mottagarens nöjdhet ska öka med x procent efter att vi infört utökade telefontider.

För resultatmål – svara på följande frågor:

- Vilka krav har identifierats för processen (se avsnittet om kravanalys nedan)?
- Vad står det i reglementen som rör processen om vad som ska åstadkommas? Kan det brytas ner till mål för processen?
- Finns det målområden i ÖSB som är aktuella att knyta till processen? Hur kan ni i sådana fall bryta ner dessa målområden för att passa processen och processens tänkta resultat och syfte? Finns det redan indikatorer eller mätetal som kan användas för att mäta processens framgång?
- Om resultatet som kommer ur processen inte går att knyta till ÖSB:s målområden och indikatorer (det är sällan självklart att den kopplingen finns eftersom processerna handlar om arbetssätten – det gäller särskilt styr- och stödprocesser), hur kan ni då sätta mål för och mäta att processen levererar det den ska med god kvalitet? Här behöver ni sätta mål för och mäta olika, och kanske flera, variabler för att fånga in helheten: att mottagaren fått det som processen avser att leverera, upplevelsen av leveransen (tillgängligt, snabbt, med god service).
- Kan ni hitta indikatorer som kan signalera tidigt om en process är på väg att brista i resultatleverans?

Tänk på detta

Kommunens uppdrag som definieras i reglementen är mycket större än det som prioriteras i ÖSB. Det är därför ni måste se till kommunens uppdrag i stort när ni sätter mål för processen.

För utvecklingsmål – svara på följande frågor:

- Vilka utvecklingsbehov har identifierats för processen? Vilka åtgärder har prioriterats? Vilka utvecklingsmål behöver sättas upp för processen utifrån dessa?
- Hur kan ni mäta om prioriterade åtgärder får genomslag? Vilka indikatorer eller mätetal behövs?

Processledaren formulerar målen, samlar dem i en uppföljningsplan (se nedan), så att det finns en tydlig översikt av processens mål och mätning, och förankrar detta med processägaren. Tänk på att målen ska vara tydliga och mätbara med angivna värden (undvik diffusa mål som t.ex. ”öka kundnöjdheten”).

Lite om kravanalys

Krav på processen finns ur både mottagarens synvinkel (krav som gynnar kvaliteten på tjänsten/stödet/styrningen som kommer ur processen) och ur organisationens synvinkel (krav som gynnar effektivitet i utförandet av det som sker i processen).

Processägaren och processledaren behöver analysera kraven utifrån processens olika komponenter: aktiviteter, val/beslut, aktörer som utför aktiviteterna och resultatet av det som levereras ur processen, men även krav utifrån de intressenter som finns. Ett specifikt krav kan ibland relateras till mer än en komponent, och till och med till processen som helhet (processövergripande krav).

Processhandledarna har tillgång till en kravanalysmetod för processer. Den i sin tur bygger på andra analyser, t.ex. intressentanalys, dokumentanalys. Alla dessa kan en processhandledare bistå med.

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 t.ex. förutsättningar för att processen ska kunna starta
- 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.

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 eller metoder som fokusgrupper eller kundresan).

Vad som mäts ser olika ut beroende på process och på förväntad förbättring av processen. Ni bör inte mäta allt utan i stället välja de väsentligaste måtten relaterat till målen, och ett begränsat antal, för att det ska vara rimligt att

hantera analyser och resultat. Det är processägaren som bestämmer vad som ska mätas och följas upp, i samråd med processledaren.

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, och få en tydlig översikt av mål och mätning, gör ni en uppföljningsplan. Som stöd finns mallen *Uppföljningsplan_process.docx*. 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 av processen?

Mallen för uppföljningsplan är en ganska enkel mall. Vill man komplettera med något mer avancerat är det fritt fram. Tanken är dock att uppföljningsplanen ska ge en bra samlad översikt för processen av vilka mål som finns för processen och hur de mäts – en möjlighet att jämföra mellan processer.

I uppföljningen, som görs kontinuerligt i steg 6, kommer utvecklingsaktiviteter att identifieras. Dessa ska föras in i aktivitetsplanen för processen. Eventuellt kan det bli aktuellt att föra in vissa aktiviteter i arbetsplaner för en verksamhet, eller till och med i verksamhetsplaner.

Ett exempel

Exemplet här är utvecklingen av e-tjänster, vilket kan betraktas på olika sätt utifrån ett processperspektiv, och därmed målsättas och mätas på olika sätt. Här blir det viktigt att bestämma sig för vem som är mottagare av det som levereras i processen.

- Är det verksamheten/verksamhetsansvariga/ansvariga för tjänster som vill ha hjälp med att digitalisera någon av sina processer (då är processen en *stödprocess* som utgår från Kommunstyrelseförvaltningen och som hjälper verksamheten att effektivisera). Mottagaren är verksamheten, leveransen blir en publicerad e-tjänst redo för användning. Målet här, och det man mäter, är nöjdheten hos verksamheten. Gick det snabbt att få till e-tjänsten, fungerade samarbetet i utvecklingen, upplever verksamheten att den utvecklade lösningen bidrar till den tänkta effektiviseringen?
- Är mottagaren den externa användare som ska nyttja e-tjänsten för att utföra något på ett enkelt och tillgängligt sätt i kontakten med kommunen (då utgår processen från en specifik verksamhet som förbättrar sin *huvudprocess* genom digitalisering och den digitaliserade

processen/e-tjänstelösningen ska fortfarande leverera ett direkt värde till en extern mottagare, t.ex. att kunna ställa sig i barnomsorgskö eller ha koll på snöröjningsläget). Leveransen ska då möta ett behov hos den externa mottagaren att enkelt och snabbt kunna utföra det som huvudprocessen syftar till. Målet här, och det man mäter, är nöjdheten hos den externa mottagaren. Har utvecklingen av huvudprocessen, dvs. att den erbjuder en e-tjänst, bidragit till att underlätta för den externa mottagaren i sina kontakter med kommunen inom ramen för den specifika processen?

Beroende på var processen utgår från, vilken typ av process det är, vem som är mottagare och vad leveransen ur processen är, så behöver man alltså troligen sätta olika mål och mäta olika saker. När det gäller stödprocessen i det här exemplet behöver man sätta mål för och mäta hur snabbt, smidigt och träffsäkert man kan utveckla en e-tjänst tillsammans med verksamheten, utifrån deras behov. När det gäller den digitaliserade huvudprocessen så ska den ju fortfarande leverera det den gjorde innan digitaliseringen. Här ska man sätta mål för och mäta om digitaliseringen, e-tjänsten i det här fallet, förbättrade den faktiska leveransen för mottagaren. Gick det t.ex. snabbare och enklare att få en barnomsorgsplats med stöd av e-tjänsten än då hanteringen var manuell, fick man snabbare och enklare koll på snöröjningsläget än innan, då man var tvungen att t.ex. ringa för att få samma information.

I ÖSB för 2016 uttrycks inom en mängd olika områden att e-tjänster ska utvecklas och digitaliseringen öka. Det saknas dock, för 2016, indikatorer som rör e-tjänster. I gamla ÖSB fanns dock två indikatorer som vi kan titta på som exempel:

- X antal e-tjänster ska utvecklas under en viss period.
- Nöjdheten hos mottagarna/användarna av e-tjänsterna ska vara lägst 80 procent.

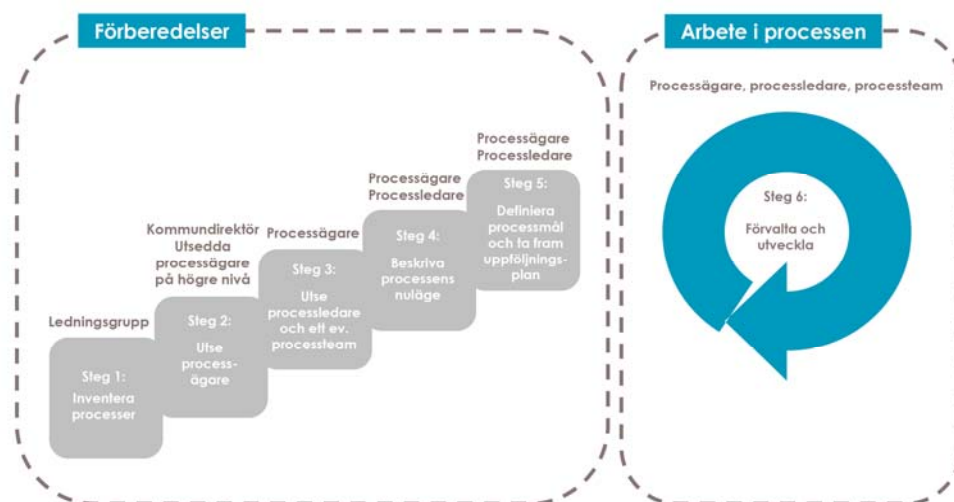
Här den första indikatorn knappast relevant för en specifik verksamhet, däremot är den det för stödprocessen som utvecklar e-tjänster. Den andra indikatorn är dock relevant för verksamhetens digitaliserade huvudprocess. Den borde även vara relevant för stödprocessen då det har att göra med den långsiktiga effekten av det man utvecklar, även om det inte är relevant för den direkta leveransen till verksamheten.

Att det saknas indikatorer för e-tjänster 2016 visar dock på att det inte alltid går att hitta stöd för mätning i ÖSB, även om något är prioriterat i målområdena. Hittar man inte stöd där måste man själv fundera på hur man kan vara säker på att processen är framgångsrik.

I de här två exemplen finns det också ett gränssnitt mellan stödprocess och den specifika huvudprocess som ska digitaliseras. Som processledare för de aktuella processerna bör man komma överens om hur gränssnittet ska fungera och vilken information som ska ges och fås, vilka överenskommelser om vem som ansvarar för vad som behöver göras etc. Vilket kvalitetsansvar har t.ex. stödprocessen och vad krävs då av den aktuella huvudprocessen för att ansvaret ska tas?

Steg 6: Förvalta och utveckla processen

Processägare,
processledare,
processteam



Varför ska processen förvaltas och utvecklas?

Här uppfylls själva syftet med att jobba strukturerat och systematiskt med processorientering och därmed verksamhetsutveckling. Det är i det här steget ni, utifrån ett helhetsperspektiv och enligt de behov och krav som finns för processen, enskilt och i sitt sammanhang förbättrar processen och dess förutsättningar så att den levererar kvalitet till mottagaren, och så att arbetet i den utförs på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Processägaren ansvarar för förvaltning och utveckling av processen. Processägaren har stöd av en särskilt utsedd processledare (eller tar den rollen själv) och ett eventuellt processteam.

Vad ska ni tänka på?

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.

Lära känna mottagaren i processen

Processen ska ju sikta på att förbättra resultatet/värdet som mottagaren får som leverans ur processen. Därför behöver man lära känna mottagaren ordentligt. Vem är mottagaren? Vilka behov har mottagaren? Hur ser mottagarens livssituation ut? Vad upplever mottagaren i sina kontakter med processen? Vad händer hos mottagaren innan han eller hon får kontakt med processen och vad händer efter att vi ”släppt” mottagaren?

Enkäter är i det här fallet ett ganska trubbigt instrument och man behöver ofta fundera på hur man kan kombinera olika verktyg och metoder för att få kunskap om mottagaren. Man kan lära känna mottagaren genom t.ex. djupintervjuer, fokusgrupper, observationer eller effektkartläggningar. Mest effektivt är att involvera mottagaren direkt i utvecklingen av processen, om det är möjligt.

Örebro kommun har som ambition att utveckla metodstöd för detta. Ett exempel på metodstöd är att göra en så kallad kundresa, dvs. att tillsammans med mottagaren kartlägga vad som händer innan, under och efter mottagarens kontakt med processen och hur upplevelsen ser ut. Metodstödet för detta kommer att beskrivas i Kvalitetshandboken.

Typiska uppgifter i förvaltningen och utvecklingen av processen

- Följa upp processen (revidera mål, mäta, övervaka, analysera) för att identifiera utvecklingsbehov. Se även steg 5.
- Omvärldsbevaka för att identifiera utvecklingsbehov.
- Lyfta utvecklingsbehoven för beslut och genomföra utveckling enligt beslut.
- Dokumentera processen.
- Kommunicera och sprida kunskap om processen till dem som behöver, men även inhämta synpunkter och idéer.
- Samordna processens gränssnitt mot andra verksamheter i kommunen, mot andra processer och mot externa aktörer.
- Säkerställa informationsbehovet i processen (indata).
- Säkerställa informationen som produceras i processen (utdata).
- Säkerställa resursförsörjningen (kompetensen) i processen.

Följa upp och omvärldsbevaka för att identifiera utvecklingsbehov

Genom uppföljning av processen och omvärldsbevakning identifieras problem och utvecklingsbehov. Utvecklingsbehov 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 arbetssätt på grund av strategier och prioriteringar från kommunledningen eller klagomål på verksamhetens tjänster eller avvikelserapportering.

Det viktiga är att man vet vad som behöver utvecklas och varför – och att man gör något åt det utifrån de mål och effekter man bestämmer sig för i den aktuella processen. Identifierade förbättringsaktiviteter ska föras in i aktivitetsplanen (mall: *Aktivitetsplan.docx*), efter att nödvändiga beslut tagits. Aktiviteterna ska i sin tur följas upp så att man ser att de får effekt.

Processledaren följer uppföljningsplanen och rapporterar processresultaten enligt överenskommelse med processägaren.

Dokumentera processen

Processledaren ansvarar för att processen dokumenteras och att dokumentationen hålls uppdaterad och levande. Dokumentationen ska bestå av en beskrivning av processen:

- **Processspecifikation** (mall finns: *Processspecifikation.docx*)
- **Aktivitetsplan** för förvaltning men framförallt utveckling av processen (mall finns: *Aktivitetsplan.docx*)
- **Uppföljningsplan** (mall finns: *Uppföljningsplan.docx*) där man kan få en överblick av hur processen mäts och följs upp och var man kan hitta resultatet av uppföljningen
- **Processkarta med eventuellt tillhörande analyser** om det är lämpligt för den specifika processen

Processspecifikationen är, tillsammans med aktivitetsplanen och uppföljningsplanen, de dokument som ska vara kopplade till varje process.

Tänk på

En väl dokumenterad process och strukturerad processutveckling är en bra grund för att ansöka om kommunens kvalitetspris Nya steg.

Kommunicera och sprida kunskap om processen

Det man inte ser kan man inte förstå, följa eller förbättra. Därför behöver processen och dess förutsättningar och utveckling kommuniceras till dem som berörs – de som jobbar i eller ska jobba i processen, de som ska bidra till att utveckla processen och de som jobbar i angränsande processer.

För att en process ska kunna styras krävs att det dels finns ett bemannat och känt ansvar för processen, ett ägarskap, dels att de som jobbar med och i processen vet när den är framgångsrik och när den inte är det. De behöver veta:

- Vem är processens mottagare? Hur ser mottagarens behov och krav ut?
- Hur ska processen fungera, hur ser flödet ut, hur ser sambanden ut?
- Vilka förutsättningar behöver säkras för att processen ska fungera (t.ex. tillgång till information, systemstöd, resurser).
- Vilka roller är inblandade i att utföra aktiviteterna i processen och vilket ansvar har de?
- Kontinuerlig problemlösning: 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. För att veta vem som kan behöva kunskap och information om

processen kan ni göra en intressentanalys (processhandledaren har tillgång till en sådan metod).

Ta fram en kommunikations- och utbildningsplan – kontakta Kommunikationsavdelningen om ni behöver stöd med kommunikationsplanen. Aktiviteterna i dessa behöver knytas samman med aktivitetsplanen för processen.

Beställa kartläggning av önskat läge – imorgon-process

Om ni i uppföljning eller omvärldsbevakning identifierat specifika utvecklingsbehov som lämpar sig att åskådliggöra i en processkarta, så kan ni beställa en processkartläggning av ett önskat läge – en så kallad imorgon-process.

Då kontaktar processägaren eller processledaren en metodkunnig processhandledare, precis som i steg 4, och ni kommer överens om vad ni ska fokusera på i den imorgon-process som ska kartläggas. Som stöd för kartläggningsuppdraget finns mallen *Uppdragsbeskrivning_processkartläggning.docx*.

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 (idag-processen) och uppdaterar den baserat på de utvecklingsbehov ni ser, eller analyserar den utifrån olika aspekter. Ni kan t.ex. göra ledtidsanalyser (var finns flaskhalsarna), kravanalyser (vem har vilka krav på processen) eller riskanalyser (var i processen finns risk för t.ex. 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

Aktivitetsplanen och eventuella processkartläggningar utgör tillsammans en beskrivning av förbättringar som behöver genomföras. Utvecklingsbehov som identifieras och kräver beslut lyfts till processägaren. 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 intranätet: **intranat.orebro.se/projektil**.

Mer sällan kommer utvecklingsbehoven att vara av sådan dignitet att de behöver struktureras som projekt. Eftersom 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 ni alltid i senaste versionen på intranätet: **intranat.orebro.se/kvalitetsutveckling**.

Följa upp införda förändringar

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 (se avsnittet om dokumentation ovan).

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 uppdatera aktivitetsplanen?
- Finns gamla problem eller goda idéer som bör tas om hand?

Informationshantering och resursallokering i processen

Eftersom processen använder information och resurser för att förvandla ett behov till ett värde – ett tillfredsställt behov – via aktiviteterna som utförs och beslut som tas, måste man säkerställa att man har tillgång till korrekt information och rätt kompetens (resurser) i processen.

Informationshantering

Information – såväl skriftlig, muntlig som digital – är en strategisk resurs i Örebro kommun, oavsett vilket media och format som informationen är ordnad i. Den ska förvaltas som en tillgång. Örebro kommun ska kunna hantera såväl egen information som information från andra organisationer, medborgare och företag, i syfte att stödja Örebro kommuns verksamhet.

Processer både konsumerar och producerar information. En förutsättning för en fungerande process är att man har koll på processens informationsbehov, var informationen finns och vem som ansvarar för kvaliteten på den, så att den information som används är tillförlitlig och uppdaterad.

Informationsbehovsanalys hanteras i en särskild modell (MIBA). Modellen utgår från verksamhetens informationsbehov och kompletterar processledningsmodellen när det gäller informationsperspektivet. Modellen ger ett underlag för utveckling utifrån informationsperspektivet för organisation,

processer och teknik. MIBA ger processerna stöd i var information finns tillgänglig i en säker form.

Processledaren, och de som arbetar i processen, behöver veta var den information som processen kräver finns, så att förutsättningarna för en fungerande process säkras.

Resursallokering


Resurserna som utför aktiviteterna i processen, deltar i ett eventuellt processteam eller har rollen som processledare, måste ofta delas med andra processer. Därför är det viktigt att säkerställa resursförsörjningen till processen. Det är ytterst processägarens ansvar att göra detta – tillsätta egna resurser om man själv även är resursägare, eller anhålla om resurser från andra resursägare vid behov. Vilken kompetens som behövs samråder processägaren med processledaren om.

I de enklaste fallen kan processägaren göra en muntlig överenskommelse med resursägaren. Då man behöver vara lite mer formell kan man använda mallen *Resursbehov_process.docx*. Inom vissa områden har man särskilda resursallokeringsmodeller som ska följas. Det ser lite olika ut i organisationen.

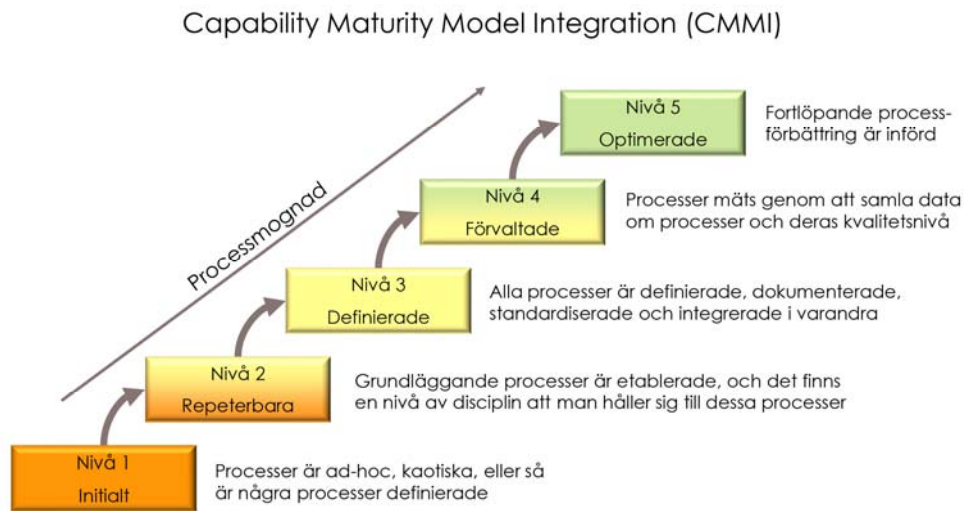
Det är resursägaren som ansvarar för strategisk kompetensutveckling av resurserna eller för att rekrytera in den kompetens som behövs. Kompetensbehoven förtydligas i kommunikationen mellan resursägaren och processägaren. Utlånade resursers prestationer i processerna ska kopplas tillbaka från processägaren till resursägaren så att utvecklingssamtal kan hållas och utvecklingsplaner sättas. Se även avsnittet med begreppsdefinitioner ovan – definition av processägaren och resursägare.

Bilagor

Bilaga 1 – Processspecifikation

	<DATUM>	1(1)
Processspecifikation för <u>ange processens namn</u>		
Processägare:	ange namn och e-postadress	
Processledare:	ange namn och e-postadress	
Processteam:	om ett sådant finns, lista namnen, annars stryks denna punkt	
Typ av process:	ange om det är en huvud-, stöd- eller styrprocess	
Syfte med processen:	ange varför processen finns och vilket behov som ska tillfredsställas, vilket värde som ska levereras	
Starthändelse:	ange vad processen startar med (oftast ett behov eller en händelse)	
Sluthändelse (resultat/leverans):	ange vad det konkreta resultatet av processen är, dvs. vilket värde levereras ur processen, vilket behov tillfredsställs	
Mottagare:	ange vem som 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:	kompletteras man med i steg 5 då mål och mätetal för processen tas fram	
Uppföljning:	ange var uppföljningen av processen finns att tillgå? Kompletteras med i steg 5 då en uppföljningsplan tas fram	
Delprocesser:	ange vilka delprocesser processen innehåller (om processen befinner sig på en sådan nivå att det finns delprocesser, annars stryks punkten)	
Angränsande processer:	ange vilka andra processer som gränsar till den aktuella processen	
<p>Du 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.</p>		

Bilaga 2 – Processmognad, baserat på Capability Maturity Model Integration (CMMI)



Kommentar:

Enligt analysföretaget Gartner så har ca 80 procent av organisationerna som jobbar med sina processer svårt att ta sig till steg 3. En framgångsfaktor för att lyckas är att på allvar börja arbeta med och utveckla processer som löper över funktionsgränser/organisationsgränser och hantera dem utifrån ett gränsöverskridande processägarskap.

Kontakt

Carina Asplund, modellansvarig
carina.asplund@orebro.se, 019-21 45 54
