



LUNDS UNIVERSITET

Processhandbok

Förord

Syftet med denna handbok är att:

- Vägleda i och stödja arbetet med en enhetlig processledning och processutveckling.
- Beskriva **vad** som ska genomföras inom ramen för processledning och processutveckling samt **hur** detta kan genomföras.
- Skapa ett gemensamt språk kring processledning och processutveckling.

De metoder som beskrivs i handboken är tillämpbara på såväl huvudprocesser som på stöd- och ledningsprocesser.

Varför processledning och processutveckling?

Lunds Universitet har valt att arbeta med processledning och processutveckling av anledningarna på grund av att ett sådant angreppssätt:

- **Ger helhetsförståelse.** Processerna visar på ett tydligt och överskådligt sätt vad som görs i verksamheten samt vilka samband, relationer och kontaktytor som finns mellan verksamhetens olika delar. Beskrivningen av processerna, från behovet hos den huvudsakliga mottagaren till tillfredsställt behov, ger också en tydlig bild över hur värde för den huvudsakliga mottagaren byggs upp i verksamheten.
- **Bidrar till ett gemensamt arbetssätt.** Processerna konkretiserar hur vi vill att arbetet ska gå till. Gemensamma processer möjliggör jämförelser mellan olika enheter, gemensamt utnyttjande av resurser, en enad begreppsapparat, gemensamma system och verktyg för att stödja och styra verksamheten mm.
- **Möjliggör effektivisering och förbättring.** Processerna lyfter fram det som tidigare varit dolt inom enheterna eller ”fallit mellan stolarna”. Genom att processerna beskriver hur verksamheten sitter ihop, både i detalj och i sin helhet, minskar riskerna för suboptimering och man får utökade möjligheter att utvärdera nyttan utifrån den huvudsakliga mottagarens perspektiv samt effektiviteten i det arbete som görs.
- **Bygger in värden i struktur.** Processerna ger en struktur för att realisera de värderingar som organisationen har valt att fokusera. Om det inte går att finna spår i processerna av hur vi – ”sätter kvaliteten först”, ”är lyhörda och flexibla”, ”skapar anpassade lösningar”, ”fokuserar kostnader”, ”är snabba och effektiva”, ”sätter den huvudsakliga mottagaren i främsta rummet” etc. – så blir sådant prat, just bara prat.

Innehållsförteckning

<i>PROCESSSYNSÄTTET</i>	6
<i>1 Introduktion till processer och processsynsättet</i>	7
1.1 Vad är en process?	7
1.2 Olika typer av processer	9
1.3 Viktiga delar av processsynsättet	10
<i>2 Huvudsakliga mottagare, intressenter, behov och värdeskapande</i>	12
2.1 Processernas huvudsakliga mottagare och intressenter	12
2.2 De huvudsakliga mottagarnas och intressenternas behov	13
2.3 Metoder för att identifiera olika intressenters behov	14
2.4 Organisationens värdeerbjudande	15
<i>3 Verksamheten sedd ur ett processperspektiv</i>	17
3.1 Varför ska man identifiera processer?	17
3.2 Huvudprocesskartan och dess syfte	17
3.3 Metod för identifiering av processer och skapande av huvudprocesskarta	19
<i>4 Roller i en processbaserad verksamhet</i>	25
4.1 Processägaren	25
4.2 Processledaren	27
4.3 Linjechefen	28
4.4 Medarbetaren	29
4.5 Processkontoret eller internkonsulten	29
<i>GRUNDLÄGGANDE PROCESSLEDNING</i>	31
<i>5 Att etablera grund för processledning</i>	32
5.1 Vad menas med att etablera grund för processledning?	32
5.2 Vad är en etablerad process?	32
5.3 Nyckelkomponenter när grunden för processledning skapas	33
<i>6 Kartlägga processer</i>	34

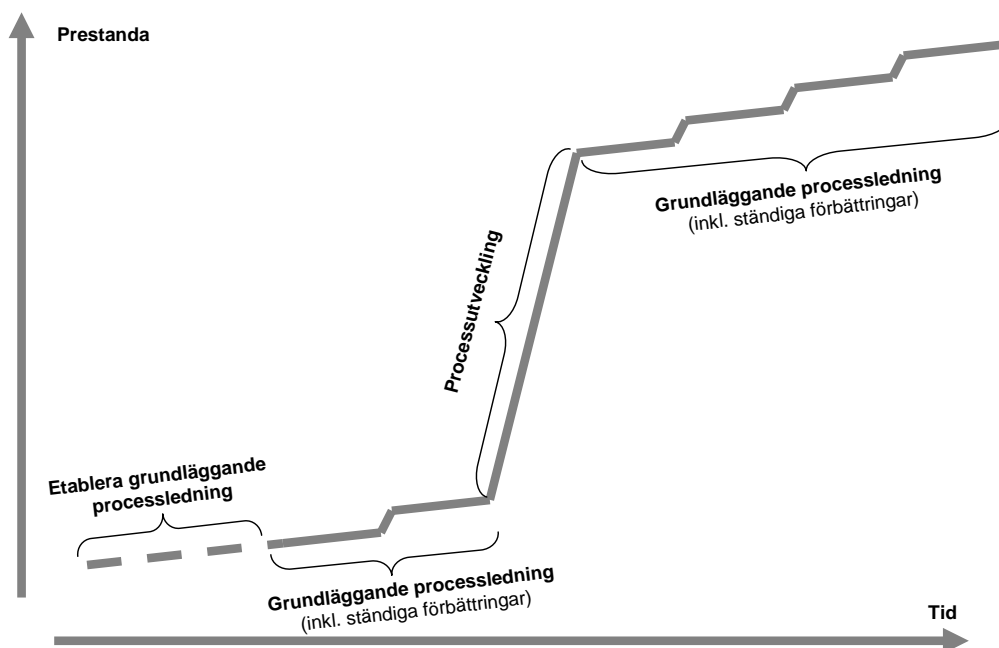
6.1	Varför kartlägga processer? _____	34
6.2	Att illustrera processer _____	35
6.3	Metoder för processkartläggning _____	41
6.4	Utvärdering av processkartor _____	47
6.5	Stödverktyg utöver processkartan _____	48
6.6	Metod för att ta fram rätt stödverktyg _____	49
6.7	Förstå resursbehov samt definiera ansvar och befogenheter _____	50
7	<i>Fastställa krav på processer</i> _____	51
7.1	Den totala kravbilden _____	51
7.2	Att formulera krav _____	53
7.3	Kravanalys _____	53
8	<i>Att mäta processer</i> _____	60
8.1	Metod för utveckling av processbaserat mätsystem _____	60
8.2	Metod för mätning av tillfredsställelse hos mottagarna _____	64
9	<i>Ständiga förbättringar</i> _____	67
9.1	Vad är ständiga förbättringar? _____	67
9.2	Kultur för att möjliggöra ständiga förbättringar _____	67
9.3	Följa upp förbättringar _____	68
	UTVECKLING AV PROCESSER _____	69
10	<i>Att utveckla processer</i> _____	70
10.1	Att driva framgångsrik processutveckling _____	70
10.2	Prioritera vilka processer som ska utvecklas _____	71
11	<i>Processutveckling – steg för steg</i> _____	73
11.1	Förbered _____	74
11.2	Förstå _____	76
11.3	Förbättra _____	77
11.4	Förverkliga _____	77
11.5	Förvalta _____	79
11.6	Metod för kommunikation av förändring _____	79

12	<i>Metoder för analys av processer</i>	84
12.1	Underlag för framgångsrik processanalys	84
12.2	Urval av metoder för processanalys	84
12.3	Värdeanalys	85
12.4	Analys av kontaktytor med den huvudsakliga mottagaren, ”Sanningens ögonblick”	88
12.5	Problemanalys med hjälp av processkartan	89
12.6	Ansvarsanalys	92
12.7	Orsak-verkan-diagram	93
12.8	5-varför-analys	95
12.9	Paretoanalys	95
	<i>Appendix 1. Handbokens struktur</i>	97
	<i>Appendix 2. Definitioner</i>	98

PROCESSSYNSÄTTET

För att förstå den bärande idén bakom processbaserad verksamhetsutveckling måste man ta ursprung i verksamhetsidén för att identifiera verksamhetens viktigaste processer som tillsammans realiserar just verksamhetsidén. Detta system av processer sammanställs i en huvudprocesskarta.

Med en solid förståelse för vilka processer som skapar värde för verksamheten kommer arbetet med de enskilda processerna bli meningsfullt och lyckosamt. I slutändan, målet med verksamhetsutveckling är att förbättra verksamheten och då måste varje enskild process ledas och utvecklas. Varje viktig process måste ses i sitt unika perspektiv men ledas och utvecklas utifrån systemet av processer.



Figuren illustrerar den enskilda processens faser.

Kapitel 1-4 syftar till att ge en grundläggande förståelse för processbegreppet och hur man arbetar med systemet av processer såväl som med enskilda processer.

1 Introduktion till processer och processsynsättet

Kapitlet syftar till att ge en grundläggande förståelse för processbegreppet och den bakgrund som krävs för att kunna utnyttja handbokens metoder och verktyg på ett bra sätt.

1.1 Vad är en process?

1.1.1 Processens grundläggande egenskaper

Förenklat kan en process beskrivas som en kedja av relaterade aktiviteter. Aktiviteternas samhörighet är inte slumpartad, de hör samman eftersom de alla strävar mot samma mål. Det gemensamma målet är att skapa ett visst slutresultat som tillfredsställer en huvudsaklig mottagare.

Processer handlar ytterst just om att tillfredsställa behov. Ett behov från en extern eller intern huvudsaklig mottagare ger upphov till ett antal aktiviteter som samverkar inbördes för att tillfredsställa behovet.

En process består av en struktur av aktiviteter och dess resultat. Resultatet av en process eller aktivitet benämns som objekt ut. Objektet ut från en aktivitet kommer i sin tur att vara det som startar efterföljande aktiviteter. En process är den sammanlagda beskrivningen av ett antal länkade aktiviteter plus dess start- och slutpunkt (behov hos den huvudsakliga mottagaren respektive tillfredsställt behov).

Ett annat av de utmärkande dragen hos en process är att den används om och om igen, vilket skiljer en process från ett projekt, som per definition endast utförs en gång.

Processers repeterbarhet är en av anledningarna till att utveckling av en process kan vara mycket fruktbar. Små förbättringar kan leda till stora resultat eftersom man drar nytta av förbättringen varje gång processen används.

En process är i sig ”bara” en struktur eller om man så vill ett arbetssätt. Den innehåller inte resurser av något slag, varken mänskliga eller materiella. Då processen ska användas måste resurser tillföras. Likaså behöver processen ofta tillföras information av olika slag för att fungera som avsett. Informationen kan vara av stödjande eller styrande karaktär.

Det är vanligt att man beskriver processer som kedjor av aktiviteter. När man studerar processer djupare ser man dock oftast att en process närmare kan beskrivas som ett nätverk av länkade aktiviteter. Ju mer detaljerat man studerar aktiviteterna i processen, desto komplexare blir nätverket.

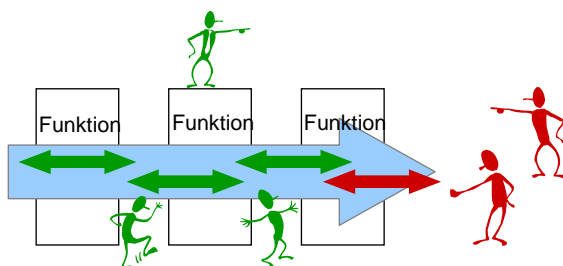
Sammanfattningsvis och mera formellt kan man beskriva en process som:

”Repetitivt länkade aktiviteter där information och resurser används för att omforma objekt in till objekt ut, från identifiering till tillfredsställelse av den huvudsakliga mottagarens behov.”

1.1.2 Processens roll i verksamheten

Det går inte att prata om processer utan att prata om huvudsakliga mottagare och deras behov. Det är den huvudsakliga mottagaren som ger processen dess existensberättigande. Begreppet huvudsaklig mottagare används oftast i en vidare bemärkelse som beteckning för en individ eller grupp för vilken processen skapar värde.

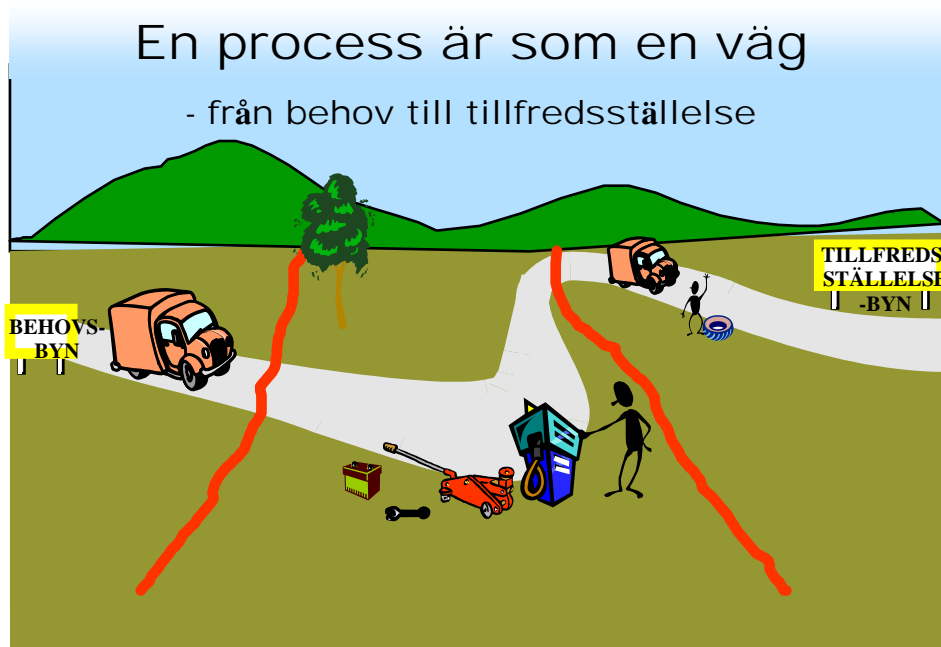
Ofta sträcker sig en process genom flera av en organisations olika ansvarsområden och funktioner. Processer kan också fortsätta in i andra angränsande organisationers ansvarsområden. För att en tvärfunktionell process ska fungera tillfredsställande krävs det att alla inblandade känner till och förstår den.



Figur 1-1. Processer sträcker sig ofta genom ett flertal funktioner eller ansvarsområden

I en traditionell organisation ligger ofta fokus på organisationens funktioner, avdelningar eller motsvarande, och varje funktion är ansvarig för sin del av verksamheten. Processerna försummas ofta trots att de representerar hur man arbetar och hur värde för huvudsakliga mottagare och andra intressenter skapas. I många fall vet man inte hur processerna ser ut i sin helhet. Detta förhindrar möjligheterna att på ett framgångsrikt och strukturerat sätt utveckla verksamheten.

En analogi som ofta hjälper förståelsen av processer i organisationer är när processen beskrivs som en **väg** som går mellan ”behovsbyn” och ”tillfredsställelsebyn”. När processen används kan det beskrivas som man gör **resor** längst vägen. För att kunna göra resorna på rätt sätt krävs kompetenta **resurser**. De organisatoriska gränser som en process skär igenom motsvaras exempelvis av nationsgränser och det stöd som måste finnas för att resorna ska kunna ske på ett bra sätt kan symboliseras av exempelvis en bensinstation. Se figur 1-2.



Figur 1-2. Processen beskriven som en väg

Processerna utgör en naturlig beskrivning av en verksamhet eftersom det är dessa som tillsammans kan sägas förverkliga verksamhetsidén. En bra övergripande processbeskrivning talar om *varför* en organisation finns till (vilka behov som ska tillfredsställas), *vad* som ska produceras (processernas resultat) samt *hur* detta ska gå till (aktiviteter, resurser, information samt deras relationer till varandra).

Alla processer levererar ett resultat, t ex i form av en tjänst eller vara som slutresultat. Resultatet utgör helheten i det erbjudande den huvudsakliga mottagaren ställs inför, dvs. den helhet som utgör en kombination av fysiska varor och tjänster.

1.2 Olika typer av processer

I en organisation finns det tre olika typer av processer; huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser.

Huvudprocesser kallas de övergripande processer som på en hög generaliseringsnivå tillsammans beskriver syftet med organisationens verksamhet. Huvudprocesserna anses helt enkelt utgöra organisationens viktigaste processer. Tillsammans bildar de ett system som utgör grunden för verksamhetens värdeskapande.

Vilka och hur många huvudprocesser en organisation har varierar från fall till fall. Man kan emellertid konstatera att antalet huvudprocesser för en organisation är relativt få, ofta inte mer än mellan 2 och 6. Vanligtvis har huvudprocesserna en extern huvudsaklig mottagare som därmed inte tillhör den egna organisationen.

Stödprocesser är processer som behövs för att huvudprocesserna och ledningsprocesserna ska fungera som avsett. Stödprocesserna kan inte betecknas som absolut kritiska för organisationens framgång och ska inte tillskrivas något egenvärde utan istället värderas utifrån hur väl de förmår att stödja huvudprocesserna. Medan det endast finns ett mindre antal huvudprocesser kan antalet stödprocesser vara mycket stort. Det är därför viktigt att försöka urskilja vilka som är mest betydelsefulla. I praktiken är det närmast omöjligt för en organisation att fokusera på och bedriva ett strukturerat förbättringsarbete i dem alla. Till skillnad från huvudprocesserna har stödprocesser oftast en intern huvudsaklig mottagare. Vanliga exempel på stödprocesser är att; *bemanna verksamheten, skapa budget, skapa prognoser, göra bokslut, betala ut löner* etc.

Ledningsprocesser är processer som behövs för att styra och koordinera huvud- och stödprocesserna. Ledningsprocesserna har följaktligen i de flesta fall en intern huvudsaklig mottagare. Med en beskrivning av ledningsprocesserna som stöd är det lättare för ledare inom organisationen att styra och koordinera organisationens processer. Exempel på vanliga ledningsprocesser är att; *planera och styra verksamheten, utveckla vision och strategi, följa upp, analysera och förbättra verksamheten*.

1.3 Viktiga delar av processsynsättet

Processer är i sig inget nytt. Varje organisation har per definition processer, har alltid haft och kommer alltid att ha det. Det som möjligtvis är nytt är insikten om processernas betydelse och vikten av att utveckla dem och därmed organisationens verksamhet. Detta förutsätter ett nytt sätt att se på organisationen och ett förändrat tankesätt som ibland bryter med invanda traditioner och värderingar. Ofta talar man om att det finns ett processsynsätt. Nedan beskrivs viktiga delar av processsynsättet.

Orientering mot den huvudsakliga mottagaren – Orientering mot den huvudsakliga mottagaren respektive processorientering kan till stor del sägas vara olika sidor av samma mynt. Intresse för processer förutsätter ett genuint intresse för huvudsakliga mottagare och hur värde kan skapas med och för dessa. Tillfredsställelse av dessas behov är verksamhetens viktigaste uppgift och är därför också en viktig utgångspunkt för hur verksamheten utformas, bedrivs och betraktas.

Helhetssyn – det är svårt att effektivisera en verksamhet genom att studera och utveckla olika delar var för sig. Ensidig fokus på delar leder till suboptimering av helheten. Förändringar som görs måste skapa en fungerande helhet. Fokus på processerna ger möjligheter att på ett systematiskt sätt utveckla och förbättra verksamheten.

Vägen garanterar målet – slutresultatets värde byggs upp genom ett flöde av aktiviteter i processen. Kvalitet måste säkras under resans gång. En stark fokusering på hur verksamhetens tjänster skapas möjliggör en effektiv verksamhet orienterad mot de huvudsakliga mottagarna.

Positiv människosyn – effektivt arbete förutsätter självständiga och ansvarstagande medarbetare som har förmåga till problemlösning och idéskapande. Processsynsättet utgår från att de anställda kan och vill göra ett bra arbete och utveckla verksamheten om de ges rätt förutsättningar.

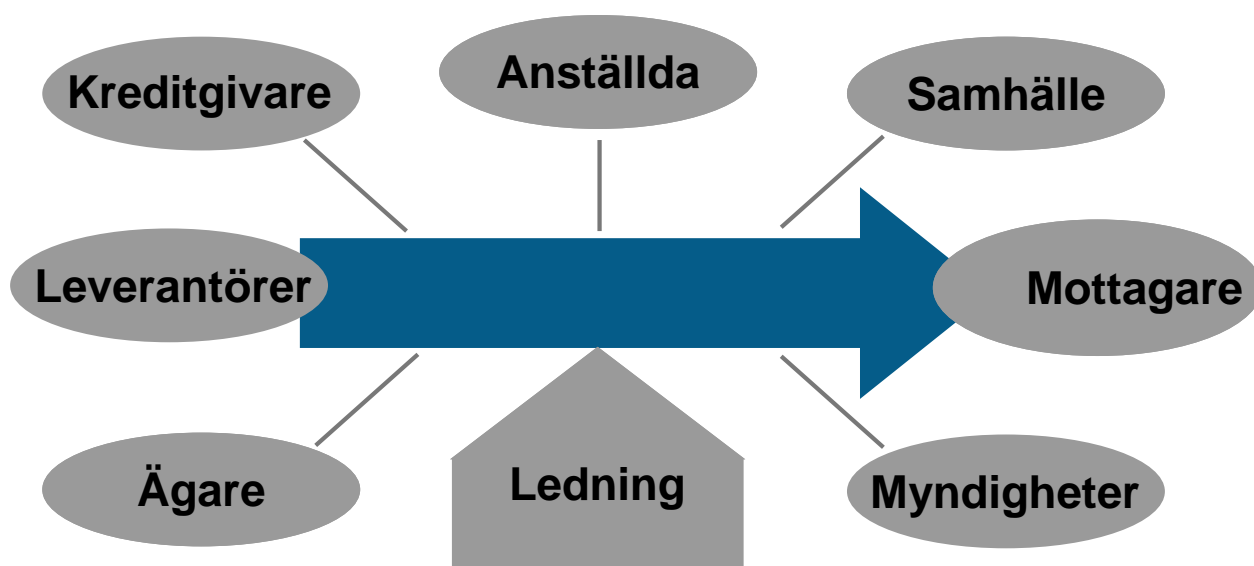
Ett kommunicerat och gemensamt processsynsätt är viktigt för att inspirera och ge ökad förståelse men också för att på ett riktigt sätt kunna använda verktyg och metoder. Vilken syn man har på processer inom en verksamhet påverkar det angreppssätt och de metoder man väljer. Detta i sin tur är avgörande för vilket resultat som uppnås.

2 Huvudsakliga mottagare, intressenter, behov och värdeskapande

De som har intresse av verksamhetens prestationsförmåga eller framgång kallas för intressenter. Varje process har en eller flera intressenter. Kännedom om intressenternas behov och krav är nödvändig för att förstå och utveckla en process. Vem eller vilka som är intressenter till en process är emellertid inte självklart. Kapitlet ägnas åt att beskriva organisationens intressenter, hur man kan gå tillväga för att identifiera deras behov och koppla resultatet till det som organisationen erbjuder sina huvudsakliga mottagare och intressenter för att tillfredställa dessa behov.

2.1 Processernas huvudsakliga mottagare och intressenter

Liksom en verksamhet i sin helhet, har också den enskilda processen intressenter. Dessa kan i en del fall vara samma som för den totala verksamheten medan de i andra fall utgör ett urval av dessa. Det är viktigt att klargöra vilka intressenter en process har då intressenterna och deras behov är vägledande för processutvecklingen. Vilka intressenterna kan vara illustrerar i intressentmodellen nedan.



Figur 2-1. Intressentmodell

Den viktigaste intressenten för en process är i de allra flesta fall den huvudsakliga mottagaren, då det i slutändan är denna som motiverar att processen överhuvudtaget finns

till. Den huvudsakliga mottagaren definieras som den direkta mottagaren av processens resultat och är också den som processen ytterst strävar efter att tillfredsställa. Vanligtvis när man talar om huvudsakliga mottagare åsyftas en extern mottagare, men det finns även interna mottagare och ibland mottagares mottagare att beakta. Fyra viktiga begrepp presenteras nedan.

Externa huvudsakliga mottagare: mottagare utanför den egna organisationen. Processen kan ha flera externa huvudsakliga mottagare med individuella behov. Olika externa huvudsakliga mottagare ställer skilda krav på behov av tjänster, kvalitet, användbarhet, bemötande från medarbetare etc.

Interna huvudsakliga mottagare: processer inom den egna organisation som erhåller internt skapade tjänster. Liksom de externa huvudsakliga mottagarna kan de interna indelas i olika grupperingar med skilda krav på processerna. Till dessa grupperingar räknas medarbetare och organisationens ledning. En process kan exempelvis ha en mottagarkundrelation med andra interna processer. I detta fall utgörs den interna huvudsakliga mottagare av andra processer inom organisationen.

Huvudsakliga mottagares mottagare: de huvudsakliga mottagare vars behov organisationens mottagare i sin tur tillfredställer.

Slutmottagare: sista huvudsakliga mottagaren i en kedja av leverantörer och mottagare, huvudsakliga mottagare som drar nytta av tjänsten.

2.2 De huvudsakliga mottagarnas och intressenternas behov

Organisationens fokus på processer och processsynsättet innebär att alla medarbetare måste ha god insikt i de huvudsakliga mottagarnas och de andra intressenternas behov samt hur dessa ska tillfredställas. Att bara veta sina arbetsuppgifter räcker inte. Den verksamhet som har störst förståelse för sina huvudsakliga mottagare har utan tvekan också de bästa förutsättningarna att lyckas.

Begreppet behov är tämligen abstrakt och bör därför förtydligas. "*Behov*" är i grunden en *underförstådd avsaknad av något*. De huvudsakliga mottagarnas förmåga att uttrycka sina faktiska behov kan således variera beroende på behovets karaktär.

I vissa fall kan huvudsakliga mottagare i sin strävan att försöka uttala sina behov uttrycka "krav" som i sin linda är den huvudsakliga mottagarens bästa sätt att försöka kommunicera sina behov till leverantören. Dessa krav kan ibland ligga väldigt nära den huvudsakliga mottagarens egentliga behov, men i andra fall vara helt fel.

Ta följande exempel: *Antag att det verkliga behovet är att den huvudsakliga mottagaren fryser.*

Denne kan då i sitt försök att omformulera det faktiska behovet uttrycka kravet "*jag vill ha en tröja*".

Är det då rätt att fråga mottagaren - "*ska det vara en långärmad, blå och med krage*"?

Kanske är det bästa sättet att tillfredställa det verkliga behovet att först förstå *varför mottagaren fryser*. Han har kanske feber och behöver gå till läkare. Eller är luftkonditioneringen sönder eller fönstret öppet i rummet där han vistas och ute är det minus 10 grader.

Poängen med resonemanget är att man inte ska vara för snabb med att uppfylla eller förkasta den huvudsakliga mottagarens krav utan att först förstå hur denne resonerar och vad som ligger bakom kraven. Risker är annars att man levererar det som efterfrågas, men mottagaren är ändå missnöjd. En fin blå tröja med krage får mig inte att sluta frysa om jag har feber.

Utöver behov och krav på vad som levereras kan mottagaren även ha förväntningar på det sätt på vilket behoven tillfredställs. Anknut till exemplet ovan. Trots att leverantören rätteligen identifierar det verkliga behovet och det som önskas kan mottagaren vara missnöjd. Han blev kanske skickad till läkare, men bemötandet var dåligt, väntetiden var lång, och läkaren var trött och ointresserad. Mottagaren har alltså inte bara behov kring *vad* han vill ha utan även *hur* han får det. Det är därför relevant för alla medarbetare inom organisationens, oavsett var man befinner sig i organisationen, att kunna se den fullständiga bilden av mottagarens behov.

Med vetskapen om att de huvudsakliga mottagarnas och intressenternas behov inte alltid är tydliga, är det viktigt att arbeta grundligt och metodiskt när man identifierar behoven.

2.3 Metoder för att identifiera olika intressenters behov

För att identifiera vilka behov de olika intressenterna har finns det två utgångspunkter, att granska befintlig data och att samla in ny data. Nedan anges ett antal metoder för att identifiera behov. Vilken metod som är rätt avgörs av sammanhanget och en kombination av metoder kan vara den bästa lösningen.

2.3.1 Granska befintlig data

Vanliga källor för befintlig data om olika intressenter är:

Tidigare undersökningar av huvudsakliga mottagare och marknader

Sammanställningar av eventuella klagomål

Tidigare leverantörsundersökningar

Studier och artiklar inom branschen

Ur dessa olika typer av källor kan man ofta genom ny bearbetning finna relevant information och på så sätt skapa sig en grundläggande förståelse för intressenterna och deras behov. En fördel med att granska befintlig data är att informationen oftast är enkelt tillgänglig och

arbetet kan göras internt. En nackdel är att informationen kan vara gammal och beroende av det sammanhang ur vilken informationen uppstod.

2.3.2 Samla in ny data

Det finns flera metoder för att samla in ny data om intressenter. Några effektiva metoder är:

Personlig intervju/dialog med den huvudsakliga mottagaren: Är vanligen det bästa sättet för att få verklig förståelse för intressenternas behov. Intervjusituationen möjliggör en dialog mellan frågeställare och intressent. Metoden är dock tids- och resurskrävande.

Frågorna bör vara definierade på förhand men kan i viss mån också formuleras spontant under intervjuens gång. En intervju kan ske med mer än en individ åt gången.

Enkät: Om intressenterna är många, kan en enkät vara det bästa sättet att få in information kring behoven. Det är dock viktigt att enkäten skickas ut till ett representativt urval av individer. Vid insamling av data med hjälp av en enkät är det viktigt att noga överväga formuleringar då det inte finns möjlighet för den som besvarar enkätens frågor att få svar på eventuella oklarheter. Det kan därför vara lämpligt att testa frågorna på en referensgrupp innan enkäten skickas ut.

Telefonintervju: Om intressenterna inte är allt för många, men geografiskt spridda kan telefonintervjuer vara ett lämpligt alternativ. Vid intervju per telefon är en viktig skillnad jämfört med personlig intervju att frågeställaren och den intervjuade inte kan se varandra. Detta kan innebära vissa problem i form av begränsad förståelse från bådadas parter sida. Det kan därför vara bra att skicka frågorna i förväg så att intervjupersonen har möjlighet att förbereda sig.

Fokusgrupper: En fokusgrupp innehåller 10-20 personer som tillsammans diskuterar en gemensam frågeställning. Diskussionen sker öppet och den enskildes åsikter kan kompletteras av gruppen. Man bör gemensamt ta ställning till vilka som är de viktigaste frågorna som uppkommit. Det är dessa områden man bör prioritera och göra något åt.

En uppenbar fördel med att samla in ny data är att informationen är aktuell och sprungen ur sitt rätta sammanhang. Det kan vara värt att tänka på att dessa interaktioner med intressenterna skapar förväntningar hos dem. Eftersom de är intressenter är de viktiga för processen eller systemet av processer och därför är det nödvändigt att ge en återkoppling på hur informationen kommit till användning.

2.4 Organisationens värdeerbjudande

Värde skapas när resurser kombineras och används effektivt. Om en organisation skapar värde på ett extraordinärt sätt erhåller organisationen en konkurrensfördel jämfört med andra organisationer. Om värdet dessutom skapas på ett sätt som är svårt att kopiera skapas en bestående konkurrensfördel.

En organisations värdeerbjudande är en förklaring av hur verksamheten tänker leverera värde till sina huvudsakliga mottagare och är svaret som beskriver ”därför ska ni använda oss”. Värdeerbjudandet utgör länken mellan mottagaren och verksamhetens system av processer.

2.4.1 Värdeerbjudandets dimensioner

Ett värdeerbjudande uttrycks framförallt i tre dimensioner:

Tjänsteattribut: t.ex. kvalitet, utbud, tillgänglighet och användbarhet

Relation: t.ex. service, partnerskap

Varumärke: t.ex. extra imaginärt värde som är kopplat till viss tjänst

2.4.2 Värdeerbjudandets urtyper

Normalt talar man om tre urtyper för värdeerbjudande: [*Kaplan & Norton (2006) Alignment – using the balanced scorecard to create corporate synergies*]

Bästa totalkostnad: Erbjuder tjänster som är konsekventa och har hög tillgänglighet till låg kostnad.

Produktledare: Erbjuder tjänster som är ”de bästa” som går att få tillgång till.

Lösningar anpassade efter den huvudsakliga mottagaren: Erbjuder en anpassad mix av tjänster, kombinerat med kompetens, som löser mottagarens problem.

3 Verksamheten sedd ur ett processperspektiv

I detta avsnitt beskrivs en metod för att identifiera och definiera processer. Identifiering av processer syftar till att besvara frågan, vilka våra processer är och hur de är relaterade till varandra. Processer kan identifieras på olika nivåer i organisationen och kapitlet kan med fördel användas för alla typer av processer oberoende av om det är huvudprocesser, stödprocesser eller ledningsprocesser. Angreppssättet är detsamma.

3.1 Varför ska man identifiera processer?

Processer och processsynsättet förutsätter som tidigare nämnts helhetssyn. Helhetssyn innebär inte bara förståelse för den enskilda processen utan också för hela systemet av samverkande processer. Identifiering av processerna är viktig ur många perspektiv och fyller flera olika funktioner som exempelvis att:

- Föra fram vad det är som görs i organisationen
- Visa verksamheten ur mottagarens perspektiv
- Visa hur värde skapas
- Skapa helhetsförståelse i organisationen
- Möjliggöra effektiv och ändamålsenlig styrning av verksamheten
- Klargöra hur delarna samverkar sinsemellan och med omvärlden
- Grund för verksamhetsutveckling

3.2 Huvudprocesskartan och dess syfte

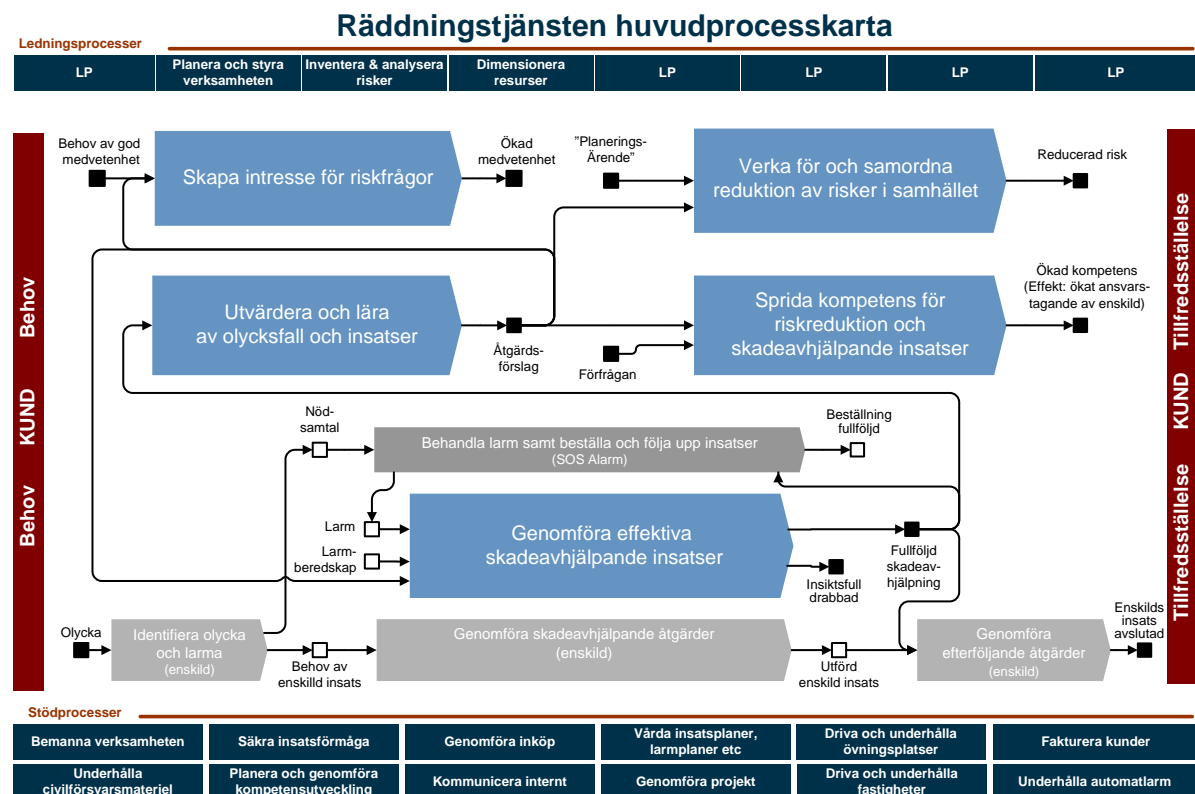
Sammanställningen av organisationens viktigaste processer illustreras i en s.k. huvudprocesskarta, vilken visualiserar hur de olika processerna i organisationen samverkar. Huvudprocesskartan är den mest övergripande beskrivningen av verksamhetens huvudprocesser, ledningsprocesser samt viktiga stödprocesser. Definitionerna av olika typer av processer beskrivs i kapitel 1. En övergripande beskrivning behöver inte nödvändigtvis betyda att komplexiteten inte syns. Grundregeln är att huvudprocesskartan ska vara så enkel som möjligt men inte enklare.

Huvudprocesskartan utgör en del av det ramverk inom vilket processutvecklingsarbetet ska bedrivas. Även om man arbetar med att identifiera processer på en lägre nivå i organisationen är det viktigt att veta hur de processer man identifierar samverkar med och passar in i helheten. Arbetet med att identifiera processer per enhet eller funktion kan endast göras när den aktuella processens relation till systemet av samverkande processer är

klargjort. Konkret innebär det att hur liten den aktuella processen än är, måste frågan var och i vilket sammanhang processen ska fungera, besvaras.

Nedan följer ett exempel på hur en huvudprocesskarta kan utvecklas för en av vårt lands Räddningstjänster. Organisationens verksamhetsidé är både att hjälpa vid olyckor och att agera förebyggande. Som kartan nedan visar så arbetar organisationen i hög grad med förebyggande åtgärder och endast en av huvudprocesserna handlar om att hjälpa vid det akuta olyckstillfället. När olyckan är framme visar kartan även hur Räddningstjänsten måste arbeta tillsammans med SOS Alarm för att kunna agera på ett effektivt sätt. Observera att huvudprocesserna länkas samman med ett antal nyckelobjekt. Användandet av objekt tydliggör vad verksamheten levererar och säkrar logiken i systemet av huvudprocesser.

För att huvudprocesserna ska fungera och ledas som avsett samt utvecklas i önskad riktning behövs även ett antal ledningsprocesser och stödprocesser. Dessa anges i exemplet över respektive under systemet av huvudprocesser.



Figur 3-1. Exempel på huvudprocesskarta

I flera avseenden kan huvudprocesskartan betraktas som hela verksamhetens ”bottenplatta” eller grund om man så vill. Det är detta system som ska fungera tillsammans för att effektivt

stänga gapet mellan mottagarens behov och tillfredsställt behov, och det är på detta system strukturkapital, ledningssystem, kultur och värderingar ska byggas och utvecklas.

En karta av huvudprocesskaraktär kan även göras för en enskild del av en verksamhet som har en tydligt definierad verksamhetsidé eller motsvarande rollbeskrivning. Exempelvis kan man välja att endast titta på rekryteringsverksamheten och identifiera de viktigaste processerna för denna.

3.3 Metod för identifiering av processer och skapande av huvudprocesskarta

När man identifierar processer bör utgångspunkt tas i verksamhetsidén eller motsvarande samt i strategin. Den huvudsakliga mottagarens behov ska vara utgångspunkt för hur processerna definieras och prioriteras.

En studie av verksamhetsidén leder till en ansats om vilka huvudprocesser man har alternativt bör ha. Till huvudprocesserna läggs sedan de stödprocesser som behövs för att verksamheten ska fungera på önskat vis. Stödprocesserna är i de flesta fall många varför ett val måste göras av vilka man fortsättningsvis bör fokusera på.

Ansatzerna till huvudprocesser och viktiga stödprocesser verifieras genom en detaljerad kartläggning av processerna utifrån den prioritetsordning man har gett respektive process. Det kan då hända att den ursprungliga ansatsen behöver justeras. Om arbetet med att ta fram huvudprocesskartan har gjorts på ett grundligt sätt, krävs emellertid oftast endast smärre justeringar. Metodens styrka är att den är grundlig och att processerna får ett tydligt perspektiv baserat på den huvudsakliga mottagaren.

För att identifiera en organisations processer bör åtta steg följas vilka vidare beskrivs under rubrikerna 6.3.1 – 6.3.8 nedan:

Steg 1: Skapa förutsättningar

Steg 2: Ta fram underlag

Steg 3: Hitta gränssnitten till omvärlden

Steg 4: Identifiera processerna

Steg 5: Namnge processerna

Steg 6: Definiera och avgränsa processerna

Steg 7: Skapa processspecifikationer

Steg 8: Iterera fram huvudprocesskartan

Det är viktigt att påpeka att stegen följer en logisk ordning men att arbetet i praktiken ofta kräver att man hoppar fram och tillbaka beroende på hur identifieringen fortlöper och den information som framkommer.

3.3.1 Skapa förutsättningar

Det första steget består i att skapa nödvändiga förutsättningar för att kunna påbörja arbetet med att identifiera processer. Det är viktigt att säkra ledningens stöd och organisationens tid och engagemang för att kunna göra rätt kunskap och rätt personella resurser tillgängliga. I arbetet med att skapa huvudprocesskartan måste normalt delar av eller hela ledningsgruppen vara aktivt involverad.

Förutom kunskap om den egna verksamheten bör de som deltar vid identifieringen av processer besitta tillräcklig kunskap om och ha förståelse för:

- Processer och processsynsättet
- Vikten av att identifiera processer
- Metoden som kommer att användas för processidentifiering

För att kunna utmana ”heliga kor” och outtalade sanningar är det viktigt att involvera någon med ett utanförskap och som har förmågan att konstruktivt ifrågasätta. Dessutom är det en god idé att underlätta arbetet genom att involvera en processexpert, dvs. någon med god kunskap om identifiering och kartläggning av processer. Detta kan antingen vara två olika personer eller en och samma person.

3.3.2 Ta fram underlag

Som underlag för identifieringen bör följande användas (om det finns tillgängligt):

- Verksamhetsidé (eller motsvarande) innehållande svar på frågor som
 - Vad är syftet med verksamheten?
 - Vem finns vi till för?
 - Vilka är den huvudsakliga mottagarens och andra intressenters behov?
 - Vilka behov ska vi tillfredsställa?
- Värdeerbjudande – hur ska behoven tillfredsställas?
- Vision, fokusområden, mål och strategi
- Information om konkurrenter, existerande benchmarking
- Verksamhetsområdesspecifik information som kan vara av vikt

Underlaget används för att skapa rätt grundförståelse och för att kunna ställa rätt frågor till verksamheten. Det är även nödvändigt ur ren trovärdighetssynpunkt att tydligt förstå och kunna redogöra för innehållet i punkterna ovan.

3.3.3 Hitta gränssnitten till omvärlden

Analysera gränssnittet till omvärlden genom att finna svaret till nedanstående frågor:

- Vilka väsentliga värden skapas alternativt vill vi skapa för omvärlden?
- Vilka processer leder till dessa?
- Vad är det som startar dessa processer?

3.3.4 Identifiera processerna

Identifiera processerna genom att finna svaren till frågorna:

- Vilka processer är mest kritiska för verksamhetens framgång?
- Vilka processer skapar mest nytta för:
 - De huvudsakliga mottagarna?
 - Organisationen?

3.3.5 Namnge processerna

När man har hittat gränssnitten och identifierat processerna ska de viktigaste processerna namnges. Bra processnamn driver nytänkande! Nedan följer ett antal tumregler som gäller vid namngivning av huvudprocesser:

- Sträva efter att välja ett processnamn som speglar varför något görs (syftet) och vad som görs, istället för exakt hur det görs.
- Utgå inte ifrån organisationsstrukturen (undvik *inköpsprocessen*, *personaladministrativa processen* etc.).
- Uttryck namnet som ett verb och substantiv. Det ska gå att sätta *att* framför namnet på processen (*att* utveckla nya tjänster, *att* underhålla relationer med mottagarna).
- Namnet ska betyda något för organisationen och vara lätta att förstå.

Hur en process namnges är ofta mycket viktigare än vad man först tror. De processnamn som sätts när huvudprocesskartan skapas är svåra att ändra på och kommer att leva i organisationen under en relativt lång tid. Namnet är av avgörande betydelse för hur någon som utvecklar eller arbetar i processen uppfattar syftet med processen.

3.3.6 Definiera och avgränsa processerna

När processerna namngivits bör processerna avgränsas. Det första och absolut viktigaste steget är att definiera processens syfte. Processens syfte är det som ger den dess existensberättigande och kommer att påverka allt vidare arbete med processen. Processens namn bör kontrolleras så att syfte och namn reflekterar varandra.

När processens syfte är definierat bör man beskriva vilken effekt man önskar av sin process. Med effekt menas det långsiktiga resultatet processen ger upphov till efter att den används många gånger. För att öka fokuseringen på de huvudsakliga mottagarna är det ofta en bra idé

att dela upp effektbegreppet i den faktiska effekten, det faktiska sammanlagda resultatet av många resor längs processen, och effekt på mottagaren, den önskade påverkan processen ska ha på sina mottagare. Det kan vara svårt att uttrycka effekter på ett konkret och mätbart sätt men detta bör eftersträvas.

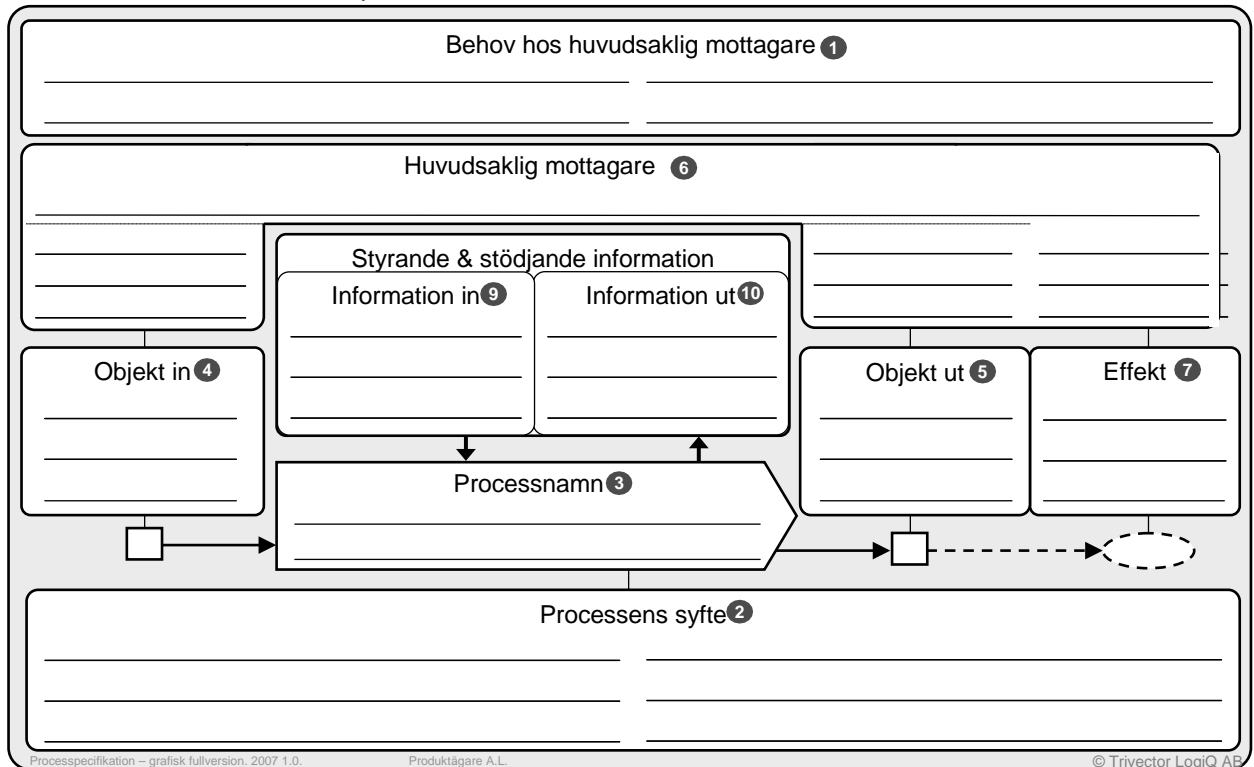
Nästa steg är att definiera specifikt vad som startar respektive process och vad som är resultatet i respektive process, dvs. objekt in och objekt ut. Samtidigt som objekten definieras fastställer man hur processerna hänger ihop med varandra. I vissa fall kan resultatet av en process starta en annan. Fundera även kring vilken information varje process behöver för att fungera och vilken viktig information de lämnar ifrån sig som ej är de specifika objekten in och objekten ut.

3.3.7 Skapa processspecifikationer

Informationen som skapats om processerna sammanställs lämpligen i en processspecifikation. En processspecifikation innehåller information om:

- Processens huvudsakliga mottagare/intressenter och deras behov
- Processens syfte och namn
- Objekt in – det som får processen att starta
- Objekt ut – det som processen skapar
- Processens effekt över tid
- Processens behov av stödjande information
- Information från processen (som ”biprodukt”)

Processspecifikation Organisation: _____ Datum: _____ Fil: _____
Del 1 – definition/avgränsning Skapad av: _____ Godkänd av: _____



Figur 3-2. Processspecifikation

Rita slutligen upp ett utkast till en huvudprocesskarta. I kartan är det i vissa fall lämpligt att rita in viktiga delprocesser.

3.3.8 Iterera fram huvudprocesskartan

Huvudprocesskartan mognar fram. Ett första utkast finns som resultat av steg 7 och detta utkast skall nu verifieras. Diskutera igenom kartans innehåll med personer i verksamheten som har stor kunskap på denna övergripande nivå. Ibland är det fördelaktigt att samla ett urval av personer för validering i grupp.

Den första versionen av huvudprocesskartan kommer med stor sannolikhet att innehålla:

- Processer som verkligen finns och som lever upp till sitt namn
- Processer som verkligen finns men behöver utvecklas
- Processer som borde finnas med
- Processer som borde tas bort från huvudprocesskartan

Genom upprepade bearbetningar mognar den verkliga huvudprocesskartan fram.

Kartläggning av processerna (se kapitel 6) kan verifiera eller omkullkasta gjorda antaganden. Detta eftersom man utgår från en abstrakt bild av processerna som genom kartläggningen konkretiseras.

En identifierad process kan ändra utseende och omfattning efter det att en detaljerad kartläggning gjorts. Då utkast till en huvudprocesskarta gjorts har man en bild av den enskilda huvudprocessens utseende och omfattning. Genom att sedan göra en detaljerad kartläggning av processen kommer nya delar att upptäckas och andra att försvinna.

4 Roller i en processbaserad verksamhet

En fungerande organisation handlar om hur väl olika roller samverkar för att uppnå gemensamma verksamhetsmål. I en organisation som valt att arbeta processororienterat uppstår ett behov av att fördela och tydliggöra ansvar i processlednings- och processutvecklingsfrågor. Delvis uppkommer ett behov av nya roller såsom processägaren, processledaren och den interna processkonsulten men även existerande roller påverkas, såsom linjechefen och medarbetaren. I detta kapitel belyses roller som är relevanta för Lunds Universitet.

4.1 Processägaren

Processägaren är ansvarig för processen sedd som en struktur (vägen). Dock, målet är att förbättra det faktiska arbetet (resan längst vägen). Kombinationen av struktur, människor (kompetens), andra resurser och system måste leverera väl. Processägarens ansvarsområden skall inte ses isolerat då endast den fungerande processen har ett värde. Samarbetet med linjeorganisationen är nyckeln till lyckosamt processägarskap.

I de fall då samma person både har ett funktionellt ansvar (linjechef) och är processägare är det viktigt för denna person att tydligt kunna skilja på sitt funktionsansvar och sitt processägarskap. När processen blir omfattande är det vanligt att processägaren tar hjälp av en eller flera processledare för att driva det operativa arbetet. Det är viktigt att påpeka att processägaren ansvarar alltid som minst för de strategiska aspekterna av processägarskapet.

Viktiga målsättningar för processägaren:

- Processens definition – tydlighet i processens syfte och avgränsningar
- Processens ändamålsenlighet – förmågan att tillfredställa de huvudsakliga mottagarna (göra rätt saker). Detta inkluderar:
 - Identifikation av processens intressenter
 - Förstå intressenternas behov
 - Förstå intressenternas framtida behov
 - Säkerställa att processen initieras av det faktiska intressentbehovet
 - Säkerställa att processen tillfredställer det faktiska intressentbehovet
- Processens effektivitet – förmåga att skapa ändamålsenligt resultat med optimerad användning av resurser (göra saker rätt). Detta inkluderar:
 - Säkerställa att processen levererar rätt värde till intressenterna till ett minimum av resursutnyttjande

- Säkerställa att resorna i processen sker till ett minimum av ledtid
- Förstå vad det är som hindrar ett effektivt arbete
- Förstå vilka resurser och kompetens som krävs
- Säkerställa att resurser och kompetens är allokerade på rätt sätt i processen
- Processens flexibilitet – förmåga att anpassa processen till förändringar i interna och externa villkor och behov. Detta inkluderar:
 - Säkerställa att processen är dokumenterad på rätt sätt och till rätt detaljeringsnivå
 - Säkerställa att användarna vet när och hur de ska använda processen
 - Säkerställa att processen tillåter tillräcklig individuell och lokal frihet
 - Säkerställa att processen kan anpassas till nya villkor och behov med en rimlig insats
- Processens etablering – en process som alltid används av alla som bör använda den. Detta inkluderar:
 - Säkerställa att processen används på rätt sätt på alla ställen där den ska användas
 - Säkerställa att ansvaret för processen är rätt fördelat
 - Säkerställa informationsutbyte med användarna

Viktiga ansvar vid skapandet av kompetens- och rollbeskrivning för processägarrollen:

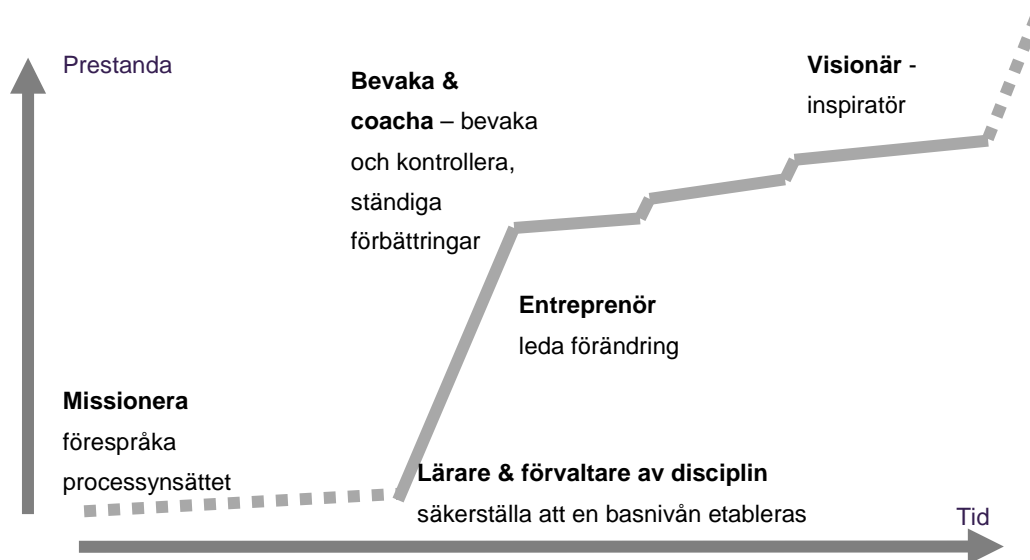
- Strategiskt definiera och styra processen
- Stödja organisationen vid processrelaterade frågeställningar
- Säkerställa processens strukturkapital (processdokumentation)
- Stödja och förbättra processen
- Bevaka och mäta processens prestanda (effektivitet/ändamålsenlighet)
- Bevaka och mäta processens etableringsgrad
- Bidra till det totala processarbetets utveckling (t.ex. via processägarforum)

Beroende på i vilken fas/faser processen befinner sig så blir tonvikten i processägarens roll olika:

- Tidigt i organisationens utveckling behöver processägaren spendera en proportionerligt hög andel av sin tid med att skapa förståelse för processer och

processsynsättet i sin organisation. Processägaren behöver **missionera**, dvs. aktivt förespråka processsynsättet.

- Under skapandet av en grundnivå för processledning behöver processägaren agera både som **lärare** till övriga inblandade och stå för den **disciplin** som krävs för att nå fram.
- I en (eventuell) processutvecklingsfas blir processägaren den **entreprenör** som måste leda förändring.
- När processledningen är etablerad och processen fungerar i den dagliga driften så får processägaren en **bevakande och coachande** roll – hur presterar processen över tiden?, vilken hjälp behöver användarna?, vilka utvecklingsbehov finns? etc.
- Samtidigt som processägaren hanterar processen i nuet och den omedelbara framtiden måste processägaren hela tiden fundera kring processens framtid på sikt. Processägaren är en **visionär** och inspiratör som vill förstå vad som kommer att påverka processen och på vilket sätt processen bör anpassas för att stödja organisationen om exempelvis 1 år, 3 år eller 5 år.



Figur 4-1. Processägarens roll är olika beroende på i vilken fas processen finns

4.2 Processledaren

Processledarens ansvar är en direkt delegering av delar av processägarens ansvar. Rollens syfte är normalt att hantera de taktiska och operativa processägaruppgifterna i en stor organisation. Den exakta avgränsningen mellan ansvaret för processägare och processledare är ej förutbestämt utan kan variera beroende på process och behov.

Viktiga punkter vid skapandet av kompetens- och rollbeskrivning för processledarrollen:

- Expert på sin process/sina processer
- Stödja och inspirera processanvändarna
- Skapa och äga processdokumentationen
 - Processspecifikationer
 - Processkartläggningar
 - Processbeskrivningar
 - Behovsanalyser och processkravställningar
 - Mätinstruktioner
 - Rutinbeskrivningar
 - Kompetens/resursbehovsanalyser
 - Logg över händelser som påverkat processen, t.ex. över implementerade och planerade förbättringsåtgärder
- Mäta processens prestanda och etableringsgrad
- Kartlägga och kravställa stödsystem till processen
- Ur olika perspektiv analysera processen och föreslå förbättringar
- Identifiera och säkra interaktion med andra processer
- Implementera förändringar/förbättringar
- Driva arbetet i närhet till processanvändarna
- Bidra till det totala processarbetets utveckling

4.3 Linjechefen

Linjechefen är ansvarig för att processen faktiskt används och denna person leder det faktiska arbetet (den enskilda resan). Linjechefen säkerställer även att de anställda har rätt kompetens för att arbeta i processen.

Viktiga punkter vid komplettering av linjechefernas kompetens- och rollbeskrivning:

- Är uppmärksam på och föreslår förbättringsbehov
- Deltar i beslutsfattandet kring förbättringar
- Genomför förbättringarna tillsammans med processledaren
- Utnyttjar medarbetarnas kompetens på ett lämpligt sätt

- Arbetar för kompetensutveckling som förstärker medarbetarnas förmåga att arbeta i processen
- Arbetar för variation i medarbetarnas uppgifter och gruppammansättningar
- Är tydlig kring vikten av att processen används
- Ger relevant feedback och uppmuntrar feedback mellan kollegor

4.4 Medarbetaren

Processanvändare är i teorin alla inom en organisation. I en processororienterad organisation ställs ett antal krav på varje användare av processen. Dessa krav kan summeras enligt:

- Att arbeta enligt den överenskomna processen
 - Vara uppdaterad på befintlig processdokumentation och använda den
 - Gör inga "quick fixes" (föreslå processförbättringar istället)
- Att samverka med processens mottagare och leverantörer
 - Kontakta processens leverantör om du upptäcker problem med objekten in
 - Kontakta processens mottagare om du har problem att leverera det som förväntas av dig
- Att föreslå och genomföra förbättringar av processen
 - Delvis ansvarig för utvecklingen av sin process
 - Säkerställa att alla förändringar dokumenteras och implementeras på ett korrekt sätt

4.5 Processkontoret eller internkonsulten

En större organisation skapar ofta med fördel ett "Processkontor" eller "Processkompetenscenter" för att koordinera arbetet på övergripande nivå, stödja organisationen och utvärdera arbetets mognad. Uppgifterna inkluderar:

- Den styrande rollen
 - Etablera, kommunicera och förvalta principer, regler och standarder för processledning
- Den stödjande rollen
 - Interna processkonsulter och specialister
 - Ge utbildning
 - Intern "benchmarking" och spridande av kunskap
- Den utvärderande rollen

Processhandbok Lunds Universitet

Giltig från
2009-04-16

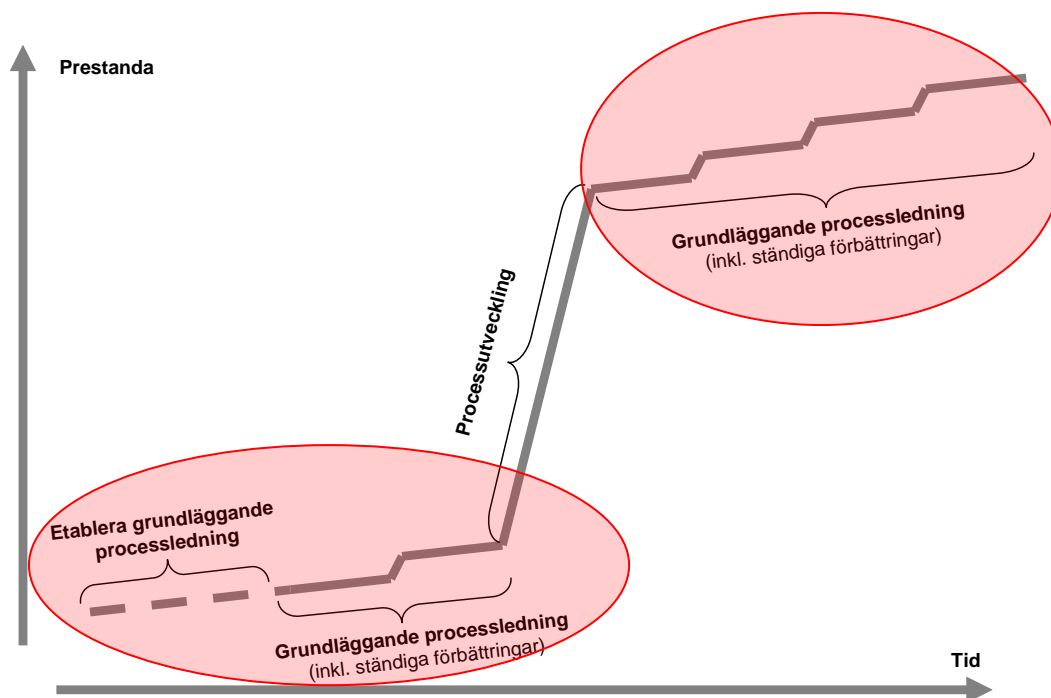
Versionsnummer
1.0

Sida
30 (99)

- Utvärdera processarbetets status och mognad
- Vara rådgivande till ledningen

GRUNDLÄGGANDE PROCESSLEDNING

Med grundläggande processledning menas processens roll, användning och ledning i den dagliga verksamheten. Det handlar om all den tid efter att processen blivit identifierad och etablerad som inte är direkt processutveckling. Normalt omfattar grundläggande processledning 95 % av processens livstid. Hur en organisation arbetar med sin grundläggande processledning avgör ofta hur mycket nytta en organisation får av sina processansträngningar och är direkt avgörande för den ”processkultur” som bildas.



Kapitel 5-9 har sitt fokus på att etablera och arbeta med grundläggande processledning

5 Att etablera grund för processledning

Detta kapitel förklarar vad vi menar med begreppet grundläggande processledning och vad det i praktiken innebär. Att säga att man har etablerat grunden för processledning är ett mått på hur pass mogen organisationen är i sitt processarbete. Man kan säga att denna processmognad har två dimensioner:

- Det strukturkapital som är etablerat
- Det sätt på vilket organisationen arbetar med processen

Grunderna för processledning kan vara etablerade för vissa processer och/eller organisatoriska enheter medan andra fortfarande inte nått denna grad av mognad.

5.1 Vad menas med att etablera grund för processledning?

Med viss förenkling kan man säga att man etablerat grunderna för processledning när **processen är etablerad** (avsnitt 5.2) och att processen används för att beskriva, mäta, styra och utveckla verksamheten. Kvalitetslednings- eller miljöledningssystem är bra exempel på styrsystem för processer och är, när de är implementerade och används som avsett, exempel på etablerad grund för processledning. Tecken på att grunderna för processledning är etablerade är när processen *kontinuerligt*:

- Planeras, vilket innebär att
 - Processkartan definierar *vad* som ska göras samt processens omfattning
 - Rutiner, arbetsbeskrivningar etc. definierar *hur* arbetet i processen ska utföras
 - Ansvarsbeskrivningar anger *vem* som utför arbetet i processen
 - Tidplaner anger *när* processens aktiviteter ska utföras
- Utförs enligt definierade planer
- Utvärderas – aktiviteter utförs för att verifiera att processen uppfyller ställda krav
- Förbättras – processen utsätts för kontinuerlig förbättring

5.2 Vad är en etablerad process?

En process är etablerad när den är användbar, känd, accepterad, förstådd, tillgänglig och använd. Den etablerade processen har nått full genomslagskraft i organisationen och är mycket mer än en pappersprodukt. Etablerade processer för med sig många fördelar. Några av dem är att etablerade processer:

- Hjälper organisationer att undvika att uppfinna hjulet om igen

- Utgör grund för att kontrollera verksamheten
- Utgör grund för gemensamma stödsystem (IT, ledning, ...)
- Utgör grund för standardisering
- Säkerställer att mottagaren blir behandlad på samma sätt varje gång
- Säkerställer att individberoende undviks

5.3 Nyckelkomponenter när grunden för processledning skapas

Som delmängder och viktiga komponenter när grunderna för processledning ska etableras är att:

- **Processen är kartlagd** (kapitel 6)
- **Krav på processen är identifierade och förstådda** (kapitel 7)
- **Processen mäts** (kapitel 8)
- **Ständiga förbättringar är en del av verksamhetskulturen** (kapitel 9)

Dessa fyra aspekter beskrivs, så som indikeras i punkterna ovan, i de fyra följande kapitlen.

6 Kartlägga processer

Trots att processer finns i alla organisationer är de ofta svåra att kommunicera. Detta kapitel innehåller en praktisk metod för att kartlägga processernas nuläge och på så sätt synliggöra dem. Inledningsvis beskrivs fördelarna som kartläggningsarbetet medför.

6.1 Varför kartlägga processer?

Genom att beskriva verksamheten med hjälp av 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 mottagare och andra intressenter. Genom processkartläggning skapas förutsättningar för att samtliga inom organisationen delar en gemensam bild av vad som görs i organisationen. Denna gemensamma bild är en förutsättning för att man effektivt ska kunna driva och utveckla verksamheten.

Under själva kartläggningsarbetet avslöjas ofta brister, såväl organisatoriska som strategiska, vilka tidigare varit dolda och försummade.

Nedan sammanfattas några av de viktigaste fördelarna som bra processkartor ger:

- Visualiserar hur olika processer och aktiviteter är kopplade till varandra
- För in intressenterna i beskrivningen av verksamheten
- Bidrar till att skapa förståelse för vad som skapar värde för intressenterna
- Underlättar förståelsen för vad processynsättet innebär. Innan de egna processkartorna finns är processerna svåra att förstå och dessutom abstrakta för många inom organisationen
- Skapar en helhetsbild av verksamheten
- Tar bort de låsningar som den formella organisationsstrukturen kan skapa
- Skapar en gemensam bild över hur kärnan i verksamheten ser ut, som sedan kan ligga till grund för utveckling, styrning, kvalitetssystem, IT-system etc.

Processkartan är i första hand till för att illustrera värdeskapande och hur man tar sig från de huvudsakliga mottagarnas behov till tillfredsställt behov. Processernas huvudsakliga uppgift är att tillfredsställa behov från olika mottagare och andra intressenter. Dessa kan vara både externa och interna, exempelvis en annan process. I en bra processkarta kan man tydligt se:

- Vem som är huvudsaklig mottagare till processen
- Vilket behov som startar processen
- Vad processen levererar till mottagaren

- Hur värdet för mottagaren byggs upp i processen

6.2 Att illustrera processer

För att kunna beskriva processer på ett riktigt sätt är det nödvändigt att känna till den terminologi som används. Det är även nödvändigt att fundera kring detaljeringsnivån i kartorna. Om kartan skulle beskriva allt som görs i processen skulle den bli omöjlig att läsa och förstå och därmed sakna värde.

6.2.1 Processens komponenter och grundläggande ritregler

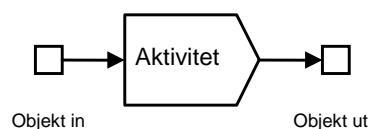
Som beskrivet tidigare i handboken så består en process av tre olika komponenter:

Objekt in: den specifika delen av insatsen som gör att aktiviteten/delprocessen/processen startas. Tillsammans med information samt resurser som tillförs utgör objekt in aktivitetens/delprocessens/processens insats.

Aktivitet: den verksamhet som transformerar objekt in till ett objekt ut.

Objekt ut: processens resultat till extern och intern mottagare och ibland objekt in för nästa aktivitet/delprocess/process. Tillsammans med information som lämnar aktiviteten/delprocessen/processen utgör objekt ut aktivitetens/delprocessens/processens utfall.

Nedan visas hur dessa komponenter illustreras.



Figur 6-1. Processens komponenter

I figuren visas en aktivitet med tillhörande objekt in och objekt ut. Det räcker i normalfallet att använda dessa symboler då man kartlägger processerna. I vissa processkartor kan man se att resurser och nödvändig information är inritade. Nackdelen med att visa även detta i processkartan är att det kan bli många linjer och kopplingar vilket gör kartan svåröverskådlig och rörig. Ett alternativ är att låta resurserna och informationen framkomma av processspecifikationen (se avsnitt 3.3.7).

Genom att symbolisera aktiviteterna/delprocesserna med pilar skapas uppmärksamhet kring vad som händer och när det händer i processen och i vilken riktning flödet går. Detta gör kartan lättare att förstå även för en ovan betraktare.

Tyvärr ser man ofta kartor som helt eller delvis saknar objekt. Detta resulterar generellt i:

- Otydlighet i varför aktiviteten existerar
- Problem att se kopplingar mellan aktiviteter. Objekten tydliggör vad som kommer ut ur en aktivitet och startar nästkommande aktivitet
- Problem att följa flödet. Utan objekt är det svårt att skilja på parallella och alternativa flöden
- Problem att förstå vad som verkligen görs i processen. Objekten förtydligar vad respektive aktivitet åstadkommer

För att få alla att uppfatta kartan på samma sätt är det viktigt att man har bestämt hur olika typer av beroenden mellan processens aktiviteter och objekt ska illustreras. Principerna för ritandet av processkartan är enkla. Det är dock viktigt att de enkla reglerna verkligen följs. Reglerna är:

- Objekt in – tillförs aktiviteten/delprocessen/processen från vänster
- Objekt ut – lämnar aktiviteten/delprocessen/processen från höger

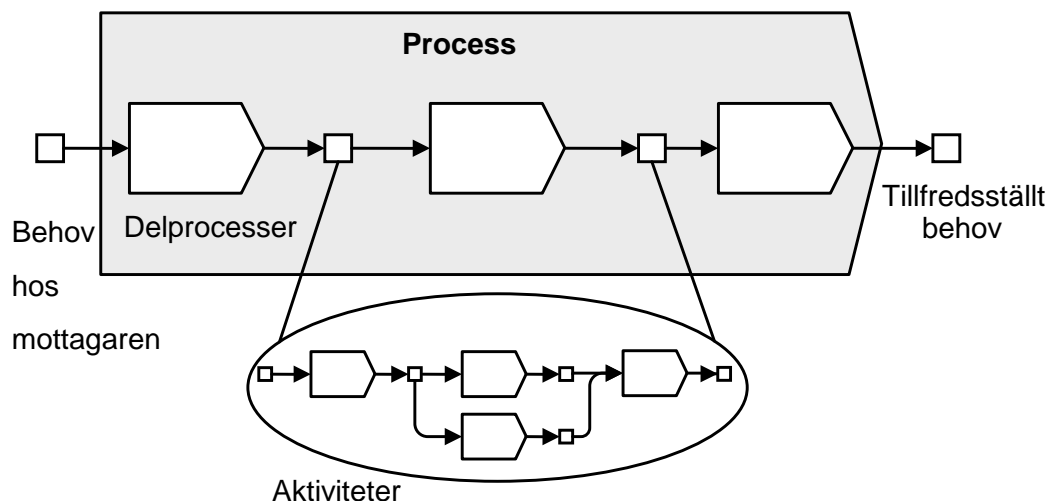
Förståelsen för processen underlättas av ett enkelt och tydligt flöde på kartan. Praxis är att processflödet ritas från vänster till höger på papperet eftersom det oftast upplevs som enklast att följa.

6.2.2 Processens detaljeringsnivå

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. Dessa bör dock ej visualiseras i processkartan utan dokumenteras i exempelvis rutiner och arbetsbeskrivningar. Processkartans styrka ligger inte i att beskriva detaljer. En bra tumregel är att processkartan ska beskriva *vad* som görs i processen, men inte nödvändigtvis *hur* respektive aktivitet utförs.

Processkartan ska förmedla en helhetsbild av organisationens verksamhet. Det är därför viktigt att inte fragmentera processen i för många delar. Uppdelning i för många delprocesser (horisontell fragmentering) och för många detaljeringsnivåer (vertikal fragmentering) leder snabbt till att betraktaren förlorar helhetssynen på processen.

Det vanligaste hindret för helhetssyn på processen är det begränsade antalet aktiviteter som får plats på en A4-sida. En process ska inte avgränsas av en A4-sidas storlek, utan av de naturliga avgränsningarna i processen.



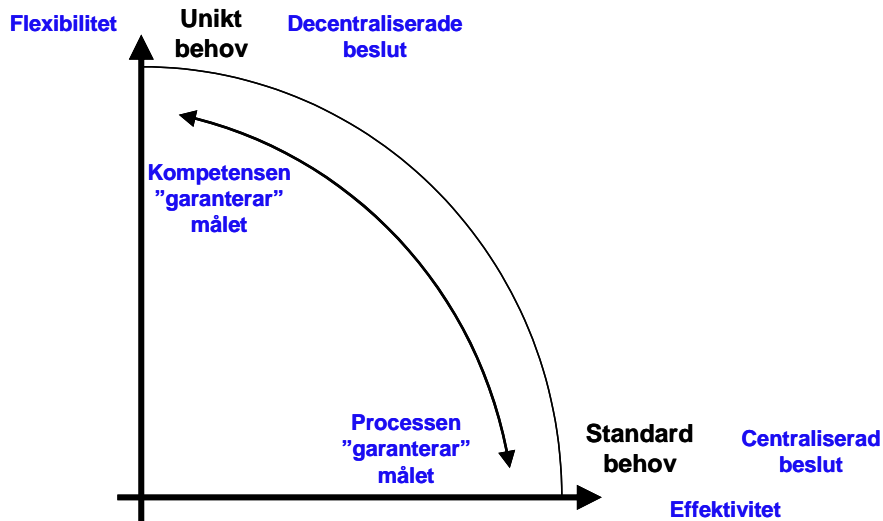
Figur 6-2. Process, delprocess och aktivitet

Det bör finnas en tydlig struktur från den generella beskrivningen som huvudprocesskartan utgör ner till de detaljerade beskrivningarna över aktiviteter på delprocessnivå. Först då blir det möjligt att helt förstå hur olika delar inom och utom respektive process hänger ihop. Det mest elementära kravet är att en generell respektive en detaljerad beskrivning av en och samma process också har samma start- och slutpunkter.

Det är också viktigt att det är jämn detaljeringsnivå på aktiviteterna inom respektive delprocess. Det finns annars risk för att man överfokuserar på vissa delar av processen på bekostnad av andra. Ett vanligt fel är t.ex. att man beskriver enkla och konkreta flöden i detalj medan man endast ”skummar ytan” på mer komplexa flöden.

Hur många nivåer som är lämpligt att bryta ned processkartan i är svårt att ge ett tydligt svar på, utan beror kraftigt på processens komplexitet och omfattning. Det kan även bero på vad processkartan ska användas till. Ibland kan vissa delprocesser i en process vara intressanta att bryta ned i ytterligare en nivå för att exempelvis frilägga ett problem eller liknande.

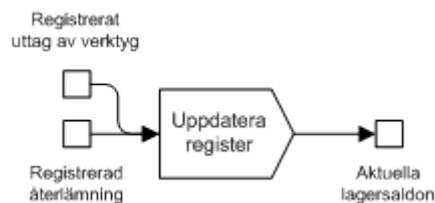
Vissa processer kräver en detaljerad nivå för att säkerställa ett resultat, dvs. processen måste garantera målet. Exempel på detta kan vara piloten som skall flyga ett flygplan eller läkaren som skall utföra en hjärtoperation. Andra processer hämmas av en för hög detaljnivå och man kan istället säga att medarbetarnas kompetens garanterar målet. Exempel på sådana processer är kreativa och innovativa processer som att utveckla kurser eller att forska.



Figur 6-3. Olika processer har olika behov av detaljer och styrning

6.2.3 Att illustrera olika flöden

I många situationer kan flera objekt starta en aktivitet eller flera objekt behövs för att starta aktiviteten. De följande exemplen visar hur olika typer av flöden skall beskrivas. Figuren nedan visar ett fall där två alternativa objekt kan starta aktiviteten ”uppdatera register”.

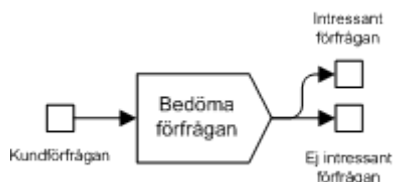


Figur 6-4. Illustration av två alternativa objekt in. (Antingen objekt ”Registrerat uttag av verktyg” eller ”Registrerad återlämning” behövs för att starta aktiviteten.)

Att flera objekt sammanstrålar i samma ingång till en aktivitet innebär att endast ett av objekten krävs för att starta aktiviteten.

På liknande sätt går det att illustrera fall där en aktivitet resulterar i flera alternativa objekt ut.

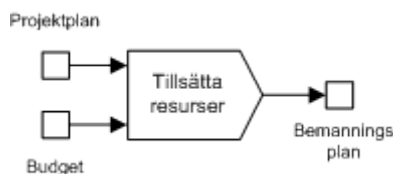
Ett typiskt sådant fall är när en aktivitet innehåller en valsituation. Exempelvis kan objekt ut från aktiviteten ”Bedöma förfrågan” vara antingen att förfrågan är intressant eller att den inte är det, vilket illustreras i figuren nedan.



Figur 6-5. Alternativa objekt ut. Ut från aktiviteten kommer antingen objekt "Intressant förfrågan" eller "Ej intressant förfrågan"

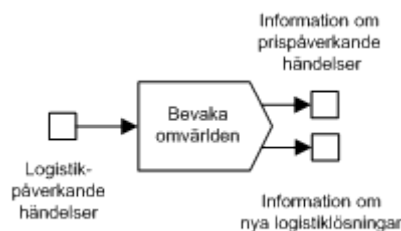
Med bra namn på objekten blir det uppenbart att endast ett av fallen kan inträffa.

Ett exempel på en aktivitet som behöver flera olika objekt in för att starta illustreras nedan. I detta fall rör det sig om att tillsätta resurser. För att göra detta krävs både en upprättad budget och en projektplan.



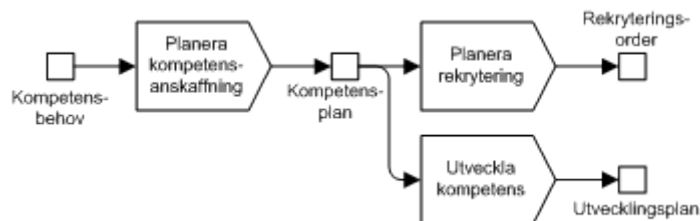
Figur 6-6. Flera objekt in. Både "Projektplan" och "Budget" behövs för att starta aktiviteten

På liknande sätt illustreras fallet när aktiviteten ger mer än ett objekt ut. Exemplet i följande figur illustrerar att aktiviteten "Bevaka omvärlden" resulterar både i information om prispåverkande händelser och i information om nya logistiklösningar.



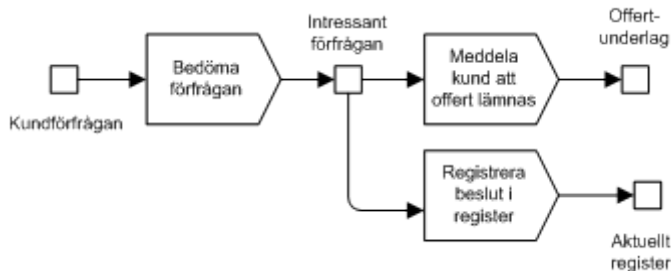
Figur 6-7. Flera objekt ut. Ut från aktiviteten kommer både "Information om prispåverkande händelser" och "Information om nya logistiklösningar"

Reglerna som beskrivits ovan kan även appliceras på olika typer av flöden inom processen. I figuren nedan finns det endast en utgång från aktiviteten "Planera kompetensanskaffning" och flödet fortsätter därför antingen genom "Planering av rekrytering" eller "Kompetensutveckling". Man får alltså två *alternativa* flöden.



Figur 6-8. Alternativa flöden. Objektet "Kompetensplan" startar antingen aktiviteten "Planering av rekrytering" eller aktiviteten "Kompetensutveckling"

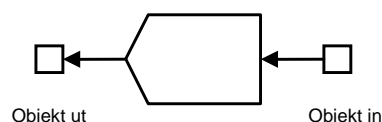
I figuren i exemplet nedan finns det två utgångar från objektet "Intressant förfrågan", vilket innebär att processen fortsätter genom både aktiviteten "Meddela mottagare att offert lämnas" och genom aktiviteten "Registrera beslut i register". Man får då alltså två *parallella* flöden.



Figur 6-9. Parallella flöden. Objektet intressant förfrågan startar både "Meddela mottagare att offert lämnas" och "Registrera beslut i register"

6.2.4 Att illustrera olika flöden - specialfall

Det finns dock ett undantag till reglerna ovan, då aktiviteten är riktad åt motsatt håll. Detta sätt används då man vill visa att den aktuella aktiviteten utgör någon form av omarbetning, korrigerande eller liknande som då den fullföljts leder till en tidigare passerad punkt i processen.



Figur 6-10. Korrigerande aktivitet ritas åt motsatt håll

6.2.5 Att namnge aktiviteter

Det är mycket vanligt att det är processernas eller aktiviteternas namn som skiljer en bra processkarta från en dålig (se även 4.3.5). Bra namn skapas genom att följa två grundregler:

Grundregel 1: Eftersträva namn som speglar aktivitetens syfte. På så sätt fastnar man inte i gamla hjulspår utan processkartan hjälper istället till att driva nytänkande. Man låter processkartan beskriva vad och varför, men lämnar i viss mån öppet för användaren att bestämma hur alternativt beskriva detta i textform.

Grundregel 2: Aktiviteter ska beskrivas på ett sätt som gör att alla kan förstå vad som händer i aktiviteten. En bra regel för att öka förståelsen för vad som görs i aktiviteten, är att beskriva aktiviteten i form av ett verb och ett substantiv, t.ex. ”utveckla koncept”. Det bör alltså gå att sätta ordet ”att” framför namnet på varje aktivitet. Ofta blir kartan lättare att förstå om namnen är formulerade på detta sätt.

Andra sätt att underlätta förståelsen för kartorna är att undvika:

- Förkortningar
- Specialuttryck och branschspecifika termer
- Alltför lika namn på olika aktiviteter
- Alltför generella namn på objekt (rapport, order, beslut etc.)

På samma sätt som det är viktigt att namnge aktiviteter är det viktigt att namnge objekt på ett tydligt och konkret sätt som visar vad aktiviteten faktiskt levererar och att missförstånd och förväxlingar undviks. Undvik konstiga förkortningar och alltför generella namn. Det är dock ofta lämpligt att uttrycka objekten med mer än ett ord. Exempelvis är ”ansökan från student” och ”mottagen faktura” bättre beskrivningar än endast ”ansökan” och ”faktura”.

6.3 Metoder för processkartläggning

För processkartläggning finns det ett oändligt antal metoder. Långt ifrån alla av dem ger ett bra resultat. En dålig metod för att kartlägga processer riskerar att ge oanvändbara och falska kartor. Använd i första hand följande två metoder:

- Kartläggning i grupp: en grupp med representanter från hela processen hjälps åt att kartlägga processen.
- ”Processpromenad”: en eller några få personer promenerar genom processen och intervjuar personer längs vägen.

Oavsett vilken metod som väljs är det viktigt att det alltid framgår för dem som berörs av kartläggningen varför den görs. Gör därför klart för de vars arbete ska studeras och utvärderas att syftet inte är att identifiera vem som gör rätt eller fel utan att det är processens utformning och funktionalitet som står i fokus.

6.3.1 Kartläggning i grupp

Skapa en kartläggningsgrupp med representanter från hela processen. Låt gruppens medlemmar tillsammans ta ansvaret för att kartlägga processen. Detta kräver dock att alla förstår hur kartläggningsarbete går till. Den främsta fördelen är att arbetet inte bara resulterar i en karta utan även i gruppens ökade förståelse för hur de olika delarna i processen samverkar och vad en process faktiskt är. Under förutsättning att teamets medlemmar verifierar varandras delar är det också troligare att kartan beskriver en mer objektiv bild av hur processen ser ut. Nackdelen är den stora resurs- och tidsåtgången.

För- och nackdelar:

+ Fördelar	– Nackdelar
<ul style="list-style-type: none"> • de som kartlägger känner verksamheten • alla i gruppen får naturligt förståelse för helheten • engagemang kring processen och dess utveckling • fler som kan kommunicera processen 	<ul style="list-style-type: none"> • ofta stor intern resursåtgång • tar tid att komma igång • bristande kunskap ger risk för dåligt resultat • svårt att få tillgång till rätt personer samtidigt

För att på ett så effektivt sätt som möjligt kunna få fram en bra karta är det lämpligt att arbeta efter en strukturerad metodik. Arbetet blir då inte bara effektivare utan innebär också att man lättare undviker de vanligaste misstagen i samband med kartläggningsarbete såsom att:

- Olika medlemmar i kartläggningsgruppen har olika syn på syftet med processen och dess omfattning
- Det tar för lång tid att komma igång
- Man alltför tidigt fördjupar sig i detaljer
- Man hämmar kreativitet och produktivitet genom att försöka skapa den ”perfekta kartan” med en gång
- Detaljeringsgraden i beskrivningarna görs olika för olika delar av processen
- Man väljer dåliga namn till aktiviteter 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

Använd följande åttastegsmetod för att undvika denna typ av misstag:

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

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

Steg 3: Arrangera aktiviteterna i rätt ordning

Steg 4: Slå ihop och redigera 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 tillfredställande beskrivning av processen erhålls

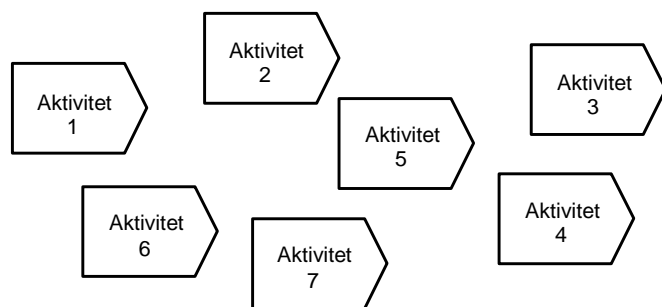
Dessa steg beskrivs utförligt nedan.

6.3.1.1 *Definiera syftet med processen*

I de fall som en fullständig processspecifikation inte har tagits fram, bör en sådan fyllas i. Det är bl.a. viktigt att förstå processens syfte samt dess start- och slutpunkt. Tillvägagångssättet för detta beskrivs i avsnitt 3.3.7.

6.3.1.2 *”Brainstorma” fram och namnge olika aktiviteter i processen*

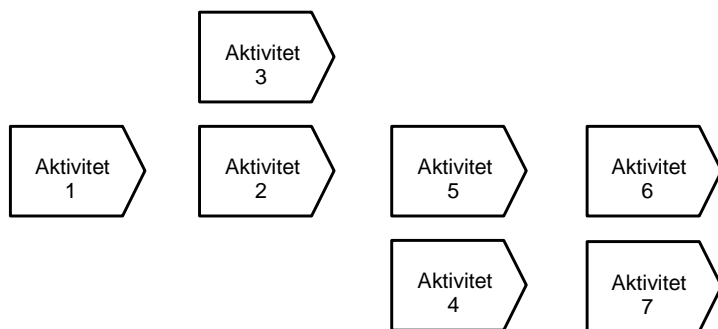
För att snabbt komma igång ”brainstormar” man sedan fram olika aktiviteter som kan finnas med i processen. Med rätt deltagare i gruppen brukar det vara lätt att identifiera en stor andel aktiviteter som säkert ska vara med och när man väl har kommit igång brukar resten släppa efter ett tag. En praktisk metod är att skriva aktiviteterna på klisterlappar som sedan placeras på ett stort papper eller en skrivtavla. Var noga med att de namn som sätts på aktiviteterna följer de regler som beskrivs i avsnitt 6.2.5.



Figur 6-11. Förslag på ingående aktiviteter

6.3.1.3 *Arrangera aktiviteterna i rätt ordning*

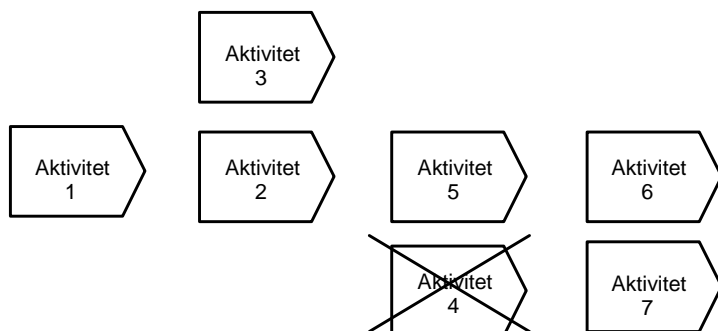
Nästa steg är att arrangera aktiviteterna i ordningsföljd. Genom att använda klisterlappar blir det enkelt att flytta runt aktiviteterna på papperet eller tavlan tills man funnit en beskrivning av processen som alla kan enas om.



Figur 6-12. Aktiviteterna ordnade i rätt följd

6.3.1.4 Slå ihop och lägg till aktiviteter

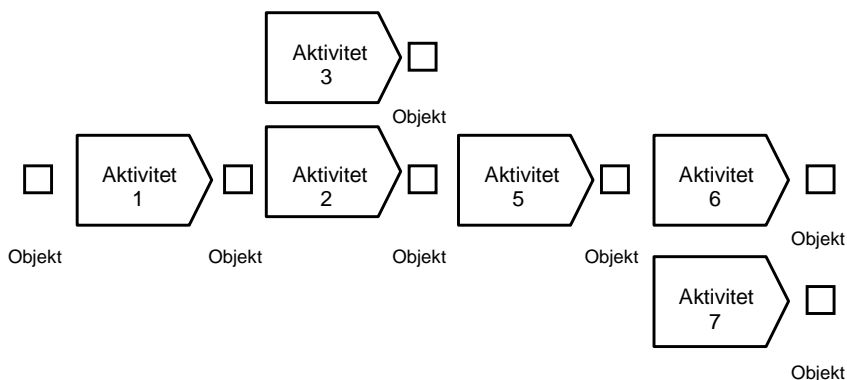
I detta skede blir det troligtvis uppenbart att vissa aktiviteter beskriver ungefär samma sak eller att aktiviteter saknas. Slå då ihop vissa av aktiviteterna och ge dem nya namn, som bättre beskriver deras syften, om så behövs. Lägg till aktiviteter som i detta skede har upptäckts saknas och namnge dessa.



Figur 6-13. Borttagande av överflödiga aktiviteter

6.3.1.5 Definiera objekt in och objekt ut till varje aktivitet

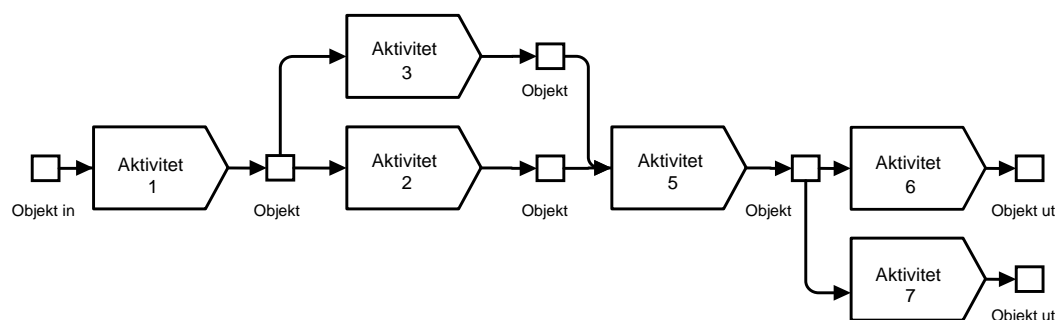
När aktiviteterna väl definierats och är på plats är det dags att identifiera respektive aktivitets objekt in och objekt ut. En karta utan objekt är endast halvfärdig och dess användbarhet klart begränsad. Genom att definiera objekt in och objekt ut för varje aktivitet underlättar man förståelsen för vad som händer i respektive aktivitet.



Figur 6-14. Objekt in och objekt ut definierade för varje aktivitet

6.3.1.6 Se till att alla objekten 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 etc. Om så inte är fallet och förklaringen inte är att man kartlagt parallella flöden har man missat en aktivitet.



Figur 6-15. Objekt in och objekt ut kopplade till aktiviteterna

6.3.1.7 Kontrollera aktiviteternas namn och detaljeringsnivå

När man tycker sig ha skapat en sammanhängande beskrivning av processen kontrolleras att namnen på aktiviteterna är godtagbara utifrån de principer som beskrivs i avsnitt 6.2.5.

Kontrollera därefter att aktiviteterna ligger på samma detaljeringsnivå. Det är lätt hänt att delar av kartan beskrivs mer detaljerat än andra delar. Det är många gånger svårt att direkt se vilken detaljeringsnivå som är lämplig. Delvis avgörs detaljeringsnivån av kartläggningens

syfte. Ofta märker man efter ett tag att man beskrivit någonting för detaljerat. Det är då viktigt att försöka höja perspektivet för att återigen komma upp på en riktig och jämn detaljeringsnivå.

6.3.1.8 *Korrigeras tills en tillfredställande beskrivning av processen erhålles*

Studera slutligen kartan i sin helhet och korrigeras olika detaljer tills en riktig beskrivning av processen erhålles. Därmed är processkartan framtagen. Slutresultatet kan granskas enligt checklista i avsnitt 6.4. Notera dock att kartan kan behöva verifieras av viktiga intressenter i organisationen som inte varit med under kartläggningen.

Att tänka på vid kartläggning i grupp:

- ✓ Utse kartläggningsgrupp på 6-12 personer (om få är berörda av processen kan gruppen vara mindre)
- ✓ Utbilda gruppen i processsynsättet 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
- ✓ Korrigeras kartan tills en tillfredsställande beskrivning erhållits

6.3.2 Processpromenad

Processpromenad innebär att en eller några få personer ansvarar för genomförandet av kartläggningen av nuläget och bokstavligen promenerar genom processen. Längs vägen intervjuas personer som utför processens olika aktiviteter. Processen illustreras därefter grafiskt av de som är ansvariga för kartläggningen.

Fördelarna med detta tillvägagångssätt är att det ofta går snabbt att få fram en karta och att det inte behöver läggas resurser på att utbilda ett stort antal personer i kartläggningsmetodik. Tillvägagångssättet garanterar också att kartan får ett homogent utseende och en entydig karaktär. Nackdelarna är att det bara är de kartläggningsansvariga som får en total förståelse för hela processen och att övriga medarbetare står utanför kartläggningsarbetet. Det finns också risk för att den bild av processen som presenteras är personligt vinklad av de kartläggningsansvariga. Den framtagna kartan behöver förankras i och accepteras av organisationen. Verifieringsaktiviteter är med andra ord helt nödvändiga.

För- och nackdelar:

+ Fördelar	– Nackdelar
<ul style="list-style-type: none"> • liten resursinsats från organisation • kan snabbt påbörja arbetet • kommer direkt in på rätt spår • garanterar homogen karta 	<ul style="list-style-type: none"> • processexpert är inte expert på verksamheten • kräver mer verifiering än internt driven kartläggning • driver inte helhetsförståelse hos personal

Att tänka på vid ”Processpromenad”:

- ✓ Ta en processexpert till hjälp
- ✓ Samla ihop information som beskriver verksamheten
- ✓ Välj ut intervjupersoner från hela processen
- ✓ Kommunicera tydligt internt vad som ska göras och varför
- ✓ Se inte resultatet från första intervjurundan som ”den absoluta sanningen”
- ✓ Verifiera helheten med alla intervjuade
- ✓ Ta tillfället i akt och samla in problem och förbättringsmöjligheter
- ✓ Förankra processkartan hos nyckelpersoner som kan agera som kommunikatörer

Ett alternativ är att göra en ”virtuell processpromenad” genom att samla olika representanter för hela processen och låta var och en beskriva sin del. En kartläggningsansvarig leder mötet och ställer olika frågor till deltagarna. Till skillnad från vid processpromenadmetoden är det många personer som närvarar vid varje intervju. Det är nödvändigt för alla representanterna att känna till metodiken bakom kartläggningsarbetet. Fördelarna och nackdelarna är ungefär de samma som i det föregående tillvägagångssättet med skillnaden att fler ges möjlighet att förstå processen i sin helhet. I gruppen byggs det också upp en förståelse för själva kartläggningsarbetet som kan vara värdefull.

6.4 Utvärdering av processkartor

Processkartan riktar sig till alla medarbetare. En processkarta som ingen förstår eller orkar sätta sig in i, är därför av litet värde. Det är mot denna bakgrund viktigt att följa det strukturerade arbetssätt som beskrivits i detta kapitel och på så sätt underlätta uppfyllandet av följande kritiska framgångsfaktorer:

- Struktur i och mellan processkartor
- Tydlig helhetssyn
- Tydligt perspektiv på den huvudsakliga mottagaren
- Förståelse för flödet i processen
- Korrekt och konsekvent användning av symboler
- Bra namn på aktiviteter och objekt

Använd checklistan nedan för att kontrollera om processkartan uppfyller samtliga framgångskriterier.

	Ja	Nej
1. Kartan förmedlar en helhetssyn av processen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Det är lätt att följa flödet i processen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Det är lätt att förstå vad som händer i varje aktivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kartan visar hur värde skapas för mottagaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Namnen på aktiviteter speglar <i>vad</i> som görs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Det finns ingen risk för sammanblandning av delprocess/aktivitet och organisatorisk enhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Det finns objekt mellan varje aktivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kartan är tilltalande att titta på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kartan i sin helhet är lätt att förstå för alla i organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figur 6-16. Checklista för utvärdering av processkarta

6.5 Stödverktyg utöver processkartan

Förutom processkartan krävs ofta att ett antal stödverktyg tas fram. Dessa verktyg representeras ofta av olika typer av dokument som styr och underlättar arbetet i en specifik aktivitet eller del av process. Exempel på olika typer av verktyg är

- **Policys**, som övergripande beskriver riktlinjer för hur arbetet ska ske eller beslut tas i vissa situationer.
- **Rutiner eller instruktioner**, som i detalj beskriver exempelvis hur arbetet i en specifik aktivitet ska ske.

- **Checklistor**, som kan fungera som stöd och för att undvika att saker ”glöms bort”.
- **Mallar**, vilka förenklar och effektiviserar vissa moment.
- **Beskrivningar**, vilka kan utgöra förklaringar eller förtydliganden.
- **Definierade ansvar och befogenheter** för att processen skall kunna fungera på ett effektivt sätt. Definiera först de roller som finns inom processen och vilket ansvar de har. Definiera endast vid direkt behov vem som utför vad.
- **Resursutvärdering** för att identifiera och fastställa vilka resurser som krävs för att processen ska kunna utföras på avsett sätt. Med resurser avses personal och vilken kompetens denna ska besitta men också vilket systemstöd och vilka maskiner samt övrig utrustning man bör ha tillgång till.

6.6 Metod för att ta fram rätt stödverktyg

För att ta fram bra verktyg för att stödja resorna längst processen, det faktiska arbetet, ska följande fyra steg genomarbetas:

Steg 1: Fastställ behov av verktyg

Steg 2: Inventera vilka verktyg som finns

Steg 3: Identifiera behovet av att vidareutveckla befintliga verktyg eller ta fram nya verktyg

Steg 4: Ta fram nya verktyg samt gallra ut gamla

6.6.1 Fastställ behov av verktyg

Identifiera och fastställ processens behov av olika verktyg såsom rutiner, checklistor, mallar, formulär och blanketter. Använd processkartan som diskussionsunderlag. Ifrågasätt hela tiden om verktyget verkligen krävs. I annat fall riskerar man att skapa onödiga rutiner, onödig dokumentation och därmed ett dokumenttungt system som inte uppfyller dess avsedda funktion.

6.6.2 Inventera befintliga verktyg

Inventera vilka befintliga verktyg som finns för processen. En inventering genomförs på ett enkelt sätt dels genom att man går igenom organisationens verksamhetsbeskrivningar (främst kvalitets- och miljömanualer) och identifierar vilka verktyg som finns där, och dels genom att man går runt i organisationen och frågar efter vilka verktyg som används i det dagliga arbetet (exempelvis ”egentillverkade” checklistor, instruktioner och rutiner). I samband med denna rundfrågning kan man även passa på att fråga var det finns brister med avseende på tillgången på verktyg i processen.

6.6.3 Identifiera behovet av nya verktyg

Skillnaden mellan resultatet från steg 1 och steg 2, det vill säga skillnaden mellan det totala behovet respektive en sammanställning av befintliga verktyg, utgör behovet av nya verktyg. Verktygen kan kopplas till hela processen, eller till enskilda delprocesser och aktiviteter. Tänk på att en och samma rutin kan användas på flera ställen i processen. Utveckla inte bara nya verktyg, ta också ställning till vilka befintliga verktyg som måste vidareutvecklas och vilka som ska gallras bort.

6.6.4 Vidareutveckla befintliga verktyg eller ta fram nya verktyg

Vidareutveckla eller ta fram de checklistor, arbetsbeskrivningar, rutiner etc. som man har identifierat ett behov av. Försök att hålla dessa så kortfattade och koncisa som möjligt. Ha hela tiden användarvänligheten i åtanke. Verktygen bör förenkla, förtydliga och underlätta arbetet i processen.

6.7 Förstå resursbehov samt definiera ansvar och befogenheter

I vissa fall behöver man identifiera och fastställa vilka resurser som krävs för att processen ska kunna utföras på avsett sätt. Med resurser avses personal och vilken kompetens denna ska besitta men också vilket systemstöd och vilka maskiner samt övrig utrustning man bör ha tillgång till.

Ansvar och befogenheter i processen ska vara definierade för att processen ska kunna fungera på ett effektivt sätt. Ett effektivt tillvägagångssätt för att klargöra ansvar och befogenheter är att använda processkartan och:

- Identifiera vilka roller som finns inom processen
- Definiera ansvar och befogenheter för respektive roll
- Vid behov identifiera vem som utför respektive aktivitet i processen

Observera att det är absolut nödvändigt att undvika ansvarsdiskussioner när processen kartläggs. Först när processen är kartlagd och accepterad bör man ge sig in i en ansvarsdiskussion.

7 Fastställa krav på processer

Att fastställa vilka krav som ställs på processen är viktigt ur många aspekter;

- Risker kan identifieras och arbetsätt för att minimera dem kan införas
- Det som påverkar processens kvalitet identifieras och synliggörs
- Förbättringsmöjligheter identifieras
- Effektiv och ändamålsenlig mätning möjliggörs

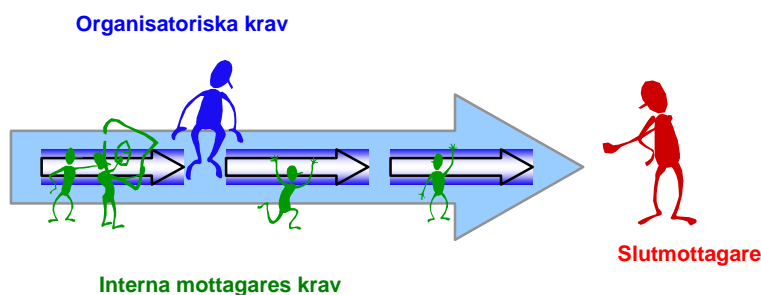
Det finns många begrepp som på ett eller annat sätt uttrycker vad en mottagare eller andra intressenter efterfrågar (se kapitel 2). Tolkningen av detta uttrycks i krav och i detta kapitel kommer begreppet krav att användas som ett sammanfattande begrepp för tolkade behov, krav och önskemål. En kravanalys resulterar i en bild av vilka krav som ställs på processen, vem kravställaren är samt inom vilket område processen bör utvecklas.

7.1 Den totala kravbilden

Det ställs krav på en process från flera olika intressenter. Summan av de krav som ställs på en process utgör *den totala kravbilden*.

I detta kapitel kommer fokus att ligga på mottagaren som är den viktigaste intressenten. I den mån andra intressenter än mottagaren påverkar processen och dess utförande i hög utsträckning bör även deras krav tas i beaktande vid genomförandet av kravanalysen.

Den totala kravbilden (exklusive krav från andra intressenter än de huvudsakliga mottagarna) för en process bestäms av slutmottagaren, interna mottagare inom processen och av organisationen i form av exempelvis strategi och interna mål.



Figur 7-1. Processens kravbild

7.1.1 Slutmottagarens krav

Processens slutmottagare motiverar varför processen överhuvudtaget finns till. Om inte slutmottagare och dennes krav är kända sker analys, mätning och förbättring till stor del i blindo. Det är därför viktigt att göra slutmottagarens krav kända i hela processen. Kännedom om slutmottagarens krav tidigt i processen ökar medarbetarnas förståelse för mottagaren. Det gör det också möjligt för den enskilde medarbetaren att reflektera över hur han eller hon skulle kunna bidra till slutmottagarens tillfredsställelse på något annat sätt än det som följer av kraven från närmaste delprocess.

Slutmottagaren representeras normalt sett inte av en enda person utan av flera personer som på olika sätt kommer i kontakt med organisationen och organisationens tjänster. Tillsammans har de en mängd krav och förväntningar på leverantören. Kraven kan dock skilja sig åt. Varje mottagare bör därför betraktas som unik. Det hindrar emellertid inte att olika mottagare kan ha en mängd gemensamma egenskaper, vilket man kan dra nytta av.

7.1.2 Interna mottagares krav

En delprocess har den närmast följande delprocessen som huvudsaklig mottagare och måste tillgodose dess krav. Det är dock inte bara den närmast följande delprocessen som bidrar till kravbildningen. Hela den överordnade processen och hur den för tillfället är uppbyggd och strukturerad påverkar de krav som ställs på den underordnade delprocessen.

Vad gäller en huvudprocess är nästföljande process, huvudprocess eller stödprocess att betrakta som huvudsaklig mottagare. På samma sätt är en stödprocess leverantör till en eller flera processer vars krav måste vara kända. Det är viktigt att eftersträva att ställda krav inte bara uppmärksammas på delprocessnivå utan även för processen i sin helhet. Risken är annars att framtida analyser och förbättringar sker på detaljnivå istället för ur ett helhetsperspektiv.

7.1.3 Organisatoriska krav

Organisationens strategier och mål utgör en del av processens samlade kravställare. Strategier och organisationens mål bryts ned och relateras till processerna och beskriver hur arbetet ska utföras. Krav som uppkommer genom en sådan nedbrytning är av stor betydelse för processerna och det dagliga arbetet i organisationen.

7.1.4 Allmänna processkrav

Det finns vissa egenskaper som alltid är eftersträvansvärda för en process. Om tids- och resursbrist medför att en grundläggande undersökning av den totala kravbildningen är svår att genomföra kan dessa användas som utgångspunkt för vidare analys. Givetvis bör de tas i beaktande även i de fall en mer utförlig analys görs. Följande egenskaper utgör allmänna processkrav:

Förutsägbarhet, vilket innebär att processen ska ha en jämn prestationsnivå och lämna ifrån sig objekt med förutsägbara egenskaper. Relationen till kvalitetsbegreppet är tydlig. Förutsägbarhet täcker in ständigt aktuella begrepp som noll-fel-tänkande och leverans av en vara eller tjänst i rätt tid.

Ändamålsenlighet, vilket innebär att man gör rätt saker. Det är viktigt att säkerställa vad processens utgångspunkt – behovet hos den huvudsakliga mottagaren – egentligen är. I begreppet ändamålsenlighet ingår också att säkerställa att processens resultat verkligen tillfredsställer mottagaren.

Effektivitet, vilket innebär minsta möjliga resursförbrukning i förhållande till prestation/tjänst/effekt med rätt kvalitet. Effektivitet kan bedömas på en rad olika sätt. Det vanligaste sättet är i form av en kvot i vilken prestation ställs mot resursförbrukning.

Flexibilitet syftar till processens förmåga att hantera variationer i mottagarens behov, intressenters krav och omvärldsfaktorer. Processen måste tillåta en tillräckligt hög frihetsgrad för att möjliggöra ett effektivt och ändamålsenligt arbete.

7.2 Att formulera krav

Det är viktigt att formulera den huvudsakliga mottagarens och andra intressenters krav på ett tydligt och lättförståeligt sätt. För att kraven ska kunna användas som underlag vid analys av processen, framtagning av mätsystem etc. måste de formuleras så att även personer som inte är med under framtagandet av kraven kan förstå dem. Det vanligaste misstaget som görs är att kraven skrivs ner i för få ord (exempelvis ”rätt tid”). En tumregel är därför att sträva efter att formulera kravet i en **komplett mening**. Skriv hellre för mycket än för lite text.

Exempel	→	skriv istället
”bra dokumentation”	→	”dokumentation som mottagaren förstår snabbt”
”rätt tid”	→	”slutfört på planerad tidpunkt enligt projektplan”
”snabb fakturering”	→	”kort tid mellan projektavslut och slutfaktura”
”kostnadseffektiv”	→	”få anställda per antal studenter”
”hög kvalitet”	→	”hög leveranssäkerhet”
”bra rapport”	→	”lättförståelig och tydlig slutrapport”

7.3 Kravanalys

Huvudsakliga mottagare och andra intressenter ställer i huvudsak krav på processens slutresultat. För att kunna styra och utveckla processen måste man utifrån dessa krav

Processhandbok Lunds Universitet

Giltig från
2009-04-16

Versionsnummer
1.0

Sida
54 (99)

fastställa vad de betyder för själva processen. Ett sätt att ta reda på vilka krav som ställs på processen är att genomföra en kravanalys. Denna består av fyra olika steg:

Steg 1: Skapa en överblick över de krav som ställs på processen

Steg 2: Relatera varje krav till rätt komponent i processen

Steg 3: Identifiera indirekta krav

Steg 4: Sammanställ kraven i en kravspecifikation

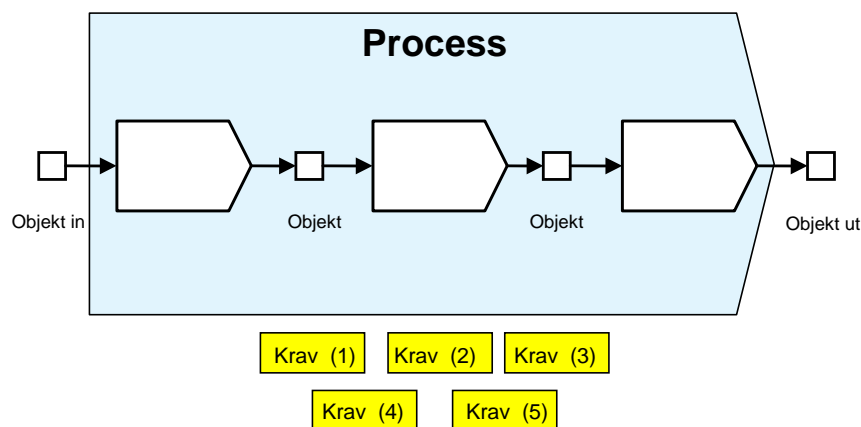
Stegen beskrivs utförligt nedan.

Metoden genomförs lämpligen av en arbetsgrupp bestående av personer som arbetar i processen eller på annat sätt berörs av den. Det är även bra att om möjligt engagera externa intressenter, såsom leverantörer och viktiga mottagare. Man bör också studera olika typer av dokument där krav på processen kan komma till uttryck.

7.3.1 Skapa överblick över de krav som ställs på processerna

Det första steget innebär att man:

- **Sammanställer** alla kända krav på processen. Ta hänsyn till krav från såväl interna som externa intressenter. Skriv upp varje krav på en klisterlapp.
- **Ifrågasätter** kvaliteten på de sammanställda kraven.
 - Är alla viktiga 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 behov som identifierats ovan.



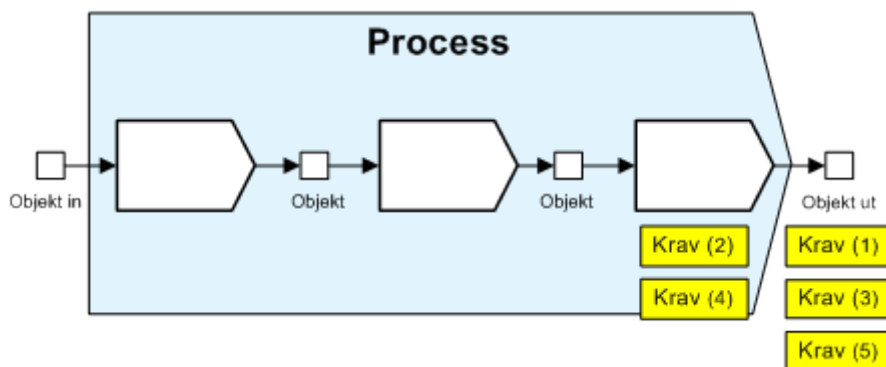
Figur 7-2. Exempel på sammanställning av identifierade krav på processen

När man för första gången sammanställer kravlapparna är det troligt att man upptäcker att det finns ”dubbletter”, det vill säga att samma eller snarlika krav ställs av mer än en intressent. Dessa dubletter skall elimineras.

7.3.2 Relatera varje krav till rätt komponent i processen

Nästa steg är att relatera respektive krav till rätt del av processen. För varje krav bör man fundera över vilken komponent av processen som berörs av detta krav. Flertalet av mottagarens krav riktas mot processens slutresultat. Många krav kommer därför att hamna på processens objekt ut eller andra ställen i processen där direkta kontaktytor med mottagen finns. De krav som relateras till objekt in är krav som går att härleda bakåt i kedjan till exempelvis föregående intern process eller någon extern leverantörs process.

Det är viktigt att ha tillgång till en förstorad processkarta där man enkelt kan fästa klisterlapparna vid aktuell komponent. Detta tillvägagångssätt ger en bra överblick under arbetets gång.



Figur 7-3. Exempel på krav relaterade till rätt komponent i processen

7.3.3 Identifiera indirekta krav

Kvalitet och effektivitet måste byggas in i processen. För att lyckas med detta krävs det att man ställer krav på och mäter även de tidiga delarna av en process. Det blir då möjligt att agera *proaktivt* dvs. att agera på tidiga signaler innan något har hänt. Motsatsen innebär att man agerar *reaktivt*, dvs. efter det att något har hänt.

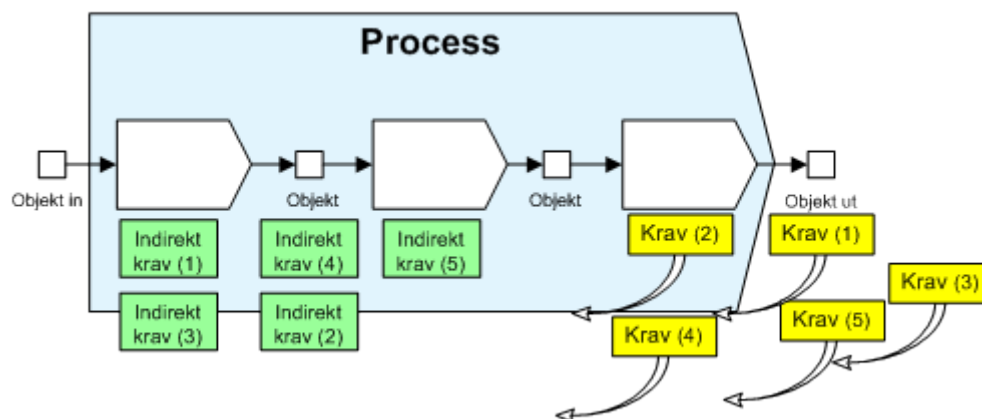
Ett krav som på ett uppenbart sätt kan relateras till en viss komponent utgör ett direkt krav. Slutmottagaren ställer ofta direkta krav på objekt ut. En restauranggäst kanske ställer ett direkt krav på att maten ska vara varm då den serveras. Om man misslyckas med att möta det kravet så serveras gästen kall mat. Detta går i och för sig att åtgärda men skadan är i viss mån redan skedd. Gästen har fått ett dåligt intryck (minskad tillfredsställelse hos mottagaren) och maten måste bäras ut för att värmas upp (minskad effektivitet). Agerandet blir reaktivt. Istället bör man fråga sig om det eventuellt finns ett indirekt krav som möjliggör proaktiv

mätning. Vad är det som gör att maten ibland är kall? Rimligtvis att det tar för lång tid mellan tillagning och servering. Ett *indirekt krav* är därför att *mat ska serveras direkt efter tillagning*. Det är ett nödvändigt och tillräckligt villkor för att uppfylla kravet *mat ska serveras varm*.

För varje krav ska man diskutera *om* det finns ett indirekt krav som möjliggör proaktiv mätning. Börja alltid från processens slut och arbeta fram till processens början.

Skriv även de indirekta kraven på klisterlappar (dock i en annan färg än för de direkta kraven) och fäst dem sedan på rätt ställe på den förstorade 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 så även balansen, som ofta blivit bättre eftersom det skett en förskjutning åt vänster med en jämnare fördelning som resultat.



Figur 7-4. Principen för att identifiera indirekta krav på processen

7.3.4 Sammanställ kraven i en kravspecifikation

Samtliga krav, direkta och indirekta, dokumenteras i en sammanställning av intressenternas krav på en blankett. Ett förslag på blankett ges i figur 7.5.

Om kraven är för många kan en prioritering av dessa vara nödvändig. I blanketten ska detaljerad information om respektive krav, dess kravställare och kravets innebörd dokumenteras. När samtliga krav är konkretiserade ska en bedömning göras av hur kravet ska uppfyllas. Nedan följer en beskrivning på hur blanketten för intressenternas krav ska användas. Blanketten kommer att utgöra ett mycket viktigt underlag vid det fortsatta processutvecklingsarbetet.

I blanketten finns fem vanliga exempel på utvecklingsområden, dvs. tänkbara områden inom vilka utveckling bör genomföras för att kraven ska kunna tillfredsställas. Det är troligt att även andra utvecklingsområden kan komma i fråga, därav den tomma kolumnen ”övrigt”

längst till höger i blanketten. Sätt kryss i rutan under lämpligt utvecklingsområde. Nedan beskrivs de fem utvecklingsområdenas innehåll. Tänk på att det kan krävas insatser inom fler än ett område för att uppfylla kravet på ett tillfredsställande sätt.

Kunder och intressenters krav

Process: _____

#	Intressent	Extern	Intern	Behov / Krav / Förväntningar	Förklaring	Utvecklingsområde					
						Process- struktur	Kompetens	Mätsystem	IT-system	Värdeingår/ kultur	Övrigt
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Figur 7-5. Kravspecifikation

Processtruktur: Avser utvecklingsbehov relaterade till processens struktur, dvs. det som konkret syns i processkartan samt kopplade rutiner, checklistor m.m. Ett behov av utveckling inom detta område kan exempelvis resultera i att man tar bort eller lägger till aktiviteter i processen eller utvecklar en mer detaljerad rutin.

Kompetens: Ett behov av utveckling inom kompetensområdet kan exempelvis resultera i specialistutbildning av processens användare men även innefatta ökad kunskap om processens innehåll och karaktär.

Mätsystem: Det som mäts blir gjort. Rätt utformade och kommunicerade mått kan vara ett kraftfullt motivationsinstrument i flera delar av verksamheten. Mottagarnas krav är viktiga och genom att mäta indikeras också detta. Mätsystemet ger dessutom kunskap om hur väl mottagarnas krav uppfylls och vilka åtgärder som kan vara lämpliga att vidta. Mätning behandlas i kapitel 8.

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 det system man använder sig av står i harmoni med processerna och underlättar arbetet i dessa.

Värderingar och kultur: 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 på mottagarna, helhetssyn eller andra icke önskade värderingar eller beteenden.

8 Att mäta processer

Utvecklandet av ett mätsystem för processerna utgör en central del när grunderna för processledning ska etableras. Att utföra mätning av verksamhetens processer är en förutsättning för att kunna styra och utveckla dem på ett effektivt sätt. Det är viktigt att man inte bara utvecklar enskilda mått för en process utan man måste skapa ett komplett *mätsystem*. Ett mätsystem är en samling relaterade mått som i kombination speglar viktiga prestationer och egenskaper för en viss process tillräckligt effektivt för att möjliggöra intelligenta analyser med påföljande åtgärder. Mätsystemet beskrivs av regler och procedurer för hur data ska fångas in, sammanställas, presenteras och kommuniceras.

Oftast kan man i en organisation mycket väl motivera varför man använder sig av ett visst mått. Har man tänkt i termer av mätsystem betyder det rent praktiskt att man inte bara kan motivera användningen av de enskilda måtten. Man kan också motivera varför man valt en viss kombination av mått. Man har funderat på hur de olika måtten kompletterar varandra, undvikit att använda olika mått för samma sak och funderat på om måtten speglar hela processen.

Ett mätsystem bör inte vara statiskt utan kontinuerligt utsättas för omvärdering. Gamla mått kan behöva revideras, tas bort eller ersättas av nya. Det är dock troligt att ett mätsystem för en viss process innehåller en bas av mått som är betydelsefulla även ur ett längre tidsperspektiv.

8.1 Metod för utveckling av processbaserat mätsystem

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

- processen måste vara kartlagd (se kapitel 6)
- en kravanalys måste ha gjorts (se kapitel 7)
- tillgång till kompetens om hur man utvecklar ett mätsystem

Nedan beskrivs en metod att följa vid utvecklingen av ett processbaserat mätsystem. Observera att metoden nedan i praktiken utgör en direkt fortsättning på den tidigare beskrivna kravanalysen. 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 fem steg som förklaras utförligare i underrubrikerna nedan:

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

Låt gärna stegen ta den tid de behöver. Mått utvecklas inte på en förmiddag. Ett vanligt misstag är att mäta det som är lätt att mäta snarare än det som är viktigt.

8.1.1 Uttryck krav i mätbara termer

Identifiera med hjälp av kravspecifikationen vilka krav på processen som ska mätas (dessa är markerade i en egen kolumn i samband med kravanalysen).

Uttryck sedan dessa krav i mätbara termer. Om det är otydligt vad kravet egentligen avser måste man gå tillbaka till kravställaren och fråga vad kravet innebär för dem. Vissa av kraven kommer förmodligen att vara uttryckta i mätbara termer redan när de kommer från kravanalysen och behöver då således inte specificeras ytterligare.

Det är ännu inte nödvändigt att uttrycka kraven i exakta mått men termer som ”hög kvalitet” och ”god flexibilitet” måste ersättas med något mer konkret och kvantifierbart. Kraven ska uttryckas i mätbara termer, inte i exakta mått; detta görs i ett senare skede.

8.1.2 Fastställ mått

Diskutera och fastställ ett eller flera mått för varje krav som skall mätas. Oftast räcker det med ett mått per krav. Bestäm om måttet ska vara relativt eller absolut. Relativa mått uttrycker en relation mellan två variabler och underlättar på så sätt jämförelser över tiden. Ett exempel är att uttrycka antal förseningstimmar i förhållande till antalet restimmar istället för att endast mäta försening i absolut tid.

Valet av varje specifikt mått är viktigt eftersom detta i förlängningen kommer att påverka personalens beteende och värderingar. Fundera över vilka beteenden som ska uppmuntras och om detta överensstämmer med de mått som valts.

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

8.1.3 Säkerställ att de olika måtten kompletterar varandra

När man fastställt ett antal relevanta mått är det viktigt att säkerställa att dessa kompletterar varandra och att de speglar hela processen, dvs. att de utgör ett mätsystem. Man ska som tidigare nämnts inte bara kunna motivera det enskilda måttet utan även varför man valt att använda sig av den kombination av mått som man gjort.

8.1.4 Ta fram en mätspecifikation

För att säkerställa att mätningen verkligen görs och att den görs på samma sätt varje gång måste man för varje mått ta ställning till och besluta om följande:

Datafångst: vilken data ska registreras samt när och hur? Datainsamlingen kan ske manuellt eller automatiskt. Även om automatiska metoder är att föredra bör man inte negligera de manuella. Automatisk datainsamling bör användas huvudsakligen då det finns anledningen att tro att måttet i fråga kommer att vara av intresse under en längre tid.

Sammanställning: hur ska datauppgifterna behandlas för att bli till information? Det kan göras genom beräkningar (enligt förutbestämd formel) eller struktureringar (t.ex. klassindelning för ett histogram). Också sammanställningen kan i vissa fall automatiseras.

Presentation: hur ska resultatet redovisas? Grafiska presentationer är oftast att föredra. En bra bild är lättare att tolka och går också fortare att studera än rena numeriska presentationer. Ofta är det själva sättet att presentera informationen på som är avgörande för om individen tar den till sig eller ej. Vid presentationen är det även viktigt att visa på vilka trender som går att urskilja av materialet.

Kommunikation: till vem ska informationen kommuniceras? Identifiera vilka målgrupper som finns och vilken information de ska ha. Tillgängliggör informationen för respektive målgrupp. Använd gärna flera olika kanaler t.ex. intranät, anslagstavlor, e-post och möten.

Analys och åtgärd: vem ska analysera och vad ska analyseras? Vilka beslut eller åtgärder kan informationen leda till? Ofta har man en uppfattning om på vilket sätt mätningen kan komma att användas eller vilka beslut den kan tänkas leda till. Denna typ av kunskap kan tas tillvara under rubrikerna analys respektive åtgärd i mätspecifikationen. Det är vanligt att man preciserar dessa två steg när mätning har pågått under en tid och man fått mer erfarenhet av vad detta kan leda till.

Beslut om ovanstående punkter ska sammanställas i en mätspecifikation, en för varje mått. Nedan följer ett exempel på hur en mätspecifikation kan se ut.

Processtillhörighet	
Namn på mått	
Syfte med mätning	
DATAFÅNGST	Ansvarig
Initierande tid eller händelse för datafångst	
Information/Datakälla	
DATASAMMANSTÄLLNING	Ansvarig
Mätdefinition (beskrivning)	
Mätdefinition (formel)	
PRESENTATION	Ansvarig
Grafisk/numerisk	Frekvens för uppdatering
Beskrivning	
KOMMUNIKATION	Ansvarig
Resultat kommuniceras till eller anslås	
ANALYS	Ansvarig
Analysforum	
Hur analyseras mätresultaten	
ÅTGÄRD	Ansvarig
Rekommenderade åtgärder	
Utfärdare av mätspecifikation	Datum

Figur 8-1. Mätspecifikation

8.1.5 Sätt mål för måtten

Diskutera och fastställ mål för de olika måtten. När målen sätts måste man givetvis utgå ifrån vad verksamheten vill uppnå. Målen måste vara realistiska men gärna utmanande. Ta ställning till vad man ska göra när målet uppnåtts. Bör målet höjas eller ligga kvar? Bör man sluta att mäta? Glöm inte att fira!

Sträva efter att sätta både långsiktiga och kortsiktiga mål. Långsiktiga mål ska vara visionära och driva nytänkande, ofta ligger de bortom processens nuvarande förmåga. Kortsiktiga mål driver ständiga förbättringar och synliggör de mindre förbättringarna.

Observera att det i vissa fall inte är möjligt att sätta ett bra mål innan mätningen kommit igång och att man i andra fall kanske inte ska ha något mål alls för måttet.

8.2 Metod för mätning av tillfredsställelse hos mottagarna

För att få kunskap om organisationen eller en viss process lever upp till de krav som mottagarna ställer vill man mäta tillfredsställelsen hos mottagarna. Resultatet av mätningarna bör ligga till grund för att förbättra processerna. En strukturerad metod i sju steg för att mäta tillfredsställelse hos mottagarna beskrivs nedan:

Steg 1: Definiera informationsbehov

Steg 2: Definiera målgrupp

Steg 3: Fastställ metod för mätning av tillfredsställelse hos mottagarna

Steg 4: Formulera frågor

Steg 5: Fastställ hur information ska analyseras

Steg 6: Genomför mätning

Steg 7: Analysera resultat av mätning samt ta fram åtgärdsförslag

8.2.1 Definiera informationsbehov

Detta steg syftar till att diskutera och fastställa vilket informationsbehovet är, dvs. vad vi vill ha kunskap om efter genomförd mätning. Att definiera informationsbehovet görs genom att besvara följande frågor:

- Vilket är syftet med mätningen av tillfredsställelse hos mottagarna?
- Vad ska mätningen ge svar på?
- Hur ska resultatet av mätningen användas?

När man besvarar frågan om vad mätningen ska ge svar på, handlar det exempelvis om att ta ställning till om mätningen ska ge svar på hur de interna prestationerna lyckats, hur mottagaren karakteriserar en bra tjänst eller hur vi bidragit till mottagarens framgång. Givetvis kan det vara av intresse att mäta fler än en faktor.

8.2.2 Definiera målgrupp

Besluta om vilka av mottagarna som ska omfattas av mätningen. Gör detta t.ex. utifrån hur viktig respektive mottagare är för processen.

Tag därefter ställning till hur målgruppen ska definieras, dvs. besluta om vem hos mottagaren som ska omfattas av mätningen. Utgå ifrån det definierade informationsbehovet (se steg 1).

8.2.3 Fastställ vilken typ av underlag som skall användas för mätningen

Utgångspunkten för valet är dels det *informationsbehov* som definierats i steg 1 och dels den *målgrupp* som definierats i steg 2. En betydelsefull aspekt är målgruppens storlek, t.ex. är det lämpligare att använda enkäter än intervjuer om målgruppen består av ett stort antal individer och vice versa.

Exempel på olika typer av underlag för mätning av tillfredsställelse hos mottagaren är:

- Enkäter (utskick eller web)
- Systematiska och regelbundna intervjuer med mottagare
- Fokusgrupper
- Statistik på klagomål och förslag från mottagarna

Ofta utgör en kombination av olika metoder det mest effektiva sättet att mäta tillfredsställelse hos mottagarna på. När val av underlag är gjort behöver man besluta om vad som är acceptabel svarsfrekvens och i vilken omfattning mätningen skall göras.

8.2.4 Formulera frågor

Frågorna som används i enkäter och intervjuer med mottagarna ska vara väl genomtänkta, enkla och tydliga. Var medveten om att frågornas utformning har en avgörande betydelse för undersökningens resultat. Ta ställning till om öppna frågor eller frågor med fasta svarsalternativ ska användas. För enkäter rekommenderas frågor med fasta svarsalternativ, då dessa är enklare för mottagarna att fylla i samt möjliggör en snabbare bearbetning. Öppna frågor däremot lämpar sig, då dessa tar längre tid att bearbeta, bättre för telefon- och djupintervjuer när målgruppen är begränsad.

Utgå ifrån mätningens syfte vid utformningen av frågorna. Var selektiv i valet av frågeställningar.

Testa frågorna på någon eller några mottagare för att validera att frågorna går att förstå, att lämpliga svarsalternativ har valts och att tidsåtgången för frågorna ej upplevs som för lång.

8.2.5 Fastställ hur resultat ska analyseras

Innan själva undersökningen genomförs måste man fastställa hur resultatet av mätningen ska analyseras.

En intervju med *öppna frågor* analyseras t.ex. genom att man först skriver upp varje svar för sig och sedan lägger man liknande svar i grupper. Grupperna möjliggör att man kan urskilja en struktur bland alla detaljer.

En enkätundersökning med *fasta svarsalternativ* sammanställs lämpligen med hjälp av statistiska metoder.

8.2.6 Genomför undersökning

Planera genomförandet och analysen (se nästa steg) genom att skapa en *tidplan* för mätningen. Tidplanen bör innehålla tidpunkt för start och slut samt tidpunkter för viktiga milstolpar såsom sista dag för att ta emot enkätsvar eller sista dag för att genomföra intervjuer. Det är viktigt att inte glömma bort att planera in analysen, så att det finns tid och energi kvar till detta steg, som ju är det viktigaste momentet då hela mätningen syftar till att förbättra processerna. Beräkna även resursåtgången för genomförandet och sammanställ detta i en plan.

Tänk på att det kan behövas tid för ett andra utskick eller uppföljningsintervjuer. Detta påverkar utformningen av både tidplanen och resursåtgången. När tidplan tagits fram och resursåtgången beräknats genomförs själva undersökningen som planerat.

8.2.7 Analysera mätdata och ta fram åtgärdsförslag

Analysera den insamlade informationen. I vissa fall kommer man att identifiera ett antal förbättringsområden i samband med analysen. Prioritera förbättringsområdena och ta fram åtgärdsförslag för att förbättra processerna. Resultatet av mätningen utgör en viktig informationskälla för att förbättra processerna och verksamheten.

Notera att varje undersökning skapar förväntningar bland dem som besvarat frågorna. Förväntningarna avser både återkoppling på själva resultatet men också att åtgärder vidtas om så krävs.

9 Ständiga förbättringar

Begreppet ”ständiga förbättringar” är ofta missförstått och missbrukat. Det är värt att påpeka att ständiga förbättringar är en viktig del av många ledande verksamhetsutvecklingskoncept såsom Kaizen, 6 Sigma, Lean och TQM. Avsikten med detta kapitel är att skapa förståelse för begreppet ständiga förbättringar.

9.1 Vad är ständiga förbättringar?

Uttrycket ”ständiga förbättringar” misstas ofta att vara ett verktyg eller metod. I själva verket är ständiga förbättringar snarare ett beteende och resultatet av en kultur som karaktäriseras av att:

- alla...
- ... regelbundet...
- ... utvärderar sitt arbete och de processer de arbetar i...
- ... i sökandet efter möjligheter att skapa extra värde

Det stora flertalet av förbättringarna kräver typiskt inga (signifikanta) investeringar. Varje förbättring i sig är typiskt liten. Det magiska ordet är ”ständiga” – det spelar ingen roll ifall varje förbättring är liten om du ständigt gör många förbättringar.

9.2 Kultur för att möjliggöra ständiga förbättringar

Vid undersökningar av organisationer som framgångsrikt skapat en kultur som driver ständiga förbättringar kan man hitta gemensamma nämnare:

Ledningen och chefer:

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

All personal:

- agerar när en möjlighet till förbättring identifieras
- ser förbättring som en naturlig del av sitt arbete

- vill förstå och lära om sin verksamhet
- respekterar de ramverk som sätts av arbetsgivaren, exempelvis överenskomna metoder

Ett tips till alla verksamheter som lyckats eller vill skapa ständiga förbättringar är att dokumentera alla förbättringar. Eftersom varje förbättring i sig är liten så är det kollektiva antalet av förbättringar det som utgjort skillnaden och förklarar utvecklingen.

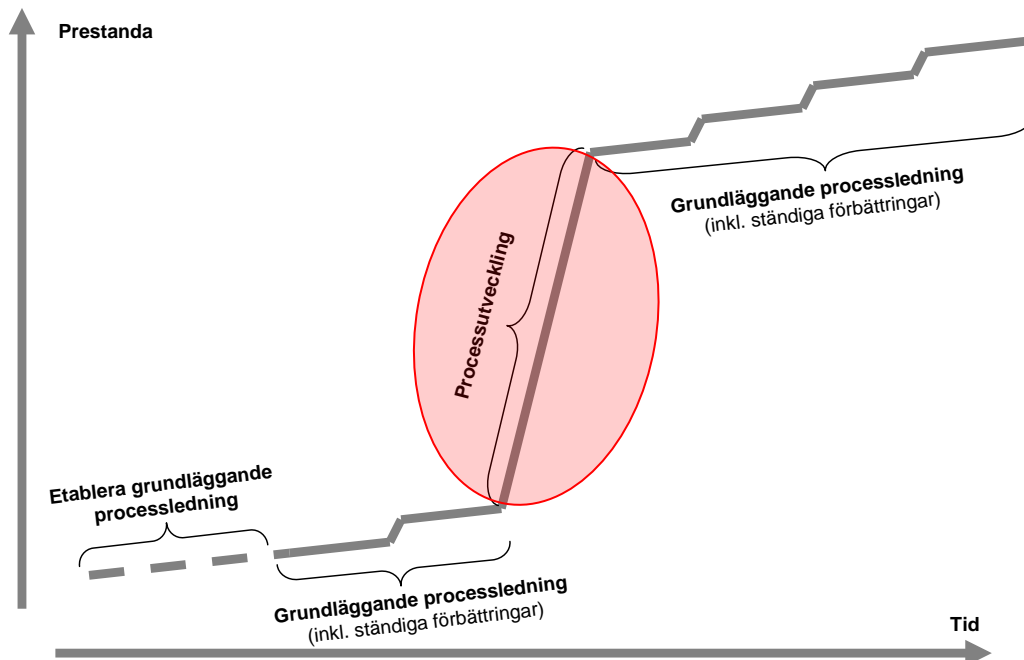
9.3 Följa upp förbättringar

En viktig uppgift för ledningen, processägarna, processledarna och/eller processkontoret är att kontinuerligt bevaka och följa upp de förbättringar som planeras, är under utförande och som är utförda. Det gäller både de förbättringar som är en konsekvens av ständiga förbättringar och de förbättringar som mer formellt drivits fram genom processutvecklingsprojekt.

Den sammanlagda bilden över alla förbättringsaktiviteter är viktig framför allt för att kunna visa på den nytta processarbetet fört med sig och som plan över hur värde kommer levereras framöver. Den används även med fördel för att sprida information om förbättringsarbetet i organisationen och ge en hänvisning till vem man kan kontakta för att tillgång till de tips och lärdomar som dragits i de specifika projekten.

UTVECKLING AV PROCESSER

Med att utveckla processer menas att göra stegvisa språng i processens prestanda. Därav skiljer sig processutveckling jämfört med ständiga förbättringar (se kapitel 9). Normalt används processutveckling när det föreligger ett behov av att signifikant höja processen prestanda. Att genomföra processutveckling sker oftast i projektform.



Kapitel 10-12 har sitt fokus på processutveckling

10 Att utveckla processer

Att utgå från processerna innebär att man sätter fokus på *vad* som görs samt hur verksamheten fungerar utifrån ett *mottagarperspektiv*. När traditionell verksamhetsutveckling har gått i stå, ofta på grund av ett för fragmenterat och introvert angreppssätt, har processutveckling visat sig vara ett mycket kraftfullt alternativ för att öka såväl tillfredsställelse hos mottagarna, intern effektivitet som medarbetartillfredsställelse.

Anledningarna till att organisationer väljer att satsa på processutveckling kan vara olika:

- Ändringar i **intressentstruktur**.
- Ändringar i **huvudsakliga mottagares och andra viktiga intressenters behov eller krav**.
- Ändring i **verksamhetsidé**.
- Ändringar i **fokus**.
- Större **problem eller möjligheter** kan leda till ett behov av förnyande insatser på processutvecklingsområdet.
- Behov av att radikalt **öka processens prestanda**.
- Möjligheter att **öka konkurrenskraft** som kräver större projekt
- **Harmonisering av processer** mellan organisatoriska enheter.

Gränsen för vilken utveckling som kräver ett projektangreppssätt är ej exakt utan bestäms av den givna situationen.

10.1 Att driva framgångsrik processutveckling

Övergripande karaktäriseras framgångsrik processutveckling av att den:

- **Utgår från verksamhetens övergripande mål**. Processutvecklingen ska ta sin utgångspunkt i verksamhetens strategi och övergripande mål. De övergripande målen bryts ner och relateras till respektive process. Processutvecklingen blir därmed ett direkt och effektivt sätt att inrikta verksamhetsutvecklingen mot de långsiktiga och strategiska målen.
- **Prioriteras rätt**. Processutvecklingen måste uppmärksammas och tilldelas resurser i paritet med projektmålen och den specifika processens betydelse för verksamheten. Utvecklingsinsatserna ska koncentreras till de processer där man får mest nytta för pengarna. Prioriteringen görs genom att man jämför gapet mellan är- och bör läge, mot uppskattad kostnad för att förbättra respektive process.

- **Leder till handling.** Ur ett förändringsperspektiv måste processutvecklingen hanteras så att reella och mätbara resultat verkligen uppnås i den operativa verksamheten. Detta förutsätter att de som har kraft och makt att förändra är involverade och att engagemanget och delaktigheten i organisationen beaktas.
- **Sker metodiskt och samordnat.** Det är viktigt att en beprövad och fastställd metod används. En fastställd metod bidrar till ökad planerbarhet, effektivitet och kunskapsuppbyggnad. I en geografiskt spridd organisation krävs också fastställda principer för hur utveckling och implementering av processer samordnas mellan olika organisatoriska enheter.

10.2 Prioritera vilka processer som ska utvecklas

Varje organisation har begränsad tillgång till tid och resurser. Det är därför viktigt att rikta sina insatser på rätt processer. Vanliga misstag är att man:

- fokuserar på de minst kontroversiella processerna (effektiv internposthantering ökar inte tillfredsställelsen hos mottagaren)
- har för stort internt fokus
- finjusterar det som redan fungerar tillfredsställande

10.2.1 Kriterier för prioritering

I kapitel 7 behandlades krav på processen. Det är viktigt att titta på och jämföra kravbilden när utvecklingsinsatser prioriteras men blicken måste höjas från den individuella processen till att ses i sitt stora sammanhang. Processutvecklingsinsatser är i första hand till för att hjälpa organisationen att nå sina övergripande mål.

När processutvecklingsaktiviteter ska prioriteras är det ofta lämpligt att titta på följande kriterier:

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

Påverkan på effektivitet – har processen en tydlig påverkan på verksamhetens effektivitet? Ett effektivt resursutnyttjande är nyckeln till lönsamhet. Notera att 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 nyttoeffekten av en förändring är större ju fler gånger processen används. Små

förbättringar kan leda till stora resultat i en ofta använd process, eftersom man drar nytta av förbättringen varje gång processen används.

10.2.2 Metod för prioritering

En vedertagen metod för prioritering är att skapa en matris med en rad för varje process och fyra kolumner för kriterierna ovan. Bedöm sedan respektive process utifrån de olika kriterierna. För varje kategori bör respektive process tilldelas en siffra mellan 1 och 5. Siffran 1 står för att processen har låg potential inom den aktuella kategorin och 5 för hög. När detta är gjort multiplicerar man samtliga fyra värden för respektive process. Produkten av värdena jämförs sedan och verkar då som beslutsunderlag i diskussionen kring vilka processer man ska satsa på. Det är viktigt att påpeka att värderingen endast är ett underlag och inte nödvändigtvis samma som slutgiltig prioritering. Nedan följer ett exempel på hur en prioriteringsmatris kan se ut.

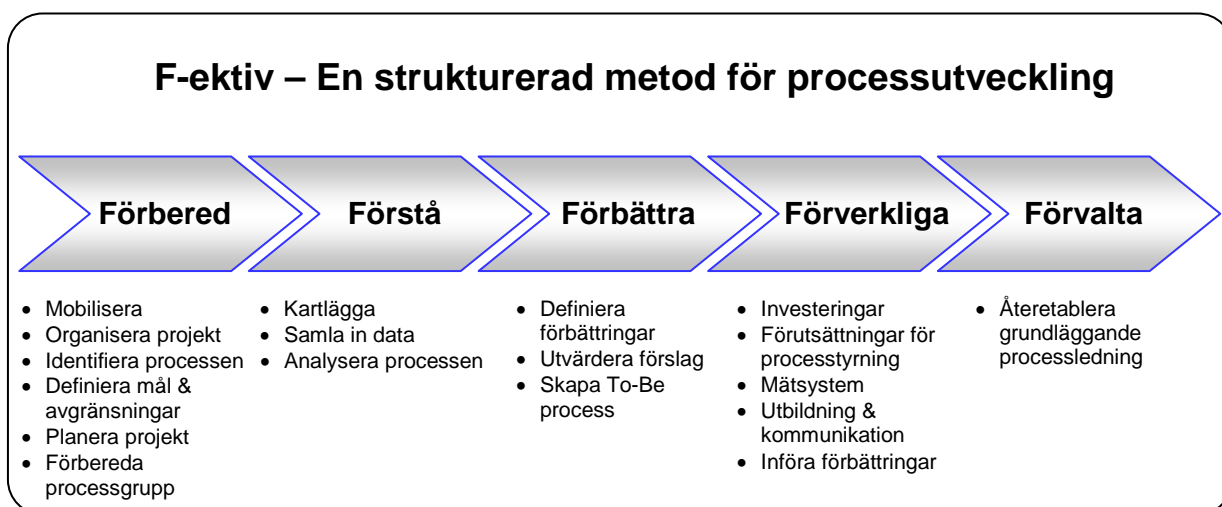
	Påverkan på tillfredsställelse för den huvudsakliga mottagaren	Påverkan på effektivitet	Förändringsbarhet	Förbättringspotential	Totalt
Process A	5	3	4	5	300
Process B	2	4	2	1	16
Process C	3	5	5	4	300
Process D	5	2	3	5	150

Figur 10-1. Exempel på prioriteringsmatris för processutveckling

11 Processutveckling – steg för steg

En beprövad och fastställd metod för processutveckling bidrar till ökad planerbarhet, effektivitet och kunskapsuppbyggnad. När grundläggande processledning är etablerad finns goda förutsättningar för framgångsrik processutveckling. Nedan följer en beskrivning i fem steg av en strukturerad och beprövad metod för processutveckling kallad F-ektiv. De fem stegen är

- Förbered
- Förstå
- Förbättra
- Förverkliga
- Förvalta



Figur 11-1. F-ektiv – en strukturerad metod för processutveckling

Initieringen och uppstarten av ett processutvecklingsprojekt är kritisk. Det är då man har möjlighet att tillse att:

- målet för projektet är mätbart, utmanande men realistiskt, tidsatt, förankrat samt relaterat till verksamhetens övergripande mål
- uppdraget är förankrat hos ledningen och övriga berörda som har makt att realisera projektets resultat

Processutvecklingen bör ses ur ett förändringsperspektiv. Antas ett projekt leda till omfattande förändring på djupet (radikal förändring av processen) och/eller bredden (omfattande påverkan räknat i antal människor, platser eller organisatoriska enheter) ökar detta behovet ytterligare av att mobilisera ledningen och kommunicera behovet av en framtida förändring. Det är före och under projektets gång som de grundläggande förutsättningarna skapas för att man framgångsrikt ska kunna implementera och förverkliga projektets resultat. Det är först när den förbättrade processen verkligen används som nyttan av processutveckling realiserar.

Processägaren är en naturlig mottagare av projektets resultat men kan inte ensam förverkliga införandet. Det verkliga värdet av ett processutvecklingsprojekt beror vanligen på hur väl den förbättrade processen används över tiden. I många fall är det lämpligt att göra kompletterande uppföljning och utvärdering av processutvecklingsprojekt långt efter det att projekten stängts. Mätbara och bevisade projektvinster krävs för att legitimera fortsatt processutveckling eller processorientering.

11.1 Förbered

Under rubrikerna nedan behandlas de viktigaste delarna av första steget, ”förbered”, i processutvecklingsmetoden F-ektiv.

11.1.1 Mobilisera

Innan man inleder ett processutvecklingsprojekt är det viktigt att söka stöd hos nyckelpersoner inom organisationen. Affärsmässiga och strategiska motiv bör lyftas fram, och personer som måste stå bakom arbetet för att det ska kunna bedrivas på ett effektivt sätt bör utbildas i processsättet.

11.1.2 Skapa projektorganisation

Att utveckla processer innebär i varierande grad en förändring av befintliga strukturer och arbetssätt. Valet av projektledare speglar uppdragets dignitet och processens betydelse. Valet av projektmedlemmar skapar förutsättningar för ett effektivt genomförande och en god förankring i verksamheten. Personer som deltar i processutvecklingsprojektet bör ha en förmåga att se helheter, en förmåga att se bortom avdelningsgränser och ansvarsområden samt ett intresse för den huvudsakliga mottagaren. För att tillgodose processens speciella förutsättningar krävs individer som har förståelse för hela processen, detaljerad kunskap om arbetet i processen, regional förankring samt kunskap och insikt om problem och möjligheter i processen.

11.1.3 Identifiera processen

Syftet med att identifiera processen är att beskriva verksamheten från den huvudsakliga mottagarens synvinkel samt att skapa förståelse för hur olika delar av verksamheten sitter ihop. Projektgruppen behöver en gemensam syn på övergripande nivå kring processens innehåll och avgränsningar för att kunna arbeta effektivt. Som verktyg för detta arbete är det lämpligt att ta fram en processspecifikation som definierar (se även avsnitt 3.3.7):

- processens huvudsakliga mottagare/intressenter och deras behov
- processens syfte och namn
- objekt in – det som får processen att starta
- objekt ut – det som processen skapar
- processens effekt över tid
- processens behov av stödjande information
- information från processen (som ”biprodukt”)

Ifall processen redan är specificerad är det viktigt att verifiera att informationen stämmer.

Processspecifikationen är viktig för att koppla den övergripande ansatsen till den mer detaljerade processkartan. Om inte ovanstående punkter är rimligt definierade finns det stor risk för missförstånd kring vad som är viktigt och vad processen ska omfatta.

11.1.4 Definiera projektets mål och avgränsningar

Innan projektet påbörjas bör man förtydliga syftet med projektet och sätta upp klara projektmål. Man bör även enas om vilka områden som hamnar inom projektets ramar och vilka som faller utanför. Alla som är involverade i projektet måste vara ense om projektets mål och avgränsningar.

11.1.5 Planera projekt

Man bör tidigt sätta tidsramar för projektet och bestämma i vilket skede olika insatser ska bedrivas. I planeringen ingår även att fastställa vilka utbildningsinsatser som kommer att krävas under projektets gång.

11.1.6 Förbereda processgrupp

De som är medlemmar i processutvecklingsgruppen bör vara insatta i metodik och verktyg för processutveckling. Metodiken bör fastslås på ett tidigt stadium för att skapa gemensam syn på arbetet och undvika missförstånd. Utbildning i verktyg för processutvecklingsarbetet kan oftast ske efterhand som man kommer till de olika faserna i projektet.

11.2 Förstå

Under rubrikerna nedan behandlas de viktigaste delarna av andra steget, ”förstå”, i processutvecklingsmetoden F-ektiv.

11.2.1 Kartlägga processen

Ska man kunna styra och utveckla verksamhetens processer, så måste man veta hur de ser ut. Genom att beskriva verksamheten med hjälp av processkartor kan man på ett lättbegripligt sätt förklara hur organisationens olika delar hänger samman, och hur de samverkar för att skapa värde för mottagaren. I och med kartläggningen upptäcker och förstår man sambanden mellan aktiviteter i olika avdelningar och funktioner. Processkartorna utgör bland annat ett diskussionsunderlag i samband med mätning och analys av processerna. Därmed skapar processkartorna en stabil grund för utveckling av verksamheten. Att kartlägga processerna är en nödvändig början på utvecklingsarbetet, och en förutsättning för det.

Ifall man etablerat den grundläggande processledningen på ett bra sätt finns sannolikt redan relevanta processer kartlagda (se kapitel 6). Det bör undersökas ifall kartläggningen behöver uppdateras eller kompletteras.

11.2.2 Samla in data

För att skaffa sig underlag för analys av processen kan det vara lämpligt att samla in vissa grundläggande data kring processen. Exempel på data som kan vara nyttigt att ha med sig är resursåtgång för kritiska aktiviteter, antal berörda personer som arbetar i processen, volymer av ärenden, eventuella enkäter eller klagomål mm.

11.2.3 Analysera processer

Syftet med en processanalys är att undersöka vad som bör förbättras i process. En processanalys bör genomföras när man har problem med en viss process, eller när man av andra anledningar vill hitta möjligheter att förbättra den. Processanalysens exakta innehåll bestäms av den rådande situationen och de problem och möjligheter den erbjuder. Antalet möjliga analyser är i det närmaste oändligt. Även om man inte ska ha förutfattade meningar om vad analysarbetet ska resultera i, kan det vara bra att fundera över ambitionsnivå och resurstillgång för det utvecklingsarbete som kan tänkas följa på analysen. Man kan inte göra allt samtidigt. I kapitel 12 beskrivs ett antal analysmetoder. Dessa är:

- Värdeanalys (12.3)
- Analys av kontaktytor med den huvudsakliga mottagaren, ”Sanningens ögonblick” (12.4)
- Problemanalys med hjälp av processkartan (12.5)
- Ansvarsanalys (12.6)

- Orsak-verkan-diagram (12.7)
- 5-varför-analys (12.8)
- Paretoanalys (12.9)

11.3 Förbättra

Under rubrikerna nedan behandlas de viktigaste delarna av tredje steget, ”förbättra”, i processutvecklingsmetoden F-ektiv.

11.3.1 Definiera förbättringar

Syftet med att förbättra processer är att uppnå konkreta förbättringar vad gäller verksamhetens orientering mot den huvudsakliga mottagaren, effektivitet och kvalitet. Förbättringsarbetet kan bestå av mindre justeringar, som exempelvis att skapa checklistor och rutiner, förändra resurstilldelningar etc. I andra fall är det dock nödvändigt att skapa en ny eller förändrad processtruktur, dvs. att radikalt förändra sättet på vilket arbetet utförs.

11.3.2 Utvärdera förslag

Förbättringsförslagen bör utvärderas utifrån de mål man har definierat i steg 1. Ju bättre man har varit på att definiera projektets mål och avgränsningar, mottagarnas behov och väsentliga problem i processen, desto enklare är det att utvärdera förbättringsförslagen. Förbättringsförslagen behöver självklart även vägas mot resurstillgång och risk.

Samma metod som användes vid prioritering av processer att utveckla kan användas även här.

11.3.3 Skapa To-Be process

Förändringar som har påverkan på processens utseende bör ritas in i processkartan för att på så vis skapa en beskrivning av en önskad framtida process (To-Be). Är förändringarna i processtrukturen drastiska kan det finnas behov av att rita om processkartan från grunden. I de flesta fall handlar det dock om att komplettera/justera existerande karta. Observera dock att förändringar som kan vara obefintliga eller små på kartan kan innebära stora förändringar för verksamheten, t.ex. vid införande av nya system, verktyg, roller mm.

11.4 Förverkliga

Under rubrikerna nedan behandlas de viktigaste delarna av fjärde steget, ”förverkliga”, i processutvecklingsmetoden F-ektiv.

11.4.1 Investeringar

De beslutade förbättringsåtgärderna kan i många fall leda till behov av investeringar i t.ex. system, material eller andra resurser. Vanligast är behov av investeringar i nya IT-system/verktyg. Det är viktigt att investeringarna ses i relation till utvecklingen av processen för att tydliggöra behovet, användningen och nyttan av investeringarna.

11.4.2 Mätssystem

Oberoende om det redan finns ett mätsystem på plats eller ej så måste ett mätsystem som passar den nyutvecklade processen skapas. Resultatet kan vara likt det existerande mätsystemet men det kan även behöva ändras dramatiskt. Se kapitel 8.

11.4.3 Utbildning & kommunikation

Avviker det nya arbetssättet från det rådande måste man ofta tillhandahålla såväl träning som annan utbildning. Att implementera en drastiskt omarbetad process kan kräva en massiv utbildnings- och kommunikationsinsats. Informations- och förankringsarbetet bör bedrivas noggrant, och i form av en lyhörd dialog. Möjligheten att få vara med och påverka skapar ett större engagemang hos personalen och gör att den känner sig delaktig i arbetet. Kommunikation och delaktighet utgör fundamentet för införande av processer. Se även avsnitt 11.6.

11.4.4 Införa förbättringar

Införandet av en ny process syftar till att göra processen känd och accepterad bland medarbetarna, och framförallt till att få dem att använda processen. Det förra underlättar det senare – ju mer känd och accepterad processen är, desto större är sannolikheten för att man också använder den. I alla aktiviteter som innebär förändringar av organisationen bör man identifiera och eliminera faktorer som kan förhindra förändringen. Genom att först låta en mindre grupp börja använda processen kan man identifiera problem och erhålla förbättringsförslag. Under implementeringen är det viktigt att rikta uppmärksamheten på fördelarna med det nya arbetssättet. Så fort man börjat arbeta enligt det nya sättet bör man försöka hitta framgångsexempel och tydliggöra dessa. Positiva medarbetare fyller en viktig funktion i detta sammanhang. Genom att förstärka den positiva enighet som står bakom förändringen kan man lättare bemöta problem och kritik som uppkommer. De som ser fördelarna i det nya arbetssättet bör utnyttjas som kommunikatörer till de mer tveksamma. Se även avsnitt 11.6.

Det är viktigt att förstå sin roll vid införande av förbättringar. Ett effektivt införande kräver exempelvis ett bra samarbete mellan processägare, processledare, linjechefer och processutvecklingsprojektet.

11.5 Förvalta

Det femte och sista steget i processutvecklingsarbetet är att den utvecklade processen ska bli en naturlig del av det dagliga arbetet. Med andra ord skall grunderna för processledning återetableras (kapitel 5-9). Ifall processutvecklingsarbetet utförts noggrant och på ett systematiskt sätt bör alla förutsättningarna finnas på plats.

En naturlig konsekvens av detta femte och sista steg är att processutvecklingsprojektet avslutas och resultatet och ansvaret lämnas till den ordinarie organisationen. Förhoppningsvis är förbättringen mätbar och en tydlig vinst kan identifieras. Glöm inte att fira!

11.6 Metod för kommunikation av förändring

En stor förändring kräver att alla nedanstående steg genomförs medan man vid en mindre förändring kan använda sig av ett urval av dessa.

Steg 1: Sätt mål för etablerings- och kommunikationsarbetet

Steg 2: Definiera målgrupper och huvudmålgrupper

Steg 3: Fastställ och eliminera hinder

Steg 4: Formulera övergripande budskap

Steg 5: Välj kommunikationskanaler

Steg 6: Välj avsändare

Steg 7: Ta fram tid- och resursplaner

Steg 8: Ta fram informationsmaterial

Steg 9: Genomför kommunikationsinsatser

Steg 10: Framhäva kortsiktiga resultat

Steg 11: Korrigera och följ upp kommunikationsinsatser

11.6.1 Sätt mål för etablerings- och kommunikationsarbetet

Kriterierna för när en process anses vara etablerad är som tidigare nämns att den bl.a. är känd, accepterad och använd. Försök fastställa vad som menas med dessa tre begrepp i er organisation. När kan en process anses vara känd inom organisationen? Var dras gränsen för att den ska anses vara accepterad? Vilka ska använda den? Sätt tydliga mål för respektive kriterium! Exempel:

”En process är känd när 100 % av medarbetarna vet att den finns.”

”En process är känd när 80 % av medarbetarna vet att den finns samt hur den fungerar.”

Vilket mål man väljer att sätta är av stor betydelse för vilka kommunikationsinsatser som bör bedrivas.

Fastställ en metod för uppföljning i samband med att målen sätts. Bestäm med hjälp av vilka instrument man ska mäta hur väl målen uppfyllts. För varje mål ska det finnas en plan för hur man ska mäta om detta uppnåtts. Förslagsvis kan man genomföra en enkätundersökning bland enhetens samtliga medarbetare i syfte att ta reda på hur många som känner till processen.

11.6.2 Definiera målgrupper och huvudmålgrupper

Olika medarbetare kräver olika typer av information på olika sätt. Genom att dela in medarbetare i olika målgrupper kan man rikta rätt argumentation till rätt målgrupp, informera på deras villkor samt hitta de målgrupper som är viktigast att påverka.

Utgå ifrån vilken roll de har i förhållande till processen. Information bör gå ut både till medarbetare som arbetar i processen för att få dem att använda den på rätt sätt och medarbetare som inte kommer att arbeta i processen men behöver känna till att den finns till. Dessa två grupper bör informeras på olika sätt.

11.6.3 Fastställ och eliminera hinder

Med hinder menas möjliga framtida händelser och dess konsekvenser som kan påverka etableringsarbetet negativt. Det är viktigt att så tidigt som möjligt identifiera och eliminera eventuella hinder som kan uppstå. Sådana hinder kan vara:

- förändringsmotstånd
- kunskapsbrist
- tidsbrist
- resursbrist

Informationsspridningen blir inte trovärdig om medarbetarna upplever att det finns betydande hinder.

11.6.4 Formulera övergripande budskap

För att erhålla acceptans för den förändring som etableringen medför är det viktigt att kommunicera motivet och bakgrunden till förändringen samt vilka fördelarna är med det nya arbetssättet. Budskapet bör anpassas till den målgrupp man vill nå, men det ska finnas ett huvudbudskap som följer hela kommunikationsarbetet. Nedan följer några punkter som bör beaktas oavsett vilken målgrupp man vänder sig till.

Beskriv förändringsmotivet: Vilka orsaker till förändringen finns? Vilka är nackdelarna med det gamla arbetssättet?

Framhåll fördelarna med den nya processen: Lyft fram fördelarna med det nya arbetssättet. Tydliggör skillnaderna mot det gamla och var vinsterna ligger.

Kommunicera förändringen ur ett långsiktigt perspektiv. Definiera vilken betydelse förändringen har ur ett mer långsiktigt perspektiv för organisationen och för den enskilda medarbetaren.

Beskriv hur den enskilde individen kan göra sin röst hörd: Ge möjlighet till återkoppling och dialog för den som så önskar. Få den enskilde medarbetaren att känna sig delaktig!

Lyft fram vinster: Poängtera kortsiktiga vinster för organisationen och den enskilde medarbetaren. Relatera budskapets betydelse till individens omedelbara verklighet.

11.6.5 Välj kommunikationskanaler

Ta ställning till hur budskapet ska kommuniceras. Kanalerna ska anpassas efter den målgrupp man vill nå. Då det rör sig om en förändring är det viktigt att inte bara informera om de ändringar som skett. Använd också kanaler som ger möjlighet till tvåvägskommunikation. På så sätt ges medarbetarna möjlighet att ifrågasätta och komma med synpunkter. Exempel på sådana kanaler är:

- utbildningar
- föreläsningar i mindre grupper
- möten
- workshops
- evenemang och tillställningar

Utbildning utgör ett nödvändigt moment för att säkerställa att processen används som avsett. Ta därför noga ställning till vilka utbildningsinsatser som kommer att krävas för att genomföra etableringen. I samband med valet av kommunikationskanal bör man även ta ställning till i vilken frekvens insatserna bör bedrivas. Krävs exempelvis flera utbildningstillfällen per målgrupp?

Ett steg i att göra processen känd är att visualisera den för alla medarbetare. Se till att processkartan finns lättillgänglig på intranätet, att den är uppsatt på väggarna och utgör ett underlag vid möten.

11.6.6 Välj avsändare

Avsändaren bakom ett budskap har en viktig roll som opinionsbildare. Det är därför viktigt att vara strategisk i valet av sändare. Argument får varierande verkan beroende på vem som framför dem eftersom olika aktörer har:

- olika trovärdighet

- varierande tyngd i organisationen
- olika huvudsakliga intressen
- skilda förutsättningar att nå fram

Olika målgrupper kan ha olika inställning till samma sändare. Välj därför en avsändare som passar den enskilda målgruppen. Vikten av att målgruppen ser avsändaren som pålitlig är stor då kommunikationsinsatsen syftar till att få till stånd en attityd- och beteendeförändring. I vissa fall kan det vara lämpligt att ta hjälp av en målgrupp för att övertyga en annan.

11.6.7 Ta fram tid- och resursplaner

Planera tidshorisonten under vilka kommunikationsinsatserna ska bedrivas. Fastställ start- och slutdatum för respektive aktivitet.

Tidplanen bör besvara frågorna

- När ska respektive delmoment starta och sluta?
- Vilka milstolpar finns?
- Vilka resurser krävs för respektive delmoment?

11.6.8 Ta fram informationsmaterial

Målgrupperna är definierade, budskapet formulerat och kommunikationskanaler valda. Det är nu dags att producera det informationsmaterial som ska användas vid de olika tillfällena och i de olika kanalerna. Tänk på att anpassa materialet efter olika målgruppers behov. Ett utbildningsmaterial för chefer innehåller troligtvis inte samma information som ett för de som utför det operativa arbetet i processen.

11.6.9 Genomför kommunikationsinsatsen

Genomför de kommunikationsinsatser som planerats enligt fastställd tidplan. Tänk på att ta tillvara de åsikter som förs fram. Bemöt eventuell kritik direkt.

11.6.10 Framhäv kortsiktiga resultat

Se till att rikta uppmärksamheten på fördelarna med det nya arbetssättet. Så fort man börjat arbeta enligt det nya arbetssättet bör man försöka hitta framgångsexempel och visualisera dessa. Positiva medarbetare fyller en viktig funktion i detta sammanhang. Genom att förstärka den positiva enighet som står bakom förändringen kan man lättare bemöta problem och eventuell kritik som uppkommer. De som ser fördelarna i det nya arbetssättet bör utnyttjas som kommunikatörer till de mer tveksamma.

11.6.11 Korrigera och följ upp etableringsarbetet

Kommunikationsinsatserna bör utvärderas kontinuerligt under den tid de löper. Den kontinuerliga utvärderingen syftar till att kritiskt följa upp och granska kommunikationsinsatserna, för att på så vis kunna dra lärdom av misstag och justera en eventuellt felaktig kurs. Detta är ett viktigt steg i att förbättra kommunikationsinsatsernas genomslagskraft.

När hela den planerade kommunikationsinsatsen utförts ska en effektmätning göras. Syftet är att se om man uppnått de mål som fastställts för etableringskriterierna. Utför denna enligt de metoder som fastställts i steg 1.

12 Metoder för analys av processer

Processanalys görs för att undersöka vilka förbättringar som bör göras av en process. Det finns många olika analysmetoder att välja mellan. I detta kapitel presenteras ett urval av dem.

12.1 Underlag för framgångsrik processanalys

Olika typer av analyser ställer olika krav på tillgång till underlag och bakgrundsinformation för processen i fråga. Oavsett vilken analys man avser att göra, bör följande viktiga material tas fram och finnas till hands:

Processspecifikation: övergripande beskrivning av processens syfte, objekt in, objekt ut, effekter, huvudsakliga mottagare och leverantörer (se kapitel 3)

Processkarta: detaljerad beskrivning av processens utseende och innehåll (se kapitel 6)

Kravspecifikation: identifierade krav och förväntningar från viktiga intressenter (se kapitel 7)

12.2 Urval av metoder för processanalys

Det finns som ovan nämnts ett stort antal olika analysmetoder att välja bland. Olika analyser passar olika situationer och olika verktyg olika användare. En snabb och enkel analys kan i vissa fall vara bättre än en avancerad som kräver mycket arbete. I matrisen nedan presenteras sju olika analysmetoder.

Analysmetod	Syfte	Resultat
Värdeanalys	Identifiera vilka aktiviteter i en process som tillför mottagaren värde	<ul style="list-style-type: none"> • Kategoriserade aktiviteter • Åtgärdsförslag för hur man ska öka andelen värdeadderande aktiviteter och eliminera slöseri
Analys av kontaktytor med den huvudsakliga mottagaren	Identifiera vilka direkta kontaktytor mot mottagaren som finns i processen och hur dessa ska skötas	<ul style="list-style-type: none"> • Sammanställning av förekomsten av direkta kontaktytor mot mottagaren • Plan för hur dessa ska skötas och utvecklas
Problemanalys med hjälp av processkartan	Definiera var i processen problem uppstår och varför de inträffar	<ul style="list-style-type: none"> • Sammanställning av identifierade problem i processen • Åtgärdsförslag
Ansvarsanalys	Identifiera överlämningsställen i processen och försöka eliminera problem som uppstår i samband med dessa	<ul style="list-style-type: none"> • Plan för hur man ska undvika problem i samband med överlämningsstillfällen • Förslag till omfördelning av ansvar
Orsak-verkan-diagram	Identifiera möjliga grundorsaker till ett problem	<ul style="list-style-type: none"> • Möjliga grundorsaker till ett problem • Vägledning vid problem med flertal grundorsaker
5-varför-analys	Identifiera möjliga grundorsaker till ett problem	<ul style="list-style-type: none"> • Möjliga grundorsaker till ett problem • Vägledning vid problem med flertal grundorsaker
Paretoanalys	Hjälpmiddel vid prioritering och analys	<ul style="list-style-type: none"> • Identifierar och tydliggör det som har störst påverkan på visst problem eller liknande

12.3 Värdeanalys

Syftet med värdeanalysen är att fastställa utvecklingsstrategi för respektive delprocess eller aktivitet. Varje aktivitet eller delprocess kan klassificeras som tillhörande en av följande kategorier:

Värdeadderande aktiviteter: Aktiviteter som på ett direkt sätt bidrar till att lösa den huvudsakliga mottagarens problem, dvs. till att skapa det slutresultat som denne efterfrågar från processen. Ur ett långsiktigt perspektiv skulle man kunna hävda att nästan alla

aktiviteter är värdeadderande. Med värdeadderande aktiviteter menas emellertid i detta fall aktiviteter som den enskilde huvudsakliga mottagaren på en direkt fråga skulle vara beredd att betala för. Mottagaren måste kunna se kopplingen mellan det resultat man efterfrågar och aktivitetens utförande.

Icke värdeadderande aktiviteter: Aktiviteter som inte skapar värde för den huvudsakliga mottagaren men som likväl behöver utföras för att verksamheten eller den specifika processen ska fungera. Det rör sig helt enkelt om aktiviteter som skapar värde för någon annan intressent än mottagaren.

Spill: Aktiviteter som varken skapar värde för den huvudsakliga mottagaren eller någon annan intressent.

Värdeanalysen driver oftast bra diskussioner om varför processen existerar, vilka behov mottagaren verkligen har o.s.v. Att fastställa vilken av dessa kategorier en aktivitet tillhör är viktigt då de olika kategorierna bör behandlas på olika sätt:

- **Värdeadderande – utveckla!** Att en aktivitet klassas som värdeadderande betyder inte att utvecklingsbehov saknas, snarare tvärtom. Sträva efter att utveckla de värdeadderande aktiviteterna och att utföra dem ännu bättre.
- **Icke värdeadderande – minimera!** De icke värdeadderande aktiviteterna är i viss mån nödvändiga för att processen ska fungera. De bör utföras så effektivt som möjligt. Verksamhetens resurser ska fokusera på de värdeadderande aktiviteterna.
- **Spill – eliminera!** Aktiviteter som varken skapar värde för någon intressent eller organisationen fyller inte någon funktion och bör således elimineras.

Arbetet sker lämpligen utifrån följande tre steg

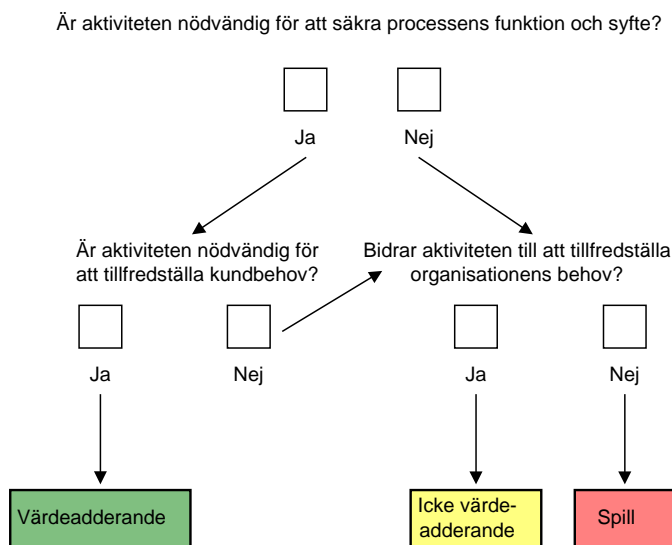
Steg 1: Fastställ till vilken kategori respektive aktivitet hör

Steg 2: Märk ut kategoritillhörighet i processkartan

Steg 3: Ge åtgärdsförslag

12.3.1 Fastställ till vilken kategori respektive aktivitet hör

För att på ett enkelt sätt fastställa vilka delprocesser/aktiviteter som tillhör vilken kategori kan man arbeta utifrån följande modell.



Figur 12-1. Hjälpmedel för att fastställa en aktivitets värdekategori

Se till den enskilda aktiviteten och börja med att ta ställning till huruvida utförandet av denna aktivitet är nödvändig för slutresultatet. Om svaret blir ja är nästa steg att ta ställning till huruvida aktiviteten är nödvändig för att uppfylla de krav den huvudsakliga mottagaren ställer på processen. Om svaret blir nej bör man fråga sig om aktiviteten bidrar till organisationens behov, dvs. skapar någon form av internt värde. En aktivitet som både är nödvändig för att producera slutresultatet och för att uppfylla mottagarens krav är som framgår av modellen värdeadderande. En icke värdeadderande aktivitet kan vara nödvändig för att producera slutresultatet men är inte nödvändig för att uppfylla mottagarens krav. Den bidrar däremot till att uppfylla organisationens behov. Aktiviteter som varken bidrar till att uppfylla mottagarens krav eller organisationens behov kan betraktas som spill.

12.3.2 Märk ut kategoritillhörighet i processkartan

Då man identifierat vilken kategori respektive aktivitet tillhör är det bra att märka ut detta i processkartan (exempelvis med hjälp av 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 aktiviteterna i en process som är värdeadderande.

12.3.3 Ge åtgärdsförslag

När analysen är genomförd och aktiviteterna indelade i de olika kategorierna bör man i arbetsgruppen ställa sig följande frågor:

- Hur kan de värdeadderande aktiviteterna utvecklas?
- Hur kan de icke värdeadderande aktiviteterna 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 diskussionen kring vilka åtgärder man bör vidta gäller det att vara kreativ och att inte låta sig hindras av nuvarande processmiljö, kultur och värderingar, resurser etc.

12.4 Analys av kontaktytor med den huvudsakliga mottagaren, "Sanningens ögonblick"

Denna analysform syftar till att identifiera s.k. "sanningens ögonblick", dvs. vilka direkta kontaktytor som finns mot den huvudsakliga mottagaren i processen. Hur man hanterar dessa möten utgör en kritisk framgångsfaktor för en process. Ofta grundar mottagaren sin uppfattning till största delen på de kontakter man har, även då de är få.

Såväl medarbetare i processen som huvudsakliga mottagare och andra viktiga intressenter kan delta vid genomförandet av denna metod. Om inga huvudsakliga mottagare är närvarande vid analystillfället är det viktigt att försöka sätta sig in i deras roll och fråga sig vilket bemötande man själv skulle önska sig i motsvarande situation.

Arbetet sker lämpligen utifrån följande fyra steg:

Steg 1: Definiera utifrån processkartan vilka direkta kontaktytor som finns med huvudsakliga mottagare i processen

Steg 2: Analysera hur dessa kontaktytor sköts i dagsläget

Steg 3: Diskutera hur man bör agera i respektive kontakt med de huvudsakliga mottagarna

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

Resultaten 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 denna utförs.

Analys av kontaktyta med huvudsaklig mottagare

Processnamn: _____

Kontaktyta med huvudsaklig mottagare (aktivitetsnamn)	Hur hanteras denna idag?	Mål (önskvärd situation)	Rekommenderad åtgärd	Åtgärdas senast (datum)	Ansvarig	Åtgärd vidtagen (datum)

Figur 12-2. Hjälpmedel för att dokumentera resultatet av analys av kontaktytor med de huvudsakliga mottagarna

12.5 Problemanalys med hjälp av processkartan

Processkartan utgör ett utmärkt stöd för att konkretisera var problem i processen uppstår och varför de inträffar. Låt därför kartan fungera som utgångspunkt för identifiering och analys av problem i processen.

Metoden följer nedanstående steg:

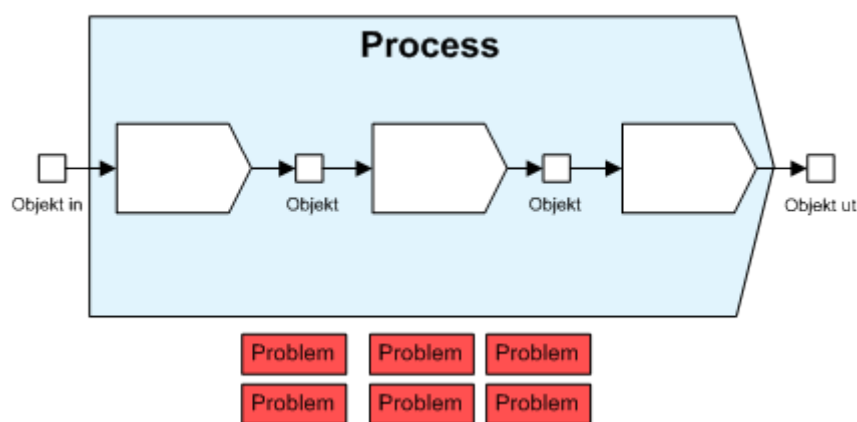
Steg 1: Identifiera problem i processen

Steg 2: Koppla problemen till processkartan

Steg 3: Prioritera problem

12.5.1 Identifiera problem i processen

Samla en grupp människor som arbetar i processen och ge dessa i uppgift att fundera över vilka problem som existerar i processen. Plocka även fram problem som uppdagats genom undersökningar eller enkäter. Skriv ner respektive problem på en klisterlapp; en lapp per problem.



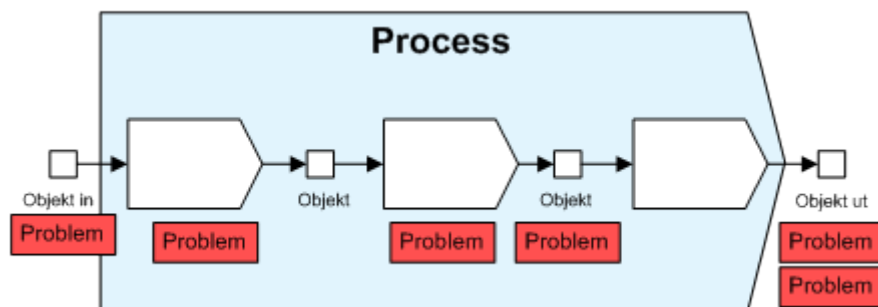
Figur 12-3. Exempel på identifierade problem

Nedanstående frågeställningar kan underlätta arbetet med att identifiera problemområden:

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

12.5.2 Koppla problemen till processkartan

”Vandra” igenom processkartan och relatera problemen till aktiviteter och/eller objekt i denna. Placera ut lapp för lapp vid de aktiviteter eller de objekt där man gemensamt kommit fram till att problemen hör hemma.



Figur 12-4. Exempel på problem relaterade till processkarta

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

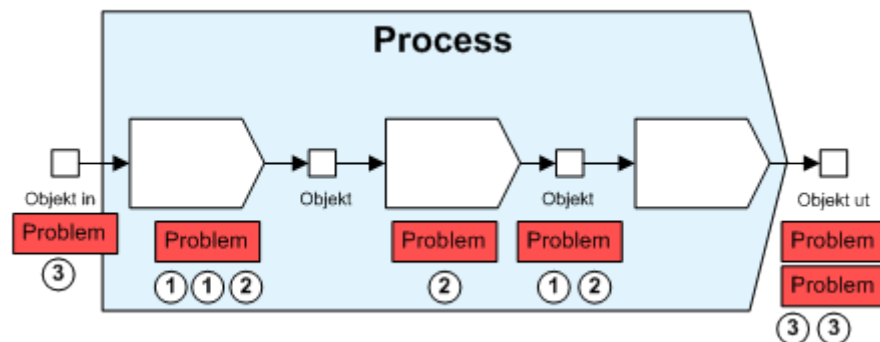
12.5.3 Prioritera problemen

Man bör göra en prioritering av vilka problem som är viktigast att åtgärda. Ge exempelvis varje mötesdeltagare tre olika klisterlappar numrerade med siffran 1, 2, 3. Låt sedan deltagarna placera ut dessa i processkartan under de problem de finner viktigast att på kort sikt åtgärda. Lappen med siffran 1 ska placeras under det problem man anser vara mest akut att åtgärda.

När respektive mötesdeltagare funderar kring prioriteringsordningen bör följande frågeställningar beaktas:

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

När alla deltagare gjort sin prioritering kan man utifrån processkartan se vilka problem som flest personer anser bör prioriteras. Fatta utifrån denna bild ett gemensamt beslut om prioriteringsordningen för problemen.



Figur 12-5. Exempel på prioriterade problem

12.6 Ansvarsanalys

Ansvarsanalysen används för att identifiera överlämningsställen och gränssnitt mellan funktioner. Detta är viktigt då många problem, ex. kvalitetsbrister och långa ledtider, uppstår i samband med överlämningspunkter p.g.a. missförstånd, bristande förståelse och otillräcklig kommunikation. Processkartan är nödvändig för att analysen ska vara möjlig att genomföra.

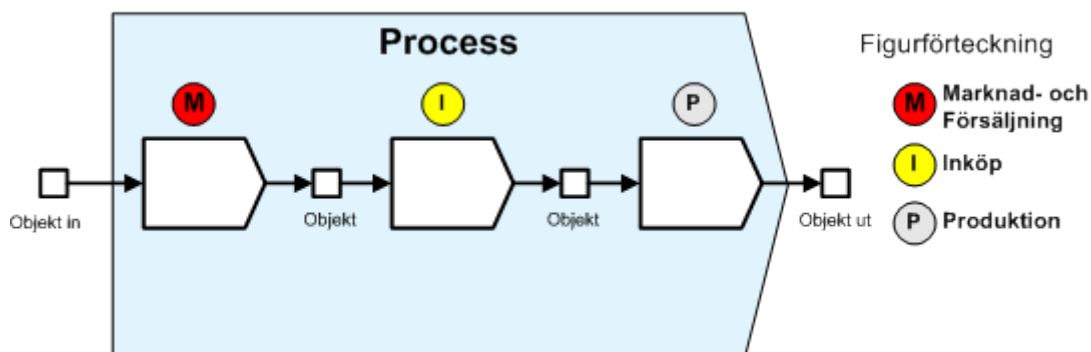
Analysen sker lämpligen i en grupp med representanter från alla olika delar i processen. Dela upp arbetet i två steg:

Steg 1: Fastställ ansvarig för utförandet av respektive aktivitet

Steg 2: Specificera utvecklingsbehov

12.6.1 Fastställ ansvarig för utförandet av respektive aktivitet

Använd processkartan som utgångspunkt och gå tillsammans igenom aktivitet för aktivitet och fastställ vem som är ansvarig för dess utförande. Markera resultatet i processkartan med hjälp av klisterlappar i olika färger eller med överstrykningspennor.



Figur 12-6. Ansvarig utförare utmärkt i processkartan

Efter att ha gjort detta får man en klar bild över var i processen överlämningar sker.

12.6.2 Specificera utvecklingsbehov

Specificera med processkartan till hjälp önskvärt resultat av varje aktivitet och diskutera i vilka överlämningar problem uppstår. Diskutera

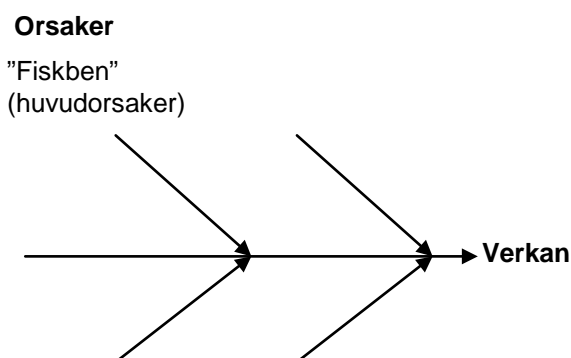
- om alla i organisationen har samma syn på vem som är ansvarig för respektive delprocess/aktivitet
- hur överlämningarna kan fungera bättre
- hur man eventuellt kan reducera antalet överlämningar genom t.ex. ändrade ansvarsfördelningar

Dokumentera problemen och lösningsförslagen.

12.7 Orsak-verkan-diagram

Ofta utgör ett problem egentligen bara ett symptom som döljer en eller flera bakomliggande orsaker. Problemet är med andra ord verkan av orsakerna. För att strukturera och analysera ett problems orsaker kan man använda ett så kallat *orsak-verkan-diagram* (fiskbensdiagram).

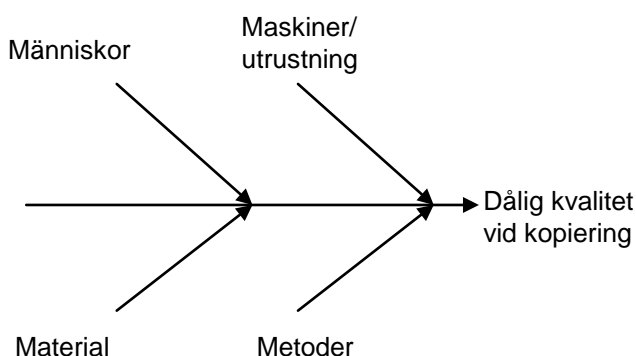
Anteckna problembeskrivningen i en ruta till höger och se till att det finns gott om plats till vänster om rutan där orsakerna sedan ska fyllas i. Det är viktigt att alla är överens om problembeskrivningen innan man börjar söka orsaker. Enas därför om en kortfattad men utförlig beskrivning av problemet.



Figur 12-7. Skelett till ett orsak-verkan-diagram

Då problembeskrivningen är gjord är det dags att kategorisera huvudorsakerna till problemet. Det är vanligt att antalet kategorier ligger mellan 4 och 8 men det varierar från fall till fall beroende på problemets karaktär. En vanlig grunduppsättning av kategorier är **m**askiner (utrustning), **m**aterial, **m**etod, och **m**änniska.

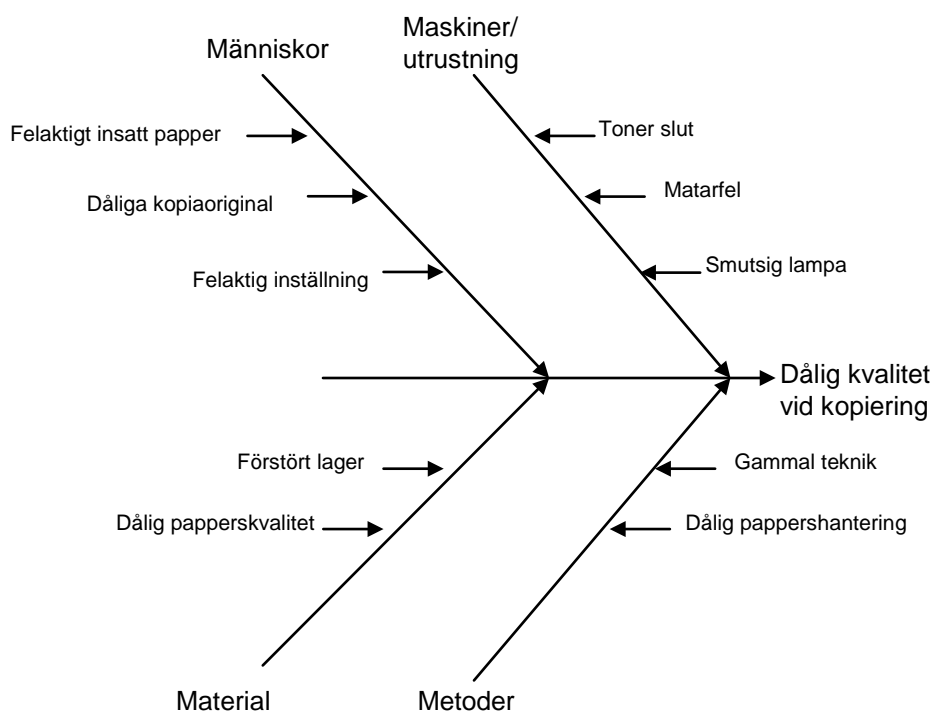
Nedan följer ett exempel på denna typ av indelning.



Figur 12-8. Orsak- och verkan diagram med inritade huvudkategorier

När några kategorier fastställts kan man börja relatera olika orsaker till lämplig kategori. Då uppstår ofta behov av ytterligare kategorier. För varje identifierad orsak bör följdfrågan bli vad som i sin tur orsakar denna. Försök finna grundorsaker till problemet.

För att färdigställa orsak-verkan-diagrammet bör varje orsak placeras in under lämplig kategori. Nedan följer ett exempel på hur ett färdigt diagram kan se ut.



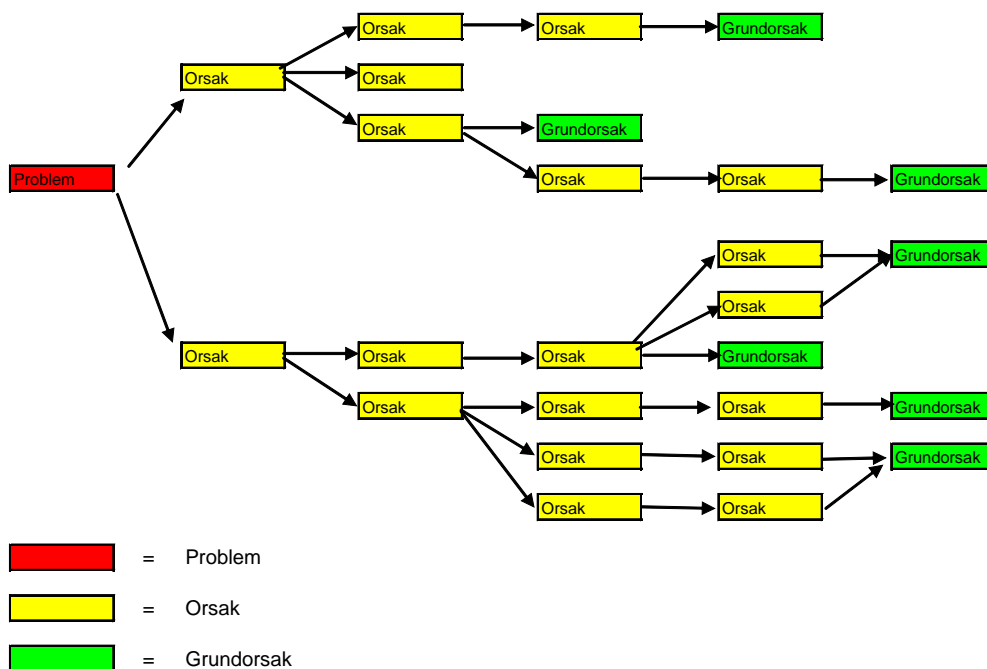
Figur 12-9. Kompletta orsak-verkan-diagram

Sammanställ de identifierade problemen samt deras huvudsakliga orsaker och börja resonera kring åtgärdsförslag och inom vilken tidsrymd dessa kan utföras. Utse även någon huvudansvarig för att den rekommenderade åtgärden verkligen genomförs.

12.8 5-varför-analys

Ibland kan det kännas svårt att hitta grundorsaker till ett problem. För att stimulera tankegångarna kan man i dessa lägen använda sig av en mycket enkel metod som kallas ”5-varför-analys”. Den innebär att man ställer frågan ”Varför?” fem gånger för varje problem för att försöka finna de verkliga orsakerna.

Resultatet blir normalt ett träd av möjliga orsaker som efter sista frågan har en föreslagen grundorsak. Sannolikt kommer analysen att ge ett antal möjliga grundorsaker. Istället för att angripa dem alla på en gång åtgärdas den mest troliga först. Om resultat uteblir så åtgärdas nästa möjliga grundorsak o.s.v.



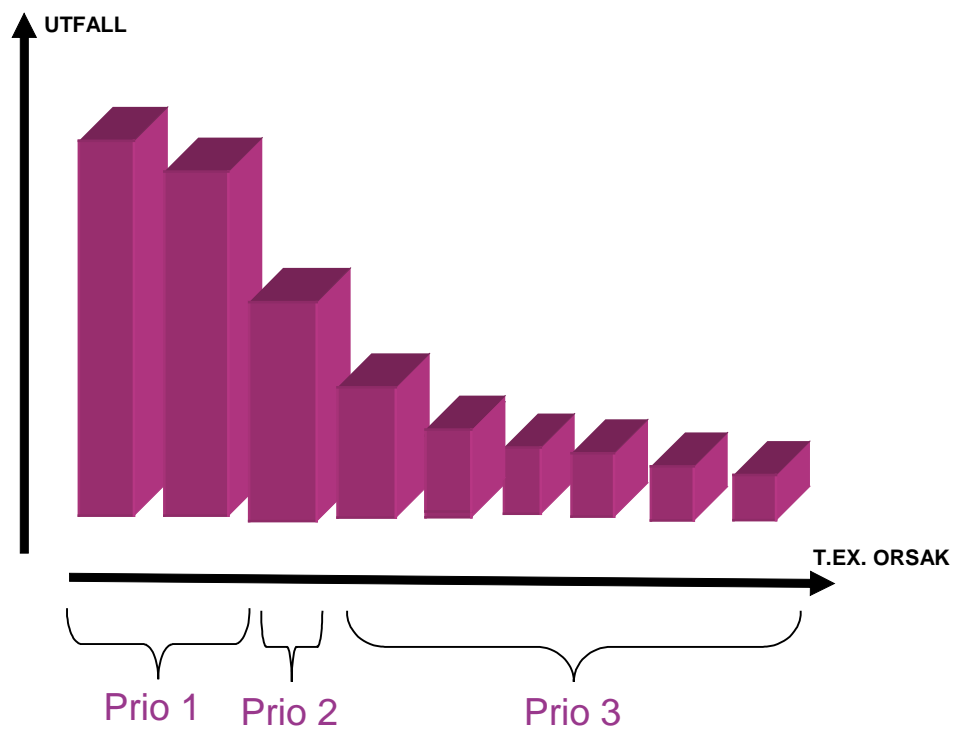
Figur 12-10. Typexempel på resultatstruktur av en 5-varför-analys

12.9 Paretoanalys

Syftet med denna analys är att skaffa sig ett underlag för prioritering framförallt om analysunderlaget är omfattande. Ett annat populärt namn på denna analys är ”80/20-regeln”.

Grundtanken är sådan att 80 % av utfallet kan härledas till 20 % av orsakerna till utfallet. Denna metod är en bra tumregel när snabba beslut måste fattas.

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



Figur 12-11. Typexempel på resultatdiagram av Paretoanalys

Appendix 1. Handbokens struktur

Handboken är skriven enligt följande struktur:

Processsynsättet

- Kapitel 1 – Förklarar vad en process är och vad som menas med ett processsynsätt
- Kapitel 2 – Behandlar de för processsynsättet centrala begreppen huvudsaklig mottagare, intressenter, behov och värdeskapande
- Kapitel 3 – Beskriver hur man identifierar en verksamhets viktigaste processer, huvudprocesskartans syfte samt hur en huvudprocesskarta skapas
- Kapitel 4 – Förklarar de roller som behövs för att Lunds Universitet ska kunna arbeta med sina processer på ett ändamålsenligt och effektivt sätt

Grundläggande processledning

- Kapitel 5 – Förklarar vad det innebär att etablera grunden för processledning.
- Kapitel 6 – Beskriver hur man går tillväga för att kartlägga processer och vid behov skapa andra nödvändiga styrande dokument
- Kapitel 7 – Visar hur den huvudsakliga mottagarens behov och intressentkrav formuleras och översätts till processkrav
- Kapitel 8 – Tittar på hur mätsystem för processen skapas utifrån processkraven med syfte att kunna leda och utveckla processen på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Som ett viktigt specialfall beskrivs en metod för att mäta tillfredsställelse hos den huvudsakliga mottagaren
- Kapitel 9 – Behandlar i korthet ständiga förbättringar sett som en kultur

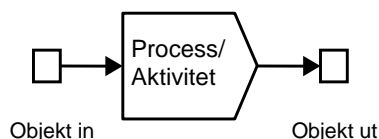
Utveckling av processer

- Kapitel 10 – Ger en introduktion till processutveckling och sätter begreppet i sitt sammanhang
- Kapitel 11 – Beskriver en metod för strukturerad processutveckling
- Kapitel 12 – Beskriver ett antal viktiga metoder för att analysera processer

Appendix 2. Definitioner

Process, delprocess	Repetitivt länkade aktiviteter där information och resurser används för att omforma ”objekt in” till ”objekt ut”, från behov till tillfredsställt behov. En process kan brytas ned i ett antal delprocesser.
Huvudprocesser	De övergripande processer som på en hög generaliseringsnivå tillsammans beskriver syftet med organisationens verksamhet. Tillsammans bildar de ett system som utgör grunden för verksamhetens värdeskapande.
Ledningsprocesser	Processer som behövs för att styra och koordinera huvudprocesserna och stödprocesserna.
Stödprocesser	Processer som behövs för att huvud- och ledningsprocesserna ska fungera som avsett.
Aktivitet	Den verksamhet som transformerar objekt in till ett objekt ut.
Objekt in	Objekt in är den specifika delen av insatsen som gör att aktiviteten/delprocessen/processen startas. Tillsammans med information samt resurser som tillförs utgör objekt in aktivitetens/delprocessens/processens insats.
Objekt ut	Processens resultat till extern eller intern huvudsaklig mottagare och ibland objekt in för nästa aktivitet/delprocess/process. Tillsammans med information som lämnar aktiviteten/delprocessen/processen utgör objekt ut aktivitetens/delprocessens/processens utfall.

Processens nyckelkomponenter



Resultat	Resultatet är helheten i det erbjudande som den huvudsakliga mottagaren ställs inför, dvs. den helhet som utgörs av en kombination av fysiska produkter och tjänster. Alla processer levererar ett slutresultat.
Intressent	Alla som har intresse av processens verksamhet.
Huvudsaklig mottagare	Mottagare av processens resultat.
Extern huvudsaklig mottagare	Huvudsakliga mottagare utanför den egna organisationen. Processen kan ha flera externa huvudsakliga mottagare med individuella behov.
Intern huvudsaklig mottagare	Processer inom den egna organisationen som erhåller internt skapade resultat. Liksom de externa huvudsakliga mottagarna kan de interna indelas i olika grupperingar med skilda krav på processerna.
De huvudsakliga mottagarnas huvudsakliga mottagare	De huvudsakliga mottagare vars behov organisationens huvudsakliga mottagare i sin tur tillfredsställer.
Slutlig huvudsaklig mottagare	Den sista huvudsakliga mottagare i en kedja av leverantörer och huvudsakliga mottagare, huvudsakliga mottagare som använder eller förbrukar slutresultatet.