Handbok för Processtöd
Förord ............................................................................................................................................. 5
Inledning ........................................................................................................................................... 5
Målgrupp .......................................................................................................................................... 6
Läsanvisning ..................................................................................................................................... 6

Del 1
En organisations verksamhetsidé och strategi ............................................................................... 7
Processorientering ................................................................................................................................. 8
  Processorientering och dess effekter ............................................................................................... 8
  Processbaserad verksamhetsstyrning ............................................................................................... 9
  Fokus på processer ........................................................................................................................... 9
  Verksamhet sedd ur ett processperspektiv .................................................................................... 11
Processynsätt ..................................................................................................................................... 12
  Betydelsen hos ordet ”process” ..................................................................................................... 13
Från funktion till process .................................................................................................................... 15
  Processen som en väg – en metafor .............................................................................................. 18
Kund och värdeskapande ..................................................................................................................... 20
  Kunden i fokus .................................................................................................................................. 20
  Värde och värdeskapande ................................................................................................................. 22
  Behov, krav och förväntningar ......................................................................................................... 22
Processledning .................................................................................................................................... 25
  Etablera processledning .................................................................................................................. 25
  EFQM .............................................................................................................................................. 25
Att definiera processer ....................................................................................................................... 27
  Processspecifikation ......................................................................................................................... 29
  Förstå processens kund .................................................................................................................... 30
Kartlägga och visualisera processer ................................................................................................. 31
Metoder för processkartläggning ....................................................................................................... 32
  Att illustrera olika flöden ............................................................................................................... 35
  Namnge processer och aktiviteter ................................................................................................. 38
  Human och strukturkapital .............................................................................................................. 38
  Utvärdering av processkartor ........................................................................................................ 41
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel</th>
<th>Sida</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Från kundbehov till processkrav</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Slutkundens krav</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisatoriska krav</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>Interna krav</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>Formulera krav</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>Förvalta processen</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>Att mäta rätt saker på rätt sätt</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>Mätsystem, mätcykel och mätspecifikation</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>Utveckling av ett mätsystem</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>Metod för att mäta kundtillfredsställelse utan mätsystem</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Etablera och ständigt förbättra processer</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>Ständiga förbättringar</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>Processutveckling</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>Prioritera processerna</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>F-ektiv – processutvecklingens fem faser</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>Processmognad</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>Hantera motstånd</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>Del 2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Metoder</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>Ta fram rätt dokumentation för processen</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>Metoder för analys av processer</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>Värdeanalys</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>Analys av kontaktytor med kund</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemanalys</td>
<td>68</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansvarsanalys</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>Orsak-verkan-diagram</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>5-varför-analys</td>
<td>74</td>
</tr>
<tr>
<td>Paretoanalys</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>Tidanalys</td>
<td>76</td>
</tr>
<tr>
<td>Analys av processkomplexitet</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>Processkartläggning – Processsteam</td>
<td>79</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Processkartläggning – Processpromenad ........................................... 82
Processkartläggning – Virtuell processpromenad ............................. 83
Metod för kravanalys ....................................................................... 83
Metod för framtagning av måtsystem ............................................. 87
Metod för att mäta kundtillfredsställelse utan måtsystem ............... 89
Metod för prioritering av processer .............................................. 92
F-Ektiv .......................................................................................... 93

Del 3

Bilagor – Riktlinjer/guider/mallar .................................................. 96
Mall - Beställning av processkartläggning ...................................... 97
Guide – Motiv till att kartlägga processer .................................... 99
Guide – Användning av processdokumentation .............................. 100
Guide – Omfång av processdokumentation ................................. 101
Riktlinje – Kartlägga processer ..................................................... 102
Riktlinje – Kvalitetssäkra processbeskrivningar ............................ 107
Guide – Förbättra processer .......................................................... 109
Riktlinje – Beskriva eller modellera processer ............................... 112
Lathund – Leda en workshop ....................................................... 114
Processspecifikation för ............................................................. 117
Mall – Mätspecifikation ............................................................. 119
Förord

Dagens verksamheter är ofta komplexa och utsatta för ett ständigt ökande tryck från omgivningen i form av ökande konkurrens, besparingskrav med mera. Därför krävs verktyg för analys så att man kan planera, styra, följa upp och utveckla verksamheten och öka kundorienteringen.

Det traditionella sättet att organisera och leda verksamhet är funktionellt inriktad och de typiska funktionella och hierarkiska inslagen gör det svårt att få alla fokuserade på huvuduppgiften, att skapa värde för kunderna.

Processorientering är egentligen inte så märkvärdigt. Processer finns överallt omkring oss och vi använder oss av dessa varje dag utan att tänka på det.

Inledning

Att fokusera på processer innebär att man förskjuter uppmärksamheten från det färdiga resultatet (produkt eller tjänst) till de kedjor av aktiviteter som formar resultatet. Med denna förskjutning av fokus innebär att frågeställningen ”hur produceras resultat?” får större betydelse än frågeställningen ”vem gör vad?”.

En grundläggande tanke i processorientering är att; eftersom processen skapar resultatet, så är det processen som i första hand bör styras och förbättras.

Inriktningsmål

Myndigheten har under 2012 fastställt inriktningsmål för myndighetens verksamheter. Arbetet med inriktningsmålen förtydligade att myndigheten måste se över sin organisation och värdera kompletterande organisatoriska lösningar för att verksamheten ska bedrivas effektivt och ändamålsenligt.¹

Det förslag som lades fram ”innebär inte att vi ska lämna den nuvarande organisationen till förmån för en helt processstyrd organisationslösning. Förslaget innebär att vi ska komplettera nuvarande organisation (med vissa förändringsförslag) med en övergripande styrmödell som utgår från myndighetens uppdrag och mål och är processorienterad.”²

¹ Sid 10 ALL 2013-633 ”Rapport översyn av organisation 2013”
² Sid 21 ALL 2013-633 ”Rapport översyn av organisation 2013”
Ändrad organisation

Specialpedagogiska Skolmyndighetens organisation ska främja en effektiv och laglig verksamhet. Det finns hela tiden skäl att se över och utveckla myndighetens organisation.

Myndigheten har, efter en översyn, tagit beslut om att ändra sin organisation. I samband med denna anpassning har man också beslutat att man ska jobba processorienterat. Myndigheten har utsett processägare för de kärnprocesser och stödprocesser som har identifierats.


Målgrupp

Denna handbok vänder sig till processtödjarna på processledningskansliet inom SPSM. Syftet med handboken är att man inom myndigheten ska ha ett gemensamt synsätt, en gemensam terminologi och ett gemensamt arbetssätt när det gäller den processorienterade organisationen som SPSM valt. Handboken ska fungera som ett stöd i arbetet för processtödjarna samt skapa förståelse och en helhetsbild kring arbetet med processkartläggning, processutveckling och processledning.

Läsanvisning

Handboken består av flera olika delar som kan läsas i följd eller användas var och en för sig.

Del 1
Består av teorin bakom processorientering, processynsätt, processledning med mera.

Del 2
Består av metoder för att stödja processkansliet i sitt arbete.

Del 3
Består av guider, riktlinjer och mallar som processledningskansliet kan använda i sitt arbete.

Bilaga 1 (ALL 2014/403) "Beslut om ändrad organisation för Specialpedagogiska skolmyndigheten"
En organisations verksamhetsidé och strategi

**Organisationens grundidé och målbilder**

När man börjar jobba med processer är det viktigt att "tänka bort" de funktioner som finns i verksamheten. Istället är det processkartan som bildar den struktur, som syften och mål måste centreras kring. Nedan illustreras processkartan framtagen för SPSM, där man illustrerar 6 processområden under vilka processer sedan kartläggs. 4 processområden (Specialskola, Specialpedagogiskt stöd, Läromedel och Statsbidrag) i mitten utgör Kärnprocesser med stöd från Stödprocesser (Ledningsstöd och Verksamhetsutveckling).

Bild 1. Schematisk bild över SPSM:s sex processområden

Förenklat kan man säga att varje organisation – privat eller offentlig – har tillkommit och existerar för att uppfylla något syfte.

Syftet för en organisation beskrivs ofta som en verksamhetsidé.

Verksamhetsidé innebär alltså ett övergripande mönster eller bild av verksamheten. En verksamhetsidé är vanligen kort formulerad i några meningar men ska ändå ge en tydlig vägledning om vad verksamheten vill göra eller uppnå.

SPSMs verksamhetsidé är beskrivet enligt följande:

---

4 Hämtat från intranät under "Vår organisation"
Vi arbetar för en lärmiljö som ger bästa möjliga förutsättningar för alla, oavsett funktionsförmåga.

Det gör vi genom att:

- ge specialpedagogiskt stöd
- erbjuda undervisning i specialskolor
- utveckla och producera läromedel, samt
- fördela statsbidrag

SPSM:s verksamhetsidé är en utgångspunkt när myndighetens huvudprocesser ska fastställas. Det är verksamhetens processer som tillsammans ska realisera just verksamhetsidén. Organisationen måste också ta reda på och klargöra vilka kunder man har eller vill ha, vilka behov kunden har och hur man skapar värde för dem.

Ovanför verksamhetsidén står visionen, som talar om vart myndigheten vill vara i framtiden. Visionen är en ”drömbild” utan konkreta mål eller specifik tidpunkt när dessa ska uppnås.

SPSM har beskrivit visionen på följande sätt⁵:

En likvärdig utbildning för alla – tillsammans gör vi det möjligt

**Processorientering**

**Processorientering och dess effekter**

Att processorientera en organisation påverkar hur man ser på verksamheten, hur den leds, hur arbetet bedrivs och hur organisationen utvecklas.

Processorientering innebär att en organisation identifierar/kartlägger och dokumenterar sina processer och arbetsflöden. Fokus ligger på att man ser verksamheten utifrån-och-in, med andra ord att fokus är utifrån kundernas krav och förväntningar. Genom att fokusera på det värdeskapande flödet ser organisationen tydligare hur olika aktiviteter och tjänster hänger ihop, allt ifrån att

---

⁵ Hämtat från intranät under ”Vår organisation”
Kundens behov har identifierats till en fädig tjänst eller vara levererats. Utifrån dessa värdeskapande processer kan organisationen anpassas eller organiseras.

Ett processorienterat arbetsätt ger bland annat följande fördelar:

- Skapar överblick och fokuserar på kunden.
- Identifierar de svaga länkarna i processen.
- Ger en överblick av tidsåtgången och visar var det finns flaskhalsar.
- Hjälper till att förebygga fel.
- Skapar insikter i vilka delar av processen som skapar värde.
- Klargör ansvar och ger stöd i verksamheten.

**Processbaserad verksamhetsstyrning**

Processer finns i alla verksamheter. Problemet är att de inte syns utan aktivt måste identifieras. Något som inte finns kan heller inte mätas, så det är svårt att veta om man har lyckats bra eller mindre bra med det man vill åstadkomma med processen. Man förstår då inte heller var förändringar måste göras eller varför.

Att arbeta med processledning och processutveckling skapar **helhetsförståelse** genom att de processer som kartläggs visar på ett tydligt och överskådligt sätt vad som görs i verksamheten, vilka samband och relationer som finns mellan olika delar i verksamheten och dess processer.

Att jobba processorienterat bidrar även till ett **gemensamt arbetsätt**. Man tydliggör hur arbetet genomförs och skapar även en grund för hur det kan utvecklas alltfeftersom processerna förbättras. Resurser utnyttjas på ett effektivare sätt, gemensamma system och verktyg finns för att stödja och styra verksamheten med mera.

Vid kartläggning av processerna lyfts det som tidigare ”fallit mellan stolarna” fram, eller det som tidigare varit dolt. Man möjliggör **effektivisering och förbättring** inom verksamheten genom att processer beskriver hur verksamheten sitter ihop, både i detalj och i sin helhet. Detta minskar risken för suboptimering och ”egna” sätt att jobba.

**Fokus på processer**

Behovet av att fokusera på processer i allmänhet och kärnprocesser i synnerhet har vuxit sig starkare under senare år. Trender i näringslivet och offentliga sektorn som visar på detta är:

**Ökad kundfokusering**
- Kundorienterat framsteg är beroende av ett processorienterat angreppssätt – två sidor av samma mynt.
- Fokusering på kärnprocesser gör det enklare för organisationer att uppnå en gemensam strävan mot övergripande visioner och mål – processområden är skapade utifrån verksamhetsidén.
- En klar bild av processerna har ofta mycket positiv inverkan på det tvärfunktionella samarbetet, hjälper till att riva murar mellan avdelningar och skapar bättre förståelse för varandras arbete – gränsöverskridande processer.

**Service blir en viktigare del av processen**
- Vi producerar och konsumerar mer och mer service jämfört med varor.
- Servicedelen av det totala produkterbjudandet har fått ökande betydelse. Vi får till exempel hjälp med att prova ut joggingskor i butik, vi kan ta hjälp av ”personal shoppers”, vi kan få matvaror och middagsmenyer levererade hem till dörren med mera.

**Ökad organisatorisk komplexitet**
- Organisationer tenderar att reagera på förändringar i omgivningen med att tillsätta nya funktioner.
- En komplex organisation gör det svårt att se verksamheten som en helhet.
- Ökat behov av styrning och samordning får negativa konsekvenser på organisationens effektivitet, prestationstörmåga och flexibilitet.

**Förändring blir det normala tillståndet**
- I en processorienterad organisation sker förändringen genom att alla medarbetare medverkar och justerar sin del av processen.
- Processynsättet förser medarbetaren med en helhetssyn och nödvändig kunskap för att kunna fatta relevanta beslut.
- Processynsättet gör organisationen mer förändringsbenägen då en förändring är ”lätt” att genomföra och man förstår varför förändringen måste ske.

**Informationsteknologi skapar nya möjligheter**
- För att fullt ut kunna nytta alla fördelarna med IT-möjligheterna måste man bryta invanda tankemönster och föreställningar om hur saker ska göras.
- Man måste flytta uppmärksamheten från separata aktiviteter till processer som täcker hela arbetsflöden, från start till mål.
- Kombinerar IT-kunskap med förståelse för hur organisationen fungerar.

Exempel på processer som har förändrats med hjälp av IT är:
• **Matinköp** - skannar matvaror själv när vi handlar, checkar ut i obemannade kassor
• **Myndigheter** - vi kan anmäla vård av barn i mobilen, automatisering av beslutsprocessen
• **Resebiljetter** – SMS-biljeter i kollektivtrafiken, inga kontanter hanteras
• **Läkemedelsrecept** – pappershantering helt borta
• **Myndigheter** – e-deklaration
• **Bankärenden** – kan göras via dator eller mobil
• **Skolor** – man kan sjukanmäla sina barn via SMS till skolan

**Verksamhet sedd ur ett processperspektiv**

För att kunna se verksamheten ur ett processperspektiv behöver man ta fram en huvudprocesskarta och träna förmågan att se och tänka i processer. Processer delas i regel upp i olika kategorier och grupper beroende på vilken funktion de har, till exempel om det handlar om kärnverksamheten eller någon form av stödverksamhet.

Det finns en rad olika sätt att klassificera processer. SPSM har valt att använda begreppen kärnprocess och stödprocess för att beteckna olika typer av processer.

Nedan text är utdrag ur Processhandboken

**Processområden**

Processområden är den mest övergripande nivån i organisationen. SPSM har sex Processområden: **Specialskola**, **Specialpedagogiskt stöd**, **Läromedel**, **Statsbidrag**, **Verksamhetsutveckling** samt **Ledningsstöd**. Av dessa innehåller de fyra första kärnprocesser och de två sista är stödprocesser. Det finns också styrprocesser, som är en särskild form av processer. Styrprocesser beskrivs i ett särskilt styrdokument.

**Process**

En process ingår alltid i något eller några av de sex processområdena. Exempelvis är **rekrytera personal** eller **diarieföra handlingar** processer inom processområdet Ledningsstöd, medan **undervisa elever** eller **erbjuda fritidsaktiviteter** är processer inom Specialskola. En stödprocess kan även fungera som en del i en kärnprocess – exempelvis kan **diasrieföra handlingar** ingå i processen **skriva in elever i specialskola**.

**Kärnprocess**

---

6 ALL 2014/1274 – ”Processhandbok”
7 ”Verksamhetsstyrningsprocesser inom Intern styrning och kontroll”

**Stödprocess**

**Styrprocesser**

**Processynsätt**

---

8 "Verksamhetsstyrningsprocesser inom Intern styrning och kontroll".
Nedan beskrivs viktiga delar av processensättet:

**Kundfokus** – tillfredsställelse av kundens behov är verksamhetens viktigaste uppgift. Kundorientering och processorientering kan sägas vara olika sidor av samma mynt. Intresse för processer innebär ett intresse för kund och mottagare av processens resultat. Att tillgodose kundens behov är verksamhetens viktigaste uppgift och är också en viktig utgångspunkt för hur verksamheten utformas, betraktas och bedrivs.


**Positiv människosyn** – människan kan och vill bidra till arbetets resultat på skilda sätt om de ges rätt förutsättningar. Om medarbetaren är, och ges utrymme att vara, ansvarstagande, självständig och har viss förmåga till problemlösning och idéskapande, skapar det god grund för ett effektivt arbete.

**Värdeskapande** – tjänster är värdeskapande processer som stöder och främjar värdegenerering hos kunderna till skillnad från varor som utgör värdehöjande resurser, tillgängliga för kunderna.

**Gränsöverskridande** – processerna sträcker sig över flera funktioner och värde skapas i samverkan över dessa gränser.

**Betydelsen hos ordet ”process”**

Begreppet process är inget nytt ord för medarbetare inom myndigheten, men begreppet används troligtvis med varierande betydelse beroende på medarbetarens bakgrund.

Ur ingenjörsperspektivet ser man processer som en standardiserad serie av upprepade aktiviteter som omvandlar ”input” till ett resultat. God ingenjörskonst är att optimera processen och hålla den under kontroll. Processer betraktas därmed som något strukturerat och relativt statiskt.

---

10 För att lyckas leverera en tjänst behöver man ta sig igenom en process, dvs de aktiviteter som krävs för att skapa det värde som tjänsten är tänkt att leverera. Många tjänster levereras utan att denna process är synliggjord eller kartlagd.
Inom samhällsvetenskapen ser man process som en förändring över tiden. Uttalanden som "Detta kan inte förändras över en natt, det är en process...". Processen ses här som något dynamiskt, som saknar tydlig struktur och inte nödvändigvis upprepas i tiden. Här används begreppet process ibland för att beskriva något oförutsägbart, svårstyrt och utdraget.

Inget av ovan påstående kan påpekas vara felaktig, men kan förklara förvirringen och missförstånd som kan förekomma för begreppet process. Utan en uttalad gemensam definition blir vägen till gemensam förståelse mindre framkomlig.

Nedan listas tre olika definitioner på en process som riskerar att ge olika fokus för organisations processarbete:\(^\text{11}\):

1. **En process är en samling länkade aktiviteter som transformerar input för att skapa output.**
2. **En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för kunden.**
3. **En process är ett repetitivt använd nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att utifrån ett givet kundbehov skapa det värde som tillfredsställer behovet.**

**Definition 1** är en väldigt förenklad definition som troligtvis tilltalar ”teknikern” som många gånger saknar ”förståelse” för verksamheten. Processen beskrivs med input-transformera-output och liknas vid en slags maskin som med en viss input producerar en viss output. Men denna definition framgår heller inte om processen är repetitiv som motsats till projekt som är en tidsbegränsad uppgift som har ett klart definierat mål utan att passera gränserna för en fastställd resursram. Ett projekt avvecklas när man nått målet medan en process lever vidare och utvecklas.

**Definition 2** belyser att en process är repetitiv samt att processen skapar värde för kunden, vilket är två viktiga egenskaper av en process. En process existensberättigande är helt beroende av dess förmåga att skapa värde och tillfredsställa dess kunders behov. En process är ofta en del i ett komplicerat nätverk av processer. Även aktiviteterna i en process är många gånger kopplade till varandra i ett mönster som kan beskrivas som ett nätverk snarare än en kedja av aktiviteter.

**Definition 3.** Med nyckelorden såsom nätverk, värde, kund och behov uppfattas som en mer komplett beskrivning av vad en process består av och hur den är relaterad till omvärlden. Sekventiellt synsätt är ersatt med nätverkstänkande. Man kan utläsa att det är kundens behov är den input som triggar processen och att

\(^{11}\) Ljungberg & Larsson (2012), Processbaserad verksamhetsutveckling
kundens tillfredsställelse är output. Definitionen tydliggör också att processen behöver information och resurser för att kunna skapa ett resultat.

Den definition som SPSM har kommit överens om är:

"En process är ett avgränsat och återkommande flöde av aktiviteter som skapar värde och tillfredsställer kundens behov. Processen börjar med att kundens behov identifieras och slutar med att kundbehovet är tillfredsställt."

**Tjänsteproduktion som process**

Processer förknippas av många gärna till varuproduktion och industriella sammanhang, men processer är lika användbara för att göra tjänsteproduktion mera lättillgängligt för ledning, styrning och utveckling. Det finns skillnader mellan produktion av varor och tjänster.

Vid produktion av varor är den levererande processen inte i kontakt med kunden. Det är resultatet av processen som levereras.

Skillnader mellan varu- och tjänsteproduktion är att en tjänsteprodukt utmärker sig genom sin immateriella karaktär, att den produceras i nuet på grund av att den inte kan lagras.

Produktproducerande processer
- År inte i kontakt med kunden förrän produkt levereras
- Kan lagras innan den förbrukas
- Kan justeras/åtgärdas om något blir fel

Tjänsteproducerande processer
- År i kontakt med kunden under processen
- Produkten kan inte lagras utan förbrukas direkt
- Svår att rätta till om det blir fel

**Processens resultat**

Processen har ur tidsperspektiv två resultat:
- *Objekt ut* – det omedelbara resultatet av vad som levererats och hur det levereras. År vanligtvis under leverantörens direkta kontroll.
- *Effekter* – det långsiktiga resultatet av processen. År utanför leverantörens direkta kontroll och kräver verktyg för mätning.

**Från funktion till process**

I en funktionsorienterad organisation finns vad man kan kalla stuprörs/silos/murar eller liknande. Dessa stuptrörs är säkert effektiva i sitt arbete inom stuproret, men
uppdelning i stuprör kan leda till suboptimering (alla hittar sitt sätt att jobba) och är vanligt då man jobbar utifrån sin egen synvinkel på hur saker ska genomföras.

Bild 2. Traditionell organisation med avdelning/funktionsindelning

Detta leder till brist på samarbete över funktionsgränser och mellan avdelningar bland annat genom att:

- Uppföljning och styrning sker inom den egna funktionen (stupröret).
- Målen för respektive funktion sätts på ett sådant sätt att det gynnar den egna funktionen, ibland på bekostnad av övriga funktioner och helheten.
- Liten eller ingen förståelse för hur man skapar värde för kund, kanske inte ens förstår vem som är kund.
- Chefen fokuserar på sitt. Fokus riktas mot chefen och "vänder kunden ryggen".
- Omfattande styrning och samordning på mellanchefs nivå.
- Svårt eller omöjligt att identifiera flaskhalsar.
- Skapar dubbelarbete, suboptimering.
- Svårt med effektiviseringar som sker på olika delar av verksamheten och inte på helheten.

I en funktionsorienterad organisation tenderar den anställda att fokusera på att göra chefen nöjd, vilket leder till omfattande behov av styrning och samordning från cheferna.

Genom att gå från funktion till process ökas förståelsen för varandras arbete och förmågan att se helheten där alla har tillgång till, och använder ”all” information och dokumentation (strukturenkapital). Standardiserade arbetssätt uppstår och resurser och kompetens kommer till sin rätt.

Bild 4. Processorienterad organisation

Ett tydligt fokus på processen och kunden skapar kundorientering bland medarbetarna. Det minskar behovet av styrning och samordning hos chefer.
Bild 5. Ökad kundfokusering. Mindre styrning och samordning från chefer.


**Processen som en väg – en metafor**

Bild 6. Vägen som metafor för att illustrera hur man bygger en process
Process = väg

För att använda en process krävs resurser och kompetens. För att använda vägen behövs fordon och förare.

Farthinder är en begränsning för trafiken som måste sakta ner och det finns risk att det bildar bilkö. Funktionsgränser är ofta ett hinder för processen så det kan vara svårt med överlämningar mellan funktioner, ärenden tar lång tid att hantera och man hittar sätt att jobba runt hindren, genvägar skapas. Många gånger visar det sig att genvägar är senvägar.

Beroende på hur mycket hinder det finns i trafiken för varje resa så kommer ankomsttiden att skilja sig varje gång. För processen och verksamheten uteblir effektivt arbete och resultatet/objekt ut i processen blir olika varje gång.

Väghinder utgör gränser och begränsningar för trafiken, likaså utgör funktionsgränserna hinder för processen. Respektive funktion är bra på sin del av processen, man har koll på sin lilla ”vägsträcka”. På nära håll ser vägen rak och fin ut men lyfter man blicken så kan man tycka att vägen är full av kurvor och hinder så att man inte ser vägens slut, processens alla överlämningar stör helhetssynen av processen vilken innebär att man saknar helhetssyn av verksamheten. Ofta är man inte medveten om vägens sträckning eller processens början och slut vilket representerar kundens behov och tillfredsställelse.

![Bild 7. Gränsöverskridande process utan större hinder i överlämningar mellan funktioner.](image)

Innan vägen görs rak måste dess existens och om den börjar och slutar på rätt ställe ifrågasättas.

Målet är inte att enbart bygga en så rak och kort väg som möjligt utan man måste veta var den ska börja och sluta (behov – tillfredsställelse).
Att bygga en rak fin väg på ett ställe där den inte behövs är meningslöst. Det skulle kunna motsvara att korta ledtider i en process som producerar produkt eller tjänst som kunden inte efterfrågar eller har behov av.

Kund och värdeskapande

Kunden i fokus


Vem är kund?

Att det finns kunder är en förutsättning för att en verksamhet ska existera. För att en process ska finnas till måste det finnas en kund och ett behov som ska tillgodoses.
Behov är en människas eller organisations grundläggande avsaknad av något. Kunden önskar eliminera avsaknaden och söker efter produkt eller tjänst som kan täcka behovet.
Att identifiera vem eller vilka som är kunder till en process kan vara svårt. Ett exempel inom myndigheten kan vara processen "Att undervisa elever". Man kan se eleven som kund eftersom den får utbildning, men en elev med avgångsbetyg kan också ses som en produkt av processen.


Kunden är den viktigaste delen i processen

Det är kunden som ger en process dess existensberättigande och därmed bör styra processens resultat och innehåll.
För att förstå hur resultatet av processen bör se ut kan man inte prata om kunden för att skapa sig en uppfattning, utan prata med kunden.
För att utveckla processen behövs återkoppling på hur väl man har tillgodosett kundens behov. För att förstå kundens verkliga behov räcker det inte alltid med att

---

12 Att man ser verksamheten utifrån kundens behov. Man ställer sig bredvid kunden så att man kan dela dennes perspektiv.
bara fråga kund "är ni nöjda?" – samverkan med kund krävs för att förstå hur resultatet används.

**Bild 8. Samverkan i Kunde och leverantörsmodellen**

**Leverantör** är, i det här fallet, en process eller organisation som förser processen med **objekt in**, en **trigger**. Ur processen kommer **objekt ut** ett **resultat** som ska tillgodose **kundens** behov. Leverantören kan vara kund till en process och leverantör till en annan.

En bra kund har en nära relation till sina leverantörer och förser dem med återkoppling på resultat, samt gör sitt bästa för att tydliggöra sina behov.

Exempel scenarios:

"Har ni fått den hjälp ni behövde och förväntade er?"
"Vi skulle behöva snabbare återkoppling från er så att ansökan kan hanteras snabbare"
"Vilket stöd skulle du som skolhuvudman behöva?"
"Jag behöver kunna söka information på er hemsida snabbt och enkelt” eller ”jag vill ha en personlig kontakt hos er som vet vilka behov jag har just nu”

Hur denna återkoppling och samverkan ser ut bakåt i kedjan illustreras av nedanstående bild.
Värde och värdeskapande

På en övergripande nivå kan värde och värdeskapande beskrivas t ex med processen där en restauranggäst vill gå från "hungrig till mätt". Gästen beställer en önskad rätt, kocken lagar den och servitören serverar den. Förhoppningsvis skapas värde i att gästen får önskad måltid och blir mätt.

Vanligtvis väljer man dock inte restaurang genom att säga "vi går dit där vi blir mätta". Värdeerbjudandet skiljer sig väsentligt mellan en restaurang för snabbmat jämfört med en gourmetrestaurang. En kund som går till en snabbmatsrestaurang värdesätter troligtvis snabb service. Kunden som går till en gourmetrestaurang värdesätter kanske istället lugn och ro och trevlig miljö.

Ett exempel från myndigheten skulle kunna vara att en skolhuvudman kan ha ett behov av stöd i en specialpedagogisk fråga – ibland på en så specifik nivå att man gärna går in på webben och hittar svaret bland "Frågor och svar"-funktionen; ibland på en mer komplex nivå som föranleder registrering av en förfrågan, orientering och kanske slutligen ett formulerat rådgivningsuppdrag. Ytligt sett är behovet hos kunden detsamma, men när man granskar det närmare är det olika typer av behov som resulterar i olika värdeerbjudanden.

Olika kunders behov resulterar i olika värdeerbjudanden, vilka har en direkt påverkan på processens utformning och avgränsningar. Vad som gör kunden nöjd eller inte är beroende på kundens förväntningar.

Behov, krav och förväntningar

Ett behov kan beskrivas som något som saknas det vill säga skillnaden hur man upplever nuet och hur man önskar att det ska vara. Behoven kan uttryckas i "jag är
hungrig”, ”jag fryser”, ”jag är trött”. Då kunden försöker beskriva sina behov och omformar sina behov till krav så kan man börja analysera och ifrågasätta för att förstå deras krav. Känner man sin kund väl kommer man vid vissa tillfällen att förstå kunden bättre än kunden själv och se att man kan tillgodose kundens behov bättre med annan ”lösning” än den kunden själv föreslår?

När leverantören jobbar tillsammans med kunden finns goda förutsättningar. Samarbete underlättar förståelse. Ett samarbete med kunden ökar sannolikheten att kundens behov sätts i centrum och inte leverantörens kunnande och tjänsteutbud.

**Identifiera och klassificera kundens behov**

Kundnöjdheten skulle man kunna mäta i ekvationen:

”Vad förväntade jag mig” - ”Vad fick jag” = ”kundnöjdhet”

_Hur nöjd man blir som kund beror av hur duktiga alla aktörer i en process är på att samverka och sätta samman processens olika aktiviteter till en enhet som fungerar smidigt för kunden._

Detta kan klassificeras enligt Kanos diagram, som är utvecklat av en japansk professor vid namn Noriaki Kano, och är baserade på de tre olika sorters behov:

- De förväntade icke uttalade behoven/kraven
- De förväntade och uttalade behoven/kraven
- Det omedvetna och outtalade behoven/kraven

_Bild 10 – Kano diagrammens grundprinciper utvecklat av en japansk professor vid namn Noriaki Kano_
Basic – är basbehov som är förväntade men icke uttalade ”måste ha”. Avsaknaden av dessa gör kund missnöjd, men förekomst likgiltighet, *exempelvis en fön på hotellrum.*

Performance – är medvetna behov som är förväntade och uttalade ”vill ha” Dessa behov är viktiga för kunden därför är de uttalade, *exempelvis att jag vill ha ett rum med badkar.*

Excitement – är omedvetna behov som är oväntade och icke uttalade ”visste inte att jag behövde”, *exempelvis att det på sängen ligger en badrock som jag kan använda efter mitt bad.*

Metoder för att identifiera behov

För att identifiera de behov som finns hos kund kan man:

- *Granska befintlig data* i form undersökningar som har gjorts av kunder (till exempel Qualis, med mera), sammanställa eventuella klagomål som inkommit, ta del av studier och artiklar inom branschen mm. Vilken metod man väljer avgörs av sammanhanget och ofta är det en kombination av metoder som är den bästa lösningen.
- *Samla in ny data* genom personliga intervju/dialog med kund, genom enkät, fokusgrupper mm.


I fokusgrupper sker diskussion öppet och man kan gemensamt ta ställning till vilka som är de viktigaste behoven som ska prioriteras.

Intressenter

Intressenterna är de som utöver kunderna påverkas av processen, men som inte direkt använder resultatet/objekt ut av processen.
En intressent är engagerad i, eller ekonomiskt intresserad av en viss verksamhet så en intressent kan vara ägare/ledare av organisationen, samhället, andra myndigheter eller liknande. Olika organisationer kan ha olika definitioner på vad en intressent är, men det viktiga är att man enas om en definition som ska användas.

**Processledning**

**Etablera processledning**

Nu har vi byggt vägen/processen och nu är det dags att flytta fokus från vägfolket till trafikfolket.

"Vägfolk” – processägare, processexperter, medarbetare med flera som byggt/kartlagt vägen/processen.

"Trafikfolk” – avdelningschefer, medarbetare och övriga som ska trafikera vägen/processen.

En definition på processledning är:

"**Processledning innebär kontinuerlig ledning och förbättring av processer**"

Processen bör ha en rimlig nivå av repeterbarhet. Repeterbar är inte detsamma som oflexibel. En process kan vara väldokumenterad utan att ha en omfattande beskrivning av processens *how*. Genom att förstå processens *why* kan medarbetaren lättare hantera de avvikande fallen med hjälp av sin kompetens.

En annan definition på processledning är:

"**Processledning är att fokusera, styra och förbättra**"

**Fokusera**: Vilka processer har vi och hur ser de ut. Nulägesanalys och förbättringsmöjligheter.

**Styra**: Brister och problem elimineras så att man skapar mindre variation i resultatet.

**Förbättra**: Ytterligare öka effektivitet och kundvärde i processen. Processen utvecklas kontinuerligt med både små och stora förändringar.

Definitionen styrs lite av metodiken man använder för sin processledning. Dessa två definitioner har lite olika sätt att ta sig an processledningen. Förenklat kan man säga att man har etablerat grunderna för processledning när processen är etablerad.

**EFQM**
EFQM (European Foundation for Quality Management) har med kriterierna för Utmärkelsen European Quality Award beskrivit arbetet med att övergå från funktionell ledning till processledning i tio steg. De definierade stegen kan ses som ett sätt att åskådliggöra hur man tippar en vertikal struktur till en horisontell.

**Bild 11. Steg i övergången från funktionell ledning till processledning**

Myndigheten har successivt utvecklat sin processsyn och styrningen utgår redan idag från verksamhetsområden/kärnprocesser.

Myndigheten har tagit fram en egen bild och anpassat denna övergång från funktionsorientering till processledning i färre antal steg, *se bild nedan.*

---

13 European Foundation for Quality Management – denna bild är anpassad av SPSM
14 Sid 22 (ALL 2013-633) ”Rapport översyn av organisationen 2013”

26 (120)


Bild 12. Steg i övergången från funktionell ledning till processledning anpassad av SPSM

Att definiera processer

En process definieras främst av:

- Ett tydligt **syfte** som förklarar processens existens och som är utgångspunkt för hur processen namnges. Detta kräver bland annat förståelse för vem kunden är, vilken processens resultat är och hur detta tillfredsställer kunden.
- En tydlig **startpunkt** som triggarprocessen – kundens behov.
- En tydlig **slutpunkt** – det tillfredsställda kundbehovet.

Processkartor är hierarkiskt uppbyggda; processer delas upp i delprocesser som i sin tur delas upp i aktiviteter. I ett sista steg kan respektive aktivitet beskrivas som ett antal arbetsuppgifter i form av exempelvis checklistor, rutiner eller liknande. En tumregel kan vara att en processkarta ska beskriva **vad** som ska göras, inte nödvändigtvis i detalj **hur** det ska göras.

Antal nivåer i en process beror på komplexiteten och omfattning. Det kan även bero på vad processkartan ska användas till.
Ibland kan vissa delprocesser i en process vara intressant att bryta ner till aktivitetsnivå, för att kunna analyseras i mer detalj.

I annat fall kan en detaljerad nivå krävas för att säkerställa att ”vägen garanterar målet”. Ett exempel på detta kan vara piloten som ska ”flyga plan”, där piloten följer strikta rutiner för varje aktivitet som utförs inför exempelvis start och landning av flygplanet. I andra processer hämmas processen av en för hög detaljeringsnivå där ”medarbetarens kompetens garanterar målet”. Exempel på sådana processer är kreativa processer som till exempel att ”utveckla kurser”.

*Bild 13. Process, delprocess och aktivitet*
Ur ledningsperspektiv behöver man inte titta på detaljer kring aktiviteter, men ur ett utförandeperspektiv kan det vara bra, det vill säga att det finns checklistor, rutinbeskrivningar eller liknande som knyts till respektive aktivitet.

**Processspecifikation**

En processkarta innehåller inte all information som man kan behöva för att få full förståelse för processen. Kompletterande information om processen dokumenteras i en processspecifikation. Vad som ska dokumenteras i denna processspecifikation kan skilja från organisation till organisation, men en gemensam mall eller riktlinjer för vad som ska dokumenteras bör tas fram för att underlätta den gemensamma bild som man vill eftersträva.

Processspecifikationen är ett dokument som kompletterar processen med ytterligare information kring processen som inte direkt kan utläsas från processkartan.

Förslag till vad en processspecifikation kan innehålla är:

- **Kundbehov** – Vilket behov är det som triggar processen och som utgör grunden till dess existens?
- **Kund** – Vem eller vilka är processens kunder
• **Processens syfte**\(^{15}\) – Processens syfte uttrycks i några få meningar
• **Processnamn** – kan ses som en kortversion av syftet som indikerar vilket värde som skapas i processen. Namnet bör ha en aktiv form och som minst innehåller ett verb och ett substantiv, till exempel: "Erbjudas fritidsaktiviteter", "Hantera ansökan", "Rapportera tid", "Rekrytera personal"
• **Objekt in** – objekt in är det modellmässiga namnet för processens trigger det vill säga det initierade kundbehovet
• **Objekt ut** – är resultatet av transformationen i processen och antas tillfredsställa det behov som startade processen
• **Effekt** – vilket processens långsiktiga resultat? Det kan i många fall vara lämpligt att definiera processens effekt
• **Kund** – effekt – Kunden till processens effekter är i en del fall inte densamma som för processens omedelbara resultat\(^{16}\)

### Förstå processens kund

Det är kunden som ger processen dess existensberättigande. För framgångsrik processledning är det nödvändigt att förstå kundens verkliga behov, hur dessa kan tillgodoses, samt hur bra man lyckas. För att förstå kundernas verkliga behov krävs samverkan med kunden där man sätter sig in i hur processens resultat används och vad kunden hoppas och förväntas uppnå. Kunden är inte alltid den som ”vet bäst” om vilken specifik produkt eller tjänst som tillfredsställer kundens aktuella behov och önskemål.

Exempelvis kan en förfrågan om specialpedagogiskt stöd handla om stöd till någon elev rörande en specifik funktionsnedsättning. Efter orientering tillsammans med rådgivare visar det sig att det uppdrag som formuleras handlar om en bredare insats än så.

Genom dialog och återkoppling från kund, på hur väl man har lyckats tillgodose kundernas behov, får man underlag för att utveckla processen.

Genom att samverka med och lyssna på kunden på detta sätt, kan man säga att man ser verksamheten utifrån-och-in. Inom myndigheten arbetar vi exempelvis med strategiska samverkansmöten med skolhuvudmännen för att få en bild av våra

\(^{15}\) Processens syfte beskriver varför processen finns, varför man har skapat processen etcetera
Syftet är mer övergripande och kopplat till verksamhetens strategier (uppför-och-ner) och är inte alltid mätbart.
Ett mål är det man vill åstadkomma med processen.

\(^{16}\) Undervisning kan sägas vara ett exempel på detta. Studenten lägger stor vikt vid examen (objekt ut). Studenten kan också förvänta sig effekter som erbjudande av jobb, hög inkomst etcetera och samhället, en annan kund, vill se effekter som mindre arbetslöshet etcetera
kunders behov. Vi arbetar också ibland med enkäter till externa
kunder/intressenter eller utredningar/undersökningar riktade till en målgrupp för
att få en tydlig och faktabaserad uppfattning om de tjänster vi levererar. I
stödprocesserna kan man göra enkla interna kartläggningar av kundnödjhet eller
behov hos kärnprocesserna. På så sätt kan man utveckla den aktuella processen så
att de tjänster man levererar bättre möter kundens behov.

**Kartlägga och visualisera processer**

Arbetet med att beskriva och dokumentera processer brukar kallas för
processkartläggning. Begreppet kartläggning kommer från att det bästa sättet att
förmedla processernas syfte, uppbyggnad och utseende är att rita kartor över dem.

Genom att beskriva verksamheten med processkartor kan man på ett lättförståeligt
sätt förklara hur organisationens olika delar är relaterade till varandra och hur de
samverkar för att skapa värde för kunden. Det är ofta först i och med
kartläggningen som sambanden mellan aktiviteter i olika avdelningar och
funktioner upptäcks och förstås. Processkartorna spelar en viktig roll eftersom de
visualiserar organisationens processer och dess värdeskapande. Genom
processkartläggning skapas förutsättningar för att samtliga inom organisationen
delar en gemensam bild av vad som görs i organisationen. När processerna blir
synliga är det lättare för varje enskild medarbetare att se hur det egna arbetet
passar in i helheten.

Det är inte kartläggningen i sig som innebär förändringar av processen.
Kartläggningsen är det absolut första steg i det omfattande arbetet att etablera och
utveckla verksamhetens processer. Bra processkartor ger bland annat fördelar
såsom:

- En gemensam syn på hur verksamheten i sin helhet fungerar och vad det är
  som görs i organisationen. Visualisering av hur olika processer och
  aktiviteter är kopplade till varandra
- Förståelse för vad som skapar värde för kunderna
- Förståelse för vad processsynsättet och vad det innebär för den egna
  organisationen
- Underlättar etablering av processerna
- Underlättar mätning och styrning av processerna
- Förbättring av processerna och grund för verksamhetsutveckling

Det finns i grunden två väsentliga användningsområden för en processkarta och
dess dokumentation.
Det ena fallet handlar om att förstå processen. Exempel på situation när förståelse är centrat är vid introduktion av medarbetare och vid analys och förbättring av processen.

Det andra fallet är för att stödja ett operativt utförande av processen. Medarbetaren behöver söka information som stöd för utförandet av en viss aktivitet i processen.

**Förstå processen**

Nödvändigt med ett helhetsperspektiv

**Stödja utförande**

Tillgodogöra sig fragment av processen

---

**Bild 15. Användningsområden för organisationens strukturkapital**

Båda fallen ovan ställer olika krav på hur processdokumentationen presenteras och tillgängliggörs. Många organisationer har i första hand tagit sikte på att stödja utförande vilket ger fragmenterad processdokumentation som i sin tur skapar problem med att få ihop dessa fragmenterade processer till en helhet.

**Metoder för processkartläggning**


Ett annat sätt är ”processpromenaden” då ett begränsat antal personer, oftast 1-2, ”promenerar” genom processen och intervjuar personer längs vägen som utför aktiviteter i processen.
En variant av processpromenaden är ”virtuell processpromenad” där man samlar olika representanter ur processen som får beskriva sina olika delar i processen, för att genomföra kartläggningen.

Oavsett vilken metod som används är det viktigt att det alltid framgår för dem som berörs av kartläggning varför den görs. Viktigt är att klargöra för dem vars arbete ska studeras att syftet inte är att identifiera vem som gör rätt eller fel utan att det är processens utformning och funktionalitet som står i fokus och som granskas i kartläggningen.

Varje metod har sina för och nackdelar och man får i de enskilda kartläggningsuppdragen besluta om vilken metod som passar bäst för respektive kartläggning.

**Processpromenaden**

<table>
<thead>
<tr>
<th>+ Fördelar</th>
<th>- Nackdelar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Det går ofta snabbt att få fram en karta</td>
<td>• Det är bara de som kartlägger som får full förståelse för hela processen och resten blir oengagerade</td>
</tr>
<tr>
<td>• Det behövs ingen insats för att utbilda personer i kartläggningssteknik</td>
<td>• Risk finns att bilden som visas av processen är personligt vinklad</td>
</tr>
<tr>
<td>• Kartan får ett homogent utseende</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Virtuell processpromenad**

<table>
<thead>
<tr>
<th>+ Fördelar</th>
<th>- Nackdelar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Det går ofta snabbt att få fram en karta</td>
<td>• Risk finns att bilden som visas av processen är personligt vinklad</td>
</tr>
<tr>
<td>• Det behövs ingen insats för att utbilda personer i kartläggningssteknik</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Kartan får ett homogent utseende</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Fler personer ges möjlighet att få förståelse för processen och det kartläggningsarbete som görs</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Fördelar

- Teamet (fler medarbetare) får en ökad förståelse för hur de olika delarna i processen samverkar
- Gemensamt ansvar för att kartlägga processen
- Teamet har representanter från ”alla” delar av processen

Nackdelar

- Stor resursåtgång
- Svårt att få tillgång till rätt personer samtidigt
- Kräver ett strukturerat tillvägagångssätt

För att arbetet med kartläggning i processteam ska vara effektivt är det lämpligt att jobba efter en strukturerad metodik. Ett strukturerat arbete innebär också att man undviker de vanligaste misstagen i samband med kartläggningsarbete såsom att:

- Olika medlemmar i processteamet har olika syn på syftet med kartläggningen och dess omfattning
- Man alltför tidigt fördjupar sig i detaljer
- Man hämmar kreativitet och produktivitet genom att försöka skapa den ”perfekta kartan” med en gång
- Detaljeringssgraden i beskrivningarna görs olika för olika delar av processen
- Man väljer dåliga namn på process, aktivitet och objekt
- Aktiviteter staplas på varandra utan att det reflekteras över relationerna dem emellan, det vill säga att processkartan saknar objekt in och objekt ut

Ett tips är att använda följande åttastegsmetod för att undvika denna typ av misstag:

OBS man behöver inte gå igenom alla steg direkt, utan det kan vara en fördel att stanna upp efter Steg 3 eller 4, ge deltagarna lite tid att fundera och återkoppla för att sedan gå vidare, vid ett senare tillfälle.

Steg 1: Definiera syftet med processen, dess start- och slutpunkt
Steg 2: ”Brainstorma” fram och namnge olika delprocesser/aktiviteter i processen
Det är inte alltid en fördel att gå ner på aktivitetsnivå direkt
Steg 3: Arrangera delprocesserna/aktiviteterna i rätt ordning
Steg 4: Slå ihop och redigera delprocesser/aktiviteter
Steg 5: Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet
Steg 6: Se till att alla aktiviteter hänger ihop via objekten
Steg 7: Kontrollera aktiviteternas namn och detaljeringsnivå
Steg 8: Korrigera tills en tillfredsställande beskrivning av processen erhålls.

Detaljer kring metoden hittar du i del 2 av denna handbok, Processkartläggning – processsteam, sid 79

Att illustrera olika flöden

En process behöver minst ett objekt in för att triggas igång, men det finns tillfällen där det kan behövas flera objekt in för att processen ska starta. Processen genererar oftast bara ett objekt ut men det finns tillfällen då processen har fler objekt ut och eventuellt med alternativa flöden.

Nedan följer några exempel på hur detta kan se ut.

**Bild 16.** Processen ”Bedöma förfrågan” har ett objekt in men två alternativa objekt ut, ”förfrågan intressant” eller ”förfrågan ej intressant”

Namnsättning på objekt ut bör göra det uppenbart att bara ett av fallen kan inträffa.

Ett bra exempel på en aktivitet som behöver flera objekt in för att triggas visas i nedan bild. I detta fall handlar det om att tillsätta resurser till exempelvis ett uppdrag. För att kunna tillsätta resurser behövs både en projektplan och en budget.

**Bild 17.** Flera objekt in. Både ”projektplan” och ”budget” behövs för att starta processen.
Figuren nedan visar två alternativa objekt in som triggar processen ”Uppdatera register”. Alternativa objekt in innebär att det räcker med endast ett av objekten in för att trigga processen.

![Diagram](image)

**Bild 18.** Ett av objekt in behövs för att starta processen. Antingen objekt ”registrerat lån av läromedel” eller ”registrerad återlämning av läromedel” behövs för att starta processen ”uppdatera register”

En process kan resultera i flera objekt ut. I en tidigare bild (bild 16 ovan) visas en process där processen resulterade i två alternativa objekt ut (det ena eller det andra objekt ut). Det finns även situationer där processen resulterar i flera ”samtidiga” objekt ut, eller med andra ord, både det ena och det andra objektet. Exemplet nedan visar att processen ”genomföra effektkartläggning” resulterar i både en ”effektkarta” och en ”rapport”.

![Diagram](image)

**Bild 19.** Flera objekt ut. Ut från processen kommer både ”effektkarta” och ”rapport”

De flöden som beskrivits ovan kan även appliceras på olika flöden inom processen. I figurerna nedan visas att processen ”planera kompetensanskaffning” endast har ett objekt ut (kompetensplan) och detta objekt blir objekt in i processerna ”planera rekrytering” eller ”utveckla kompetens”, med andra ord får man två alternativa flöden (antingen det ena eller den andra processen).
Alternativa flöden. Objektet "kompetensplan" triggar antingen processen "planera rekrytering" eller "utveckla kompetens"

För att enkelt förtydliga ovan process, tänk så här:

I nedan figur visas hur ett objekt ut från en process kan agera som objekt in i både "meddela svar till ansökande" och "registrera ny kund i system". Man har fått två parallella flöden.

För att enkelt förtydliga denna process, kan man tänka så här:
Vi har fått in en förfrågan/ansökan till statsbidrag om bidrag till att utveckla ett nytt läromedel (ansökan, objekt in).
En bedömning görs på ansökan att detta ska beviljas (ansökan beviljad, objekt ut).

**Namnge processer och aktiviteter**


Andra tips för namngivning är att undvika:
- förkortningar
- specialuttryck och branschspecifika termer
- alltför lika namn på olika aktiviteter
- alltför generella namn på objekt (rapport, order, beslut eller liknande.)

Vid namnsättning på objekt bör man även där vara tydlig och på ett konkret sätt visa vad process/aktivitet faktiskt levererar. En tumregel för namnsättning kan vara – ”vad är det som händer med vad?” Det är många gånger lämpligt att uttrycka objekt med mer än ett ord. Exempelvis är ”ansökan från student” och ”mottagen faktura” bättre beskrivningar än endast ”ansökan” och ”faktura”.

**Human och strukturkapital**

Förutom processkartan kan ett antal stöddokument behövas tas fram, dessa kan vara i form av processspecifikation, checklistor, rutinbeskrivningar, processbeskrivningar eller liknande och kan kallas en organisations strukturkapital. Detta strukturkapital byggs upp genom dokumentering av processer, bransch- och marknadsinformation etcetera. Detta strukturkapital ska fungera bland annat som stöd för ”resorna” man gör utmed processen, det faktiska arbetet, men också för att skapa förståelse för helheten av processen. Beroende på vilken typ av process det är (se bild 14) så behöver man fastställa behovet av dokumentation kring processen, inventera den dokumentation som finns och vidareutveckla eller komplettera med ny dokumentation.

1) Identifiera och fastställ processens behov av dokumentation såsom rutiner, checklistor, mallar, formulär och blanketter. Ifrågasätt hela tiden om
dokumentet verkligen krävs för att minimera risken att skapa onödiga rutiner och dokumentation kring processen.

2) Inventera vilken dokumentation som finns kring processen idag. Ett sätt att inventera är att ”fråga runt” i organisationen och se vilken dokumentation som används idag (exempelvis ”egentillverkade” checklistor, instruktioner och rutiner eller liknande). I samband med denna rundfrågning kan man även passa på att fråga var man upplever att det finns brister i tillgång på dokumentation eller andra verktyg.

3) Dokumentationen kan kopplas till hela processen, eller till enskilda delprocesser och aktiviteter. Ta inte fram ny dokumentation utan ta också ställning till befintlig som kan vidareutvecklas eller gällras bort. Tänk på att en och samma rutin kan användas på flera ställen i processen.

4) Vidareutveckla eller ta fram nya checklistor, rutiner etcetera som man har identifierat ett behov av. Försök att hålla dessa så kortfattade och koncisa som möjligt genom att ha användarvänligheten i åtanke. En riktlinje kan vara att en checklista hanteras av en individ. Dokumentationen bör förenkla, förtydliga och underlätta arbetet i processen.

Man brukar även prata om humankapital som är svårare att värdera eftersom det är individens ”egendom”. Om en person av någon anledning lämnar organisationen går humankapitalet ut genom dörren, men man har i alla fall strukturkapitalet kvar för kompetensöverföring. Dock kan strukturkapital sällan ersätta den erfarenhet som försvinner med individen.

Ett exempel på hur man kan samla humankapital och skapa strukturkapital:

Ett företag som har tre projektledare för processutvecklingsprojekt och var och en av dem har sin egen process, som framförallt finns i respektive persons huvud. Kunderna har börjat klaga på att de upplever sin leverantör som 3 olika leverantörer. Slutsatsen är att man ska skapa en gemensam process. Kartläggnningen innebär att 3 personers kompetens kombineras till 1 process och ett gemensamt strukturkapital, individuell kompetens görs om till kollektiv kompetens.
Bild 22. Processkartläggning bidrar till att göra individuell kompetens till "kollektiv" kompetens genom att processen blir kartlagd, dokumenterad och etablerad (kollektiv erfarenhet, Intern "best practice").


I grunden måste all dokumentation vara behovsprövd och utgå från ett behov och i bästa fall en förfrågan. Det finns inget enkelt svar på detaljeringsnivån på strukturkapitalet men bäst förutsättning har den process som är till stor del standardiserad, (se bild 14). Om det är medarbetarens kompetens som ”garanterar målet” för processen så är det olämpligt och inte heller rätt att försöka definiera arbetet i detalj.

Grundläggande frågor som man kan ställa sig som chef och/eller medarbetare är:

- Vilken nivå av vägledning har medarbetaren i processen verkligen nytta av?
- I vilken omfattning och på vilket sätt behöver jag som chef styra processanvändarnas arbete?
- Vilket stöd i form av processdokumentation har jag, som medarbetare och/eller chef, användning av?
- Vilken dokumentation skulle verkligen underlätta för mig, som medarbetare och/eller, att följa processen?

**Utvärdering av processkartor**

En processkarta riktar sig till alla medarbetare. Om processkartan är för svår att ”ta till sig” det vill säga att ingen förstår eller orkar sätta sig in i den, har kartan ett litet värde.

Framgångsfaktorer för processkarten och processorientering är bland annat:

- Struktur i och mellan processkartor
- Tydlig helhetssyn
- Tydligt perspektiv på kund
- Förståelse för flödet i processen
- En konsekvent användning av symbolen i kartan samt bra namn på aktiviteter och objekt.

För att stämma av ovan nämnda framgångsfaktorer kan checklisten nedan vara till hjälp.
<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Kartan förmedlar en helhetssyn av processen</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Det är lätt att följa flödet i processen</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Det är lätt att förstå vad som händer i varje aktivitet</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Kartan visar hur värde skapas för mottagaren</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Namn på aktiviteter speglar <em>vad</em> som görs</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Det finns ingen risk för sammanblandning av delprocess/aktivitet och organisatorisk enhet</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Det finns objekt mellan varje aktivitet</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Kartan är tilltalande att titta på</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Kartan i sin helhet är lätt att förstå för alla i organisationen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Från kundbehov till processkrav**

Utifrån kundens behov och värderingar samt den egna verksamhetens krav kan en ”väg” (process) byggas.


Fokus bör ligga på kunden som är den viktigaste mottagaren av processen. I den mån andra intressenter än kunden påverkar processen och dess utförande i hög
utsträckning bör även deras krav tas i beaktande vid genomförandet av
kravanalysern. Den totala kravbilden för en process bestäms av externa kunder
(utifrån-och-in), krav från den egna verksamhetens mål och strategier (uppför-
och-ner) samt av krav från interna kunder (olika delar av verksamheten).

**Bild 24.** Visar hur kundens krav översätts bakåt i kedjan av delprocesser. Varje delprocess känner till
slutkundens behov och krav.

Interna krav kan uppstå i förbättringsarbetet då man kommer i kontakt med ny
intern leverantör. En förändring i en delprocess kan påverka processen i sin
helhet, steg i processen kan läggas till och andra plockas bort. Processens interna
kravbild kan förändras även om slutprodukten/tjänsten är detsamma som före
förändringen.

**Slutkundens krav**

Processens ”slutkund” motiverar varför processen överhuvudtaget finns till. Om
inte kundens krav är kända sker analys, mätning och förbättring av processen till
stor del i blindo. Det är viktigt att göra slutkundens krav kända i hela processen
blandt en analys av de interna kraven visa att de saknar koppling till den
externa kundens krav. Kravbilden har bygfts upp på tro istället för vetande. Man
har pratat om kund, men inte med kund. Kändedom om kundens krav tidigt i
processen ökar medarbetarens förståelse för kunden, med andra ord behöver även
medarbetaren som jobbar i de första ”stegen” i processen och ”längst ifrån”
slutkund också har kännedom om kundens krav. Det gör det också möjligt för den
eskildes medarbetaren att reflektera över hur han eller hon skulle kunna bidra till
kundens tillfredsställelse på något annat sätt än det som följer av kraven från
närmaste delprocess.
**Organisatoriska krav**

Organisationens strategier och mål utgör en del av processens samlade kravställare. Strategier och mål bryts ner och relateras till processerna och beskriver hur arbetet ska utföras.

**Interna krav**


**Formulera krav**

För att kraven ska kunna användas som underlag vid analys av processen, framtagning av mätsystem med mera, måste de formuleras så att även personer som inte är med under framtagandet av kraven kan förstå dem.


Fler exempel:

- ”rätt tid”
- ”slutfört på planerad tidpunkt enligt projektplan”
- ”kostnadseffektiv”
- ”få anställda per antal studenter”
- ”hög kvalitet”
- ”hög leveranssäkerhet”
- ”bra rapport”
- ”lättförståelig och tydlig slutrapport”
Förvalta processen

Att mäta rätt saker på rätt sätt

Genom att genomföra kartläggning av processer har vi ”placerat” oss på kartan. Vi vet var är och vi vet vart vi ska, men inte hur långt det är dit. Frågan är då hur lång tid kommer det att ta innan vi når våra mål? Om vi inte mäter effektivitet och kundnöjdhet i våra processer, kan vi heller inte förbättra dem.

Mätning ger bereddskap för handling och en större möjlighet att, på ett tidigt stadium, styra och anpassa processen/organisationen i linje med omvärldens föränderliga krav. Mätning är inte till för att kontrollera, utan mer att inspirera.

"Det som mäts blir gjort". Om det som mäts blir gjort borde stor omsorg ägnas åt att välja vad som ska mätas. För att kunna bestämma vad som ska mätas och vad man vill uppnå, måste man veta varför man vill uppnå det. Det räcker dock inte med att bara mäta rätt saker, man behöver även mäta det på rätt sätt.

Ett exempel från företagsvärlden som visar på skillnader som kan uppstå mellan att mäta fel och mäta rätt är flygbolaget Continental Airlines som under en 10-årsperiod fram till 1990-talet hade gått med förlust så gott som varje år och var nära konkurs. Under denna period hade man låga priser som det viktigaste konkurrensmedel och strävade efter att vara billigare än sina konkurrenter. Företagskulturen fokuserade på låga kostnader och det fanns till och med piloter som stängde av luftkonditioneringen och minskade farten för att spara bränsle och därmed minska kostnaderna. Följden blev missnöjda passagerare som blev försenade, arga och varma.


---

17 Ljungberg & Larsson (2012), Processorientering i praktiken
Sannolikheten för att det som mäts också ska bli gjort ökar om det först finns en gemensam bild av ”vad är viktigt” och varför och hur man avser att mäta. När man sedan kommunikrar svaret på frågan ”hur går det?” så kan alla berörda sätta den informationen i ett sammanhang och förstå om det är bra eller dåligt resultat.

Bild 25. När blir det som mäts gjort?

Mätresultatet bör sedan användas vid behov för att sätta in åtgärder, det vill säga svarar på frågan ”behöver vi korrigera?” Mätning bör göras på relevanta saker och ”få” till antalet. Det som mäts förväntas även följas upp i någon form av handling för att närma sig målet. Mätning kan ske på ”hårda faktorier” som vanligtvis är kopplat till tid, kostnad och kvalité. ”Mjuka faktorier” handlar om subjektiva bedömningar, dock är de inte mindre viktiga (till exempel kundnöjdhet)


**Mätsystem, mätcykel och mätspecification**

Ett mätsystem är ett system, för vilket man valt ut ett antal mått som tillsammans täcker verksamheten och leder den mot fastställda mål. Ett mätsystem utgörs inte bara av ett antal mått och av hur mätningarna utförs utan också exempelvis av hur insamlad data omvandlas till användbar information, hur mätresultaten sammanställts och presenteras med mera.

Syftet med mätning är att skapa kunskap som in sin tur skapar förståelse och handlingskraft, utveckling och förbättring. **Syftet med mätning är aldrig att skapa diagram och bidra till det administrativa arbetet, utan det är att ge kunskap.** I böcker om ledarskap, kvalité och verksamhetsutveckling finns tankar som säger: ”Man kan inte leda och utveckla det man inte kan kommunicera, man kan inte kommunicera det man inte kan mäta, man kan inte mäta det man inte kan definiera, man kan inte definiera det man inte förstår.”
Eftersom syftet med att mäta är att ge kunskap kan det vara värdefullt att reflektera över hur kunskap kommer till och vad som skiljer kunskap från data och information. Data eller information är ”död” tills den omvandlas till kunskap och handling. Det finns ett antal steg mellan det att data i någon form ”fångas” och att det slutligen blir kunskap. Dessa steg brukar kallas för en mätcykel. Stegen från datafångst till analyser och åtgärd är:

1. Datafångst
2. Sammanställning
3. Presentation
4. Kommunikation
5. Analys
6. Åtgärd

**Bild 26. Mätcyklens 6 (7) steg**

**Fånga data**
Data kan fångas manuellt eller automatiskt, exempelvis med hjälp av verksamhetens affärssystem. Även om automatiserade metoder är att föredra bör man inte helt bortse från de manuella.

**Sammanställa data**

**Presentera data**
"En bild säger mer än tusen ord". Många gånger är det så att grafiska presentationer är att föredra om man vill att den stora massan ska engagera sig i resultatet av mätningen. Diagram och illustrationer kan väcka intresse även hos personer som inte skulle studerat det numeriska materialet. En bra bild är lättare att tolka och det går fortare än att studera tabeller och numeriska presentationer.

**Kommunicera information**
Analysera och åtgärda

Revidera

Bild 27. Ett mätsystem består av ett antal mätt med varsin mätcykel. Dessa mätt och hur mätcyklarna ser ut definieras i en mätspecifikation.
Utveckling av ett mätsystem

För att utveckla ett mätsystem måste följande förutsättningar vara uppfyllda:

- Processen måste vara kartlagd (se kap Kartlägga och visualisera processer, sid 31)
- En kravanalys måste ha gjorts (se kap Från kundbehov till processkrav, sid 42 samt metod Kravanalys sid 83)

Att utveckla ett mätsystem är i praktiken en direkt fortsättning på den tidigare beskrivna kravanalyserna. Det är genom att kunna svara på frågan ”vad är viktigt i processen” som man effektivt kan svara på frågan ”vad ska mätas i processen”

Metoden består av 5 steg:

Steg 1: uttryck krav i mätbara termer
Steg 2: fastställ mått
Steg 3: säkerställ att de olika måtten kompletterar varandra, dvs. utgör ett mätsystem
Steg 4: ta fram mätspecifikation – fastställ hur data ska fångas in, sammanställas, presenteras och kommuniceras.
Steg 5: sätt mål för måtten.

Var medveten om att mått inte utvecklas på en förmiddag, lät de olika stegen ta den tid det behöver. Ett vanligt misstag är nämligen att man mäter det som är lätt att mäta snarare det som är viktigt att mäta. Detaljer kring vad som görs för de olika stegen förklaras i mer detalj under del 2 Metoder, framtagning av mätsystem, sid 87

Likt vid etablering av processer bör inte heller ett mätsystem tvingas på en organisation. Dess syfte och bakgrund måste förklaras och vara känt och de använda måtten bör utvecklas i samarbete med de berörda så långt detta är möjligt.

En genomtänkt användning och vidareutveckling av mätsystemet är kritiskt för att systemet verkligen ska skapa nytta.

Ågarskapet av mätsystemet tillfaller, av naturliga skäl, ofta processägaren eller motsvarande.

Metod för att mäta kundtillfredsställelse utan mätsystem

Det är vanligt att man i organisationer har fullt upp med att kartlägga sina processer och bortser från vikten av att i samband med detta ta fram ett mätsystem. Innan mätsystem finns på plats bör man ändå på något sätt få kunskap om och ta reda på hur väl man har kunnat tillgodose sina kunders behov, med andra ord, att processen lever upp till de krav som mottagarna har. Det är detta som ligger till grund för att förbättra processen.

Metoden kan bestå av följande steg:

1. Steg 1: Definiera informationsbehovet
2. Steg 2: Definiera målgrupp
3. Steg 3: Fastställ metod för mätning
4. Steg 4: Formulera frågor
5. Steg 5: Fastställ hur information ska analyseras
6. Steg 6: Genomför mätning
7. Steg 7: Analysera resultatet av mätning samt ta fram åtgärdsförslag

Har man genomfört de olika stegen ovan så har man en bra grund för att skapa en mätspecifikation för mättet/mätningen.

En strukturerad metod om sju steg finns presenterad i denna handbok under del 2 – Metoder, mäta kundtillfredsställelse utan mätsystem, sid 89

Etablera och ständigt förbättra processer

Att en process är etablerad innebär att den används av verksamheten som den är avsedd att användas, inte bara av några få eller när medarbetare känner för det utan varje gång man behöver använda den.

För att man ska nå målet med att etablera en process bör en rad förutsättningar vara uppfyllda. Ur ett användar- och medarbetarperspektiv så bör processen vara:

Förstådd – förståelse är ett steg längre än accepterad. Medarbetaren måste ges möjlighet att förstå processens varför, vad och hur.

Användbar – vilket innebär att processens design och dokumentation av den är både relevant och begriplig.

Känd – medarbetaren måste vara informerad om att processen förväntas användas, samt arbeta enligt framtagen dokumentation.

Tillgänglig – att hitta, kunna läsa och ta till sig av hur processen ska användas.
**Accepterad** – presentation av processen måste göras på sådant sätt att det valda arbetssättet motiveras och förankras.

De etablerade processerna kommer att medföra fördelar som:

- Effektivitet genom samarbete över gränserna (mellan avdelningar/funktioner)
- Minskat individberoende
- Stöd för bättre kompetensöverföring och ökad kvalité på dokumentation. *(Bevarat human- och strukturskapital)*
- Startläge för utveckling att ta sig från är-läge till bör-läge.
- Effektiv utveckling genom att man med etablerade processer undviker att uppfinna hjulet om och om igen. Förbättringar adderas till varandra och nya nivåer uppnås

Fler fördelar med etablerade processer blir det för organisationer med likartad verksamhet på två eller flera platser:

- Styrning och mätbarhet. Gemensamma processer är en grund för att kunna styra och förstå en geografiskt spridd verksamhet.
- Grund för gemensamma system. Gemensamma processer skapar möjligheter till gemensamma IT-system och ledningssystem.

En etablerad process används i verksamheten som den är avsedd att användas. Inte bara av några få ibland, **utan alltid**.

Att etablera processer innebär att man går in i en ny fas i sin processorientering. Detta steg innebär en betydande brytpunkt i arbetet. Processetablering underskattas ofta eller helt bortses från i tron om att etableringen av en kartlagd, dokumenterad och kommunikerad process löser sig själv.

Som tidigare nämnts i handboken när det gäller att etablera processledning så har det fram till fasen för etablering av processen varit fokus på "**trafikfolket**", de som bygger processen (vägen) som är ett mycket begränsat antal. Nu behöver fokus skifta om till "**vägfolket**", de medarbetare som jobbar i processen (trafikerar vägen). En förutsättning för att vi ska kunna etablera processledning är att vi har etablerade processer.

För att effektivt driva etableringsarbetet är det en fördel om detta sker i planerade steg. Arbetet har tre enkla faser och utförs med fördel i projektform.
Faserna är:
- Analysera gap och planera etablering
- Genomför etablering och stäng gap
- Följ upp och stöd användningen

1. **Analysera gap och planera etablering:**

Ett första steg är att inventera och analysera de gap som man har identifierat under kartläggning av befintlig, eller ny process, vad gäller skillnader mellan fastställd process och existerande arbetssätt. Det kan finna stora skillnader om samma process används på flera ställen (till exempel geografiskt spridda kontor)

Förutsättningar som kan påverka arbetet och omfattning av det arbete som man har framför sig är:
- Antalet orter där processen används
- Antalet människor ("trafikfolket") som berörs av processen
- Antalet berörda roller. Olika roller kan behöva specifik information och utbildning för att skapa engagemang och förståelse

För myndighetsgemensamma processer måste man ta ställning till hur man principiellt vill gå till väga vid etableringen.

**Samlad** innebär att etableringen genomförs på alla lokaliseringar samtidigt - "Big bang".

Tillvägagångssättet är snabbt men riskfyllt och resurskrävande med små möjligheter till lärande och justering.

**Bild 28.** "Big bang" Samlad etablering av nationella processer.

**Semi-seriell** innebär att etablering sker sekventiellt med överlappningar. Det ger en ganska snabb etablering med ganska goda möjligheter till justeringar och lärande, men kräver fortfarande en del resurser.

**Bild 29.** Semi-seriell etablering av nationella processer.
Seriellt innebär att en etablering vid en lokaliseringsperiod är klar innan nästa etablering startar. Detta tillvägagångssätt tar lång tid men ger möjlighet till fullt lärande och justering mellan etableringarna och att ett etableringsteam kan driva arbetet vilket innebär betydligt mindre resursåtgång.

Bild 30. Seriell etablering av nationella processer.

Oavsett vilken princip man väljer kan det vara en god idé att börja med en ”pilot” för en av orterna först. Det innebär att man ”testar” eller ”provkör” en etablering på en ort, framförallt när det gäller den samlade etableringen, för att sedan gå vidare på resterande orter enligt den princip man har valt. Detta ger en möjlighet till lärande och justering innan ”Big bang”.

2. Genomförr etablering och stäng gap:

Här genomförs aktiviteter för att stänga gapen, inklusive information och utbildning som ofta är nödvändigt vid etablering av processer.

En etablering kan innebära en rad praktiska åtgärder som är unika för den specifika situationen, såsom att ändra medarbetare fysiska placering eller liknande.

Denna handbok fokuserar på aktiviteter som handlar om information, utbildning och förändringsledning.

En etablering kan underlättas väsentligt ju tidigare man jobbar med förändringsledning, till exempel att man under kartläggning och utveckling av mätsystem tänker på delaktighet, information och förankring. Om inte detta görs bör man beräkna att en etablering kan bli utdragen och mer komplicerad.

Innan, men även under, en etablering av en process måste man se till att berörda medarbetare har de kunskaper och färdigheter som är nödvändiga genom kommunikation och nödvändig utbildning.

Underskatta inte utbildningsbehovet!

Utbildning i kombination med kommunikation bör skapa förutsättningar att jobba processorienterat då processen är känd för medarbetaren. Det innebär att man vet vem som är processägare, man vet hur mätsystemet ser ut, man vet vad som förväntas av medarbetaren och man vet vilket team man ingår i och vilken roll man har.

18 FAKTA – förstådd, användbar, känd, tillgänglig och accepterad
I den här fasen är det viktigt att man har fått medarbetarna att tänka och uppträda processorienterat istället för funktionsorienterat.

De olika stegen i etableringen kan anpassas efter den specifika situationen, men några viktiga punkter kan vara värda att presenteras och kommuniceras för att underlätta etableringen.


**Support** – Vilka svårigheter kan man förvänta sig under arbetets gång och hur kommer dessa att hanteras?20 Vilket stöd kommer att finnas?

**Tidplan** – Vilket resultat kan man förvänta sig när? På vilket sätt berörs de enskilda medarbetarna och när?

3. **Följ upp och stöd användningen:**

Vi har pratat om att det är viktigt att ta fram ett mätsystem för processen. Det är minst lika viktigt att komma igång och mäta etableringsgraden av processen, det vill säga i vilken utsträckning som processen verkligen används.

Mätning av en process etableringsgrad kan göras med en rad kompletterande sätt. Man kan till exempel studera dokument som på olika sätt indikerar att aktiviteter genomförs (sparade, ifyllda checklistor eller liknande). Man kan spåra aktiviteter i IT-stöd som finns, intervjuer och stickprov eller genom regelrätta revisioner.

Till uppföljningen av etablering hör också att man dokumenterar sina lärande och erfarenheter på ett enkelt och lättillgängligt sätt inför nästa processetablering. Det är endast genom aktiv användning av processen som man kan skapa avkastning och nytta av de gjorda insatserna. Nyttan ska inte bara realiseras utan också mätas och resultatet ska ”visas upp”.

Kopplingen mellan hög etableringsgrad och realiserad nytta och goda erfarenheter kan vara intressant att uppmärksamma.

Det finns ingen anledning att genomföra förbättringar av en process som inte används. Man kan inte skilja på användandet och förbättrandet av processen. Uteblir eller ”minskar” prestationerna måste man fråga sig varför. Det kan vara en indikation på att processen inte längre följs eller att befintlig process inte räcker...

19 Vid en kartläggnings- och etableringsanalysoch etablering av en ny process för verksamheten, kan det vara så att nya system eller andra stöd behöver införas och anpassas i verksamheten.

20 Riskanalys med åtgärdsförslag är ett bra verktyg för att hantera support.
till längre. Kanske behöver processen genomgå en radikal förändring med hjälp av ett processutvecklingsprojekt?

**Ständiga förbättringar**

Begreppet ”ständiga förbättringar” kan missförstås och misstas ofta för att vara ett verktyg eller en metod. Ständiga förbättringar handlar snarare om ett beteende, ett resultat av en arbetskultur där alla regelbundet utvärderar sitt arbete och de processer de arbetar i för att söka möjligheter till att skapa värde för kunden. Om/när man lyckas införa denna kultur i organisationen bör man på något sätt organisera sig så att man kan ta emot förslag om förbättringar och hantera dessa på ett bra sätt med prioritering, åtgärd, återkoppling, kommunikation med mera.

Som framgångsfaktorer kring ständiga förbättringar brukar följande nämns:

- Att lyckas få alla att aktivt identifiera kvalitetsbrister
- Att det är tillåtet att ifrågasätta existerande rutiner och samtidigt ge förslag på förbättringar
- Att medarbetaren har stöd i sitt arbete av processdokumentation (strukturkapital)
- Att medarbetare vill ha stöd av processdokumentationen (strukturkapital)
- Användandet av dokumentationen visar på möjlighet till förbättring (växelverkan mellan human- och strukturkapital, se mer sid 38)
- Att det är tydligt för medarbetare vart hon kan vända sig med sina förbättringsförslag
- Att mottagaren av förslag är mottaglig för dessa och ser det inte som kritik

Vid undersökningar av organisationer som har lyckats skapa en kultur som innehåller ”ständiga förbättringar” kan man hitta följande gemensamma nämnare:

**Ledning och chefer…**

… ser all personal som värdefulla källor till förbättringsförslag
… skapar förutsättningar för och uppmuntrar personalen till att ta beslut kring förändringar
… skapar en miljö som hanterar flödet av idéer och förbättringsförslag
… visualiserar vinsterna som gjorts och lyfter fram individerna bakom
… tillåter sin personal att kontinuerligt lära

**All personal…**

… agerar när en möjlighet till förändring identifieras
… ser förbättring som en naturlig del av sitt arbete
… vill förstå och lära om sin verksamhet

55 (120)
… respekterar de ramverk som sätts av arbetsgivaren, exempelvis överenskomna metoder

Ständig förbättring kan inte ske om inte processen används. Används inte processen är den inte etablerad. Är inte processen etablerad har man misslyckats med processorientering och processledning.

Bild 31. Förutsättningar för processorientering och ständig förbättring

PDCA – cykeln är den grundläggande förhållningssättet för ständiga förbättringar. Organisationer som lyckats väl med ständiga förbättringar har inte bara etablerat en nödvändig kultur för detta utan man är också mycket strukturerad och transparent i hanteringen.


Bild 31. PDCA (plan, do, check (ibland study), act) – cykeln för ständiga förbättringar

**Processutveckling**


**Prioritera processerna**

Varje organisation har begränsad tillgång till tid och resurser. Det är därför viktigt att lägga tid på och rikta sina insatser på rätt processer. Verksamhetens mest betydelsefulla processer behöver nödvändigtvis inte vara de största. Vanliga misstag som görs vid bedömning av processens betydelse är:

- Nedvärdering av processer som fungerar och därför inte märks samtidigt som...
… finjusteringar sker på processer som redan fungerar tillfredsställande
(man lägger tid och resurser på ”snabba puckar”, men utan resultat och
fokus på ökad kundtillfredsställelse).

- Fokusering på processer med endast fysiska flöden.
- Att man har för stort internt fokus.
- Att man fokuserar insatser mot processer som är lättast att identifiera,
lättast att arbeta med.
- Att man ”glömmer” att fokusera på de processer som är viktigast eller
kritiska för verksamhetens framgång.

Processutvecklingsinsatser är i första hand till för att hjälpa organisationen att nå
 sina övergripande mål.

Prioritera processerna, man orkar inte genomföra förändringar överallt samtidigt.
Organisationen orkar inte ständigt ta till sig nya förändringar så en samlad
förändring kan vara alternativet. När man har samlat på sig en hög med
förbättringsföreslag kan det tänkas att man ska genomföra dessa i projektform.

När processutvecklingsaktiviteter ska prioriteras är de ofta lämpligt att se över
följande kriterier:

**Påverkan på tillfredsställelse hos kund** – till vilken grad bidrar processen till att
tillfredsställa slutkundens behov? På vilket sätt förbättras organisationens
ändamålsenlighet?

**Påverkan på effektivitet** – har processen en tydlig påverkan på verksamhetens
effektivitet? Ett effektivt utnyttjande av resurser är nyckeln till lönsamhet (ökad
omsättning till samma kostnad ökar effektiviteten).

**Förändringsbarhet** – verkar processen svår eller lätt att förändra med hänsyn till
exempelvis resurser, kompetens och kulturella förutsättningar?

**Förbättringspotential** – Det är av betydelse med vilken frekvens processen
används. Den sammantagna nyttan och effekten av en förändring är större ju fler
gånger processen används. Om man till exempel förkortar ledtiden i en process
med 2 dagar och den används en gång i veckan har större effekt än att göra
detsamma för en process som används en gång i månaden (man ”tjänar” 104
dagar jämfört med 24 dagar på ett år). Med andra ord kan små förbättringar leda
till stora resultat i en process som ofta används.

Metod för prioritering i mer detalj hittar du i del 2 – Metoder, prioritering av
processer, sid 92.
F-ektiv – processutvecklingens fem faser

Även inom processutveckling, såsom inom annan verksamhetsutveckling, finns det risk för att man planerar, skapar idéer, skissar på lösningar och så vidare utan att lyckas skapa verklig nytta och bestående förändring av dessa lösningar inom verksamheten.

F-ektiv är en beprövad metod inom processutveckling som gör att man kan genomföra processutvecklingsprojekt på ett planerat, effektivt och kunskapsbyggande sätt. Finns redan en grundläggande processledning etablerad ökar förutsättningarna för framgångsrik processutveckling.

F-ektiv består utav 5 steg:

1. Förbered
2. Förstå
3. Förbättra
4. Förverkliga
5. Förvalta

Bild 32. F-ektiv, modell för processutveckling

Läs mer om F-ektiv i del 3 – Metoder, sid 93 i denna handbok

Processmognad

Att införa processorientering och processledning kräver både mycket tid och tålamod då det inte är helt lätt. Man brukar prata om graden av processmognad och detta kan mätas med olika mognadsmodeller för att få någon form av planerbarhet och mätbarhet i processarbetet. Denna handbok kommer inte att i närmare detalj gå in på hur detta görs.

Nedan diagram visar de typiska nivåer som man normalt nämner i mognadsmodeller för att mäta processmognad.
Typiska utvecklingssteg i en mognadsmodell kan vara beskrivna enligt ovan.

Okänd
Låg kunskap om processer i allmänhet såväl som för den specifika processen ger en ostrukturerad och oförutsägbar process.

Repeterbar
Ett stort steg är taget då det nu finns en känd process med rimligt förutsägbart utfall. Krav på att utfallet är tillräckligt bra ställs däremot inte.

Utvecklad
Prestationen är nu inte bara stabil utan också på en tillfredsställande nivå.

Styrd
Processen mäts och mätvärdena används för att styra och utveckla den.

Optimerad
Processen möter kraven från alla dess intressenter och står sig väl vid jämförelse med andra liknande processer.

Inom varje steg beskrivs vilka kriterier som ska uppfyllas för att steget ska anses vara fullgjort. Viktigt att komma ihåg är att man ska jobba enligt de olika mognadsnivåerna inte bara stäva efter att nå nivån.

Många större organisationer väljer att utveckla sina egna mognadsmodeller eller anpassa befintliga modeller för att göra dem mer begripliga och för att passa den egna verksamheten.

**Hantera motstånd**

Det är mycket information som ska spridas och budskap som ska sändas. Vem ska då sända de olika budskapen? Det har visat sig att det är viktigt att linjechofer eller liknande tidigt blir involverade i arbetet och att, om de inte driver arbetet, är djupt involverade i etableringsarbetet med att informera och utbilda sina medarbetare.

Etablering av en process kräver (öppnar möjligheter för) kommunikation och förespråkande av processynsättet i allmänhet. Detta är till viss del redan genomfört i och med att SPSM har tagit fram Processhandboken för sina medarbetare. Förespråkande om processynsättet är i allra högsta grad aktuellt nu när det ska hända något.


Motstånd till förändring har ofta en mental grund hos medarbetaren, man är rädd om sitt arbete och de arbetsuppgifter som man med trygghet kan utföra. Skapa trygghet genom att identifiera och kommunicera positiva resultat på ett tidigt stadium.
Metoder

Ta fram rätt dokumentation för processen

1. Identifiera och fastställ processens behov av dokumentation såsom rutiner, checkliistor, mallar, formulär och blanketter och dyligt. Ifrågasätt hela tiden om dokumentet verkligen krävs för att minimera risken att skapa onödiga rutiner och dokumentation kring processen.

2. Inventera vilken dokumentation som finns kring processen idag. Ett sätt att inventera är att ”fråga runt” i organisationen och se vilken dokumentation som används idag (till exempel ”egentillverkade” checkliistor, instruktioner och rutiner med mera). I samband med denna rundfrågning kan man även passa på att fråga var man upplever att det finns brister i tillgång på dokumentation (verktyg för att stödja utförandet av processen).

3. Dokumentationen kan kopplas till hela processen, eller till enskilda delprocesser och aktiviteter. Ta inte fram ny dokumentation utan ta också ställning till befintlig som kan vidareutvecklas eller gallras bort. Tänk på att en och samma rutin kan användas på flera ställen i processen.


Metoder för analys av processer


Olika typer av analyser kräver olika tillgång på underlag och bakgrundsinformation för den process som ska analyseras. Oavsett vilken analys man väljer att genomföra bör följande viktiga material tas fram och finnas tillgängligt.

Processspecifikation – övergripande beskrivning av processens syfte, objekt in, objekt ut, kund med mera

Processkarta – beskrivning av processens utseende och innehåll

Kravspecifikation – identifierade krav och förväntningar från kunder och eventuellt identifierade intressenter.
Urval av metoder för processanalys

Vad som bör analyseras bestäms av det specifika projektet och den existerande processens förutsättningar. Det val av analys man gör bör vara kopplat till problemställningen, till exempel adderar aktiviteter värde/inte värde i processen (värdeanalyse)?

Olika analyser passar olika situationer och olika verktyg olika personer. En snabb och enkel analys kan i vissa fall vara bättre att göra än en avancerad som kräver mycket tid och arbete.

I nedan matris presenteras ett antal olika analyser.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Analysmetod</th>
<th>Syfte</th>
<th>Resultat</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Värdeanalys</td>
<td>Identifiera vilka aktiviteter i en process som tillför mottagaren värde.</td>
<td>• Kategoriserade aktiviteter</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Åtgärdsförslag för hur man ska öka andelen värdeadderande aktiviteter och eliminera slöseri</td>
</tr>
<tr>
<td>Analys av kontaktytor med den huvudsakliga kunden</td>
<td>Identifiera vilka direkta kontaktytor mot kunden som finns i processen och hur dessa ska skötas.</td>
<td>• Sammanställning av förekomsten av direkta kontakttytor mot mottagaren</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Plan för hur dessa ska skötas och utvecklas</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemanalys med hjälp av processkartan</td>
<td>Definierar var i processen problem uppstår och varför de inträffar.</td>
<td>• Sammanställning av identifierade problem i processen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Åtgärdsförslag</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansvarsanalys</td>
<td>Identifiera överlämningsställen i processen och försöka eliminera problemen som uppstår i samband med dessa.</td>
<td>• Plan för hur man ska undvika problem i samband med överlämningsstillfället</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Förslag till omfördelning av ansvar</td>
</tr>
<tr>
<td>Orsak-verkan-diagram</td>
<td>Identifiera möjliga grundorsaker till ett problem.</td>
<td>• Möjliga grundorsaker till ett problem</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Vägledning vid problem med flertal grundorsaker</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 5-varför-analys
Identifiera möjliga grundorsaker till ett problem.  
- Möjliga grundorsaker till ett problem  
- Vägledning vid problem med flertalet grundorsaker

### Paretoanalys
Hjälpmedel vid prioritering och analys.  
- Identifiera och tydliggör det som har störst påverkan på visst problem eller liknande

### Tidanalys
Klargör hur tiden används i en process.  
- Identifiera och tydliggöra var i processen det finns störst tidsåtgång  
- En påbyggnad av värdeanalysen

### Analys av processkomplexitet
Är i huvudsak avsedd att vara tankeväckande och för att driva bra diskussioner.  
- Att få igång tankeverksamheten i form av bra diskussioner

---

### Värdeanalys

Värdeanalysen presenteras ofta i ett processutvecklingssammanhang men är en väldigt central analys, snudd på obligatorisk då processägaren med denna analys får en möjlighet att förstå sin process full ut.

Varje aktivitet eller delprocess kan klassificeras att tillhöra följande kategorier av aktiviteter: **värdeadderande aktiviteter, icke värdeadderande aktiviteter samt spill**. Vid analysen kommer man att upptäcka och kanske bli förvånad över hur många icke värdeadderande aktiviteter som en process består av.

**Värdeadderande aktiviteter** är aktiviteter som på ett direkt sätt bidrar till att tillfredsställa kundens (slutkund) behov, med andra ord, till att skapa det slutresultat som denne efterfrågar från processen. Enkelt uttryckt med en ”kontrollfråga” skulle vara om kunden på en direkt fråga skulle vara beredd att betala för aktiviteten. För SPSM gäller i de flesta fall inte någon affärsämssig relation till kunden där denna betalar för tjänsten, men tanken och kontrollfrågan indikerar vad det handlar om fungerar även i det här sammanhanget. Om kunden säger något positivt om en process så kommer det i princip alltid att handla om de värdeadderande aktiviteterna, men det behöver inte innebära att den är fullt ut tillfredsställer kundens behov eller att den är effektiv.

Spill är aktiviteter som inte skapar värde för vare sig kund, verksamheten eller någon annan intressent. Dessa aktiviteter efterfrågas inte av någon och är heller inte baserad på krav som ställs på processen. Dessa aktiviteter kan röra sig om dubbelarbete, korrigerings arbete eller helt enkelt aktiviteter som egentligen inte har någon kund. Spill inom tillverknings- och produktionssoner är lätt att upptäcka i form av fysiskt spill som ”hamnar på golvet”. Inom tjänste-producingssoner är detta självlärt svårare att upptäcka då ”spillet” inte handlar om fysiskt spill som ligger synligt ”på golvet”.

Värdeadderande – Utveckla och effektivisera! Även om de har klassificerats som värdeadderande innebär det inte att utvecklingsbehov saknas.

Icke värdeadderande – Minimera! Dessa aktiviteter är till viss mån nödvändiga för att processen som helhet ska fungera. De bör utföras effektivt, men verksamhetens resurser bör fokuseras på de värdeadderande aktiviteterna.

Spill – Eliminera! Aktiviteter som inte skapar värde, eller fungerar som ”klister” mellan de värdeadderande aktiviteterna, bör elimineras.

Analysarbetet kan lämpligen utföras i följande tre steg:

Steg 1: Fastställ till vilken kategori respektive aktivitet tillhör.
För att på ett enkelt sätt fastställa vilka delprocesser/aktiviteter som tillhör vilken kategori kan man jobba med följande ”frågemodell”: 
Bild 33: Hjälpmedel för att fastställa en aktivitets värdekategori.

Steg 2: Märk ut kategoritillhörighet i processkartan
Efter att ha identifierat vilken kategori respektive aktivitet tillhör är det bra att märka ut det i processkartan (exempelvis med olika färger) för att få en tydlig bild över flödet. När detta har gjorts blir man i många fall förvånad över hur liten andel av aktivitetera i en process som är adderande.

Steg 3: Ge åtgärdssförslag
När analysen är genomförd och aktivitetera är indelade i de olika kategorierna bör man ställa följande frågor i arbetsgruppen:

- Hur kan de värdeadderande aktivitetera utvecklas?
- Hur kan de icke värdeadderande aktivitetera utföras till en lägre kostnad och på kortare tid?
- Hur gör vi för att eliminera allt spill? Om det inte går, hur minimerar vi det?

I diskussionerna kring vilka åtgärder man kan eller bör vidta, gäller det att vara kreativ (bryt invanda tankebanor, ”think outside the box”) och inte låta sig hindras av nuvarande processmiljö, kultur och värderingar, resurser med mera.

Analys av kontaktytor med kund

Denna analysform syftar till att identifiera så kallade ”sanningens ögonblick”, det vill säga vilka direkta kontaktytor som finns mot processens slutkund.

Jan Carlzon beskriver att även om SAS driver en komplex verksamhet och får stora metallklumpar att flyga imponeras inte längre kunden, det tas för givet. Det finns ett starkt samband mellan kvalitén i ”sanningens ögonblick” (kundkontakten) och kundens totala uppfattning om leverantören, oavsett om det är logiskt eller ej, rättvist eller ej.

Den här kontakten mellan leverantör och kund sker utmed processen och ibland kan denna interaktion ske utan mänsklig kontakt via diverse system eller webbsidor.

Analysarbetet kan lämpligen utföras i följande fyra steg:

**Steg 1:** Definiera utifrån processkartan vilka direkta kontaktytor som finns med processens kund.

**Steg 2:** Analysera hur dessa kontaktytor hanteras i dagsläget. Vad händer? Vad förväntar sig kunden och vilket intryck får kunden av vårt agerande? Här är det en fördel om man kan ha med kunden i analysen (lättare att genomföra om kunden är en intern kund), men undersökningar i form av enkäter eller liknande kan också fungera som bra underlag.

**Steg 3:** Diskutera hur man bör agera i respektive kontakt med kund. Diskutera framtidsorienterade frågor. Vilket intryck vill man ge kunden? Vilka förändringar krävs för att uppnå detta?

**Steg 4:** Fastställ vad som bör åtgärdas/förändras för att man ska uppnå den önskvärda situationen och utse ansvarig för att åtgärderna vidtas.

Resultatet kan med fördel sammanställas i en matris där man redogör för vilka kontaktytor som finns, hur de sköts idag, hur de borde skötas i framtiden, rekommenderad åtgärd samt ansvarig för att rekommenderad åtgärd utförs.

Se exempel på matris nedan.
Bild 34. Exempel på matris för att dokumentera resultatet av analysen av kontaktytor med kund

Problemalyss

För problemalyssen utgör processkartan ett bra stöd för att konkretisera var i processen problem uppstår och varför de inträffar. Låt kartan fungera som utgångspunkt för identifieringen och analys av problem i processen.

Analysarbetet kan lämpligen utföras i följande tre steg:

Steg 1: Identifiera problem i processen
Steg 2: Koppla problemen till processkartan
Steg 3: Prioritera problem

Processkartan bidrar till ny förståelse kring olika problem och skapar också många gånger en neutralitet då fokus i frågeställningarna fokuserar på *varför, vad* och *hur* problemet uppstår, inte på *vem* som orsakar det.

**Steg 1: Identifiera problem i processen**

För att kunna identifiera problem i processen bör en grupp av människor som jobbar i processen samlas, deras uppgift är att fundera över vilka problem som existerar i processen. Glöm inte att även ta med de problem som har uppdagats genom undersökningar eller enkäter. Skriv sedan ner de identifierade problemen på exempelvis post-i lappar, ett problem per lapp.
Bild 35. Exempel på identifierade problem

Under analysarbetet kan man till exempel ställa sig följande frågor för att underlätta arbetet med att identifiera problemområden:

- Förlorar vi ledtid någonstans?
- Förekommer det flaskhalsar och dålig effektivitet?
- Förekommer kvalitetsproblem?
- Blir den huvudsakliga mottagaren missnöjd?
- Sker något slags dubbelarbete?

Steg 2: Koppla problemen till processkarta
Relatera de identifierade problemen till aktiviteter och/eller objekt i processen genom att ”vandra” igenom processkarten och placera ut lapp för lapp vid de aktiviteter eller objekt som man har kommit fram till att problemet hör hemma.

Bild 36. Exempel på problem relaterade till processkarta

Om man har många liknande problembeskrivningar bör en gruppering göras av dessa innan lapparna placeras ut på processkarten.

Steg 3: Prioritera problemen
När problemen är identifierade och placerade utmed processen bör man göra en prioritering av vilka problem som är viktigast att åtgärda. Låt mötesdeltagarna rangordna problemen genom att markera med streck, klisterlappar eller dylikt. Låt
deltagarna rangordna från 1-3 de problem som de finner viktigast att på kort sikt åtgärda, där 1 är viktigast och 3 minst viktig.

Under funderingarna inför prioritering av problemaen, kan varje deltagare bland annat beakta följande frågeställningar:

- Vinner slutkunden på att problemet åtgärdas?
- Ökar effektiviteten om problemet åtgärdas?
- Vilka resurser och insatser krävs för att åtgärda problemet?

När alla deltagare har gjort sina prioriteringar tar man ett gemensamt beslut om att prioriteringsordningen stämmer. Ibland kan vissa justeringar behöva göras för att gruppen ska komma överens om ett gemensamt beslut.

*Bild 37. Exempel 1 på prioriterade problem*

Ett annat alternativ till prioritering kan vara att låta varje deltagare få 5 prickar att fördela på de problem man finner viktigast att prioritera. De/det problem som får flest antal ”prickar” ska prioriteras för åtgärd.

*Bild 38. Exempel 2 på prioriterade problem*
Ansvarsanalys


Här kan det locka att använda sig av simbanediagram, och det kan man göra för att visa ”hur illa” det är men inte för att visa hur det bör vara. Simbanediagram tenderar att bidra till bibehållen funktionsorientering som man behöver överge för att bli effektiv och kundorientoerad.

Många överlämningar visar på en fragmenterad process. Fragmenteringen av arbetet kan minska på olika sätt. Om en och samma person, genom utökat ansvar eller förbättrad kompetens, utför fler aktiviteter än tidigare så minskar fragmenteringen och antal överlämningar. Likaså om ett team tar gemensamt ansvar för utförandet. Minskad fragmentering brukar också ställa krav på att alla medarbetare i processen har tillgång till samma (all nödvändig) information.

Analysen sker lämpligen i en grupp med representanter från alla olika delar i processen. Dela upp arbetet i två steg:

Steg 1: Fastställ ansvarig för utförandet av respektive aktivitet

Använd processkartan som utgångspunkt och gå tillsammans igenom aktivitet för aktiviteten och fastställ vem/vilken roll/funktion som är ansvarig för utförandet av aktiviteten. Markera på ett synligt sätt resultatet med olika färger eller klisterlappen på kartan.

**Bild 39.** Ansvarig utförare utmärkt i processkartan
När detta är markerat på kartan blir bilden tydligare var i processen överlämningar sker.

**Steg 2: Specificera utvecklingsbehov**
Diskutera och identifiera vilka problem som kan uppstå i överlämningarna. Diskutera om alla i organisationen har samma syn på vem som är ansvarig för respektive delprocess/aktivitet, hur överlämningarna kan fungera bättre och hur man eventuellt kan reducera antalet överlämningar genom till exempel ändrade ansvarsfördelningar.

Dokumentera de identifierade problemen och lösningsförslagen.

**Orsak-verkan-diagram**
Även kallad Fiskbensdiagram (och ibland Ishikawadiagram)21.


Orsak- och verkan analysen kan ses som ett bra komplement till Problemanalysen beskriven tidigare (sid 68).

Resultatet av ett fiskbensdiagram är en tydlig struktur som belyser vilka orsaker som kan inverka på ett problem. Dessutom får man en klar bild över orsakernas inbördes beroende av varandra.

En lämplig arbetsgång kan vara att:

**Steg 1: Definiera problemet.** Med ett bra definierat problem underlättas mycket av arbetet. Alla i gruppen måste ha samma uppfattning om vad det är för problem som ska struktureras upp. Detta problem skapar ”huvudet” på fisken.

**Steg 2: Identifiera huvudorsaker.** Huvudorsakerna till problem kan man vanligtvis finna i några av de 7 M:en, huvudkategorier av orsaker som analysen innehåller: Människa, Maskin, Metod, Material, Miljö, Mätning och Management (ledning/styrning). Dessa M utgör ”fiskbenen”. Alla M är troligtvis inte relevanta för alla problem.

---

21 Efter sin upphovsman Kauro Ishikawa
Bild 40. Orsak- och verkan diagram med inritade huvudkategorier.

**Steg 3: Identifiera delorsaker.** På samma sätt som med huvudorsakerna söker man, med exempelvis ”brainstorming”, delorsaker till problemet. Utgår från varje enskild huvudorsak och skriv ner saker som kan påverka den.

Bild 41. Exempel på hur ett komplett fiskbensdiagram kan se ut.

**Steg 4: Markera intressanta orsaker.** Orsaker som har störst inverkan på problemet eller som är möjliga att påverka markeras för framtida beslut. Betrakta diagrammet och ta ställning till:
- Finns det förbättringsmöjligheter?
- Är problemet redan åtgärdat?
- Är faktaunderlaget tillräckligt?
För att kunna identifiera vilka orsaker som sannolikt har större påverkan än andra, bör de olika orsakerna rangordnas. Detta kan man göra genom att till exempel låta medlemmarna i gruppen rangordna enligt 1-5, där 5 är viktigast.

Resultatet av diagrammet har nu gett er en sammanställd hypotes om vad orsakerna kan vara till det problem man vill lösa. Ytterligare information måste troligtvis samlas in för att avgöra att dessa hypoteser är sanna.

Sammanställ de identifierade problemen samt deras huvudsakliga orsaker och börja resonera kring åtgärdsförslag och inom vilken tidsrymd dessa kan utföras. Kan även vara bra att utse någon huvudansvarig för att den rekommenderade och prioriterade åtgärden verkligen utföras. (Inspireras av tabell i bild 34 på sid 68)

5-varför-analys


Resultatet blir ett träd av möjliga orsaker som efter sista frågan har en förslagen grundorsak. Sannolikt kommer analysen att ge ett antal grundorsaker. Istället för att angripa dem alla på en gång åtgärdas den mest troliga först. Om resultat efter åtgärd uteblir, åtgärdas nästa möjliga grundorsak och så vidare.

Bild 42. Exempel på resultat av en 5-varför-analys
**Paretoanalys**

Syftet med en paretoanalys är att skaffa sig ett underlag för prioritering framförallt om analysunderlaget är omfattande. Ett annat namn som används för denna analys är ”80/20-regeln”. Inom ekonomiområdet refererar denna regel till att 80 % av företagets förtjänst kommer från 20 % av företagets sortiment. Inom kvalitetsområdet då grundtanken är sådan att 80 % av problemen (utfallen) kan härledas till 20 % av orsakerna till problemen (utfallet). Denna metod är en bra tumregel när snabba beslut måste fattas. Paretoprincipen hjälper oss att fokusera på ”de vitala få” delarna.

Oftast visualiseras resultatet på ett bra sätt genom att sammanställa ett stapeldiagram enligt figur nedan.

![Stapeldiagram](Bild 43. Typexempel på resulattdiagram av Paretoanalys "80/20-regeln").

Även inom processledning kan Paretoprincipen fylla en viktig funktion när processer utformas. Om man vid nedbrytning av en process beaktar Paretoprincipen, motverkas risken för att fastna i kartläggningsaktiviteter.

- Anta att 80 % av kundvärdet skapas av 20 % av processens aktiviteter. Är det då meningsfullt att bryta ned alla delprocesser på detaljnivå?
• Anta att 80 % av projekten endast använder 20 % av processen. Är det de
då meningssfullt att försöka skapa en universell process som täcker in alla
fallen? Ett bättre alternativ kan vara att renodla normalfallen och i första
hand arbeta med det.

• Anta att det finns en mängd olika typer och varianter av ärenden som
hanteras av Specialpedagogiskt stöd. Ska man kartlägga samtliga typer och
olika varianter av ärenden eller kan man nöja sig med ”de vitala få” som
sparar mest tid, resurser eller ger störst effekt?

Genom att ”plocka bort” det fåtal specialfall som komplicerar processen och låta
specialister hantera dessa, kan hanteringen av normalfallen ofta förenklas så att
den kan hanteras med endast fåtal överlämningar eller inga alls.

**Tidanalys**

En viktig och användbar metod för att analysera och utveckla processer är att
studera hur tiden i processen används. Det är ofta en mycket liten del av den tid
som används för att leverera en tjänst i en process som går till värdeadderande
aktiviteter. Man kommer att upptäcka att merparten av tiden är improduttiv tid.

Tidanalys kan genomföras på olika sätt för en process. Den metod som
beskrivs här är delvis en påbyggnad av Värdeanalysen, (se sid 64).

Ett tidsmått får man om man sätter tiden som används för värdeskapande i relation
till processens ledtid. Analysen innebär rent praktiskt att cykeltiden (tiden från
påbörjat till avslutat arbete) för varje värdeadderande aktivitet bestäms.

Somma cykeltid adderas (=processens VärdeTid, VT) och ställs i relation till
processens totala ledtid (LT). Bilden nedan illustrerar detta resonemanget.

---

22 **Ledtid** är den tid som går från det att en process startar tills den är fullbordad och fyller sitt
syfte. Ett exempel är den tid som går mellan det att en vara beställs tills det att den kan användas.

Ett sätt att förstå ledtid är att tänka att det är den tid som processens kund måste vänta på att få sitt
behov uppfylt. Begreppet är vanligt inom materialadministration, logistik, företagsekonomi och
informationsteknologi. Vanligtvis är kortare ledtider synonynt med en effektivisering eller
produktivitetsökning. (Wikipedia)

76 (120)
**Bild 44.** En process med 25 % värdeadderande tid (VT/LT = 18/72).

VT = Värdetid, LT = Ledtid, VA = Värdeadderande Process/aktivitet, IVA = Icke värdeadderande.

Om andelen värdeadderande aktiviteter är hög och många av dessa sker parallellt så kan VT bli större än LT.

**Bild 45.** En process som visar på att VA är högre än LT (VT/LT = 79/72) 101 %

För en väldesignad process med många värdeadderande delprocesser/aktiviteter är ledtiden komprimerad och inte lika med summan av delprocessernas aktiva tid, det visar på att processen har en hög grad av parallellitet. Det är en större utmaning att uppnå detta för processer med internt fokus och många icke värdeadderande delprocesser/aktiviteter. Höga värden som illustreras i bild 45 kan
ses som en indikation att det i denna process inte är det interna perspektivet som dominerar, utan tid och energi läggs på värdeskapande.

Att mäta och analysera ledtider kräver många gånger en del praktiskt arbete i form av spåning av tiden med hjälp av klocka, tider i IT-system eller dokument eller liknande.

**Analys av processkomplexitet**


Nedan finns ett antal frågeställningar som på olika sätt kan belysa komplexiteten eller enkelheten i en process. Alla frågor är troligtvis inte relevanta för varje process utan ett urval får göras beroende på den specifika situationen.

*Hur förhåller sig antalet värdeadderande aktiviteter till antalet icke värdeadderande?* Svaret på denna fråga kan ge indikation på om det finns oönskad komplexitet uppkommen av interna orsaker. Om antalet värdeadderande aktiviteter är litet i förhållande till icke värdeadderande så är processens design präglad av internt fokus.

*Hur många olika dokument är involverade i processen?* Att det finns stödjande och styrande dokument knuten till en process är inget konstigt men detta hindrar inte att det kan vara relevant att ifrågasätta mängden av den.

*Hur många olika beslutsforum är involverade i processen?* Att det krävs många olika forum för att fatta beslut kring processens operativa funktion innebär en tunggroddhet och kan också indikera ett hierarkiskt sätt att hantera verksamheten.

*Hur lång tid tar det att introducera nya medarbetare?* Omfattande introduktionsbehov kan vara tecken på att processdokumentationen inte är så tydlig som den skulle kunna vara och att det är därför det krävs betydande insatser för att kompensa detta. Det kan också betyda att processdesignen är
svårbegriplig och att det är svårt att förstå sambanden mellan varför, vad och hur i processen ska utföras.

**Hur mycket tid sammanlagt går åt till att vänta på beslut?** Ofta krävs det ett betydande antal beslut i en process. Det medför att det kan uppstå en hel del väntetid från det att beslut behövs och kan fattas tills det verkliga sker, speciellt då det finns aktörer som deltar i processen endast för att fatta beslut.

**Hur många IT-system används i processen?** Förekomst av många olika system innebär att processen vanligtvis har gått igenom okontrollerad tillväxt och utveckling. Man har ”byggt vidare” utan att se på helheten. Många IT-system innebär ofta en fragmentering av information och data som processens medarbetare behöver.

**Hur många excelark används i processen?** Förekommer det många excelark i omlopp är det ofta ett tecken på att det saknas en helhetslösning och ett fungerande IT-stöd vilket gör att olika individer skapar sitt eget sätt att hålla reda på saker och ting med hjälp av Excel.

**Hur stor är ”undantagsgraden”, det vill säga hur vanligt är det att en resa utmed processen kräver att den hanteras som ett specialfall utanför de ordinarie rutinerna?** Om det ständigt finns ärenden som måste hanteras vid sidan av processen så kan det betyda att processen inte är designad för dess syfte.


**Processkartläggning – Processteam**

Att tänka på vid kartläggning i processsteam:
- Utse kartläggningsgrupp om 6-12 personer beroende på hur många som är berörda av processen. År färre personer berörda kan gruppen vara mindre.
- Utbilda gruppen i processynsättet och regler för kartläggning
- Samla in information som kan underlätta kartläggningen
- Genomför en fokuserad kartläggning under 1-2 dagar
- Diskutera kartan med personer utanför gruppen för att få feedback på kartans riktighet
- Korrigera kartan tills en tillfredsställande beskrivning erhållits.
**Åttastegsmetoden**

**Steg 1: Definiera syftet med processen, dess start- och slutpunkt**

Innan det är möjligt att påbörja en kartläggningsprocess är det viktigt att fastställa processens omfattning. Det är viktigt att förstå processens syfte samt dess start- och slutpunkt.

Detta steg är troligtvis redan klart när uppdraget att kartlägga en process inkommer till processkansliet då en ”uppdragsbeskrivning” med denna information fylls i för att uppdraget ska bli utfört. Denna uppdragsbeskrivning är i form av en beställning av processkartläggningsuppdraget som fylls i av processägare tillsammans med processtödjare. I den framgår till exempel resurser till kartläggningen, syfte, processens början och slut med mera.

Skulle det vara så att processen inte finns sedan tidigare så måste det även här skrivas en uppdragsbeskrivning. I dessa fall bör processledningsgruppen för respektive processområde bestämma processens syfte, start och slutpunkt för processen.

**Steg 2: ”Brainstorma” fram och namnge olika aktiviteter i processen**

För att snabbt komma igång kan det vara lämpligt att använda brainstorming för att hitta så många aktiviteter som möjligt i processen. För denna övning kan man med fördel använda post-it lappar. För att minska administrationen kring kartläggning kan detta med stor fördel göras direkt i VisAlfa under workshop.

---

23 Processens syfte beskriver varför processen finns, varför man har skapat processen etcetera. Syftet är mer övergripande och kopplat till verksamhetens strategier (uppförån-och-ner) och är inte alltid mätbart.

**Steg 3: Arrangera aktiviteterna i rätt ordning**
Om man inte redan har arrangerat aktiviteterna i ordning görs det nu. Använder man post-it lappar blir det enkelt att flytta runt aktiviteterna, och likaså i ett modelleringssverktyg för att minska på administrationen, tills man funnit en beskrivning av processen som alla kan enas om.

**Steg 4: Slå ihop och redigera aktiviteter**

**Steg 5: Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet**
När aktiviteterna är definierade och på plats är det dags att identifiera respektive aktivitets objekt in och objekt ut och koppla samman dessa till en process. Hoppas man över detta steg kan resultatet bli kartor där aktiviteter staplats på varandra utan några objekt identifierats. Genom objekt in och objekt ut för varje aktivitet underlättar man förståelsen för vad som händer i respektive aktivitet och framför allt säkras logiken i kartan.
Steg 6: Se till att alla aktiviteter hänger ihop via objekten
Kopplingen av objekt in och objekt ut till aktiviteterna blir en bra kontroll av huruvida man missat någon aktivitet eftersom den första aktivitetens objekt ut måste vara den andra aktivitetens objekt in och så vidare. Om så inte är fallet och förklaringen inte är att man kartlagt parallella flöden, har man missat en aktivitet.

Steg 7: Kontrollera aktiviteternas namn och detaljeringsnivå
När man tycker sig ha skapat en sammanhängande beskrivning av processen bör man kontrollera att namnen på aktiviteterna är godtagbara utifrån de principer som tidigare har beskrivits (se sid 37).
Man bör även kontrollera att aktiviteterna ligger på samma detaljeringsnivå. Det är lätt hänt att visa delar av kartan beskrivs mer i detalj än andra delar. Detaljeringsnivån avgörs av syftet med kartläggningen. Har man beskrivit något för detaljerat är det viktigt att höja perspektivet för att komma på rätt detaljeringsnivå

Steg 8: Korrigera tills en tillfredsställande beskrivning av processen erhålls.
Slutligen måste man studera kartan i sin helhet och korrigera olika detaljer tills man erhåller en god beskrivning av processen.

**Processkartläggning – Processpromenad**

Att tänka på vid processpromenad:
- Samla ihop information som beskriver verksamheten
- Välj ut intervjuuppersoner från hela processen
Kommunicera tydligt internt vad som ska göras och varför
Se inte resultatet från första intervjuurundan som ”den absoluta sanningen”
Verifiera helheten med alla intervjuade
Ta tillfället i akt att samla in problem och förbättringsmöjligheter
Förankra processkarten hos nyckelpersoner som kan agera kommunikatorer

Processkartläggning – Virtuell processpromenad

Att tänka på vid virtuella promenaden är detsamma som för processpromenaden.

Alternativet Virtuell processpromenad liknar mycket en processpromenad, skillnaden är att flera närvarar vid varje intervju och respektive deltagare beskriver sin del av processen under ”utfrågning” från kartläggningsansvarig. Det underlättar om de intervjuade personerna känner till metodiken bakom kartläggningsarbetet, men är inte nödvändigt. Fördelar och nackdelar är ungefär detsamma som för processpromenaden.

Metod för kravanalyss


För att kunna styra och utveckla processen måste man utifrån dessa krav fastställa vad de betyder för själva processen. Ett sätt att ta reda på vilka krav som ställs på processen är att genomföra en kravanalyss som består av fyra olika steg:

Steg 1: Skapa en överblick av de krav som ställs på processen.
Detta steg innebär att man:

Sammanställer alla kända krav på processen. Ta hänsyn till krav från såväl interna som externa kunder. Skriv upp varje krav på en post-it lapp.

Ifrågasätter kvaliteten på de sammanställda kraven

- Är alla viktiga kunder och övriga intressenter representerade?
- Behandlar kraven olika relevanta aspekter såsom exempelvis tillfredsställelse hos mottagaren, effektivitet och flexibilitet?
- Är kraven begripliga?
• Är kraven tydligt formulerade?

**Kompletterar och förbättrar** kraven enligt de behov som identifierats ovan.

![Diagram](image)

*Bild 44.* Exempel på sammanställning av identifierade krav på processen

Vid en sammanställning av kraven är det troligt att man upptäcker att det finns "dubbletter", det vill säga att samma eller snarlika krav ställs av mer än en av processen kunder. Dessa dubbletter elimineras. Kraven är framtagna i "samtal" med kund (utifrån-och-in) och är inte baserade på antaganden.

**Steg 2: relatera varje krav till rätt komponent i processen**

Nästa steg i analysen är att relatera respektive krav till rätt del av processen. För varje krav bör man fundera över vilken komponent av processen som berörs av kravet. Flertalet av kundens krav riktas mot processens slutresultat, objekt ut. De krav som relateras till objekt in är krav som går att härleda bakåt i kedjan till exempelvis föregående interna process, delprocess.

![Diagram](image)

*Bild 45.* Exempel på krav relaterade till rätt komponent i processen.

För den här övningen är det bra att ha en "uppritad eller på något sätt förstorad processkarta som man kan fästa post-it lappar på. Det kan även gå bra att jobba i ett processmodelleringsverktyg.
Steg 3: Identifiera indirekta krav

För varje krav ska man diskutera om det finns ett indirekt krav som möjliggör proaktiv mätning. Börja från processens slut och arbeta fram till processens början.
Skriv gärna de indirekta kraven på post-it lappar (i annan färg än de direkt kraven) och placera dem på rätt ställe på processkartan.
Den kravbild man slutligen får fram kan och bör se väsentligt annorlunda ut än den man utgick ifrån. Antalet krav har förmodligen förändrats och även balansen hur de fördelas över processen, som ofta blivit bättre eftersom det skett en förskjutning åt vänster och en jämnare fördelning av kraven ses.

Bild 46. Princip för att identifiera indirekta krav på processen.

Steg 4: Prioritera krav
Steg 4 består i att prioritera kraven och övergripande fastställa vad som bör göras för att öka sannolikheten att respektive krav verkligen uppfyllas. Om kraven är för många kan det vara nödvändigt att göra en prioritering av dessa. Efter att samtliga krav är konkretiserade på detta sätt görs en bedömning av hur kravet ska uppfyllas. Ökad kravuppfyllnad kan kräva att insatser görs inom ett eller flera områden. Exempel på dessa områden är bland annat:
Processtuktur, som avser utvecklingsbehov relaterade till processkartan, det vill säga det som konkret syns i processkartan samt kopplade rutiner, checklistor med mera. Exempel på resultat av utvecklingsbehov kan vara att aktiviteter läggs till eller tas bort, en checklista läggs till en aktivitet eller mer detaljerad rutin utvecklas.

Kompetens. Krav på processer kan ge nya insikter om krav som också ställs på kompetens för de som jobbar inom processen. Behov på kompetens kan exempelvis resultera i specialistutbildning av processens användare men även innefatta ökad kunskap om processens innehåll och karaktär.


IT-system. För att uppfylla vissa krav som ställs på processen kan man ibland behöva göra anpassningar i det IT-system som används eller kanske rent av byta ut systemet. Det är viktigt att IT-stödet står i harmoni med processerna och underlättar arbetet i dessa.

Värderingar och kultur. Krav kan också peka på den vikten av att alla tänker och agerar efter vissa principer eller oskrivna "lagar". Vilka värderingar och vilken kultur som råder i en organisation kan vara av stor betydelse för sättet en process utförs på. Exempel inom detta utvecklingsområde kan vara bristande fokus mot kunderna, helhetssyn eller andra icke önskade värderingar eller beteenden.

Övrigt. Det kan också finnas andra typer av åtgärder som faller utanför grupperna ovan. Ett exempel är fysiska förändringar i miljön.

Kravspecifikation

När ovan steg är genomförda och samtliga krav, direkta och indirekta är identifierade, sammanställs detta lämpligtvis i en kravspecifikation. Denna kravspecifikation kommer att utgöra ett viktigt underlag vid det fortsatta processutvecklingsarbetet.

I kravspecifikationen bör framgå detaljerad information om respektive krav, dess kravställare och kravets innebörd med mera.
Det är värdefullt att kommunicera ut denna kravbild till de personer som jobbar i processen för att skapa förståelse av kravbilden på processen. Det är oftast fördelaktigt att göra slutkundens krav kända i hela processen så att medarbetaren inte bara är utelämnade till den översättning som ske från delprocess till delprocess.

**Metod för framtagning av mätsystem**

För att det ska vara relevant att mäta ett krav krävs att det rör sig om en variabel, något som varierar över tiden och är någorlunda prioriterat i kravanalysen.

För att det ska vara möjligt att utveckla ett mätsystem måste följande förutsättningar vara uppfyllda:

- Processen måste vara kartlagd
- En kravanalys har genomförts

Nedan text kommer att beskriva en metod för utveckling av ett processbaserat mätsystem. En förutsättning är då att kravanalysen har genomförts. Det är genom att kunna svara på frågan ”vad är viktigt i processen” som man effektivt kan svara på frågan ”vad ska mätas i processen”

*Metoden består av 5 steg.*

**Steg 1: uttryck krav i mätbara termer**

**Steg 2: fastställ mått**

**Steg 3: säkerställ att de olika måtten kompletterar varandra (utgör ett mätsystem)**

**Steg 4: ta fram mätspecifikation – fastställ hur data ska fångas in, sammanställas presenteras och kommuniceras**

**Steg 5: sätt mål för måtten**

**Steg 1: Uttryck krav i mätbara termer**

Identifiera med hjälp av kravspecifikationen (om sådan finns) vilka krav på processen som ska mätas, då dessa bör vara prioriterade eller markerade på något sätt.

Uttryck dessa krav i mätbara termer. Vissa av kraven kommer förmodligen att vara uttryckta i mätbara termer redan när de kommer från kravanalysen. Är kravet otydligt vad det avser, måste man gå tillbaka till kravställaren och fråga vad kravet innebär för dem.

Kraven ska uttryckas i mätbara termer. Det är ännu inte nödvändigt att ta fram exakta mått, men termer som ”hög kvalitet” och ”god flexibilitet” måste ersättas med något mer konkret och kvantifierbart, (se sid 43).
Steg 2: fastställ mått
Diskutera fram och fastställ mått för varje krav som ska mätas. Oftast räcker ett mått per krav. Ett relativt mått beskriver relationen mellan två variabler och underlättar på så sätt jämförelser över tiden. Valet av specifika mått är viktigt eftersom det i förlängningen kommer att påverka personalens beteende och värderingar. Exempelvis flygbolaget vars mål var att ha de billigaste biljetterna och som inte tog hänsyn till att i jakten på detta uppstod en mängd förseningar med missnöjda passagerare som resultat.

Sträva efter att, om möjligt, använda proaktiva mått. Proaktiva mått är att föredra då dessa signalerar om att något är på väg åt fel håll. Reaktiva mått konstaterar att något redan har gått fel.

Steg 3: säkerställ att de olika måtten kompletterar varandra (utgör ett mätsystem)
När man har fastställt ett antal relevanta mått är det viktigt att säkerställa att dessa kompletterar varandra och att de speglar hela processen, att de utgör ett mätsystem.

Steg 4: ta fram mätspecifikation – fastställ hur data ska fångas in, sammanställas, presenteras och kommunikeras
För att säkerställa att mätning verkligen görs och att den görs på samma sätt varje gång måste man för varje mått ta ställning till och besluta om följande:

- Datafångst
- Sammanställning
- Presentation
- Kommunikation
- Analys och åtgärd

Se mer detaljer under rubrik: Mätsystem, mätcykel och mätspecifikation sid 45
Exempel på hur en mätspecifikation kan se ut finns ni i denna handbok under del 3 - Riktlinjer/Guider/Mallar, sid 119.

Steg 5: sätt mål för måtten
Diskutera och fastställ mål för de olika måtten utifrån vad verksamheten vill uppnå. I vissa fall kan man inte sätta mål förrän mätningarna har kommit igång och för andra mål kanske man inte ska ha något mål alls för måttet. Ta ställning till vad man ska göra när målet uppnåtts. (ska målet höjas, ska man sluta mäta etcetera). Glöm inte att fira när ni når era mål!
Sträva efter att sätta både långsiktiga och kortsiktiga mål. Långsiktiga mål kan vara visionära och driva nytänkande (ofta ligger de målen bortom processens nuvarande förmöga). Kortsiktiga mål driver ständiga förbättringar och synliggör de mindre förbättringarna.

**Metod för att mäta kundtillfredsställelse utan mätsystem**

Metoden kan bestå av följande steg:

**Steg 1: Definiera informationsbehovet**

Diskutera och kom fram till: Vad är det vi vill ha kunskap om efter genomförd mätning. Vilken information krävs att vi fängar in för att vi ska få den kunskap vi vill ha om tillfredsställelsen? Vad är syftet med mätningen? Vad vill vi ha svar på? Hur ska resultatet användas?
De svar man vill ha av en mätning kan handla både om interna prestationer och hur man bidragit till kundens tillfredsställelse. Det kan givetvis finnas intresse att mäta fler än en faktor.

**Steg 2: Definiera målgrupp**

Vilka är kunderna som ska omfattas av mätningen? Finns det fler kunder som är mottagare av resultatet av processen, prioriteras dessa kunder utifrån hur viktiga de är.

**Steg 3: Fastställ metod för mätning av kundtillfredsställelse**

Det finns olika typer av metoder man kan ta till för att mäta kundtillfredsställelsen. Vilken metod som är mest lämplig vid de olika mätningarna beror bland annat på storleken på målgruppen, samt vad man har kommit fram till i steg 1 där man har kommit fram till vilken kunskap man vill ha efter genomförd mätning.

Exempel på olika metoder för mätning av kundtillfredsställelse är:
- Enkäter (utskick via e-mail, vanlig post eller på webben)
- Systematiska och regelbundna intervjuer med kunden
- Fokusgrupper
- Statistik på klagomål och förbättringsförslag från kunderna.

Ofta är det en kombination av olika metoder som visar sig vara det mest effektiva sättet att mäta tillfredsställelsen.

När man har valt metod/metoder behöver man besluta om vad som är en acceptabel svarsfrekvens och vad som är ett representativt underlag för målgruppen.
Steg 4: Formulera frågor
När man formulerar frågor som ska användas i enkäter eller i intervjuer/fokusgrupper mot målgruppen, bör dessa vara enkla tydliga och väl genomtänkta. Frågans utformning kan vara avgörande för undersökningens resultat. Ta ställning till om man ska använda öppna frågor eller frågor med fasta svarsalternativ. Den sistnämnda är givetvis lättare för kund att fylla i och svarsresultatet är lättare att bearbeta och analysera.

Steg 5: Fastställ hur information ska analyseras
Innan undersökningen genomförs måste man fastställa hur resultatet av mätningen ska analyseras.
Vid en analys av intervjuer med öppna frågor, måste man ur svaren ur skullja någon slags struktur bland alla detaljer. Ju större underlaget är desto tydligare blir strukturen i svaren.
Vid en enkätundersökning med fasta svarsalternativ, sammanställs lämpligen med statistiska metoder.

Steg 6: Genomför mätning

Steg 7: Analysera resultatet av mätning samt ta fram åtgärdsförslag
Analysera resultatet av mätningen. Vissa mätningar kommer att visa på ett antal förbättringsområden och andra kommer att visa på att det fungerar bra som det är i nuläget.
Prioritera förbättringsområden som identifieras och ta fram åtgärdsförslag för att förbättra processerna.
Värt att notera är att respondenterna i målgrupperna många gånger har förväntningar på återkoppling av själva resultatet men också att åtgärder genomförs om så krävs.

Har man genomfört stegen ovan så har man en bra grund för att skapa en mätspecifikation för mått/mätningen.
Processutveckling och Hantering av förbättringsförslag
(projektportfölj)


Metoden nedan är också mycket lämplig om organisationen har kommit så långt i sin verksamhetsutveckling att man har infört ett portföljtänk som ger en bättre översikt och förståelse för pågående och planerade förbättringsinitiativ. Tänk då att förbättringsförslag då istället är ett projekt man hanterar. Denna handbok går inte närmare in på ämnet projektportfölj och portföljtänk.

En enkel modell för att hantera inkommande förslag (projekt) till eller behov av processutveckling:

1. **Avgränsa och kvalificera**

2. **Välja, klassificera och relatera**
   Relatera det enskilda förslaget mot andra förslag och samtidigt beakta verksamhetens mål och resursmässiga förutsättningar.

3. **Utföra**
   Beslut har tagits och förbättringsförslag genomförs (projekt startas) och stängs.

---

25 Riktmärkning, prestandajämförelse eller prestandamätning (engelska: Benchmarking) är termer inom framför allt företagsekonomin med betydelsen att man utvärderar sin verksamhet kvantitativt i förhållande till dem som man uppfattar beter sig bäst inom respektive verksamhetsområde. Det är även termer som avser olika sätt att jämföra hårdvara inom data och IT. (Wikipedia)
**Metod för prioritering av processer**

Processutvecklingsinsatser är i första hand till för att hjälpa organisationen att nå sina övergripande mål. När processutvecklingsaktiviteter ska prioriteras är de ofta lämpligt att se över följande kriterier:

**Påverkan på tillfredsställelse hos kund** – till vilken grad bidrar processen till att tillfredsställa slutkundens behov? På vilket sätt förbättras organisationens ändamålsenlighet?

**Påverkan på effektivitet** – har processen en tydlig påverkan på verksamhetens effektivitet? Ett effektivt utnyttjande av resurser är nyckeln till lönsamhet (ökad omsättning till samma kostnad ökar effektiviteten).

**Förändringsbarhet** – verkar processen svår eller lätt att förändra med hänsyn till exempelvis resurser, kompetens och kulturella förutsättningar?


En metod för att prioritera processerna är att skapa en matris med en rad för varje process och fyra kolumner för respektive kriterier ovan. Bedöm sedan varje process utifrån de olika kriterierna och ”betygsätt” dem med siffran 1 till 5 för varje kolumn, siffran 1 innebär att processen har låg potential inom det aktuella kriteriet och 5 innebär att den är hög.

När detta är gjort adderar man siffrorna och ett resultat och en jämförelse kan göras för att skapa ett beslutsunderlag i diskussionen kring vilka processer man ska satsa på.
Påverkan på tillfredsställelse hos kund
Påverkan på effektivitet
Förändringsbarhet
Förbättringsbarhet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Process</th>
<th>Påverkan på tillfredsställelse hos kund</th>
<th>Påverkan på effektivitet</th>
<th>Förändringsbarhet</th>
<th>Förbättringsbarhet</th>
<th>totalt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Bild 47.* Exempel på prioriteringsmatris för processutveckling

Det är viktigt att påpeka att värderingen endast är ett underlag för vidare diskussion och nödvändigtvis inte en slutgiltig prioritering. Skalan på 1-5 är också bara ett exempel. Det finns de som väljer att multiplicera siffrorna för att komma fram till en total siffra, vilket ger en större differens mellan högsta och lägsta siffran i prioriteringen. Man kan också utöka skalan till 7 eller 9 eller någon annan siffra som man anser passar bättre för att ge en hyfsat tydlig bild av hur prioriteringen kan se ut.

**F-Ektiv**

Innan man drar igång ett projekt för utveckling av processer är det viktigt nyckelpersoner inom organisationen ger sitt stöd för projektet. Affärsmässiga och strategiska motiv lyfts fram och rätt personer, som måste stå bakom projektet för att arbetet ska kunna utföras på ett effektivt sätt, måste alla förstå processynsättet.

F-ektiv består utav 5 steg:

1. Förbered
2. Förstå
3. Förbättra
4. Förverkliga
5. Förvalta
Steg 1. Förbered processutveckling

Steg 2. Förstå processen

Steg 3. Förbättra processen

Steg 4. Förverkliga planen
Skapa ett konkret resultat. Realisera den framtagna processen. I många fall kan investeringar krävas för att kunna förverkliga planen, till exempel investering i

Leverabler – en etablerad process utformad enligt de planer och specifikationer som satts upp.

**Steg 5. Förvalta processen**


Leverabler – stäng projekt, sammanställ och dokumentera erfarenheter av projektarbetet för framtida behov.
Bilagor – Riktlinjer/guider/mallar
Mall - Beställning av processkartläggning

En beställning av ett kartlägningsuppdrag styr bemanning och genomförande, därför är det ett centralt arbetsmoment att beställa en processkartläggning. Genom att använda riktlinjer och guider ska rubrikena nedan besvaras, gärna i dialog mellan uppdragsgivare (beställare) och för dig som uppdragstagare (mottagare). Fyll i beställningen genom att besvara de gröna ”ledtexterna”. När beställning har kommunicerats och godkänts av beställare, mottagare och resursägare är kartlägningsuppdraget fastställt enligt beskrivning nedan.

Roller i beställning och uppdrag

Ange vem som är beställaren till utredning/projekt/verksamhetsutveckling där kartläggning ingår, beställare till kartläggningsuppdraget, mottagare av kartläggningsuppdraget vilken ansvarar för att kartläggning genomförs, resursägare och mottagare av uppdragets resultat.

Motiv till kartläggning

Ange vilka motiv (se Guide-Motiv till att kartlägga processer, sid 99) som ska tillgodoses vid processkartläggningen och för vem/vilka detta är av värde, dvs. målgrupp.

Prioriterad process

Om det finns skäl till att välja ut någon/några delar i organisationen/i verksamhet att fokusera på, så ange dessa och utgå ifrån uppdrag och motiv till kartläggning och ange vilken process/vilka processer (kan vara flera) som valts ut.

Omfång av process

Ange en grov uppskattning av vilka intressenter/aktörer som berörs (se Guide-Motiv till att kartlägga processer, sid 99) av kartläggnningen i form av t.ex. avdelningar/organisationer/kunder. Var processen börjar och slutar är något som i vissa fall är uppenbart eller något som i andra fall behöver identifieras och fastställas i själva kartläggningen.

Användning av processbeskrivning

Ange förväntad användning (se Guide, sid 100) av processbeskrivningen, dvs. vad den ska stödja.
Behov av att beskriva/modellera processer

Ange om behov finns för att komplettera processbeskrivningen med ett/flera perspektiv, varianter av processer och/eller olika analysområden som t.ex. problem, mål, mätvärden och så vidare. Ange om det är ”resultatet” och/eller ”resan” som är målet (se Riktlinje, sid 112).

Förväntat resultat

Ange om kartläggningen kommer att generera en huvudprocesskarta (strategisk översikt) eller generera processbeskrivningar av flöden (operativ verksamhet). Beskriv inom vilken tidsrymd kartläggningen avser; t.ex. nuläge, börläge och/eller beslutat läge samt vilken nivå/grad av översikt och detaljer som är relevant i kartläggningen.

Behov av kvalitetsgranskning och/eller förankring

Ange om det föreligger behov av/krav på att få processbeskrivningar kvalitetssäkrade/förankrade hos verksamhetsutvecklare/medarbetare/ledning för att kunna färdigställas (se Riktlinje, sid 107).

Uppskattad tid för kartläggning och tidpunkt för överlämning

Ange en grov uppskattning av den tid som behövs för att nå önskat resultat och under vilken tidsperiod kartläggningen ska genomföras. Fastställ när överlämning av resultat ska ske.
Guide – Motiv till att kartlägga processer

För att kunna arbeta effektivt och fånga relevant kunskap om den verksamhet som bedrivs är det viktigt att klargöra motiven till en processkartläggning för att kunna:

- identifiera vilka roller som bör delta
- ställa rätt frågor till rätt personer vid ett och samma tillfälle
- förklara varför det är viktigt att tillfrågade personer avsätter tid för att delta
- identifiera behov av kompletterande analysområden (till exempel intressenter, mål, begrepp)

Motiven till att bedriva processkartläggning kan avse att effektivisera:

- verksamheten
  - synliggöra arbetssätt, kommunikation och resurser
  - tydliggöra förutsättningar för att inleda/avveckla verksamhet
  - klargöra ansvar och överlämnananden
  - underlätta introduktion för nyanställda/vikarier
  - säkra kunskapsöverföring vid pensionsavgångar
  - skapa samsyn, engagemang, delaktighet, lärande och förändringsvilja
  - identifiera och analysera potential för att förbättra och utveckla arbetssätt
  - utveckla produkter och/eller tjänster av påtagligt värde för kund
  - öka tillgänglighet, kvalité och service till kund
  - bygga, anskaffa, anpassa och införa stöd/möjligheter med IT/digitala lösningar
- planering, styrning och ledning av verksamhet
  - förankra strategier och mål för att kunna realisera dessa
  - utveckla underlag för anpassning/uppföljning/kvalitetssäkring/certifiering
  - säkerställa att resurser används på ett hållbart sätt
  - ta tillvara på medarbetares insatser och potential
  - basera beslut på fakta utifrån den verksamhet som bedrivs
  - möjliggöra framförhållning och ett resultatorienterat arbetssätt
  - säkerställa att uppdrag utförs, att krav och regelverk följs

Tänk på att:

Det kan finnas fler motiv som kan tillgodoses vid en och samma processkartläggning!
Guide – Användning av processdokumentation

För att kunna fånga relevant kunskap om den verksamhet som bedrivs och presentera den på ”bästa sätt” behöver användningsområden av processdokumentationen identifieras och fastställas. Processdokumentation kan spegla verksamhet och/eller system för att:

- identifiera, synliggöra, tydliggöra, analysera eller förklara
- kommunicera, publicera (internt och/eller externt)
- förstå, lära av, lära nytt, kunskapsöverföring
- (krav-)specificera
- testa
- utvärdera, värdera nytt/effekter av planerade eller införda lösningar
- konstruera, designa, bygga, skapa lösningar
- anskaffa, upphandla existerande lösningar
- förvalta lösningar
- introducera, utbilda

Tänk på att:

Flera användningsområden kan tillgodoses i en och samma processdokumentation eller i flera olika versioner utifrån en målgruppsanpassning.
Guide – Omfång av processdokumentation

Att identifiera start och slut i en process, det vill säga vilket omfång av en verksamhet som är relevant att beskriva innebär att identifiera var processen börjar och slutar, vilka intressenter (aktörer) som ställer krav på processen och som påverkas av dess resultat, det vill säga vilka som bör delta för att kunna nå den kunskap om verksamheten som efterfrågas. Beroende på motiv till processkartläggningen kan det vara relevant att kartlägga processer internt inom en organisation eller mellan flera organisationer. Frågor som kan ställas för att ”ringa in” processen är:

- Vilken är processens syfte, vilka behov, uppdrag, krav från kunden finns att tillgodose?
- Vilka bidrar till att generera resultatet och/eller påverkar detta?

Exempel

I en verksamhetsprocess finns alltid en avnämare/kund till processens resultat (till exempel en organisation, en process, en person). Den organisationen som levererar resultatet kan betraktas som leverantör och samtidigt kund till någon annan organisation i förädlingsflödet. Delar eller hela kedjan i flödet kan vara relevant att kartlägga. Frågan är vad som initierar och vad som avslutarprocessen för att hitta relevant omfång, dvs. vilka aktörer som är viktiga för att kunna förklara och förstå den verksamhet som efterfrågas i kartläggningen.

Utifrån identifierade aktörer kan en grov ”skiss” illstrera var processen börjar och slutar, vilka bidrag som genereras av respektive aktör och hur dessa skickas mellan varandra (”handskakningar”) i ett grovt flöde för att producera processens resultat.

Tänk på att:

En processkartläggning kan vara relevant med fokus på:
- Processer riktade mot extern eller intern kund
- Processer inom eller mellan organisatoriska gränser
- Gränssnittet (interaktionen/utbytet) i processer
Riktlinje – Kartlägga processer

Det är viktigt att säkerställa att rätt kompetens finns hos de personer som ska identifiera och kartlägga processer. För att en organisation ska kunna kommunicera sin verksamhet i form av processer på ett effektivt sätt, bör kunskap om processorientering finnas på plats och förmåga att identifiera och bedriva verksamhetsprocesser på det sätt som når processorientering.

Identifiera en verksamhetsprocess

En verksamhetsprocess:
- Har ett syfte
  - Skapa ett värde för externa och interna kunder
  - Ska bidra till att uppfylla verksamhetens mål
- Har en tydlig början och ett slut
- Består av strukturerade sammanhängande arbetsuppgifter (handling/aktiviteter) med ett informationsflöde
  - Objekt in i form av verksamhetsobjekt som är nödvändiga för att arbetsuppgift ska kunna utföras
  - Objekt ut i form av verksamhetsobjekt som genereras från en aktivitet
  - Gränssnitt, ”handskakningar” i överlämnanden av verksamhetsobjekt
    - Mellan aktiviteter/mellan aktiviteter och process/mellan processer
  - Utförs av aktörer (i en roll/av ett system/maskin) i någon organisation/hos kund
- Kan korsa organisatoriska gränser
- Använder och förbrukar resurser (till exempel system, maskiner, kompetens, tid)
- Är repetitiv

Skapa en helhetsförståelse för verksamhet

En kartläggning kan ta utgångspunkt i den verksamhet som ska identifieras på olika sätt och utifrån vad vi vet. En kartläggning kan starta utifrån krav/regler/uppdrag som verksamheten styrs av och de aktörer som har intresse av den verksamhet som bedrivs, det vill säga varför verksamhet ska bedrivas och vilka aktiviteter som då krävs.
En kartläggning kan ta utgångspunkt i den trigger, det behov/uppgift/ärende som initierar den verksamhet som ska bedrivas. Den aktivitet som förädlar/behandlar detta Objekt in genererar ett Objekt ut som i sin tur går vidare som nästa objekt in i nästa aktivitet, det vill säga att identifiera flöden "nerströms".

En kartläggning kan ta utgångspunkt i önskat resultat för den som ska tillgodoses med påtagligt värde (den interna/externa "kunden"). Den aktivitet som genererar resultatet behöver Objekt in som ska förädlas/behandlas. Ett Objekt in som i sin tur är ett Objekt ut av föregående aktivitet, dvs. att identifiera flöden "uppströms"

En kartläggning kan också ta sin utgångspunkt i vad som utförs i verksamheten, det vill säga aktiviteter som lyfts upp för att sedan bindas ihop utifrån verksamhetens logik med vad som behövs som Objekt in och vad som genereras i ett Objekt ut. Var processen startar och slutar dvs. dess omfång identifieras utifrån motiv till kartläggning och vad processkartan med tillhörande dokument ska användas till. Överlämnings- och handskakningar mellan delprocesser är viktigt för att tydliggöra för att säkerställa ansvar och kommunikationen i flödet, speciellt om dessa går över organisatoriska gränser.

**Beskriv processer med ett språk på ett entydigt sätt**

Ett gemensamt språk är viktigt för att kunna kommunicera och förstå processkartor och -beskrivning som framställs av olika roller, på olika avdelningar/enheter, i olika projekt och i olika organisationer. Genom att fastställa och använda en gemensam symbolik ökar möjligheten att kunna bedriva en effektiv verksamhetsutveckling i och mellan organisationer. Att använda samma symboler på ett entydigt och konsekvent sätt leder till att verksamhetsprocesser identifieras och kommuniceras på samma sätt i en processkartor och beskrivningar. I tabellen nedan visas obligatoriska egenskaper i en verksamhetsprocess som ska beskrivas enligt den "standard" av symboler som organisationen väljer.

Motiv till processkartläggning och användning av beskrivning/dokumentation styr vilken ”palett” av symboler som behövs förutom de som är obligatoriska. Beroende på beskrivningsteknik och verktyg som används i organisationer finns mer eller mindre tydliga symboler för processegenskaper. Om symboler saknas kan text användas för att säkerställa att de processkartor som upprättas blir användbara i en verksamhetsutveckling. Använd symboltabellen nedan som en checklista för att bestämma vilka symboler/vilken text som ska användas för att säkerställa att verksamhetsprocesser beskrivs.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Process-egenskap</th>
<th>Symbol/text</th>
<th>Argument enligt processorientering</th>
</tr>
</thead>
</table>

Riklinje – Kvalitetssäkra processbeskrivningar

103 (120)
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Slut/Slutresultat/Delresultat</td>
<td>Beskriver den verksamhetslogik och regelverk som processen styrs och består av. Visar en strukturerad sekvens av aktiviteter. Flöden delas och går olika vägar/utförs i olika varianter.</td>
<td>Beskriver ansvar för utförande av aktiviteter utifrån roll/plats i organisationer/system i processen</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktivitet/Handling</td>
<td>Uttryck i formen &quot;verb + substantiv&quot;</td>
<td>Beskriver den information som processen styrs av och behöver i</td>
</tr>
<tr>
<td>Roll/Aktörer</td>
<td>Kan uttryckas med en symbol för roll som kopplas till respektive aktivitet som utförs. Kan uttryckas med olika simbanor för de aktiviteter som utförs av respektive aktör (i en process/pool)</td>
<td>Beskriver varför processen existerar, dvs. det värde processen producerar för externa och interna kunder för att tydliggöra på vilket sätt den bidrar till att uppfylla verksamhetens mål.</td>
</tr>
<tr>
<td>Struktur/beslut/vägval i arbetsflödet</td>
<td>Beskriver den information som processen styrs av och behöver i</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Information/ Verksamhetsobjekt | utförande för att generera önskat resultat
---|---
Beskriver vad som behövs som Objekt in för att aktivitet ska kunna utföras, vad som ska bearbetas/förädlas till processens del- och slutresultat

**Utforma processbeskrivningar på samma sätt**

- Visa/beskriv en översikt av huvudprocesser/delprocesser för att kunna visa var i helheten som den process som kartläggs förekommer.
- Börja och sluta processen hos kund, från vänster till höger
  - Med en symbol för kunden som genererar trigger och samma symbol efter processens slutresultat som ska vara av påtagligt värde alternativt
  - I simbanan högst upp i grafen som symboliserar kunden där trigger och slutresultat ska återfinnas.
- Visa om system ingår som utförare och/eller stöd i processen
  - Med en symbol kopplad i underkant till den aktivitet som utförs/ska stödja alt.
  - i simbanan/simbanor längst ner i grafen
- Visa överlämningar (gränssnitten) mellan processer, dvs. vilket delresultat som går vidare som trigger till andra platser.

**Beskriv processer på samma eller diversifierad grad av översikt/detalj**

En verksamhetsprocess kan beskrivas på en strategisk och översiktig nivå i form av ”kärnprocesser” som speglar verksamhetens vision/idé och strategiska mål utifrån den/de kunder som verksamheten ska tillgodose. Processbeskrivningar kan upprättas med bas från huvudprocesskartan för att få styrning på den operativa verksamheten som ska realisera strategier och mål. Processbeskrivningar kan också upprättas utifrån befintliga eller önskade arbetssätt, dvs. arbetsuppgifter som ska användas för att tillgodose uppdrag och utföra tjänster.

Uttrycket ”Less is more” används inom PoP26 vilket innebär att modellering av processer ska styras utifrån vad som är relevant att kartlägga. Därför bör kartläggning bedivas utifrån:

- Varför

---

26 PoP – Processorientering i Praktiken, en metod som har tagits fram vid Karlstads Universitet av M-T Christiansson (2012) Riktlinje – Kartlägga processer

Riktlinje – Kvalitetsäkra processbeskrivningar
- Vad
- Vem (aktör/roll)
- Var (om organisatorisk tillhörighet/plats är viktig)
- Hur (om detaljer/varianter i arbetssätt efterfrågas)

En processgraf bör med fördel hålla samma grad av översikt/detalj för att kunna kommuniceras på ett effektivt sätt men det kan också vara befogat att ha en diversifierad abstraktionsnivå i processbeskrivningen beroende på vad den ska användas till. Med det menas att vissa delprocesser/aktiviteter kan vara kartlagda på en översiktlig nivå och andra konkretiseras genom nedbrytning i hur dessa utförs. Beskriv inte mer än vad du behöver utifrån uppdraget, det vill säga vad som ska användas eftersom det tar tid att sätta sig in i processbeskrivningar och de som framställs måste också underhållas och uppdateras för att vara användbara och kunna stödja utförandet av processen.

**Tänk på att:**

- Alltid utgår ifrån **kartläggningsuppdraget** för att hitta lämplig nivå i kartläggningsuppdraget.
- Om organisationen har en ambition av att kartlägga en stor del av verksamheten så kan en **huvudprocesskarta** visa vägen.
- Olika **perspektiv** kan användas i en modellering för att belysa och analysera verksamhetsprocesser, till exempel kundkvalitet, medarbetarkvalitet, lärande, nytta, hållbarhet, miljö, ekonomi, jämställdhet och mångfald.
- Olika **analysområden** kan användas i en modellering för att exempelvis belysa intressenter, krav, mål, problem, styrkor, begrepp, risker, möjligheter, ansvar, frekvens, belastning och värde som användbara analysenheter för att öka förståelse inför och vid behov av förändringar.
Riktlinje – Kvalitetssäkra processbeskrivningar

**Grunderna i processorientering (PO)** ska framgå i processbeskrivningen för att den ska bli användbar och styra mot tänkta effekter med PO:

Visa syfte med processen (jämför benämning och resultat).

Visa processens relevans (frekvens/nytta) och bidrag till vision, strategi och mål i den egna organisationen eller i flera.

Visa att någon form av behov (begäran, uppdrag, ärende, förfrågan) triggar flödet (inom och mellan organisationer) för att tillgodose den ställda begäran, det vill säga ett helhetsperspektiv i beskrivning av verksamhetsprocess:

- en tydlig början (trigger, objekt in) och ett slut (resultat av påtagligt värde för extern kund, objekt ut)
- strukturerade arbetsuppgifter utifrån en verksamhetslogik (regler, val, beslut) som utförs horisontellt över funktions-, avdelnings- och organisatoriska gränser, det vill säga som visar ”handskakningar” i gränssnitten.
- värdeökande arbetsuppgifter som utförs av aktörer (i en roll, av ett system, maskin) i någon organisation, av interna och/eller externa kunder.
- ett informationsflöde
  - input till arbetsuppgiften för att den ska kunna utföras
  - output från arbetsuppgiften som går vidare i flödet eller som trigger till en annan process
- förbrukar och använder resurser (till exempel kompetens, tid, information/dokument, IT)

För att kunna spåra processbeskrivningen och använda den på ett effektivt sätt ska följande uppgifter återfinnas i processkartan eller i dess tillhörande text:

**Källa**

- datum och version
- enhet/roll som äger och förvaltar processbeskrivningen
- namn på process
- status för process (till exempel utkast, på remiss, beslutad, införd, kvalitetssäkrad)

**Avgränsning**

Riktlinje – Kvalitetssäkra processbeskrivningar

107 (120)
• det som medvetet har lämnats utanför i processkarta

Målgrupp
• de roller som ska använda processkarta

Användning
• Placering i processtruktur (nivåer)/klassificering
• De tänkta användningsområdet för processkarta och processdokumentation

"Principskiss" (ej komplett)
Guide – Förbättra processer

Inom ramen för ett kartläggningsuppdrag kan arbetet med att förbättra processer ingå, det kan också vara ett återkommande arbetsmoment i en ständig vidareutveckling av den verksamhet som bedrivs. Se även Guide – Kompletterande analysområden. Betrakta processkartan och utmana beskrivningen genom följande steg:

Steg 1 – Fastställa och enas kring:

- Vad är processens syfte?
  - Gör vi rätt saker – vilket resultat ska genereras med påtagligt värde för kunder?
    - För vilka andra intressenter (till exempel beställare, ägare, medarbetare, samhälle) ska processen tillhandahålla ett resultat av värde/nytta?
- Vilken kvalitet ska tillgodoses?
  - Vad behöver och uppskattar kunder i den här processen?
    - Vad kan kunder förvänta sig i processen, dvs. vilken är överenskommen servicenivå?
  - Vad krävs i processen för att det ska bli rätt från början?
- Ska processen mätas inför en vidareutveckling (för att vet om förändringen blev en förbättring, ge underlag till prioriteringar, beslut)?
  - Sätt enkla måttetal till processens element och bestäm hur mätningen ska utföras och vad ska hända med resultatet av mätningen?

Steg 2 – Ta reda på problemorsaker27- ”varför, varför, varför”:

- Vilken ledtid (från trigger, kundens behov/upprad/ärende, till resultat för kund) finns i processen?
  - Mät hur lång tid varje arbetsmoment i flödet tar att utföra och hur lång ledtid processen har.
  - Mät vilken grad (%) arbetsmoment blir rätt utförda (korrekt ifyllda formulär, samtal som går fram till rätt person, att kund får rätt svar och så vidare).

---

27 En separat problemanalys kan behövas som komplement tillsammans med t ex en intressent-, styrke- och målanalys för att identifiera förändringsbehov i ett helhetsperspektiv.
• Kan flödet förbättras så att rätt roll hanterar rätt arbetsuppgifter i rätt takt?
  o Använder vi kompetens, kreativitet och resurser som vi själva har på rätt sätt?
  o Finns det något arbetsmoment där mer arbete utförs (korrigera fel, komplettera uppgifter, hantera fler, producera mer eller tidigare) än vad som krävs, det vill säga omarbeta/överproducera/överarbeta?
  o Väntar någon roll på att kunna fortsätta med ”ärendet” eller läggs ”ärendet på hög” hos någon roll?
    ▪ Kan flera arbetsmoment utföras mer sammanhållet av en och samma roll, det vill säga kan överlämningar mellan roller minskas?
  o Sparas eller lagras mer (material, information, uppgifter) än nödvändigt?
  o Kan arbetsmomenten utföras med smartare rörelser mellan lokaler/system/maskiner (undvika onödiga och tidskrävande förflyttningar) och med smartare transponder av material/information/attestrundor och så vidare

Steg 3 – Hitta motåtgärder och lösningar för nästa läge i processen:

• Gör vi saker rätt – kan verksamhet bedrivas mer resurseffektivt i processen?
  o Behöver processen utföras smartare och med mer ordning och reda (sortera, strukturera, städa, standardisera och säkerställa)?
  o Kan alla/bör alla medarbetares i samma roll kunna genomföra arbetsmomenten?
  o Kan vi införa någon rutin/standard för att undvika att behöva ”göra om” och kunna ”göra mer” med samma resurser?
    ▪ Finns arbetsbeskrivningar, filer, checklista/guider osv tillgängliga, överblickbara och på plats?
    ▪ Finns processbeskrivningar/tavlor, färgkoden, system för att ”pricka av”, ”räkna” och så vidare för att visualisera läget/status i verksamhet?

Tänk på att:
Kommunicera varför ett arbete med förbättringar initieras nu och vad som ska hända med resultatet av arbetet.
Kvalitetssäkra era åtgärder för förbättringar genom att planera dessa, genomföra och implementera i liten skala, utvärdera och det blev som det var tänkt och anpassa åtgärd för att passa verksamhet och nuvarande situation
Guide – Förbättra processer

PDSA – plan, do, study, act
Även kallad PDCA – plan, do, check, act
Riktlinje – Beskriva eller modellera processer

Utifrån motiv till processkartläggning och användning av processdokumentation (beskrivning) så kan det vara relevant att beskriva (för att kunna förklara) och modellera (för att kunna förstå argument till att förenkla och förändra) processer.

Det är viktigt att klargöra om processkartläggningen avser att enbart beskriva och/eller modeller. Vidare om kartläggningsen används som en avstämning för egen del eller i en arbetsgrupp ”för stunden” eller om processer ska dokumenteras för att kunna användas i olika sammanhang och syften i en processorienterad verksamhetsutveckling. Det finns därför olika ”linjer” av metoder att följa utifrån vad som är relevant i varje uppdrag.

Den **GRÖNA LINJEN** bör alla följa för att nå en användbar processdokumentation.

- ”*resultatet är målet*” i arbetet med att ta fram processdokumentation för att kunna tydliggöra och förklara
- processer identifieras och beskrivs baserade på frågor till personer som bedriver och har kunskap om den verksamhet som utförs
- kartläggning utförs enskilt av uppdragstagaren eller tillsammans med representanter för den verksamhet som bedrivs (”processpromenad”, ”virtuell processpromenad”, ”kartläggningsteam”)
- kartläggning kan ställa krav på förankring av processdokumentation för att på remiss säkerställa att kartläggningen är baserad på korrekta uppgifter

Den **GULA LINJEN** avser att säkerställa delaktighet, engagemang och en djupare förståelse för processen i en modellering

- ”*resan (och resultatet) är målet*” i arbetet med att ta fram ett mer nysankerat och heltäckande underlag för att gemensamgöra, förstå och förenkla den verksamhet som bedrivs
- processer kan belysas utifrån olika perspektiv i olika roller som kan vara relevant för att öka förståelsen
- processer kan kompletteras utifrån olika analysområden, i parallella analyser som kopplas till processdokumentationen eller som en del i
processdokumentationen där företeelser i verksamhet ”klär” processen för att nyansera och uppmärksamma förutsättningar

- en process kan beskrivas i olika varianter av flöden för att belysa olika sätt att bedriva verksamhet för att tillgodose olika målgrupper och användning av olika kanaler (t ex hemsida, e-post, telefon, besök och sociala medier)

- kartläggning måste utföras av uppdragstagaren tillsammans med representanter för den verksamhet som bedrivs (t ex den som skapar förutsättningar för, är utförare i och mottagare av resultat i processen)

- kartläggning ställer krav på försörjning av processdokumentation för att skapa delaktighet och engagemang för utveckling även hos de personer som inte deltagit aktivt i kartläggningen

Den RÖDA LINJEN avser mer omfattande uppdrag (t ex som del i ett nytt projekt) där den gröna och gula linjen är en förutsättning. En projektmodell kan behövas som komplement för att säkerställa leverans av projektresultatet.

- kartläggning av mer komplexa och/eller omfattande processer som löper över avdelningar och organisatoriska gränser

**Perspektiv:**

Ledning och styrning, lärande, medborgar-/kundnytta, hållbarhet, miljö, ekonomi, jämställdhet och mångfald kan som exempel vara relevanta för att utveckla verksamhet

**Analysområden:**

Intressenter, mål, problem, styrkor, begrepp, risker, möjligheter, ansvar, frekvens, belastning, nytta och mätvärden kan som exempel vara relevant för att öka förståelse inför en förändring
Lathund – Leda en workshop

För att leda och driva en effektiv kartläggning av verksamhetsprocesser kan lathunden användas som en ”checklista på plats” utifrån kartläggningsuppdrag.

1. Introducera uppgiften och beskriv plan för arbetet i gruppen
   - Beskriv kort kartläggningsuppdraget (fastställt beställningsdokument)
   - Tydliggör vilka förväntningar som finns för resultat av workshop/arbetsmöte. Visa gärna en processkarta som ett exempel på hur resultat kan bli om det finns deltagare som aldrig kartlagt processer förut.
   - Diskutera om detta är det enda tillfället, eller kommer flera tillfällen att behövas?

2. Introducera ”processtänket” i förhållande till uppgiften
   - Förklara kort grundbultarna i processorientering (horisontell helhetsbild av värdeökande aktiviteter, resultat av processen med påtagligt värde för extern kund, kundens perspektiv, IT som möjliggörare….)
   - Diskutera syftet med aktuell verksamhet/process (ibland ”ser” man inte processen framför sig men vet vilken verksamhet/verksamhetsområde som ska synliggöras), vem som är kunden (finns det möjliga flera olika?) och vad som är start och slut, det vill säga, vad triggar och vilket är resultatet (flera?). Detta avgränsar uppgiften att kartlägga/modellera en första version av vald verksamhet/process.

3. Beskriv de symboler som ska användas
   - Skriv gärna upp symboler på ritblock bredvid tavlan eller i ett hörn på tavlan som en lista alt. ta med utskrifter på en symbollegend som ska användas (objekt in/trigger, objekt ut/resultat, aktivitet, roller, informationsflöde etcetera samt tydliggör att läsriktning går från vänster till höger)

4. Börja kartlägga
   - Rita på ”stor vit tavla” eller motsvarande så att alla ser bra. År man duktig på ett modelleringsverktyg kan man rita direkt i verktyget eller utse någon
som dokumenterar även på papper/post-it/i verktyget, vilket underlättar efterarbetet (ta även kort om man använder en stor vit tavla). Börja med vad gruppen känner till, start/trigger, centrala aktiviteter, resultat och så vidare

- Post-it kan användas i en första brainstorming av alla som ”bygger processen” från ett strukturerat tillstånd av lappar med VAD som sker, till ett strukturerat flöde som kopplar ihop lapparna. Modelléringsledaren får **driva att processen växer fram på tavlan** genom att rita tydliga symboler utifrån bidrag från deltagarna, det är den **gemeinsamma bilden** som är viktig att nå, kunna diskutera och utmana. Frågor ska kontinuerligt ställas för att flödet ska växa fram, ”vad händer här?”, ”vad leder det till?”, ”vad behövs som input för att kunna utföra aktiviteten?” , ”vart går resultatet vidare?”, ”vilken intern/extern roll utför aktiviteterna?”

Du kan behöva kartlägga med en växelverkan från trigger (nedströms), resultat (uppströms) och gå från helhet till mer detalj och vise versa.

- Vid modellering ska ”samma veva” frågor kring ” hur upplever du/kunderna det?”, ”fungerar det bra?”, ”kan något göras enklare?”, ”finns det uppgifter du behöver som input?”, ”hur skulle du vilja att det fungerar?”, ”vad är viktigt att bevara?”…..och så vidare utifrån de aspekter som i olika analysområden som ska ge ett mer nyanserat underlag för att förbättra.

5. **Snygga till och städa i processen**

- Namn på processen bör spegla var processen börjar och slutar/dess syfte. Undvik namn som kan förknippas med funktioner. Enas om ett arbetsnamn och var tydlig med att namnet antagligen kan komma att ändra senare när processen är tydlig och fastställd.

- Namnet för delprocesser och aktiviteter bör spegla hur värde skapas enligt principen ”Verb + Substantiv”. Namn för objekt in/objekt ut formuleras som substantiv och kan preciseras med fler ord, till exempel ”Ansökan om….från…”. Status på information kan gärna anges i formuleringen för att tydliggöra verksamhetslogiken, t ex ”beslutad…”, ”registrerad…”

- ”Vandra tillsammans” genom processen på tavlan och se till att allt hänger ihop, ställ frågor kring objekt in/objekt ut till varje aktivitet = finns det flera objekt in/objekt ut, input/output och var går de i så fall vidare….. är allt relevant i processen utifrån kunden, vid modellering: vad fungerar bra och dåligt i nuläget och vad behöver göras för att nå ett önskat läge?
Sammanställ alla anteckningar, lappar, utkast i något verktyg och skicka ut processkartan till alla workshopdeltagare och ev. medarbetare för remiss/kompletteringar.

Använd guide för att kvalitetssäkra processbeskrivningen innan den publiceras/går ut till deltagarna, medarbetare, chefer som resultat av workshopen.

Tänk på att:

Flera användningsområden kan tillgodoses med en och samma processbeskrivning och/eller i flera olika versioner till olika målgrupper.
Processspecifikation för ........
Syfte med denna dokumentation

Omfattning och antaganden
Processtyp – gäller det en huvud-, stöd-, eller ledningsprocess. Är processen en lokal process eller är den en myndighetsegemensam process? Vilka platser används processen på?

Sammanfattning

Processnamn
Kan ses som en kortversion av syftet som indikerar vilket värde som skapas i processen. T ex. ”Hantera ansökan”

Syfte med processen
Processen syfte kan uttryckas i några få meningar

Kund och kundbehov
Vem eller vilka är processens kunder. Vilket behov är det som triggar processen (objekt in) och som utgör grunden till dess existens.

Mål med processen
Vad är målet med processen? Processen har ett övergripande syfte men vad är det direkta målet med processen?

Resultat
Kortsiktiga och långsiktiga resultat av processen. Objekt ut är det ”direkta” resultatet av transformationen i processen och antas tillgodose det behov som startade processen (trigger, objekt in). Det långsiktiga resultatet av processen är den effekt man vill uppnå på lång sikt. Undervisning kan sägas vare ett exempel på detta. Studenten lägger stor vikt vid examen (objekt ut). Studenten kan också förvänta sig effekter som erbjudande av jobb, hög inkomst etcetera och samhället, en annan kund, vill se effekter som mindre arbetslöshet etcetera

Omfattning (och avgränsning?)
Vad mäts i processen idag? Lever det upp till processens intentioner? Kritiska framgångsfaktorer?

Ansvarig

Definition
När startar processen
Objekt in, när på året om det är en säsongsbetonad process.....

Processteg
Kan användas för förtydligande om så önskas

Beroenden och information som använts
Avgörande information in av styrande eller stödjande karaktär men som inte triggar processen

System som används
Vilka systemstöd används i processen?

Undantag
Finns det tillfällen då processen frångås? Beskriv situationen och alternativt tillvägagångssätt

Resultat övrigt
Information ut – information som genereras av processen men representera inte dess huvudsakliga resultat

Processen

Tidsåtgång och timing

Problem, risker och möjligheter
Problem

Risker

Möjligheter
# Mall – Mätspecifikation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Processtillhörighet</th>
<th>Processens namn - delprocess</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Namn på mått</td>
<td>Vem är det man vill man skaffa sig mer kunskap om?</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Information/Datakälla Var hämtas data? System, intervju, fokusgrupp, observation etcetera</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Datafångst

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vilken data fångar vi när och hur?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beskriv på vilket sätt data ska sammanställas och behandlas för att bli information</td>
</tr>
<tr>
<td>Hur bearbetar vi data till information? Beräkningar, formler, filtrering, sortering etcetera</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Datafångst Ansvarig:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Datafångst Ansvarig:</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Datasammanställning

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beskrivning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beskriv på vilket sätt data ska sammanställas och behandlas för att bli information</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Datasammanställning Ansvarig:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bearbetning av data</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hur bearbetar vi data till information? Beräkningar, formler, filtrering, sortering etcetera</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Presentation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grafisk/numerisk</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Numerisk, grafisk (e typ av diagram)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beskrivning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Viktiga egenskaper på presentation såsom axlarnas benämning, skalors utseende etcetera</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Presentation Ansvarig:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frekvens för uppdatering</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hur ofta ska resultatet uppdateras och presenteras (kommuniceras)?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Kommunikation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Resultat kommuniceras till eller anslås</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hur, för vem och via vilken kanal ska resultatet kommuniceras?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Kommunikation Ansvarig:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Analys</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vem eller vilka ska analysera resultatet?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Analys Ansvarig:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Analysforum</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hur ska måtresultaten tolkas? Finns det samband man behöver känna till? Etcetera</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Analytisk Ansvarig:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Åtgärd</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vilka rekommenderade åtgärder har analysen lett fram till?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Åtgärd Ansvarig:
Mätspecifikation utfärdad av:
Datum: