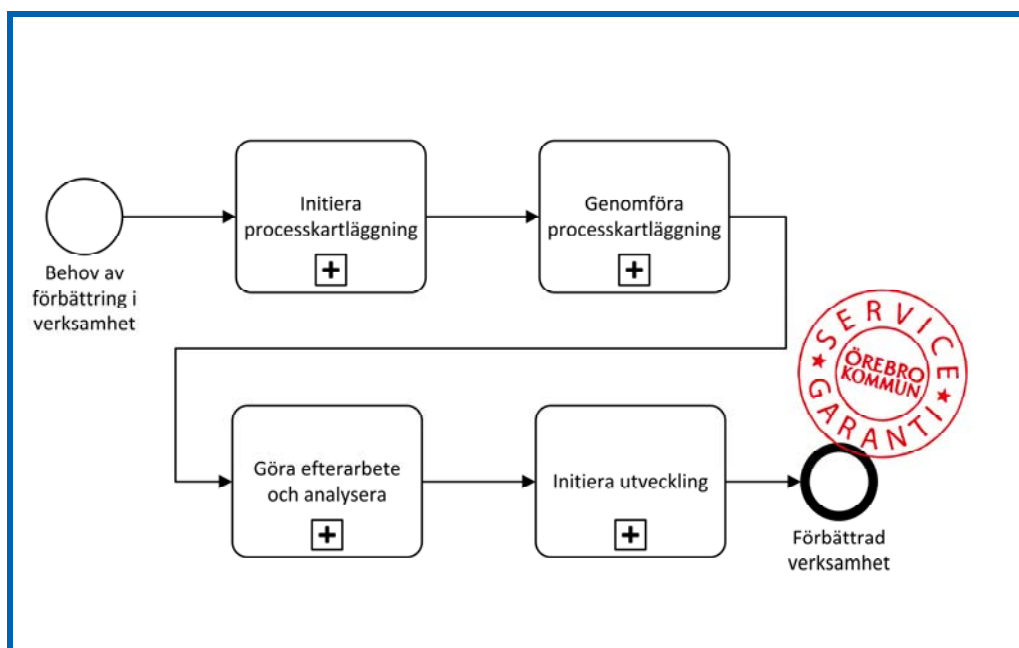


Från processkartläggning till processutveckling

En handbok för Örebro kommun

Version 3.0



Innehållsförteckning

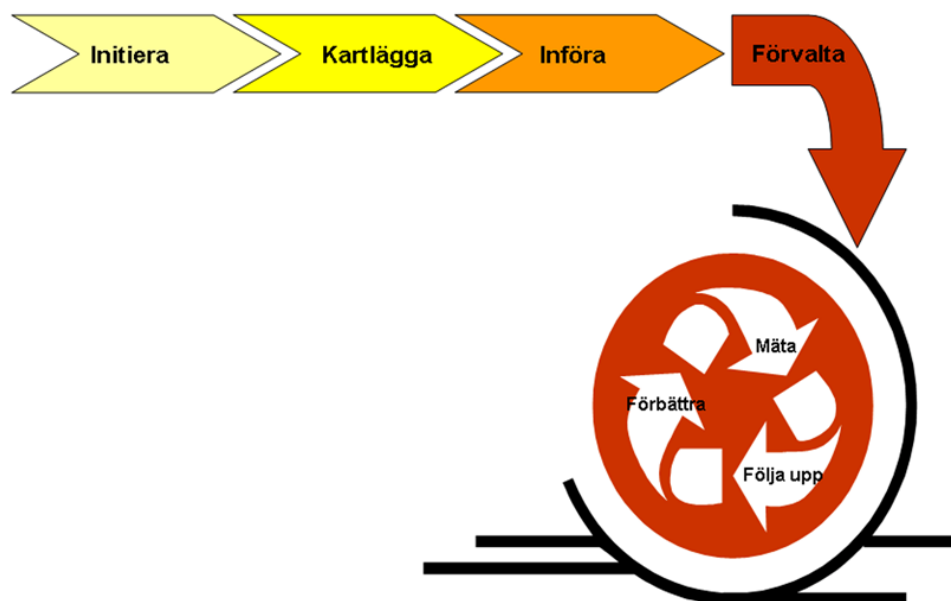
Örebro kommuns processledningsmodell.....	3
Definitioner och begrepp	4
Roller och ansvar	6
Initiera processkartläggning.....	8
Initiativet börjar i ledningen	8
Uppdragsbeskrivningen	9
Grunduppgifter.....	9
Uppdrag	9
Mål, värden och effekter	9
Registrera i dokument- och ärendehanteringssystemet W3D3.....	10
Kartlägga process.....	11
Planera och förbereda seminarium	11
Ta reda på bakgrundsinformation	11
Planera deltagande	11
Lokal, tider och annat praktiskt	12
Avgränsning i metodval eller fullskalig kartläggning?.....	12
Dokumentation under kartläggningen	13
Presentationsmaterial och annat material	13
Handledarrollen under processkartläggningen	15
Idag-processen – förberedelser och inledning	16
Idag-processen – modellering	16
Modellering av översiktlig processkarta.....	16
Modellering av detaljerad processkarta	18
Gruppering och prioritering av problem och goda idéer	18
Imorgon-processen – förberedelser	20
Imorgon-processen – modellering	20
Efterarbete och analys.....	21
Införa förbättrad process	23
Ständiga förbättringar eller enklare utveckling.....	23
Utvecklingsprojekt.....	23
Att lyckas med förbättringar	24
Kotters förändringsmodell	24
Hantera motstånd	24
Förvalta processen	25
Att förvalta en process – ansvar, uppgifter och kommunikation	25
Sätta mål för processen och mäta framgång	25
Planera för att få förändringen att ”fastna”	27
Struktur som stöd för förvaltning.....	27
Kvalitetspriset – belöning för förbättringsarbete	27
Bilagor	28
Bilaga 1 – Grundsymbolerna i BPMN.....	28
Bilaga 2 – Exempel på dokumentation	29
Bilaga 3 – Intressentanalys	31

Örebro kommuns processledningsmodell

Örebro kommuns processledningsmodell är en grund för kommunens arbete med att förenkla, förnya och förbättra verksamhetens processer – ett stöd i kvalitetsarbetet. Örebro kommuns arbete med processer är långsiktigt med syfte att stödja en effektiv förvaltning – effektiva, enhetliga och förankrade arbetssätt inom hela organisationen.

Processledningsmodellen omfattar hela Örebro kommuns verksamhet.

Modellen består av fyra steg:



- Initiera – ledningsbeslut med syfte och mål, utse processhandledare och deltagare.
- Kartlägga – praktiskt genomförande av kartläggning och analys av resultatet.
- Införa – utvecklingsinsats (enklare uppdrag eller utvecklingsprojekt) för att införa de identifierade utvecklingsbehoven.
- Förvalta – ta hem effekter, mäta och följa upp och hantera förändringsbehov.

Den här handboken vänder sig i första hand till processhandledare, men även processägare, processledare och andra intresserade har nytta av den. Den är ett praktiskt stöd i arbetet med processer.

Definitioner och begrepp

En process är ett nätverk av aktiviteter 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 är den/de som tar emot värdet/nyttan av det som skapas i processen. I processsammanhang pratar man ofta om kund, men detta begrepp är inte alltid funktionellt i den kommunala världen. Därför använder modellen det mer neutrala begreppet mottagare. En mottagare kan vara extern eller intern, t.ex. privatpersoner, företag, medarbetare, chefer, förtroendevalda etc.

Processorientering handlar om att fokusera på nyttan för mottagaren av det som sker inom processen och hur man skapar den nyttan.

Processledning är att styra det vi gör i en verksamhet, dvs. hur vi skapar värde (för vem gör vi vad och hur). Mottagarna är sällan intresserade av hur vi organiserat oss – de är intresserade av resultatet av vårt arbete. Flödena fram till en nöjd mottagare går ofta tvärs över olika verksamheter eller genom olika funktioner i en verksamhet. Helhetssyn och ledning är därför nödvändigt.

Processutveckling bidrar till kommunens systematiska verksamhetsutveckling, till kvalitetsutvecklingen. Vi utvecklar kommunens huvud-, stöd- och styrprocesser i enlighet med kommunens vision och mål. Utgångspunkten i processarbetet är hela tiden våra externa och interna mottagare.

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. I processkartläggningen fokuserar vi på mottagaren – vi utgår från resultatet som ska levereras. Processkartläggningen gör viktiga samband i verksamheten synliga och skapar delaktighet i arbetet med ständiga förbättringar. Metoden för processkartläggning kan användas i sin helhet, eller också väljer man de delar som behövs om det är en mer begränsad kartläggning som ska göras.

En huvudprocess gör verklighet av verksamhetsidén och är grunden för den aktuella verksamheten. Huvudprocessen skapar ett direkt värde för mottagaren (privatpersonen/företaget/ föreningen/medarbetaren/chefen/ förtroendevalda etc). Den förädlar och levererar de tjänster eller produkter som organisationen erbjuder mottagaren.

En stödprocess är stödjande för huvudprocesserna (t.ex. personaladministration, ekonomiadministration, IT-stöd, information m.m.). Den har inget egenvärde utan bidrar med aktiviteter som behövs då och då under huvudprocessflödet, t.ex. beställa material, betala en faktura, rekrytera

personal, tillhandahålla IT-support. En stödprocess skapar indirekt värde för mottagaren i andra processer.

En styrprocess behövs för att styra och koordinera huvud- och stödprocesser, t.ex. strategisk planering, beslut, uppföljning och utveckling/förbättring.

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

En översiktlig processkarta visar de olika processtegen utan detaljeringsgrad. Här beskrivs vilka processteg som ingår, inte vem som gör vad. Vissa val kan eventuellt finnas med. Se bilaga 2 för illustration.

En detaljerad processkarta beskriver processen med mer detaljeringsgrad, vilka aktiviteter ingår i processtegen och vem är det som gör vad. Här ser man alltså de roller som utför de olika aktiviteterna. Här definieras även olika val mer detaljerat. Se bilaga 2 för illustration.

Rutinbeskrivningar är den lägsta nivån i processdokumentationen. Varje aktivitet kan ha en rutinbeskrivning och ibland även andra dokument kopplad till sig, t.ex. checklistor, mallar, regler etc.

En aktivitet är något som utförs av en aktör i en sekvens utan tidsluckor.

En händelse är något som inträffar: ett klockslag, en tilldragelse.

Roller och ansvar

Ledningsgrupper

Skapar förutsättningar för att arbetet i processerna lyckas genom att prioritera processarbete och visa sitt engagemang. En ledningsgrupp är styrande i strategiska och långsiktiga processfrågor och prioriterar och startar förbättringsinsatser (t.ex. i form av utvecklingsprojekt) och följer upp status i dessa. Ledningsgrupper hanterar också resurskonflikter som kan påverka prioriteringar av utveckling inom processerna. Ledningsgrupper utser därför processägare till huvud-, stöd- och styrprocesser på enhetens översta nivå.

Processägaren

Är oftast en chef eller direktör och har på ledningsgruppens uppdrag ansvar för att processen utvecklas och förvaltas. Processägaren ansvarar för att processen som helhet är effektiv och ändamålsenlig, identifierar i samråd med berörda verksamhetschefer mål och måtvärden för processen, följer upp resultatet av den och leder utvecklingen.

Processägaren bedömer behovet av och utser ytterligare processägare och/eller processledare i processer på lägre nivå. Processägaren beslutar också om tillsättande av eventuella processteam. Processteam ska ledas av processägaren eller av en processledare som processägaren utsett.

Processägaren initierar och prioriterar i samråd med berörda verksamhetschefer utveckling/förbättring av processen. Processägaren äskar resurser och allokera egna resurser med lämplig kompetens för processen. Kompetensbehov avgörs i samråd med verksamhetschef och en eventuell processledare.

Processledaren

På uppdrag av processägaren driver och samordnar processledaren förbättringsarbetet inom den aktuella processen. Processledaren leder också processteamets arbete om ett sådant team finns och om processägaren själv inte leder teamets arbete. Processledaren samordnar processens gränssnitt mot verksamhet och externa aktörer och lyfter vid behov problem och frågor till lämplig gruppering och samordnar hanteringen av dessa. Processledaren inhämtar och delar med sig av kunskaper i verksamheten och ansvarar för att ta fram utbildning inom ramen för den aktuella processen för dem som behöver.

Processteam

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

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

Verksamhetschefen

Verksamhetschefen ansvarar för den egna verksamhetens resultat och är ansvarig för resurser och kompetens inom sitt område. I processarbetet är verksamhetschefen resursägare och ansvarar för att tillhandahålla resurser med lämplig kompetens till processarbetet.

Processhandledaren

Processhandledaren är metodkunnig och bidrar till verksamhetsutvecklingen genom kartläggning och analys av resultatet av kartläggningen.

Processhandledaren ansvarar för kartläggningens planering och genomförande, för dokumentation och analys av resultatet av kartläggningen samt för rapportering till uppdragsgivaren. Gruppen äger resultatet och ansvarar för innehållet.

Se mer om handledarrollen nedan i avsnittet *Kartlägga process - Handledarrollen under processkartläggningen*.

Initiera processkartläggning

Initiativet börjar i ledningen

Initiativet till en processkartläggning måste alltid börja i ledningen. Det är processägarens ansvar att initiera en processkartläggning. Detta gör processägaren ofta i samråd med ledningsgruppen och en eventuell processledare. Processhandledaren ger stöd i vad man behöver tänka på när uppdraget definieras.

Behovet av en processkartläggning som grund för verksamhetsutveckling kan komma från många olika håll. Det kan t.ex. handla om att man identifierar ett förbättringsbehov i resultatanalyser i delårsrapporter och årsberättelser, i internkontroll och i undersökningar och mätningar av olika slag. Det kan handla om krav på förändrade arbetssätt på grund av strategier och prioriteringar från kommunledningen. Det kan handla om ständiga förbättringar i den egna kontinuerliga verksamhetsutvecklingen. Det kan handla om klagomål på verksamhetens tjänster.

Det viktiga är att man vet varför man gör processkartläggningen, och att man har som mål att förbättra och utveckla den aktuella processen enligt de mål och effekter man bestämmer sig för.

Tips

Om processkartläggningen avser en verksamhet där ledningen behöver stöd i att bestämma inriktning och avgränsning kan du som processhandledare hjälpa dem med ett prioriteringsunderlag. Använd då mallen *Prioriteringsunderlag_processutveckling.doc*.

Man kan även göra en intressentanalys. Den gör man för att se vem som påverkar och har intressen i processen. Se Bilaga 3 för instruktioner och exempel.

Tips

Behöver processhandledaren gå igenom grunderna i processarbete med ledningen och uppdragsgivaren, t.ex. begreppen inom processledningsmodellen och stegen i metoden? Stöd finns i presentationen *Presentation_processkartläggning.ppt*.

Uppdragsbeskrivningen

Processägaren/processledaren har huvudansvaret för initieringen. Processhandledaren ställer kontrollfrågor och formulerar uppdragsbeskrivningen genom att använda mallen *Uppdragsbeskrivning_processkartläggning.doc*. Diskutera följande:

Grunduppgifter

- Vem är beställare? Vilken/vilka verksamhet(er) berörs?
- Beskriv bakgrunden till behovet av kartläggningen? Varför ska den göras (syftet)?

Uppdrag

- Vem får uppdraget att göra processkartläggningen?
- Vilken/vilka processer omfattas av processkartläggningen? Gör lämpliga avgränsningar.
- Hur ska resultatet redovisas och återkopplas och till vem/vilka? När ska det återkopplas? I vilket/vilka forum?

Mål, värden och effekter

Målet med processkartläggningen är att få en bild av hur processen ser ut idag och identifiera hur den skulle behöva utvecklas för att uppfylla önskade mål och effekter.

- Beskriv vilket/vilka mål ni har med den förbättrade processen.
- Beskriv vilka värden för mottagaren som är viktigast att ta vara på i en förbättrad process.
- Beskriv vilka effekter ni vill uppnå på längre sikt med en förbättrad process (välj nedan och beskriv enligt behov, komplettera vid behov):
 - förväntade effektiviseringar i verksamheten (beskriv hur)
 - förbättrad service (beskriv hur)
 - andra förväntade kvalitetsförbättringar (beskriv hur)
 - att processen bidrar till att Örebro kommun ger service på lika villkor, dvs. att processen beaktar jämställdhetsperspektivet (beskriv hur). Effekter ur perspektiven genus, barn, mångfald, folkhälsa och klimat ska alltid bedömas och beskrivas om tillämpliga.
 - identifierade risker (vilka finns och var finns de?) och förslag på hur man kan eliminera dem som kan medföra allvarliga konsekvenser.
 - identifierade kontrollpunkter så att man säkrar att processen inte går fel (internkontrollperspektivet).

Registrera i dokument- och ärendehanteringssystemet W3D3

När mallen med uppdragsbeskrivningen fyllts i ska den registreras i W3D3. Be er registrator om ett ärendenummer och be även registratorn att lägga in uppdragsbeskrivningen på ärendet (har man behörighet så kan man naturligtvis själv lägga in den).

Obs! Ärendet ska heta **”Processkartläggning av <ange processnamnet>”** och uppdragsbeskrivningen ska heta **”Uppdragsbeskrivning – Processkartläggning av <ange processnamnet>”**.

Kartlägga process

Planera och förbereda seminarium

Processhandledaren behöver göra följande innan själva kartläggningsdagen:

Ta reda på bakgrundsinformation

Om man inte redan kan verksamheten behöver man se till att få så mycket bakgrundsinformation som möjligt. Inga detaljer – den kunskapen står deltagarna för – men en översikt som gör att man förstår diskussionerna.

Vid behov kan man t.ex. använda sig av den så kallade SIPOC-modellen och genomföra ett antal intervjuer för att få ett bättre underlag. Frågor man ställer i dessa intervjuer är t.ex:

- Vem är mottagaren?
- Vad vill kunden ha?
- Hur skapar man det kunden vill ha?
- Vad behövs för att skapa det kunden vill ha?
- Vem skapar och levererar?
- Syftet med processen?
- Vad måste fungera?
- Hur kan vi se det?
- Hur bra ska vi vara?
- Hur uppnår vi det?

Finns dokumentation som är viktig för processkartläggningen, t.ex. tidigare kartläggningar, resultatredovisningar, undersökningar, andra verksamhetsanalyser etc? Läs dessa.

Vilka är intressenterna till processen? Finns det motstridiga intressen bland dem? Diskutera tillsammans med processägaren och processledaren. Använd vid behov metoden för intressentanalys, se Bilaga 3.

Finns det enhetliga begrepp som man använder i verksamheten eller behöver man definiera och komma överens om dessa i samband med processkartläggningen?

Planera deltagande

Ska en eller flera chefer vara med under kartläggningen? Då behöver man gå igenom hur deras medverkan inte blir hämmande på resultatet av kartläggningen. Det gäller särskilt vid probleminventeringen.

Identifiera lämpliga deltagare i kartläggningen tillsammans med processägaren/processledaren. Obs! Det är viktigt att deltagarna tillsammans representerar tillräcklig kunskap om verksamheten som ska kartläggas och helst representerar olika funktioner i den aktuella processen. Processägaren/

processledaren får utse deltagare om det finns flera medarbetare med samma roll och kunskap. Storleken på gruppen kan variera, men bör inte vara större än ca 10 deltagare för att få ett bra diskussionsklimat.

Se till att ansvarig chef informerar berörd personal om att de är uttagna till processkartläggningen. Kalla alla som ska delta i god tid med uppgift om tider och lokal och eventuellt material som de behöver läsa.

Lokal, tider och annat praktiskt

Boka en lagom stor lokal för gruppens storlek där man kan möblera med en grund U-sittning, dvs. så många som möjligt av deltagarna ska kunna se framåt mot en vägg eller whiteboardtavla som blir ytan där själva modelleringsarbetet görs. Ett blädderblock är bra att ha, liksom ett bord som kan vara avställningsyta för eget material. Vill du visa powerpointbilder behöver du förstås en data/videoprojektor.



Det är svårt att säga hur mycket tid som kommer att gå åt. Boka antingen hela eller halva dagar. Oftast behöver man ha en rejäl marginal för diskussioner och det är bättre att det blir tid över än att man får tidsbrist mot slutet.

Sätt upp agendan med arbetspass som är 45-50 minuter långa med en kort paus mellan. Pausen ger handledaren möjlighet att reflektera över hur arbetet fungerar och deltagarna får en möjlighet till informell diskussion och en stunds avkoppling.

Avgränsning i metodval eller fullskalig kartläggning?

Vad är det som ska kartläggas? Anpassa kartläggningen efter behovet.

Utifrån syftet med kartläggningen, som definierats i uppdragsbeskrivningen, ska processhandledaren bestämma sig för om man behöver göra en fullskalig kartläggning med både en **idag-process**, som beskriver nuläget, och en **imorgon-process**, som beskriver ett önskat läge. I vissa fall kan det räcka med en av dem.

I båda dessa delar man upp kartläggningen i två steg: Steg ett innebär att man gör en översiktlig bild av processen, där man ser de processteg/delprocesser som ingår – vi får svar på frågan **hur** arbetet i processen går till. Det kallas för *översiktlig processkarta*.

I steg två utgår man från den översiktliga processkartan och beskriver processen i detalj med aktiviteter och roller, dvs. **vem** gör **vad** i processen. Det kallas för *detaljerad processkarta*. Den modelleringen kan dokumenteras på två olika sätt:

- Linjärt – där vi fokuserar på att följa processen från starthändelse till slut
- eller
- Korsfunktionellt – där vi bygger en bild som också visar hur processen flödar mellan rollerna. Vi får svar på hur överlämningarna i processen ser ut.

Exempel på dokumentation på olika nivåer hittar du i Bilaga 2.

Dokumentation under kartläggningen

Processhandledaren behöver hjälp med dokumentationen under kartläggningen. Utse därför en ansvarig för dokumentation, som skriver minnesanteckningar från diskussionerna och noterar problem och goda idéer. Gå igenom hela upplägget med den person som ansvarar för dokumentationen. Du kan också ta hjälp av någon deltagare i seminariet som får rollen att hjälpa till att dokumentera.

Ett alternativ är att två personer dubblerar som handledare och turas om med dokumentationen.

Presentationsmaterial och annat material

Förbered presentationen. Det är viktigt att göra en bra introduktion till kartläggningen så att deltagarna får en klar bild av hur upplägget för dagen ser ut och motivation för arbetet. Introduktionen kan innehålla:

- Agenda för dagen.
- Presentationsrunda och förväntningar.
- Ordningsregler.
- Grunder och begrepp, gärna med bildexempel (extra viktigt om deltagarna inte varit med om en processkartläggning tidigare).
- Det kan vara lämpligt att någon i ledningen pratar bakgrund, syfte och mål med kartläggningen.

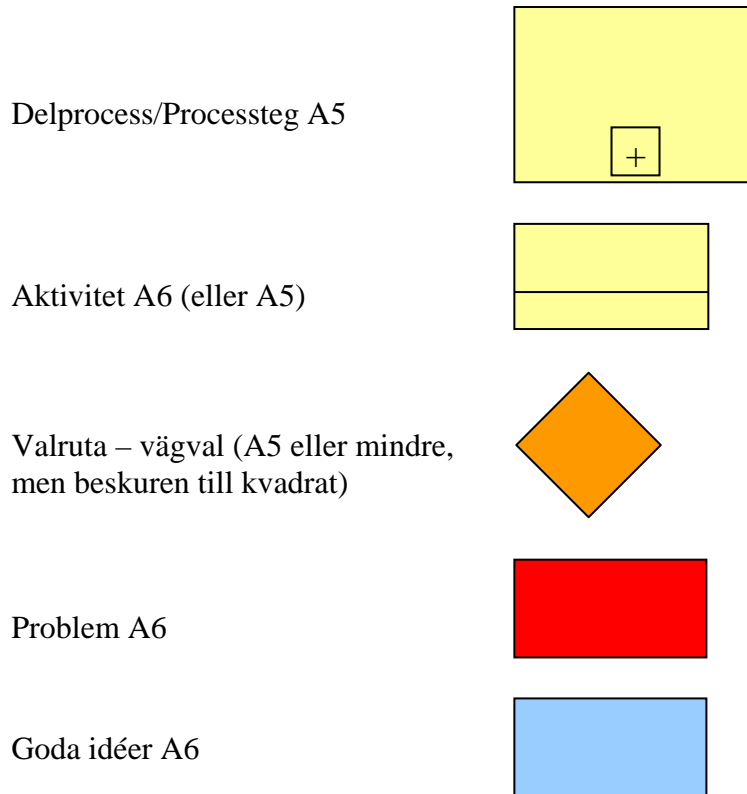
Utgå gärna från mallen *Presentation_processkartlaggning.ppt*, ändra efter behov och komplettera med egna bilder.

Förbered och packa material som behövs för själva kartläggningen.

- Plast att sätta upp lapparna på vid modelleringen (man kan också klistra lappar direkt på en whiteboard-tavla). Plasten har fördelen att

man kan ta med den efter dagens slut och återanvända vid nästa tillfälle.

- Lappar att använda i modelleringen – kan antingen vara Notis-lappar eller färgkodade lappar som kan skäras till av färgat A4-papper enligt följande:



För övrigt kan man efter behov välja ytterligare olika färger på lappar om man upplever att man behöver särskilja något speciellt i en viss kartläggning med hjälp av färg.

- Tejp och/eller kartnålar för att kunna sätta upp lapparna. Du kan behöva både dokumenttejp och maskeringstejp.
- Whiteboard-penna eller liknande för att skriva på lapparna. Pennan bör helst ha en ganska fin spets för att texten ska synas bra på lapparna.
- Klocka som kan stå så att du ser den (så att du inte behöver titta på din armbandsklocka – det kan störa kartläggningen).

Förbered en enkel process som alla kan känna igen för att demonstrera hur den praktiska modelleringen på tavlan går till. Du kan t.ex. använda exemplet *Stödprocessen IT*, översiktlig och detaljerad processkarta i Bilaga 2.

Handledarrollen under processkartläggningen

En processhandledare är neutral i sin roll att föra diskussionen under kartläggningen framåt. Processhandledaren:

- lotsar gruppen genom de olika metodstegen så att gruppens kunskaper kan modelleras till en strukturerad bild av processen.
- gör det möjligt för gruppen att koncentrera sig på innehållet genom att leda diskussionen .
- fångar upp problem och idéer och omvandlar dem till användbar information i kartläggningsarbetet.
- för processen framåt genom att sammanfatta ofta och ställa motfrågor som ger bekräftelse på beskrivningen av varje processteg.

Tips

Det är viktigt att inte bara lyssna på deltagarna utan även observera deras beteenden, eftersom dessa kan gå stick i stäv med vad personen egentligen säger. Det gäller också att förstå vad den andre försöker förmedla. Därför behöver man fråga om och om igen tills man har förstått. Bryt in om en diskussion fastnat och stäm av regelbundet för att säkerställa att man förstått deltagarnas syn på saken.

För att föra processen framåt behöver processhandledaren:

- Hålla sig till planeringen.
- Uppmuntra och stödja.
- Utmana och ifrågasätta.
- Hålla koll på tid och kvalitet (fånga in diskussioner som riskerar att dra iväg i fel riktning och ta tid från det egentliga syftet).

Upprepa vad som sagts – det hjälper dels till så att man som handledare förstår vad som sagts, personen som uttalat sig känner att han/hon blivit hörd och övriga i gruppen kan få stöd i sin tankeprocess.

Ställ öppna frågor, värdera inte. Neutraliteten är viktig så att man inte hämmar deltagarna. Frågor som underlättar kommunikation och kreativitet kan vara: ”Vilka olika alternativ ser du här?”, ”Vad tror du om...?”, ”På vilket sätt kan vi...?”, ”Du ser fundersam ut, är det något du funderar över?”

Sammanfatta delresultat – det ger en känsla av framsteg.

Gruppen är ansvarig för resultatet, men processhandledaren för diskussionen framåt. Tillåt bara ett samtal åt gången, respektera olika åsikter och håll diskussionerna till en relevant nivå. Håll tiderna och tillåt inte att datorer och mobiltelefoner stör diskussionen.

Idag-processen – förberedelser och inledning

Här utgår vi ifrån att en kartläggning av en **idag-process** ska göras.

Förbered lokalen i god tid så att du kan ta emot deltagarna när de kommer.

- Möblera, ta fram material och ladda upp presentationen på datorn.
 - För inventeringen av problem och goda idéer delar du en särskild plast eller ett blädderblock i två delar med ett vertikalt streck. En sida för lappar med problem som kommer fram i diskussionen och en sida för lappar med goda idéer.
- Hälsa välkommen och gå igenom introduktionen till dagen, eventuellt med ett kort anförande av någon i ledningen.
- Under presentationsrundan av deltagarna, anteckna deras förväntningar i sammanfattad form på ett blädderblock (dessa stäms av i slutet av dagen samt i slutet av hela processkartläggningen).
- Innan själva kartläggningen börjar, visa användningen av de färgade lapparna/symbolerna genom att modellera en enkel process som alla kan känna igen (t.ex. *Stödprocessen IT*, översiktlig och detaljerad processkarta i Bilaga 2).

Idag-processen – modellering

Tänk på

Var noga med hålltiderna i agendan. Ha gärna en klocka synlig som du kan titta på utan att deltagarna märker det – titta **inte** på ditt armbandsur.

Modellering av översiktlig processkarta

Först ska en översiktlig processkarta av verksamhetens **idag-process** tas fram. Fördelen med att hålla den första bilden på en övergripande nivå är att du kan bygga en bild som är frikopplad från rollerna (se nivå 1 i Bilaga 2). Huvudsyftet med att beskriva **idag-processen** är att få svar på frågan **hur** en viss verksamhet bedrivs. Deltagarnas detaljerade kommentarer om nuvarande arbetssätt dokumenterar du i minnesanteckningar och i inventeringen av problem och goda idéer.

1. Lista mottagare – klistra lappar med benämning till höger på tavlan/plasten eller skriv på ett blädderblocksblad. Osäkert vem som är mottagare? Notera detta på lappar i probleminventeringen.

Tänk på

Att veta vem mottagaren är mer i detalj är viktigt för att t.ex. kunna beakta jämställdhetsperspektivet i processen, eller de olika perspektiven genus, barn, mångfald, folkhälsa och klimat (se uppdragsbeskrivningen).

2. Lista resultat, dvs. vad är det mottagarna får – klistra lappar eller skriv detta till höger intill mottagarna.
3. Identifiera starthändelse(r), dvs. det som gör att processen startar. Det kan vara ett behov som uppstår eller en konkret händelse. Finns det en eller flera starthändelser för samma process? Om det finns många ingångar kan detta vara ett problem – notera i så fall på tavlan för probleminventering. Klistra lappar med starthändelser eller skriv på blädderblocksblad till vänster. Försök sammanfatta starthändelserna om de är flera.

Tänk på

Om diskussionen fastnar kan man prova att ändra på ordningen i punkterna 1-3.

Ibland kan det även finnas en utsträckt process som börjar före starthändelsen och slutar efter slutpunkten. Det är viktigt att avgränsa sig. Detta bör man ha diskuterat i uppdragsbeskrivningen.

4. Börja nu beskriva processen steg för steg (sammanfatta det viktigaste i diskussionerna i minnesanteckningarna). Håll er på en övergripande nivå. Detta görs via en diskussion med gruppen. Resonera er fram till de olika processtegen. Formulera namn på processtegen som innehåller ett verb i sin grundform t.ex. *Beställa material*, och klistra lappar (gula processtegs/delprocesslappar) med processtegen i tidsordning.

Tips

Uppgiften att skriva och klistra lapparna kan skötas av en medhjälpare eller delas ut till någon i gruppen. Föreslå själv formuleringen och testa den på gruppen.

Tips

Var uppmärksam på om någon sitter tyst och ställ frågor direkt till den personen. Om någon dominerar diskussionen – ställ kontrollfrågor till resten av gruppen: ”håller ni med?”

Var tillåtande när det gäller utvecklingar i diskussionen, men var noga med att ta tillbaka den röda tråden. Hjälpt den som ansvarar för dokumentationen genom att då och då sammanfatta det som ska vara med i minnesanteckningarna. Sammanfatta ofta för att få bekräftelse på att hela gruppen är med på beskrivningen av varje processteg.

5. Repetera hela processflödet när ett processlöp från start till resultat är klart. Tänk på att den översiktliga processkartan är en enkel bild av verkligheten. Det viktigaste måste finnas med, men allt kan inte finnas med. Påminn deltagarna att detaljer inte kan visas här.

Modellering av detaljerad processkarta

Här blir ni mer detaljerade och kommer in på aktiviteterna i processtegen och vem som gör vad. Ni kommer också att komma in på olika frågor som man behöver ställa sig i processflödet. Ta processtegen i den övergripande processkartan och diskutera för varje processteg:

1. Vilka aktiviteter ingår i processteget?
2. Vem utför aktiviteten?
3. Finns det frågor man behöver ställa sig i processflödet som leder till olika val och därmed olika flöden?

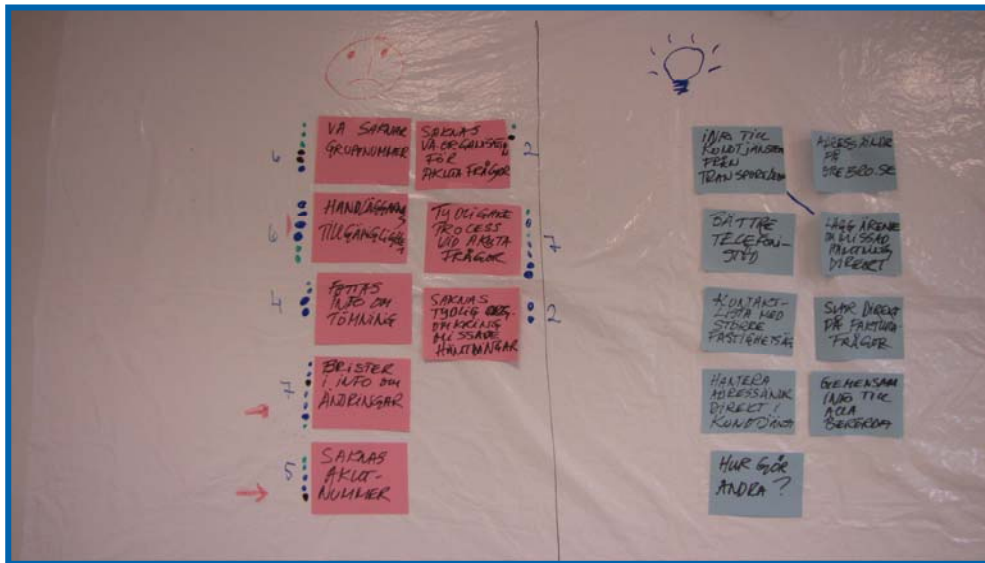
Modellera nu med hjälp av lappen som symboliserar aktivitet och roll och använd även vägvalssymbolen för frågor.

Gruppering och prioritering av problem och goda idéer

Under arbetets gång kommer ni att stöta på problem och goda idéer att ta med till **imorgon-processen**. Dokumentera dessa på plasten/blädderblocket som ni förberett för detta.

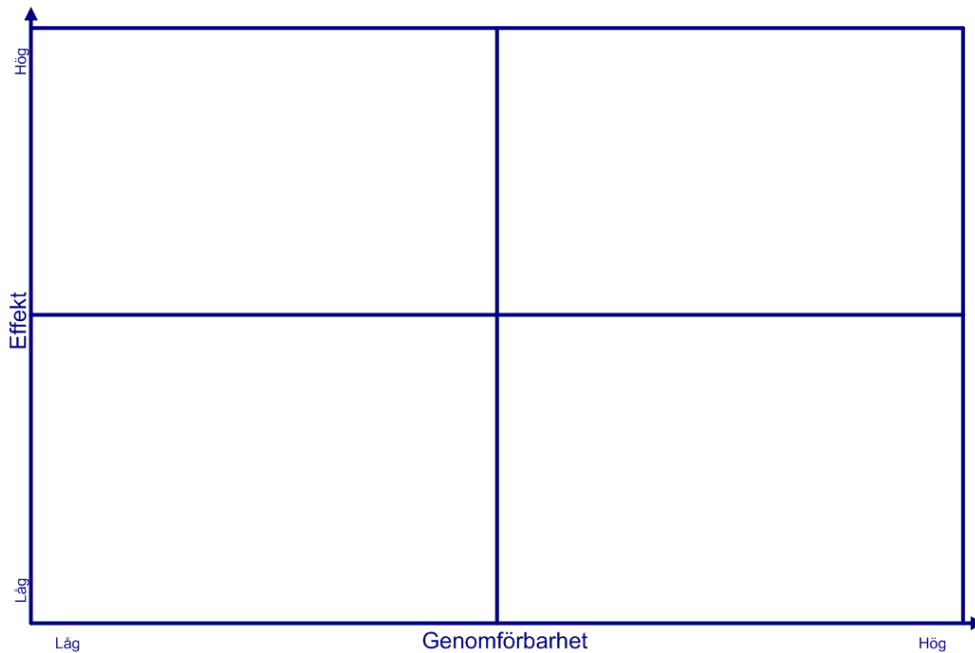
- Processhandledaren eller den som hjälper till med dokumentationen är uppmärksam när problem kommer upp i diskussionen och tar hjälp av gruppen att formulera texten på lappen. Ställ kontrollfrågor så att formuleringen känns rätt.
- Om man får många problem och goda idéer att ta hand om kan det vara en god idé att låta deltagarna prioritera genom att sätta prickar på lapparna med en whiteboard-penna. Varje deltagare får ett antal prickar till sitt förfogande (t.ex. hälften så många prickar som det finns lappar). De får sedan sätta ett antal prickar på de förslag de

tycker är viktigast. Alla prickar kan sättas på ett förslag eller fördelat på flera.



Tips

Lapparna kan eventuellt klistras in i en fyrfältstabell (exempel nedan) för att visa vilka förslag som skulle ha störst betydelse för verksamheten om de kunde lösas/genomföras.



- Avrunda och sammanfatta resultatet av dagens arbete i god tid så att övningarna kan sluta på utsatt tid. Stäm av deltagarnas förväntningar med en laget-runt-avstämning.

Imorgon-processen – förberedelser

Inför kartläggningen av **imorgon-processen** behövs några förberedelser:

1. Stäm av med uppdragsgivaren/ledningen. Ta stöd i minnesanteckningarna och lapparna med problem och goda idéer och gå igenom resultatet av kartläggningen. Uppdragsgivaren behöver ge sin syn på vilka problem som är viktigast att prioritera.
2. Förbered imorgon-kartläggningen genom att fundera på hur ledningens prioritering ska kunna realiseras i en tänkt **imorgon-process**.
3. Gör en särskild förteckning över innehållet i lapparna med problem och goda idéer och ha den till hands för att stämma av att alla synpunkter blir hanterade i **imorgon-processen**.
4. Förbered ett presentationsmaterial med sammanfattning av arbetet från **idag-processen** och de prioriteringar som ledningen lämnat.
5. Skicka en påminnelse om tid och lokal tillsammans med minnesanteckningar från kartläggningen av **idag-processen**. Sänd även med eventuella frågor som deltagarna kan förbereda sig med.

Imorgon-processen – modellering

1. Börja dagen med att repetera ordningsregler och hålltider. Dra introduktionen med sammanfattning av arbetet med **idag-processen**.
2. Själva modelleringsarbetet kan göras på samma sätt som kartläggningen av **idag-processen**. Det går också att utgå från **idag-kartan** och modifiera den med stöd av listan över problem och goda idéer. Gör en översiktlig processkarta och därefter en detaljerad processkarta.

Tänk på

Oavsett angreppssätt så är det viktiga i modelleringen av **imorgon-processen** att hjälpa gruppen att tänka nytt. Det kan vara svårt att frigöra sig från **idag-kartan** och se andra möjligheter. Uppmana till ett fritt flöde av idéer – inga förslag är fel förrän man prövat dem mot den tänkta **imorgon-processen**.

I vissa kartläggningar kan skillnaden mellan verksamhetens **idag- och imorgon-process** vara liten eller ingen alls även om arbetsgruppen upplever att man har problem. Då gäller det att ge akt på om problemen hör till stödprocesser som man är beroende av.

3. Identifiera var problemen och de goda idéerna hör hemma i processtegen så att gruppen känner att ni har tagit hand om alla förslag från kartläggningen av **idag-processen**.
4. Gå igenom önskade mål, värden och effekter från uppdragsbeskrivningen och stäm av så att gruppen känner att man tagit hand om dem och därmed ser en förbättrad process.
5. Sammanfatta resultatet och stäm av om deltagarnas förväntningar har blivit uppfyllda eller ej.
6. Berätta hur arbetet med att ta hand om och analysera kartläggningen kommer att gå till.

Tips

Ingen kartläggning är lik den andra och man kan råka ut för flera typer av problem som måste hanteras under seminarierna.

Påverkan – var uppmärksam på om någon eller några försöker påverka beskrivningen av processen i en viss riktning. Deltagarna kan ha ett egenintresse, t.ex. oro för kommande förändringar. Ställ korsvisa frågor till andra deltagare för att se om några representerar ett särintresse som inte är representativt för hela gruppen. Om man själv är insatt eller arbetar i verksamheten får man vara extra uppmärksam på att man själv inte omedvetet påverkar beskrivningen av processen.

Fel detaljnivå – beroende på typen av verksamhet som man kartlägger och deltagarnas vana och förmåga att hantera abstrakt tänkande, som kartlägningsövningen trots allt är, så kan olika typer av problem uppstå. Deltagarna kan t.ex. fastna på detaljer som är för låg detaljnivå för att kunna beskrivas i processtermer. Lyssna, men försök hjälpa deltagarna att komma till en generell beskrivning av detaljer som har med det dagliga arbetet att göra. Ta tillbaka initiativet i diskussionen, sammanfatta ofta och ställ kontrollfrågor till hela gruppen.

Efterarbete och analys

När kartlägningsarbetet är klart återstår efterarbete och analys för processhandedaren:

1. Dokumentera processkartan i MS Visio Premium 2010. Använd symbolerna i BPMN 2.0 (se Bilaga 1). Se även *Örebro kommuns processmodell – instruktion för dokumentation av processkartor*, som du som dokumenterar processkartor ska följa.
2. Om du behöver beskriva aktiviteterna mer i detalj kan du använda mallen *Aktivitetsbeskrivning.doc*.

3. Om du behöver kan du också ta fram ett underlag för analys av processerna (använd då mallen *Analys_Delprocesser.doc*).

I mallen skapar du en sida för varje processteg som innehåller en grafisk bild av processteget, en kort beskrivning av vad som sker i processteget och i tabellen nedanför problem/risker och förslag till förbättringar och andra rekommendationer.

4. Skriv en rapport (använd mallen *Rapport_processkartläggning.doc*). Var särskilt uppmärksam på om ni tagit hand om alla önskade mål, värden och effekter.

Tips

Om man vill kan man även göra en riskanalys. Den kan senare vara ett bra stöd i införandet av den nya förbättrade processen. Använd Örebro kommuns riskanalysmodell ("*Riskanalysmetod – En handbok för Örebro kommun*").

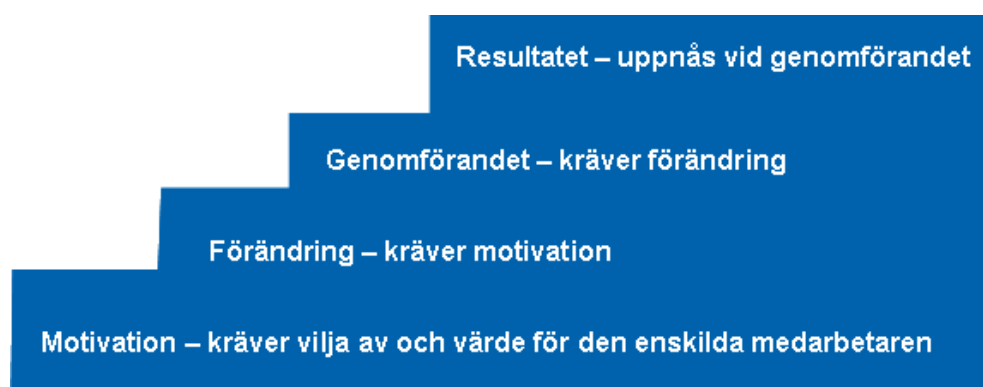
5. Processhandledaren går igenom resultatet från kartläggningen med uppdragsgivaren och de återkopplingsinstanser man kommit överens om, och diskuterar de slutsatser man kan dra av analysmaterialet. Diskutera särskilt hur och om man i kartläggningen tagit hand om de önskade målen, värdena och effekterna. Ger den identifierade **imorgon-processen** förutsättningar för de förbättringar man tänker sig och säkrar att man tagit hand om problem och risker så att man undviker att processen stoppas eller att saker och ting går fel?
6. Diskutera om resultatet behöver kommuniceras till andra personer/funktioner/grupper och kom överens om en plan för det.
7. Diskutera även hur ledningen kan initiera utveckling enligt det resultat ni fått fram i kartläggningen. Är det mindre åtgärder som kan lösas snabbt? Kräver det större insatser i form av utvecklingsprojekt? Finns idéer om vem som får ansvar för att verkställa förbättringsförslagen från kartlägningsarbetet? Tydliga roller och ansvarsområden är en viktig framgångsfaktor för ett lyckat införande av förbättrade processer.

Justera rapporten enligt det som framkommit i diskussionerna med ledningen och se till att dokumentationen registreras i W3D3 på samma ärendenummer som uppdragsbeskrivningen är registrerad på. Saknar man egen behörighet att göra detta tar man hjälp av registratören.

Därmed är uppdraget för processhandledaren slut. Ansvaret för utveckling av processen ligger hos processägaren och processledaren på uppdrag av ledningen.

Införa förbättrad process

Detta är den viktigaste fasen – att gå från att ha identifierat förbättringsmöjligheter i kartläggningen, till att införa förbättringen så att den når och ger de mål, värden och effekter man har behov av. Framgångsfaktorer i ett förändringsarbete är:



Ständiga förbättringar eller enklare utveckling

Handlar det om förbättringsarbete som ska ingå i den dagliga verksamheten? Uppdraget kan ges till en eventuell processledare och processteamet om de finns, eller till förbättringsledare i verksamheten.

Handlar det om enklare utveckling, men som ändå behöver bedrivas i en struktur? Ge någon ett uppdrag att verkställa förbättringarna med stöd av mallen för uppdragsbeskrivning (finns bland våra projektmallar på intranätet och i W3D3) och/eller mallen för handlingsplan *Handlingsplan_mall.doc* som finns bland mallarna som hör till denna processhandbok.

Utvecklingsprojekt

Om utvecklingsbehoven är av större karaktär och även behöver involvera flera verksamheter och intressenter, eller om en djupare analys krävs – då är ett utvecklingsprojekt med tydliga mål, tidsramar och budget lösningen. Som stöd finns projektmallar med instruktioner, både i W3D3 och på intranätet (projektdirektiv, projektplan, styrgruppsrapport, projektorganisation, kommunikationsplan, uppdragsbeskrivning och slutrapport för förstudie och utredning). På sikt kommer även en projektstyrningsmodell för Örebro kommun att finnas.

Ett utvecklingsprojekt behöver ett nytt ärendenummer i W3D3 och ska alltså inte registreras på samma ärendenummer som själva kartläggningen.

Att lyckas med förbättringar

Kotters förändringsmodell

Att åstadkomma förändring i en organisation kräver hårt arbete och noggrann planering. Man riskerar att misslyckas om man är otålig och förväntar sig för många resultat på för kort tid. Det finns många förändringsmodeller man kan ta stöd i. Ett exempel är John P. Kotters förändringsmodell med olika steg som måste fungera för att man ska lyckas med förändringsledning:

1. Få det att kännas angeläget.
2. Skapa en kraftfull koalition av förändringsledare.
3. Utveckla en tydlig vision.
4. Kommunicera visionen.
5. Ge personer befogenhet att agera./rensa bort hinder.
6. Säkra kortfristiga segrar.
7. Befästa och fortsätta framåt.
8. Förankra förändringen.

Mer om Kotters teorier finns att läsa på internet, t.ex. på denna sida:

http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm.

Hantera motstånd

Det är viktigt att få med sig människor i organisationen i förändringsarbete. Motståndet man möter kan ha flera olika anledningar, t.ex:

- Man förstår inte varför.
- Påverkan på nuvarande arbetsroll.
- Tidigare misslyckanden.
- Chefer visar inte sitt stöd.
- Rädsla för att mista jobbet.
- Brist på delaktighet.
- För mycket förändring samtidigt.

Dessa aspekter behöver man som förändringsledare ta hänsyn till och planera för att hantera. Kommunikation blir därför viktigt i allt förändringsarbete, men vem kommunicerar förändringen? Det beror på förändringen.

- Verksamhetsrelaterad kommunikation kommuniceras av kommun- eller förvaltningsledningen.
- Kommunikation som berör personligen kommuniceras av närmsta chef.

Förändringslednings- och projektgrupper ska inte vara avsändare av förändringskommunikation.

Förvalta processen

Att förvalta en process – ansvar, uppgifter och kommunikation

Processägaren ansvarar, på ledningsgruppens uppdrag, för förvaltningen av processen. Processägaren har stöd av en eventuell processledare och ett eventuellt processteam i detta.

Typiska uppgifter i förvaltningen av processer är:

- Sätta mål för processen.
- Mäta, övervaka och analysera processen.
- Följa upp resultatet (identifiera och sammanställa förändringsförslag/problem inom processen).
- Driva process- och systemförbättringar.
- Utbilda slutanvändare.
- Samordna processens gränssnitt.

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 – vad mäts, varför och hur mäts det? Mätresultat? Hur ska problem tas om hand och avvikelser hanteras?
- Hur ska kontinuerligt förbättringsarbetet bedrivas för processen?

Sätta mål för processen och mäta framgång

Det är viktigt att definiera vad som är framgång i processen och formulera mål för processen som stärker den framgången, dvs. mål som har en direkt koppling till kritiska processkrav.

Målen för processen behöver också inverka på den övergripande måluppfyllelsen för verksamheten. Definiera vilka processer, delprocesser, aktiviteter som har störst inverkan på måluppfyllelsen.

Varför ska vi mäta?

- 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 man är på fel väg.
- Identifiera problem.

Vad ska vi mäta?

Man kan mäta olika delar av processen beroende på vad man vill fokusera på. Mätningen kan t.ex. riktas in på

- starthändelser – när vi vill fokusera på resurser och förutsättningar.
- kritiska aktiviteter – när vi vill hålla koll på kritiska processkrav, problemuppföljning eller överlämning mellan aktiviteter och utförare av aktiviteter.
- resultatet av processen – om man vill mäta effekterna av en införd förbättring, värdeskapande och mottagarens upplevelse.

Mätningen kan också vara av tillfällig karaktär om man 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 man 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 alltså 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 berörda verksamhetschefer.

Definiera mätning

När man definierar en mätning ska man svara på frågorna:

- Hur ser målet ut – vilka värden ska uppnås och när – och hur ska mätningen gå till utifrån detta?
- Vem ansvarar för mätningen – yttersta ansvar samt utförande?
- Hur ofta ska mätningen göras?
- Hur ska mätningen rapporteras? Till vem?
- Vem tar hand om konsekvenserna och sätter in åtgärder om målet inte uppnås?

Planera för att få förändringen att ”fastna”

När man infört en verksamhetsförändring är nästa utmaning att få den att ”fastna” och bli del av den ordinarie verksamheten. Detta är del av förvaltningsarbetet. Några exempel:

- Kontinuerlig information och marknadsföring.
- Löpande utbildningar.
- Kompetensförsörjningsplan.
- Löpande mål och mätningar.
- Processrevisioner.
- Arbete med ständiga förbättringar.
- Och mycket annat.

Struktur som stöd för förvaltning

Örebro kommuns processledningsmodell innehåller en struktur för att stödja kartläggning, utveckling och förvaltning av processerna, t.ex:

- Roller och ansvar i organisationen.
- Metod inklusive dokumentationsstandard.
- Gemensamma begreppsdefinitioner.
- Stödpersoner för processkartläggning i form av processhandledare.

Processledningsmodellen omfattar hela Örebro kommun.

Kvalitetspriset – belöning för förbättringsarbete

Från och med hösten 2012 kan verksamheter ansöka om kommunens kvalitetspris. Det delas ut första gången våren 2013.



Syftet är att uppmärksamma en verksamhet som med utveckling i fokus och handlingskraft har åstadkommit förenkling, förnyelse och förbättring till nytta för kommunens medborgare.

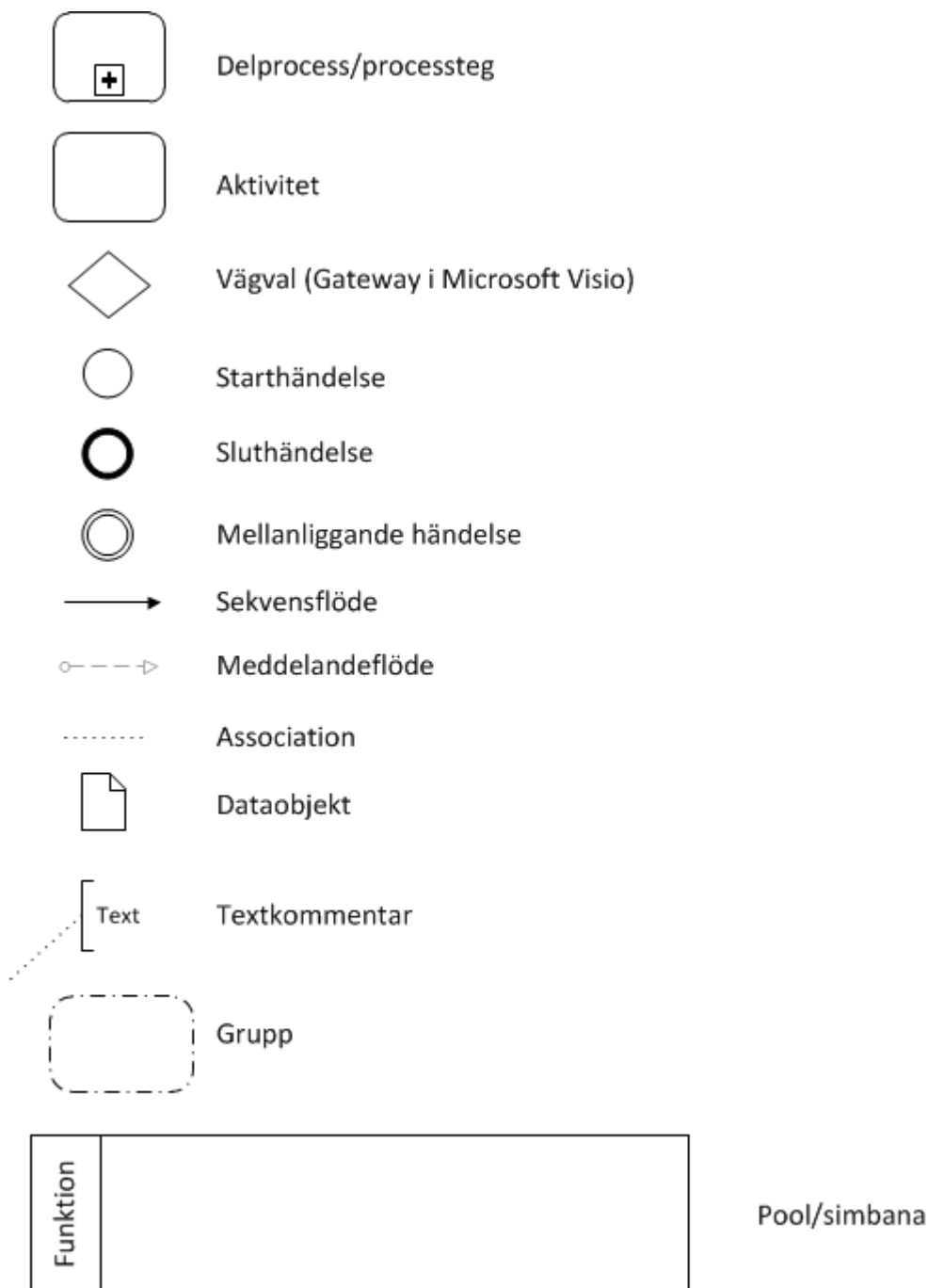
Hösten 2012 kommer mer information om hur man ansöker och vilka kriterier som gäller. Bland annat ska man redovisa metod – där kan processkartläggning med efterföljande utvecklingsprojekt vara ett exempel.

Priset är en bronsstuyett på temat ”Nya steg” och den vinnande enheten får också 100 000 kr för kompetensutveckling och fortsatt förbättringsarbete. Alla anmälda förslag kommer att uppmärksammas på olika sätt.

Bilagor

Bilaga 1 – Grundsymbolerna i BPMN

Alla som dokumenterar processer ska använda dessa symboler. Det är en standarduppsättning som heter BPMN 2.0.

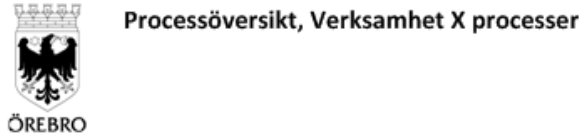


Mottagare redovisas med hjälp av symbolen för aktivitet, dvs. som rutor i slutet av processen.

Se även *Örebro kommuns processmodell – instruktion för dokumentation av processkartor*.

Bilaga 2 – Exempel på dokumentation

Processöversikt



Styrprocesser



Huvudprocesser



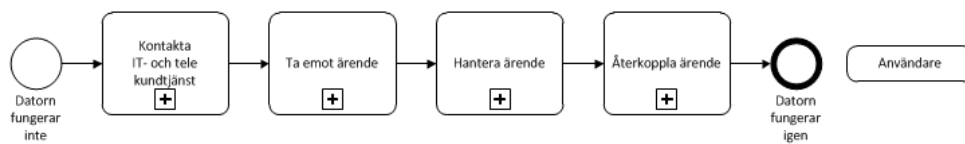
Stödprocesser



Översiktlig processkarta

I en översiktlig processkarta ser man processtegen på en övergripande nivå.

Översiktlig processkarta, verksamhet X, stödprocessen IT (imorgon-process)

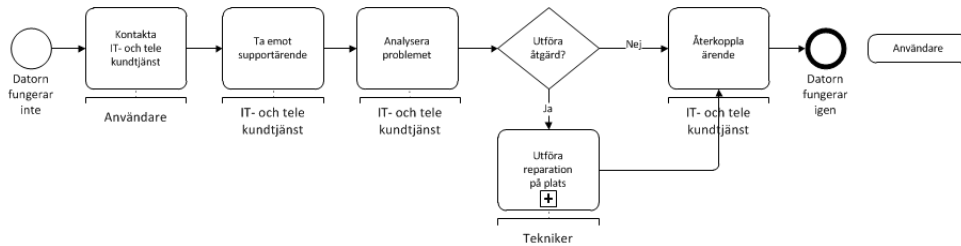


Detaljerad processkarta

I en detaljerad processkarta ser man vem som gör vad. Här kan man dokumentera antingen linjärt eller korsfunktionellt.

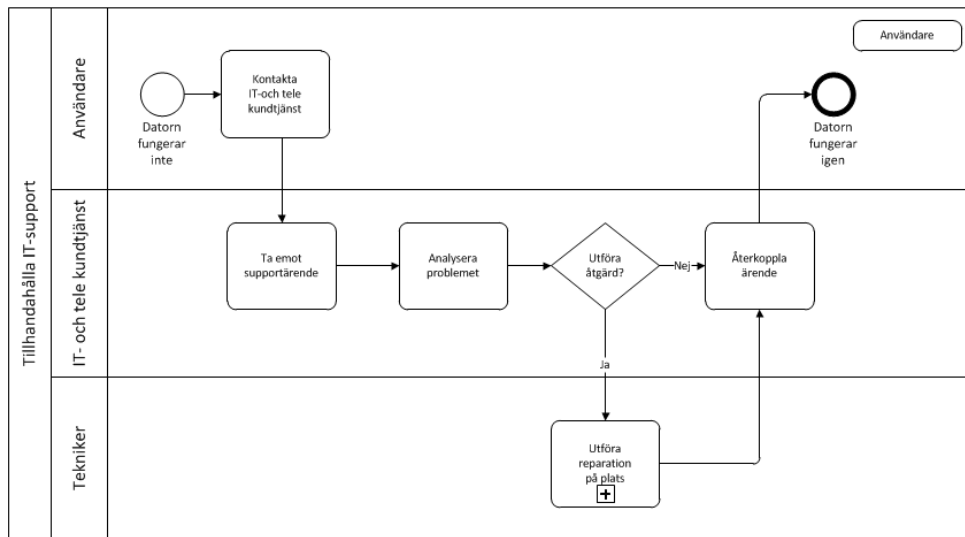
Linjärt

Detaljerad processkarta, verksamhet X, stödprocessen IT (imorgon-process)



Korsfunktionellt

Detaljerad processkarta, verksamhet X, stödprocessen IT (imorgon-process)



Se även *Örebro kommuns processmodell – instruktion för dokumentation av processkartor.*

Bilaga 3 – Intressentanalys

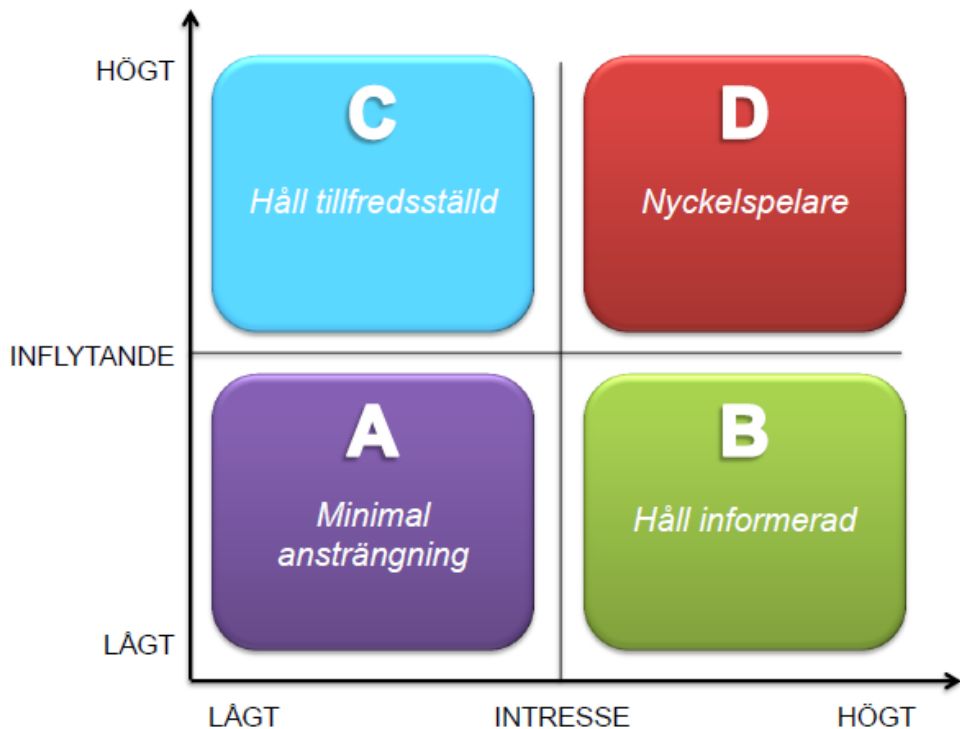
Vem påverkar och har intresse i förändringen eller i utvecklingsprojektet?
Med hjälp av en intressentanalys kan du göra en plan för att hantera dem på bästa sätt. Intressenter är alla som påverkas före, under och efter en förändring/ett utvecklingsprojekt.

Identifiera följande och ställ upp i en tabell:

Intressent	Varför intressent?	Vad får intressenten?	Vad ger intressenten?	Hantering av intressent

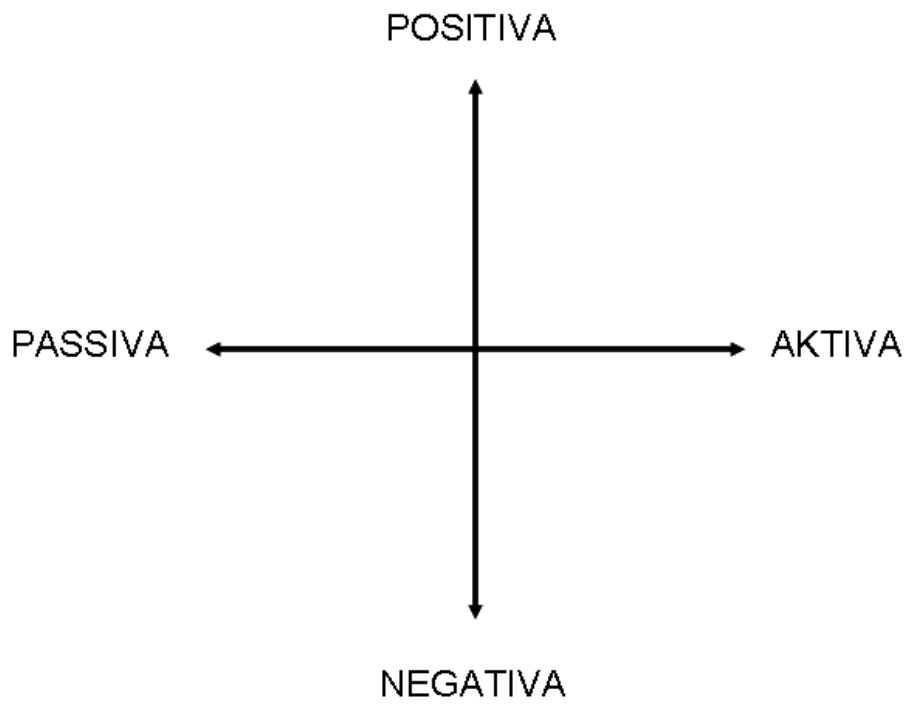
För att visualisera hanteringen av intressenter och se vilka som är mest kritiska att hantera kan du placera in dem i en modell. Vilka är t.ex. motståndare och vilka är ambassadörer? Du kan använda två olika modeller beroende på behov. Alternativ 2 av dessa två exempel kan vara lite känslig att kommunicera eftersom begreppen som används är ganska ”hårda”, men modellerna fyller olika behov. Välj den som passar bäst.

Alternativ 1



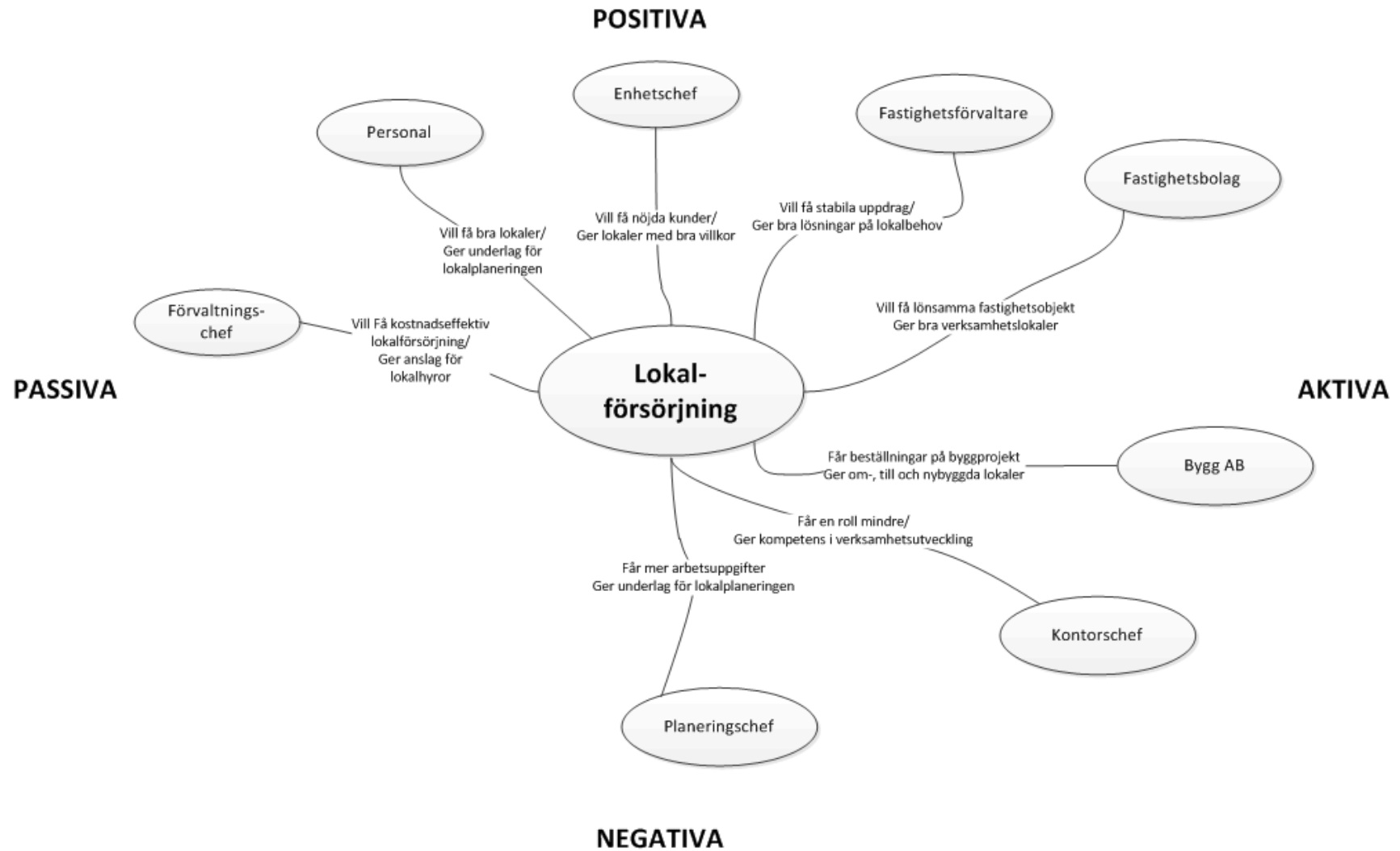
(Bilden är lånad av IRM)

Alternativ 2



På nästa sida hittar du ett exempel på alternativ 2, där du också ser exempel på vad intressenten ger respektive får i processen:

Exempel intressentanalys – alternativ 2:



Kontakt

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