

Metodstöd för processororienterat arbetssätt i förvaltningen för funktionsstöd

Om detta dokument

Detta metodstöd är ett praktiskt verktyg som fungerar som ett komplement till förvaltningens anvisning om processororienterat arbetssätt. Stödet vänder sig särskilt till dig som arbetar i stödfunktioner, och som har en roll i att utveckla eller stödja processer, oavsett om du är processledare, processägare, chef i stödfunktion eller del i ett processteam.

Målet är att stödja arbetet med att tydliggöra, analysera och förbättra de processer som utgår från stödfunktionens ansvar, med fokus på att skapa värde för chefer och verksamhet och bidra till en mer sammanhållen och effektiv helhet.

Metodstödet utgår delvis från Stadens guide i processororientering som du hittar [här](#).

Vad består metodstödet av?

Metodstödet bygger på en strukturerad GAP-analys. Denna analys syftar till att kartlägga nuläge och önskat läge i en process för att identifiera de gap som behöver hanteras för att processen ska bli tydlig, ändamålsenlig och kvalitativ.

GAP-Analysen omfattar bl.a. processens tydlighet, ansvarsfördelning, mätning, risker, variationer och målgruppens upplevelse.

En GAP-analys är en metod för att jämföra nuläge med ett önskat läge i en process.

Syftet är att identifiera skillnader ("gap") som behöver åtgärdas för att processen ska fungera effektivt, enhetligt och med rätt kvalitet.

Syfte och omfattning

Syftet är att skapa en gemensam riktning och tydlighet för arbetet med processer. Metodstödet är tänkt att kunna användas både i nystartade utvecklingsinitiativ och i uppföljning av redan pågående processer.

Du väljer själv hur omfattande analysen behöver vara. Det viktigaste är att få syn på det som har störst påverkan för **kvalitet, samordning och resultat**.

Tillämpning av metodstödet

Metodstödet är tänkt att fungera som ett underlag för

- Planering av aktiviteter kopplat till processen

- Dialog i processteam
- Uppföljning och dialog mellan processägare och processledare

Om analysmallen

Mallen består av två riktningar:

- Ett **vågrätt fält** (kolumnrubriker) som beskriver *vilket typ av innehåll som ska analyseras*
- Ett **lodrätt fält** (rader) som representerar *olika aspekter eller områden i processen*

Det vågräta fältet – kolumnrubrikerna

Varje kolumn motsvarar ett steg i analysen. Nedan beskrivs kortfattat vad som ska fyllas i:

Kolumn	Beskrivning
Process	Namnet på den process som ska analyseras.
Nuläge	Kort beskrivning av hur processen fungerar idag i praktiken.
Önskat läge	Hur processen ska fungera för att vara tydlig, effektiv och ändamålsenlig.
GAP	Skillnaden mellan nuläge och önskat läge – vad som saknas, brister eller behöver utvecklas.
Aktiviteter/Åtgärder	Förslag på konkreta åtgärder för att minska gapet.
Ansvar	Vem som ansvarar för att åtgärden genomförs.

Det lodräta fältet – analysområden/processkomponenter

Varje rad i tabellen representerar en aspekt av processen som analyseras:

Processbeskrivning

En tydlig processbeskrivning är viktig för styrning, samverkan och förbättring. Här analyseras om det i dagsläget finns en dokumenterad process, om den speglar verkligheten och om den är känd och förstådd i förvaltningen:

- Finns det en definierad startpunkt, slutpunkt och ett uttalat syfte?
- Har processen visualiserats (exempelvis via processkarta)?
- Är processen enhetligt förstådd i alla delar av organisationen?

Vägledning:

Även om processen inte är tydligt dokumenterad idag, betyder det inte att en fullständig kartläggning är det mest prioriterade steget. Störst effekt av ett processororienterat arbetssätt uppnås inte genom att vi ritar processer i ett verktyg som 2c8 utan genom att vi identifierar rätt förbättringsområden. Det är i analysen och åtgärderna vi skapar verklig förändring, inte i visualiseringen i sig.

Kartläggning är ett verktyg, inte ett mål. Håll analysen så enkel som möjligt och öka detaljeringsgraden först där det finns särskilda behov eller risk.

Många organisationer fastnar i att kartlägga processer utan att gå vidare till det viktigaste: att identifiera och prioritera rätt förbättringsområden som ger effekt i praktiken.

Läs mer: Göteborgs Stad - Guide i processororientering s. 7-10.

2. Roller och ansvar

För att en process ska fungera hållbart och skapa nytta krävs att roller och ansvar är tydligt definierade. Analysen fokuserar på hur väl processansvaret är organiserat, och om det finns förutsättningar för gemensamt ansvarstagande.

Frågor att ställa kan vara:

- Finns utsedda roller, såsom processägare, processledare och processteam?
- Är roller och uppdrag tydliggjorda och förstådda av de som berörs?
- Hur ser samspelet ut mellan linje- och processorganisation? Finns samarbetsytor, stöd och kommunikation?
- Behöver processteamet kompletteras med fler perspektiv eller kompetenser för att kunna utveckla och följa upp processen på ett bra sätt?

Vägledning:

Det är vanligt att processansvar existerar i praktiken utan att vara uttalat. Det kan också finnas otydlighet kring vem som "äger" eller utvecklar processen. För att kunna styra och förbättra på ett strukturerat sätt behöver ansvar formuleras, tydliggöras och förankras.

Läs mer: Göteborgs Stad - Guide i processororientering s. 20-22.

3. Uppföljning och mätning

För att kunna styra, utveckla och prioritera i en process behöver vi ha någon form av uppföljning. Vad vi följer upp och på vilket sätt utgår från respektive process. Det behöver inte alltid handla om siffror och nyckeltal, men det måste finnas ett sätt att följa upp effekter, leveranser och upplevelser.

Frågor att ställa kan vara:

- Finns det indikatorer eller nyckeltal, om inte, finns det några lämpliga?
- Finns det en struktur för återkommande uppföljning?

- Går det att följa förflyttning över tid?
- Följer vi upp leveranser, resultat och målgruppens upplevelse?
- Finns det rutiner för att samla in, analysera och använda data för förbättring?

Vägledning:

Syftet med att mäta och följa upp är dubbelt:

Dels handlar det om att skapa lärande och utveckling i teamet och i processen, dels om att ge rätt underlag till ledningen för styrning och beslut.

Alla processer kan inte mätas på samma sätt. I vissa fall är det svårt att kvantifiera nytta, men det betyder inte att uppföljning saknar värde. Då kan kvalitativa metoder, brukarperspektiv eller återkommande dialog vara det bästa sättet att synliggöra resultat.

Det viktigaste är inte att ha många siffror utan relevant information som hjälper oss att se om processen fungerar som tänkt och om den skapar värde.

Läs mer: *Göteborgs Stad - Guide i processorientering s. 19-20.*

4. Risker

Många kvalitetsbrister uppstår i gränssnittet mellan personer, enheter eller steg i processen, till exempel vid överlämningar eller där det finns stor variation i hur något utförs. Men risker kan också finnas i bristande resurser, otydliga krav, sårbara moment eller utebliven uppföljning. Det här steget handlar om att identifiera vad som hotar processens stabilitet och förmåga att leverera önskat resultat.

Frågor att ställa kan vara:

- Varierar utförandet mellan personer, verksamheter eller tillfällen?
- Har vi säkrat överlämningar och samarbetsytor mellan funktioner?
- Finns det moment i processen där fel lätt kan uppstå, eller där vi ofta får gå tillbaka och rätta?
- Finns beroenden som gör processen extra sårbar (exempelvis nyckelpersoner, system eller avtal)?
- Är det oklart vem som reagerar när leverans uteblir eller kvaliteten brister?

Vägledning:

Risker i processer kan uppstå av många olika skäl, inte bara i hur vi gör saker, utan också om vi gör dem. Det är viktigt att fundera på vad som skulle kunna leda till att processen inte uppfyller sitt syfte, alltså risk för fel, försening, missförstånd, avvikelser eller uteblivna effekter. Vissa risker går att hantera genom standardisering eller kontrollpunkter, andra genom förtydliganden eller kommunikation. Håll gärna isär variationer som är acceptabla (t.ex. personligt bemötande) och sådana som hotar rättssäkerhet, effektivitet eller likvärdighet.

Läs mer: *Göteborgs Stad - Guide i processorientering s. 12-13, 16-19.*

5. Mottagarens upplevelse

Ett processororienterat arbetssätt behöver alltid utgå från användarnas behov och upplevelser. För stödfunktioner är det ofta chefer i kärnverksamheten som är den huvudsakliga målgruppen. I detta steg analyseras hur väl processen fungerar ur chefers perspektiv, inte bara i teori, utan i praktiken.

Frågor att ställa:

- Upplevs processen som stödjande eller hindrande i chefers arbete?
- Finns det kända smärtpunkter, flaskhalsar eller återkommande klagomål?
- Har användarnas behov, synpunkter och erfarenheter fångats upp?

Vägledning:

En process kan vara tydlig och logiskt uppbyggd, men ändå upplevas som dåligt fungerande för den enskilde mottagaren. För att förstå värdeskapandet i praktiken behöver vi lyssna in användarperspektivet: fungerar processen i vardagen?

Det kan ibland vara en utmaning att mäta chefers upplevelse på ett systematiskt sätt. Chefer belastas regelbundet med enkäter för uppföljning och det är därför en fördel om synpunkter fångas inom ramen för ordinarie uppföljningsstrukturer, snarare än via nya fristående enkäter.

Samtidigt vill vi uppmåna till dialog i så stor utsträckning som möjligt. Genom direkt samtal, feedbackforum eller gemensam analys skapas inte bara bättre förståelse för processen, utan också engagemang och gemensamt ansvar för förbättring.

Läs mer: Göteborgs Stad - Guide i processorientering s. 11 och 15.

6. IT-system.

Många processer i stödfunktionerna är helt eller delvis beroende av digitala stöd, som IT-system, verktyg eller lagringsytor. Det innebär att processutveckling ofta behöver ta hänsyn till hur systemen används, förvaltas och är kopplade till ansvarsroller.

Även om detta metodstöd inte går in i detalj på IT-säkerhet eller tekniska lösningar, är det viktigt att känna till att processägare också har ett ansvar för hur information hanteras i anslutning till systemet. Detta inkluderar exempelvis behörigheter, åtkomstkontroller, och att information är korrekt och tillgänglig för dem som behöver den.

Läs mer: Mer stöd finns i dokumentet [Förvaltningen för funktionsstöds anvisning för behörighetstilldelning och åtkomstkontroll](#)

Dokumentet innehåller riktlinjer för hur du som processägare eller stödfunktion ska förhålla dig till frågor om system-åtkomst, roller och riskhantering.

Digitalisering och innovation

Samtidigt som det finns krav på ordning, säkerhet och struktur, finns det också stor potential i innovation, digitalisering och utveckling kopplat till stadens IT-stöd. System som används på rätt sätt kan effektivisera arbetssätt, skapa bättre förutsättningar för samarbete och ge nya möjligheter till uppföljning, lärande och kvalitet.

Det är därför viktigt att förvaltningen inte bara förvaltar utan aktivt bidrar till att driva utveckling i staden som helhet. När stödfunktionerna har koll på kopplingen mellan process och system, kan de också vara drivande i att utveckla lösningar som gör skillnad.

Avslutning

När nuläge, önskat läge och gap är identifierade, blir nästa steg att formulera konkreta och genomförbara förbättringsåtgärder. Det kan handla om att utveckla, standardisera, tydliggöra eller stärka kompetens inom processen. Åtgärderna ska vara möjliga att följa upp och kopplas till ansvar.

Det är också viktigt att reflektera över vilka förbättringar som är mest prioriterade och hur de bäst kan drivas vidare i organisationen. Här kan avdelningens verksamhetsutvecklare vara ett stöd, både i analysarbetet och i att utforma och förankra åtgärdsplaner som ger effekt i praktiken.

Processutveckling handlar inte om att göra allt på en gång, utan om att fokusera på rätt saker, i rätt ordning, för att skapa värde och stärka helheten.

Process:

Nuläge

Önskat läge

GAP

Åtgärder

Ansvar

Processbeskrivning

Roller och ansvar

Uppföljning och mätning

Risker

Mottagarens upplevelse

IT-System