

Processutveckling – *Inspiration och metod* *Inom Västra Götalandsregionen*

Västra Götalandsregionen
Centrum för Verksamhetsutveckling
Regionens Hus
405 44 Göteborg

Reviderad upplaga 2011: Gösta Carlsson, Inga-Maja Nilsson Björling

Metod: Tommy Carlsson, TC Processutveckling

Innehållsförteckning

1. Inledning och sammanfattning	3
2. Att utveckla en verksamhet.....	7
2.1 Det självklara men svåra.....	7
2.2 Viktiga begrepp	9
2.3 Helhetssyn	13
3. Vad som kännetecknar en process.....	15
3.1 Sambanden är processens nyckel.....	15
3.2 Processutvecklingens fyra delar.....	17
3.3 Fungerande processer är inte hierarkiska.....	18
4. Processororienterat arbetssätt.....	20
4.1 Att acceptera ett processororienterat arbetssätt	20
5. Planera processkartläggning.....	24
5.1 Praktisk metod för processkartläggning.....	24
6. Exempel på turordning för att genomföra processkartläggning.....	26
6.1 Processkartläggning steg för steg.....	26
7. Utvärdera processen	29
7.1 Tillvägagångssätt – steg för steg.....	29
8. Utveckla processen	32
8.1 Varför det är viktigt att mäta ³²	32
8.2 Hur vi gör relevanta mätningar	33
9. PDSA-cykeln eller förbättringshjulet.....	35
10. Symboler och begrepp för processkartläggning och processutveckling	38
11. Råd och förutsättningar.....	42

1. Inledning och sammanfattning

Inledning

Genom att beskriva sin verksamhets processer upptäcker man möjligheter och ser problem. Man får en karta att navigera efter då man utvecklar verksamheten.

I ”Processutveckling – inspiration och metod” presenterar vi en strukturerad metod för processutveckling

Dagens situation för offentlig förvaltning innebär att behoven hos såväl kund, medarbetare och huvudman ska tillfredställas samtidigt som de ekonomiska förutsättningarna innebär allt hårdare krav på effektivitet. Framtiden måste mötas med ständig förbättring och utveckling av våra verksamheter. I vår omvärld ser vi förändringar som kräver beredskap inför framtiden. Det betyder att vi måste vara flexibla och beredda att jämförelsevis snabbt styra om våra resurser. Arbetet måste vila fast förankrat i vision, värdegrund och verksamhetsidé. När kundens behov och förväntningar blir centrala krävs av oss att vi kan organisera vår verksamhet med helheten i fokus. För att uppnå en stark kundorientering finns ett flertal verktyg att använda. Att förbättra verksamhetens processer är en viktig del i detta och ett sätt att arbeta med såväl effektiviseringar som kvalitetsstyrning.

Intresset för verksamhetsutveckling har ökat under de senaste åren. Nya modeller och metoder har lärts ut och fått fotfäste i både offentlig verksamhet och privata företag. Det känns stimulerande och roligt att kunna presentera ett förnyat material som kan bidra till utvecklingsmöjligheter. Kompendiet är en omarbetad upplaga av boken ”Processutveckling – inspiration och metod” som Västra Götalandsregionen tog fram redan år 1999.

Med kompendiet har du möjlighet att ta till dig en metod som på ett enkelt och strukturerat sätt ger dig möjlighet att beskriva din verksamhet så att alla förstår den. Att göra sin verksamhet tydlig underlättar arbetet med förbättringar och förnyelse. Kompendiet kan användas som orientering, inspiration, för både ledning, arbetslag och enskild medarbetare. Metoden är logisk, men att vända en traditionell hierarkisk organisation till en med processororienterat arbetssätt och särskilt till en processororienterad organisation kräver både tid, tålamod och noggranna förberedelser. Vi rekommenderar att Råd och förutsättningar (kapitel 11.) används flitigt som checklista i planeringsarbetet.

Sammanfattning

I Utmärkelsen Svensk Kvalitet står, under Grundläggande värderingar, om processororientering: ”Organisationens verksamhet skall ses som processer som skapar värde för kunderna. Processororientering stimulerar till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation och lägger grunden för kundorienterad verksamhetsutveckling.”

Processer är en realitet i alla organisationer. De finns oavsett organisation, vad man gör och om man ser, förstår eller accepterar dem eller inte. Vi arbetar alla i processer, utmaningen är att börja arbeta **med** processer. Om man identifierar verksamhetens processer kan organisationen anpassas efter vad som verkligen händer i verksamheten. För kunden är det resultatet, eller snarare effekten, av processerna som är viktigt, inte hur vi organiserar oss.

En process startar genom ett initiativ av något slag och skapar en kedja av händelser eller aktiviteter. Det som kommer ut ur en process kallas arbetsresultat. Det som kommer till nytta, ger effekt, kallas effektresultat. Det är avgörande att förstå innebörden av dessa begrepp. Det är alltför vanligt att framgång mäts genom uppnått arbetsresultat medan det i själva verket är verksamhetens effektresultat som visar hur väl verksamheten lyckats.

När vi sysslar med övergripande verksamhetsutveckling utgår vi från kundens perspektiv. Det gäller att inte glömma bort att det som sker i en verksamhet, processerna, alltid sker för att tillfredsställa kunden och uppfylla dennes behov, uttalade önskemål samt underförstådda behov. Båda dessa måste vara uppfyllda för att kunden ska vara nöjd. Observera att i många processer kommer kraven från en intern kund.

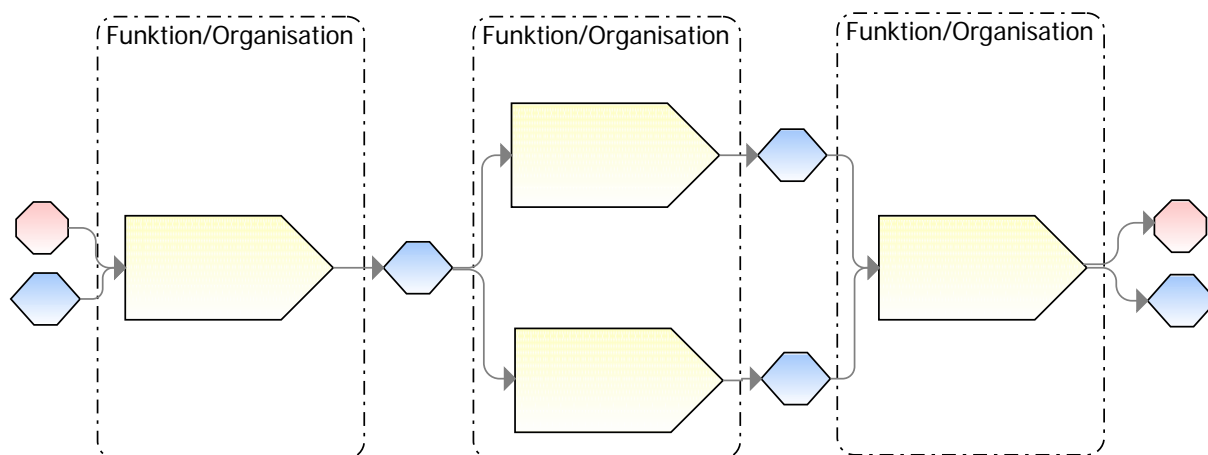
Även om processerna alltid belyses utifrån kundens perspektiv ska man vara medveten om att det kan vara många intressenter som ställer krav i en process. Historiskt är det ägarens krav som varit dominerande i en verksamhet medan såväl medarbetare som kund kommit i andra hand. Att hitta balansen mellan de olika intressenternas krav är viktigt för en sund process som inte bör tippa över åt något håll. Balansen mellan olika intressenter är centralt i arbetsmetoden med balanserade styrkort, ett tankesätt som är integrerat i metoden med processkartläggning.

Grundläggande för arbetet med processer är att organisatoriska gränser inte ska hindra vad man ser av en process. Även om ”min” del av processen är mycket liten, måste jag se och förstå hela processen. Det är kanske något som sker tidigt i processen som påverkar just det jag gör. När man överblickar alla delar i en process kan man förändra långsiktigt och varaktigt istället för att ta till kortsiktiga lösningar. Detta understryker också vikten av en bred delaktighet i processkartläggningar med följande verksamhetsutveckling.

Varje process använder resurser. Resurserna består av allt som krävs för att aktiviteterna ska kunna genomföras, exempelvis utrustning, lokaler, verktyg och material eller aktörer i form av egna medarbetare eller annan arbetskraft. Resurserna kan vara såväl interna som externa. Resurserna ingår dock inte i processen utan **tillförs** processen. För att man ska kunna förstå sin process krävs att man har förmågan att bortse från resurserna som en del i processen. Ett vanligt misstag är att man blandar ihop aktiviteter och aktörer.

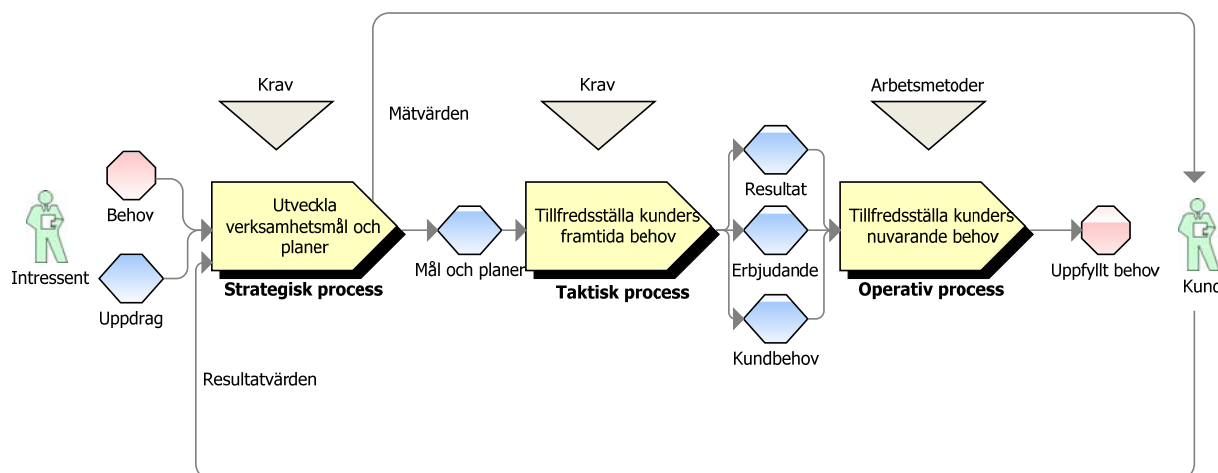
Processförbättringen/utvecklingen har fyra delar. Man planerar aktiviteter, genomför dessa, utvärderar hur det gick och utvecklar för att bli ännu bättre. Det synsättet är en förutsättning för ett systematiskt och kontinuerligt utvecklingsarbete. Att planera och genomföra representerar det dagliga arbetet medan att utvärdera och utveckla skapar förutsättningar för det dagliga arbetet i framtiden. För att vara framgångsrik på lång sikt kommer man aldrig ifrån behovet att utvärdera och utveckla sin verksamhet.

En fungerande process skär tvärs igenom såväl funktion som organisation. Trots det finns det åtskilliga processbeskrivningar som är hierarkiska. Många har svårt att bortse från revir. Processer beskrivs alltför ofta med den egna organisationsstrukturen som mall, det vill säga efter ett traditionellt pyramidtänkande. För att processarbetet ska leda till bättre effektivitet och varaktig förändring krävs att man fokuserar på kundbehovet.



All verksamhet har minst tre olika typer av processer.

1. **Strategisk process:** Att utveckla verksamhetsmål och planer. Hur ser behovet ut hos kunden, marknaden, intressenterna; såväl nuvarande som framtida? Verksamhetsmål och planer arbetas fram genom omvärldsanalyser och strategiska val av bästa sätt att uppfylla deras behov och förväntan.
2. **Taktisk process:** Det är målen och planerna från den strategiska processen som driver arbetet med att uppfylla kunders framtida behov. I den taktiska processen sker arbetet med att förbättra och förnya verksamheten, alltså de innovativa eller taktiska processerna. Hur utvecklar vi produkter, arbetsmetoder och medarbetare för att kundernas framtida behov ska kunna mötas på bästa sätt?
3. **Operativ process:** Slutligen krävs en process som tillfredsställer kunders nuvarande behov, de interna eller operativa processerna. Vilka är aktiviteterna som ska tillfredsställa kundernas uttalade och outtalade behov och hur genomför vi dessa på bästa och minst resurskrävande sätt?



Verksamheter som arbetar med sina processer tar ofta inte ett helhetsgrepp utan har ofta en operativ grundsyn och att arbetet begränsas till de interna processerna. Då en process från ett kundbehov till en nöjd kund skär rätt igenom en verksamhets olika funktioner kräver det helhetssyn och ett särskilt behov av ledningsansvar. Det är genom processerna som en verksamhet förser kunden med varor, tjänster eller upplevelser och dessa processer behöver styras precis som man traditionellt styrt funktionerna.

Det räcker inte att ledning och de som arbetar med processutveckling förstår vad som menas med processorientering. Medarbetare på alla nivåer måste introduceras och utbildas i att tänka i processer. Så länge tankebanorna styrs till strukturer uppifrån och ned kommer arbetet med processutveckling inte att fungera. Processorientering handlar mer om att förändra människors sätt att tänka än att förändra teknik och arbetsmetod.

Processledning innebär att styra och utveckla en verksamhets processer. Det sker genom att utse ledande personer som processägare till de processer man identifierat. Processägaren ansvarar för att flödet fungerar så optimalt som möjligt genom alla nödvändiga funktioner och att processen tillför utbudet av varor och tjänster det värde kunden behöver. Han eller hon ansvarar också för att ta reda på om kunden haft förväntad nytta av produkten och om kunden är nöjd eller inte.

2. Att utveckla en verksamhet

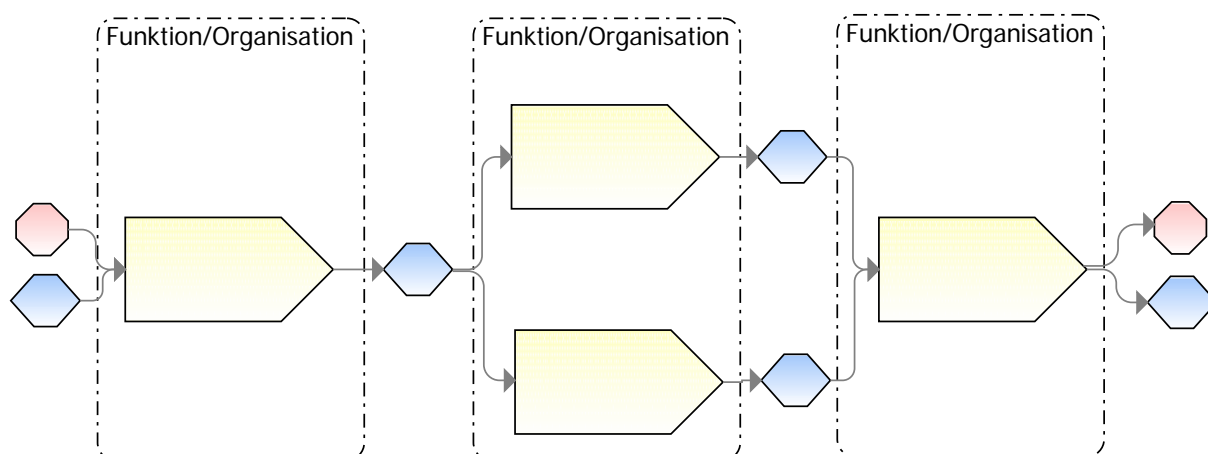
2.1 Det självklara men svåra

När man ska bygga om ett hus behöver man en ritning. Hur ser huset ut egentligen, vilka mått är viktiga, hur är elledningarna dragna och vilka väggar är bärande? Att ha kontroll över hur huset är byggt innan man börjar riva och bygga om är en allmänt accepterad självklarhet. Ingen vill riskera att montera ned en bärande vägg eller slå hål på en vattenledning.

Men vad vet man om en organisation, en verksamhet som behöver förändras, rationaliseras, göras effektivare? Vet man hur den ser ut innan man börjar riva och bygga om? För det mesta inte! Visst känner man till organisationsstrukturen och vem som gör vad. Men vet man verkligen vad som händer i verksamheten? Vilka aktiviteter som tillsammans utgör verksamhetens livsnerv, dess flöde eller process? Är man i organisationen överens om hur flödet ser ut? Uppfattas verksamheten på samma sätt av medarbetaren på lagret som av medarbetaren i ledningsgruppen? Är bilden av verksamheten samstämmig inom ledningen?

En gemensam bild av verkligheten

Att ta reda på hur verkligheten ser ut, och bli överens om den bilden av verkligheten, är en förutsättning för att genomföra förändringar på ett framgångsrikt sätt. Det är först när vi är medvetna om hur vi gör som vi kan förändra vad vi gör. Med en väl kartlagd verklighet vet man vad som faktiskt behöver förändras. Med en gemensam uppfattning om verkligheten kan man tillsammans hitta smidigaste sättet att genomföra de åtgärder som krävs för att bli framgångsrik. Man har helt enkelt en gemensam karta som vägledning. Utmaningen är att hitta bästa vägen till målet via den kartan.



Att kartlägga processer

Processer är en realitet i alla organisationer. Allt arbete som utförs ingår i en process, oavsett det är på ett sjukhus, en industri, en skola eller en bank. De finns oavsett vad man gör, organisation

och om man ser, förstår eller accepterar dem eller inte. Geografin finns oavsett om kartritaren ritar av den eller inte. På samma sätt måste vi acceptera att processerna finns där och det är upp till oss själva om vi vill skapa oss en bild av dem för att kunna utveckla dem. Att acceptera att processer finns, är det första hindret att ta sig över när man börjar arbeta med processer. Vi arbetar alla **i** processer. Utmaningen är att börja arbeta **med** processer.

Sökandet efter en verksamhets naturliga processer sker ständigt. Det är bara det att vi inte är medvetna om vad vi söker efter. Vi vill hitta det optimala sättet att arbeta, trimma organisationen att fungera så effektivt som möjligt. Därför genomförs ständiga organisationsförändringar. Förändringar som oftast inte medför förbättringar därför att vi inte förstår processerna. Utan att identifiera verksamhetens flöden, kan vi organisera om hur mycket som helst, det förändrar ändå ingenting i grunden. Det är som att skaka ett träd fullt med apor. Aporna hoppar från gren till gren på grund av rörelsen men stammen och rötterna påverkas inte. Om man istället börjar med att identifiera verksamhetens processer, kan organisationen anpassas efter vad som verkligen händer i verksamheten. För kunden är det resultatet av processerna som är viktigt, inte hur vi organsierar oss.

Det här materialet beskriver en metod för att rita en bild av verkligheten, en karta över en verksamhet. Metoden är inte branschberoende utan fungerar i alla verksamheter oavsett det handlar om varor, tjänster eller människor. Metoden fungerar på alla nivåer, eller snarare oberoende av nivåer i en organisation. Den kan användas av ett arbetslag i verksamheten lika väl som av en koncernledning. Det handlar bara om att beskriva vad som faktiskt händer. Utmaningen för den som använder metoden är att lämna ett traditionellt hierarkiskt tänkande och istället börja tänka lateralt, tvärs igenom alla organisatoriska strukturer. Enheter, avdelningar, revir är oväsentligt. Istället är det flödet, det som rör sig genom verksamheten som fokuseras. Genom processkartläggning visualiseras det osynliga flödet och det fysiska flödet blir tydligt. Styrkor och svagheter identifieras, det vill säga vad som gör verksamheten framgångsrik och vad som kan bli bättre.

Vad och hur - inte vem

I en traditionellt funktionell verksamhet söker man problem hos medarbetarna när något inte fungerar, man fokuserar på vem som gjorde fel och det är medarbetarna som ska styras och organiseras. I en verksamhet som fokuserar på processer söker man efter problem i processen, frågar sig **hur och varför** ett problem uppstod och koncentrerar sig på att lösa problemet samt att styra och organisera processerna.

Kartan du lär dig rita med metoden som presenteras här, är uppbyggd av just processer. Du kommer inte att skissa på en enda organisationsstruktur eller dela in verksamheten efter funktioner där man definierar vem som gör vad. Tvärtom, med metoden svarar du i stället på frågan **vad** som görs och i steg två **hur** det görs.

Det är när man fokuserar på vem som gör saker och ting som man låser sig i hierarkier och gamla maktstrukturer. En aktör, en person, kan ha olika roller, vilket är viktigt att inse inte

minst i en processtyrd organisation. Vi återkommer till det i kapitlet Processororienterat arbetssätt (kapitel 4.). Liksom på en teater spelar vi olika roller på verksamhetens scen. Rollfigurer som antingen kan vara statiska och manusstyrda eller flexibla och öppna för improvisation. Dessutom kan en person ibland spela mer än en roll, något som ställer krav på att han eller hon har förmågan att byta perspektiv och leva sig in i skiftande förutsättningar. Om man till ett teatersällskap, som kväll efter kväll spelar en välrepeterad uppsättning av Fröken Julie, skulle säga ”i kväll spelar vi Hamlet istället” skulle det med stor sannolikhet utbrista kaos. Skådespelarna kan inte pjäsen och ingen vet vilken roll de ska spela. Men just så går det ibland till när man omorganiserar en verksamhet!

Redan Gaius Petronius, romersk ståthållare och hovman hos Nero, d 66 e kr hade en tydlig uppfattning om vad omorganisation innebär:

”Vi tränade hårt, men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg, medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering”

2.2 Viktiga begrepp

Begreppet process och processkartläggning är ingenting nytt. Processorientering, processutveckling, processledning är ord som förekommer flitigt inom till exempel olika kvalitetssäkringssystem som ISO 9000-familjen (The Organisation for Standardization) och utvärderingsverktyg som Utmärkelsen Svensk Kvalitet och Utmärkelsen European Quality Award. Inom dessa styr- och utvärderingsdokument betonas alltmer betydelsen av att arbeta med verksamhetens processer med fokus på kund, ledarskap, processinriktning, ständiga förbättringar, medarbetarnas engagemang, faktabaserade beslut och ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantör.

I Utmärkelsen Svensk Kvalitet står under Grundläggande värderingar om processorientering: ”Organisationens verksamhet skall ses som processer som skapar värde för kunderna. Processorientering stimulerar till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisation och lägger grunden för kundorienterad verksamhetsutveckling.”

Arbetsresultat och effektresultat

En process börjar med att något sätts igång på grund av ett initiativ av något slag och skapar en kedja av händelser. Det som kommer ut ur en process kallas arbetsresultat. Det som kommer till nytta och ger effekt kallas effektresultat.

Produktivitet mäter arbetsresultatet i förhållande till resursinsats och effektivitet mäter effektresultatet i förhållande till resursinsats. Men hur effektiv arbetsmetoden är i förhållande till effektresultatet finns inget naturligt mått för. Hur vi gör, arbetsmetoden, är dock central i en process. På vilket sätt använder man ett verktyg eller hanterar ett material? Hur komplicerade är de olika arbetsmetoderna och vilka resursinsatser krävs? Hur bra är verksamheten på att styra, förbättra och förnya en process?

Arbetsresultat och effektresultat är viktiga begrepp i processkartan och det är avgörande att förstå innebörden av dessa. Alltför många verksamheter mäter framgång mot uppnått arbetsresultat, medan det i själva verket är verksamhetens effektresultat som visar hur väl verksamheten har lyckats. De arbetsresultat och effektresultat som man förväntar sig är målen med det man gör. Hur det sedan verkligen blev är verksamhetens utfall.

Verifiera och validera är begrepp som är vanligt förekommande i olika kvalitetssystem. Begreppen är ursprungligen engelska men de har blivit försvenskade och används som begrepp även här. Arbetsresultatet mäts genom att verifiera, det vill säga att man kontrollerar resultatet mot de krav man har på arbetsresultatet. Effektresultatet däremot valideras genom att prova nyttan av något. Att prova eller att testa effektresultatet är alltså inte samma sak som att kontrollera arbetsresultatet.

Produktvärde och nyttovärde

Aktiviteterna i en process ska skapa värde. Det är de värdeskapande aktiviteterna från behov till resultat som fokuseras. En värdeskapande aktivitet tillför, ur kundens synvinkel, ett värde till det slutliga resultatet. Att se vad som skapar värde för kunden är alltså avgörande för en framgångsrik process.

Det värde man genom processens aktiviteter tillför varan eller tjänsten är av olika slag, produktvärde och nyttovärde. Produktvärde är precis som det låter, det värde produkten i sig har. Produktvärdet ökar ju längre i värdekedjan tjänsten eller varan har kommit. En keramikmugg har ett egenvärde i att vara just en keramikmugg. Från att ha varit en klump lera har värdet ökat successivt genom att designas, drejas, bränns, laseras och så vidare till dess man har en färdig keramikmugg som kan prissättas och säljas till kunden.

Däremot är det först när keramikmuggen fylls med kaffe och någon använder den för att dricka kaffet, som keramikmuggen får ett nyttovärde. Nyttovärde är värdet av att använda produkten. Nyttan har man av något som fyller ett behov. En keramikmugg kan ha ett högt produktvärde, vara tillverkad av finaste lera, vara kreativt designad och ha en strålande lasyr vilket sammantaget innebär ett högt pris. Om keramikmuggens öra däremot är så litet att det knappt går att greppa, vilket medför att den som dricker ur muggen tappar taget och spiller kaffe över hela sig är keramikmuggens nyttovärde lågt. Muggen går inte att nyttja till det den var avsedd för. Den går inte att använda för att fylla kundens behov av att dricka kaffe.

Det är vanligt att verksamheter fokuserar nästan uteslutande på produktvärdet, men man har allt att vinna på att tänka ett steg längre och se och bedöma även nyttovärdet.

I arbetet med processer ska man lägga möda på att identifiera de aktiviteter som skapar värde, såväl produktvärde som nyttovärde. Det innebär att man kommer att upptäcka en rad aktiviteter i sin verksamhet som är tidsödande eller rent av onödiga. Frågan är "gör vi rätt saker?" Genom att arbeta med processer ges man möjlighet att stanna upp och fundera över vad man håller på med.

Inte minst för att beskriva den egna verksamheten i sitt sammanhang. Om man var isförsäljare vid den tiden då kylskåpen introducerades och inte hade förmåga att se sin egen verksamhet i ett större sammanhang blev man inte särskilt långlivad som näringsidkare, oavsett hur ambitiösa marknadsföringsåtgärder man satte in. Det var inte is som var kundens behov, utan kyla. Det handlar om att på bästa sätt uppfylla kundens **behov** oavsett om kunden benämns patient, elev, medlem, klient eller besökare. Klarar man inte det, finns ingen anledning att bedriva verksamheten. Ibland räcker det inte ens att göra rätt saker som fyller kundens behov. Idag är kunden och dennes krav i fokus på ett helt annat sätt än tidigare. Konkurrensen hårdnar inom de flesta områden och kunden väljer självständigt den vara eller tjänst som bäst motsvarar behov, krav och förväntningar. Kundens bestämmer **när** den vill ha varan eller tjänsten, **hur** hon eller han vill ha den och **vilket pris** den är villig att betala. Det gäller alltmer även inom områden där valfrihet tidigare varit främmande, till exempel hälso- och sjukvård. Inom dessa områden ökar kraven på att förändra och utveckla verksamheten efter kundens krav samtidigt som resurserna är begränsade.

När man arbetar med sina processer i en verksamhet innebär det en ständig utveckling. Genom analyser av processerna vet man vad man ska förändra för att bli bättre och sedan ännu bättre och så vidare. Begreppet "ständig förbättring" införlivas naturligt i en verksamhet som arbetar i processer.

Kundfokuserad verksamhetsutveckling

Varför gör vi det vi gör? Varför ska vi arbeta med verksamhetens processer? Detta är frågor med betoning på **varför**. Frågor som får olika svar beroende på vilket perspektiv vi väljer. Ur medarbetarens perspektiv finns motiv som påverkar processen. Ställer vi frågan utifrån kundens eller patientens perspektiv finns motiv som påverkar processen. Ytterligare ett perspektiv är ägarens/huvudmannens motiv. När man arbetar med processer är det därför avgörande att bestämma sig för vems motiv som ska vara rådande. Från vilket håll man ska rikta strålkastarna. Den metod som presenteras i kompendiet belyser alltid processerna utifrån kundens perspektiv. Det gäller att inte glömma bort att det som sker i en verksamhet, processerna, alltid ska ske för att tillfredsställa kunden och uppfylla dennes behov. Ett motiv har i regel två sidor. Det goda motivet och det verkliga. "Jag lagar sonens favoriträtt för att han skall bli mätt eller jag lagar sonens favoriträtt för att han inte skall bli sur för att jag körde hans favoritjeans i 90 grader." Ett förändringsarbete vid ett sjukhus har kanske som uttalat motiv att korta vårdtiden så att patienten får komma hem till sin invanda miljö så tidigt som möjligt, medan det verkliga motivet är att spara pengar.

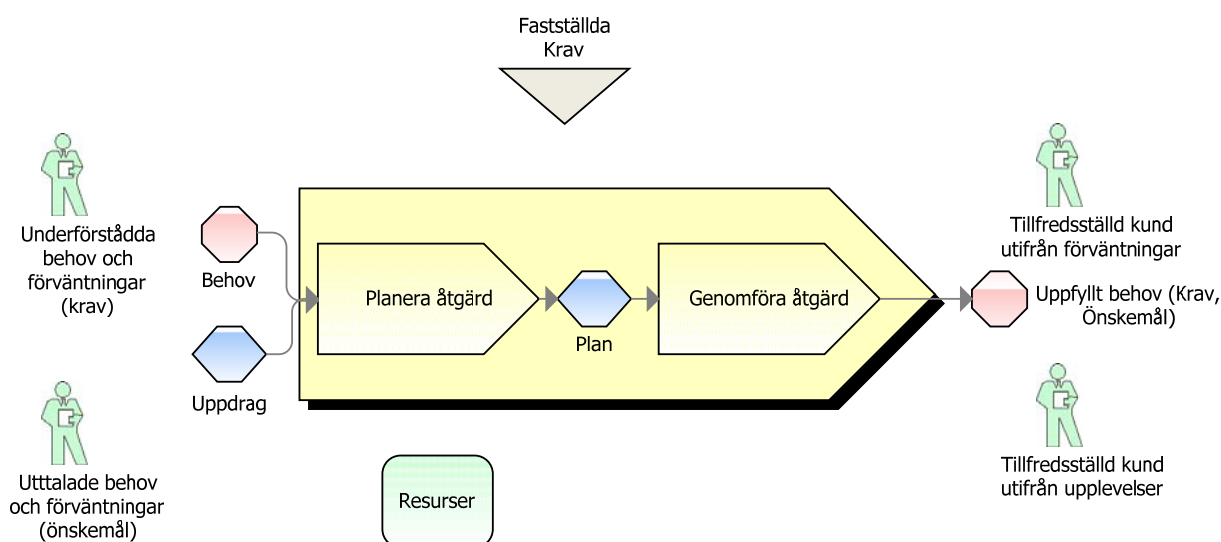
När motiven ska definieras i ett arbete med processer är det nödvändigt att blottlägga det verkliga motivet, vad det än är. Det är det verkliga motivet som driver arbetet och är det inte tydligt blir processkartläggningsarbetet falskt och man hamnar snett när man till exempel ska identifiera förbättringsmöjligheter.

I det kontinuerliga arbetet med verksamhetens processer får man genom mätandet kunskap om hur processerna fungerar. Det innebär bra faktaunderlag, vilket naturligtvis är en förutsättning för relevanta beslut och prioriteringar. Det betyder att det blir lättare att såväl fatta som att förstå obekväma beslut. Innan man kan börja utvärdera en verksamhet genom att mäta, måste man

förstå sina processer. Det vill säga att de är kartlagda. När processkartläggningen är genomförd och genom analysen fått fram såväl framgångsområden (styrkor) som utvecklingsområden (svagheter), gäller det att hitta mått som påtagligt belyser dessa områden. Man använder alltså den kartlagda processen för att identifiera vad man ska mäta och att ta fram relevanta mått.

Kundens uttalade och underförstådda behov och förväntningar

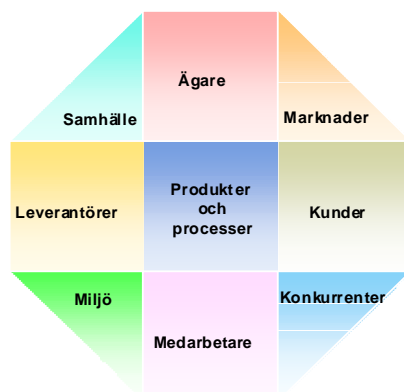
I en process utgår man från kunden. I ena ändan finns ett behov och i andra ett uppfyllt behov. Det som är viktigt är i vilken grad kundens behov är uppfyllt. Kundens behov finns på två nivåer. Det finns uttalade behov med krav och önskemål samt underförstådda behov. Kravet är vad som måste uppfyllas och önskemålet vad som bör uppfyllas. Både det uttalade behovet och det underförstådda behovet måste vara uppfyllt för att kunden ska bli nöjd. Får kunden det han behöver? Får kunden det han önskar? Och får kunden det han förväntar sig? Målet med verksamheten är förstås att överträffa kundens förväntningar.



Verksamhetens övriga intressenter

Även om processen alltid ska belysas utifrån kundens perspektiv, ska man vara medveten om att det är många intressenter som ställer krav på en process. Historiskt är det ägarens/huvudmannens krav som varit dominerande i en verksamhet medan såväl medarbetare som kund kommit i andra hand. Att hitta balansen mellan de olika intressenternas krav är viktigt för en sund process som inte tippas över åt något håll. Balans mellan olika intressenter är centralt i arbetsmetoden med så kallade "balanserade styrkort", ett tankesätt som är integrerat i metoden med processkartläggning.

Verksamhetens intressenter



I den metod som presenteras finns produkter (tjänster och varor) och processer i centrum med intressenterna som ett spektrum av kravställare runt om. Vid all förändring är det en god idé att analysera både nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar hos de olika intressenterna. På så sätt får man en bild över de krav som påverkar verksamheten, en nödvändig bild för att fatta bra beslut.

2.3 Helhetssyn

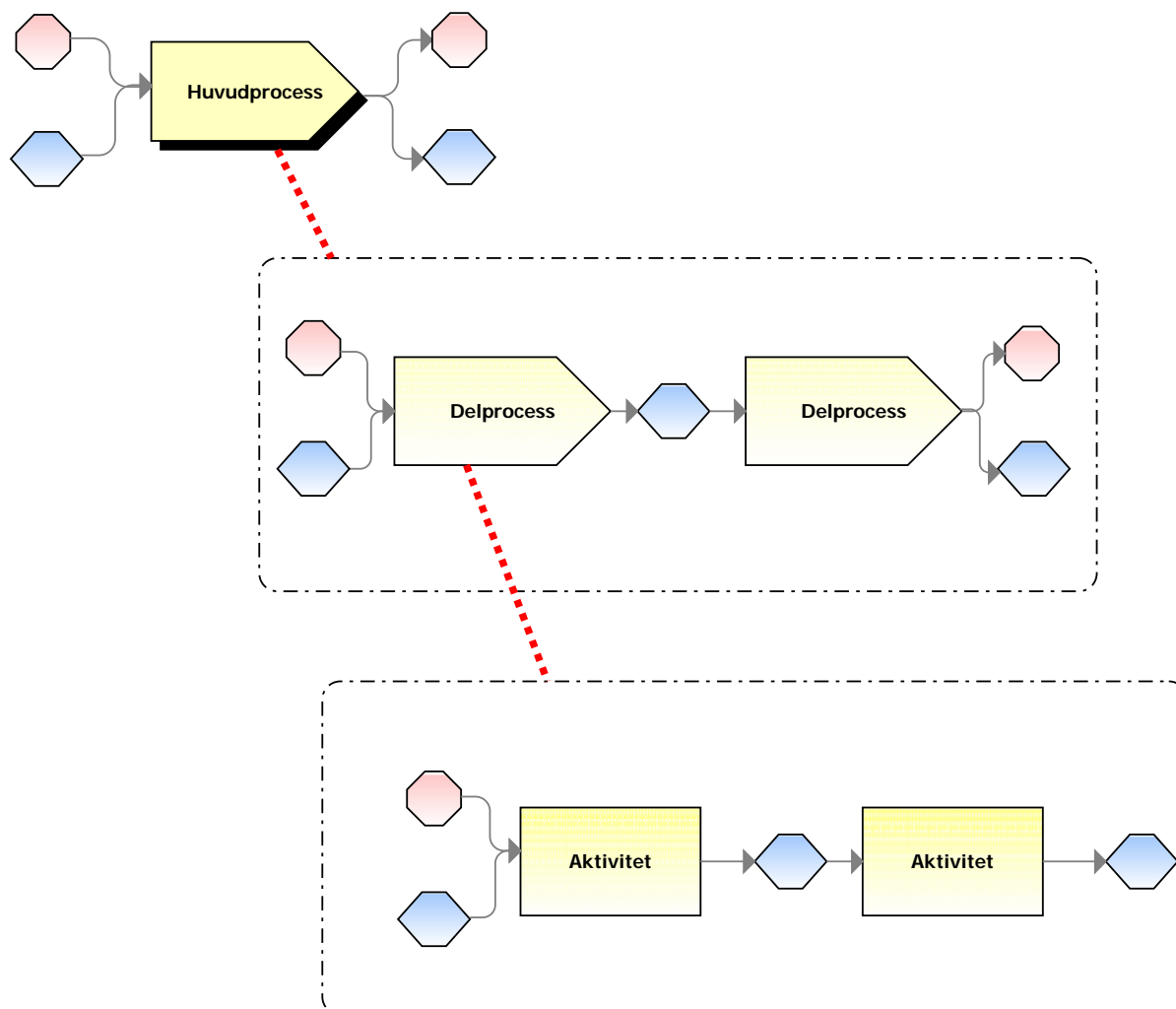
Grundläggande för arbetet med processer är att organisatoriska gränser inte får hindra vad man ser av en process. Även om den del av processen där jag är aktivt verksam är mycket liten, måste jag se och förstå hela processen. Det är kanske något tidigt i processen, eller sent i processen som påverkar just det jag gör.

Verkligheten är komplex

Det är när man ser och förstår alla delar i sin process som man kan förändra långsiktigt, där de verkliga problemen uppstår, istället för att ta till kortsiktiga nödlösningar. Inom sjukvården finns exempel på problem som uppstår just i gränsen mellan olika huvudmän, när ingen ansvarar för patientens hela vårdprocess, utan varje huvudman fokuserar på sin del i processen. Det förekommer att varje avdelning/enhet bestämmer över sin del, men ingen ansvarar för helheten. Dessutom finns i vissa fall strikta gränser mellan olika kompetensområden.

Kundens väg genom en traditionell funktionell organisation, oavsett bransch, är i regel inte definierad och man har inte tagit reda på kundens behov, krav, önskemål och förväntningar på helheten. Funktioner och avdelningar mäts mot sitt funktionella resultat. Medarbetare i den funktionella organisationen kan liknas vid funktionärer på ett idrottsevenemang. De fokuserar på att registrera, mäta och rapportera resultat, istället för att analysera och utveckla sin förmåga.

För att få funktionerna i processer och delprocesser att fungera, måste arbetsätten i processer och delprocesser koordineras.

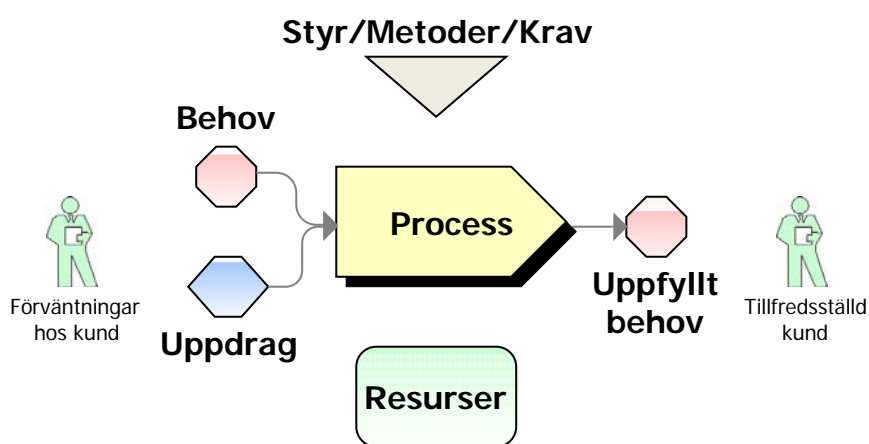


En process består av en serie aktiviteter som tillsammans utgör helheten. En helhet som kan delas upp i delar, så kallade delprocesser. Stegen i processdelning är alltså; huvudprocess, delprocess och aktivitet. Uppdelningen kan även ske åt andra hållet, man börjar med aktiviteterna och samlar dessa i delprocesser, för att slutligen få en övergripande bild av hela processen. Detta för att se och förstå de större sammanhangen och inte bara aktiviteter.

3. Vad som kännetecknar en process

3.1 Sambanden är processens nyckel

Ordet process kommer av latinets processus vilket betyder framåtskridande. Och framåt kommer man genom att vara aktiv. En process består således av aktiviteter. Genom aktiviteterna flödar något, till exempel en produkt eller en kund, som genom aktiviteterna tillförs värde. En process är alltså en serie aktiviteter som tillför värde till någon eller något. För att förstå processen måste man förstå sambanden mellan aktiviteterna. Det är sambanden som är processens nyckel.



Det finns alltid en kund

I en process finns alltid en kund. Hela processen måste ses ur kundens perspektiv. En kund kan vara intern, det vill säga finnas inom organisationen, eller extern, utanför organisationen. Det är kundens behov som ska uppfyllas och kunden som ska tillfredsställas. I många tjänsteprocesser är det dessutom kunden själv som är det som flödar, till exempel en patient.

Ett behov startar processen

Processen består av en sammanhängande kedja av aktiviteter från start till mål. För att den ska vara sammanhängande krävs att det finns något som startar och driver processen. Ett behov av något slag som behöver uppfyllas. Detta behov och kanske också ett uppdrag/motsvarande, som är processens start, måste definieras. En process ska alltid ha en väl definierad början och ett väl definierat slut.

Processen slutar med ett uppfyllt behov

Genom att tydligt definiera processens mål skapas logiska samband mellan de aktiviteter som skapar värde för kunden och leder fram till målet.

Varje process använder resurser

Resurserna består i allt som krävs för att aktiviteten ska kunna genomföras, till exempel personal, utrustning, byggnader, verktyg och material. Dessa ingår dock inte i processen, utan tillförs. Resurserna kan såväl vara interna som externa. För att förstå sin process krävs att man har förmågan att bortse från resurserna som en del i processen. Ett vanligt misstag är att man blandar aktörer och aktiviteter, där aktörerna är en del av resurserna medan aktiviteterna är en del av processen. Resurser och aktörer är vad som traditionellt organiseras i en verksamhet. Där finns olika kompetenser, ofta organiserade efter funktion.

En process är något som upprepas i tiden

Inom industrin upprepas tillverkningsprocessen återkommande. Inom sjukvården upprepas vård- och behandlingsprocessen i stort sett på samma sätt för samma diagnos gång på gång. Allt som upprepas är intressant att göra bättre till nästa gång.

Processer kan mätas

En process kan mätas på många olika sätt exempelvis väntetid och behandlingstid till positiva och negativa effekter av processens arbetsresultat. Genom att mäta processen kan man utvärdera verksamhetens förmåga att uppfylla kundens behov, krav och förväntningar. Man mäter arbetsresultat och effekter, kvantitet och kvalitet, både objektivt och subjektivt. För att veta vad som bör mätas i en process och för att hitta relevanta mått måste man hålla isär det som flödar från aktiviteter respektive resurser.

En process ska tillföra kundvärde

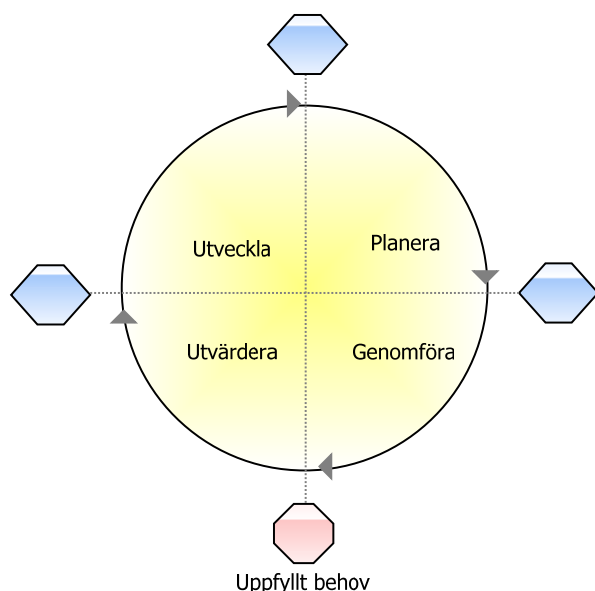
Processen ska alltid tillföra ett värde för kunden, det vill säga varan eller tjänsten ska ha ett nyttovärde. Att identifiera aktiviteter som **inte** tillför värde för kunden och försöka ta bort de aktiviteterna är ett effektivt sätt att göra en verksamhet mer framgångsrik. Syftet med den slutgiltiga varan eller tjänsten är just att kunden ska ha nytta av den.

Under processen förändras status

Det som sker i en process skapar värde. Samtidigt förändras statusen på någon eller något som tillförs värde. Även statusen på det som driver processen förändras. Ett förslag till åtgärd, exempelvis som presenteras för ledningen, går från planerad till beslutad. Förslaget är det som driver processens aktiviteter och för att förstå dessa aktiviteter måste även det som driver statusbestämmas. En åtgärd som är planerad är inte samma sak som en beslutad åtgärd. Det är egentligen självklart, men många gånger missar man att beskriva statusen. Är man inte överens om statusen är man ännu inte överens om verkligheten.

3.2 Processutvecklingens fyra delar

Processförbättringen/utvecklingen har fyra delar. Man planerar aktiviteter, genomför dessa, utvärderar hur det gick och utvecklar för att bli ännu bättre. Synsättet är en förutsättning för att kunna bli bättre, för ett systematiskt och kontinuerligt utvecklingsarbete. Den högra halvan av cirkeln representerar det dagliga arbetet, medan den vänstra halvan skapar förutsättningar för det dagliga arbetet. En gyllene regel är att fördela tid och engagemang mellan de två halvorna. Båda delar måste vara med i processen om den ska fungera på ett bra sätt. Många gånger är det dock endast planering av vad och hur man ska göra samt att praktiskt genomföra, det vill säga det dagliga arbetet, man fokuserar på. För dessa delar får man direkt belöning av kunden eller ägaren/huvudmannen. Men strategin är kortsiktig. För att vara framgångsrik på lång sikt kommer man aldrig ifrån behovet av att utvärdera och utveckla sin verksamhet.



Genomförandeplan och utvecklingsplan

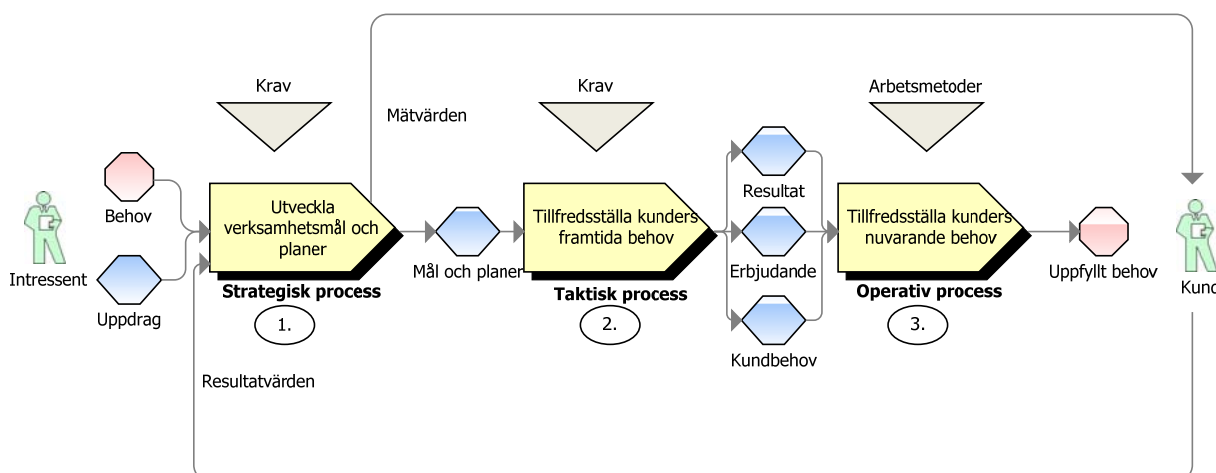
För att driva en hel process, vilken alltså består av att planera, genomföra, utvärdera och utveckla krävs två dokumenterade planer. En plan för att genomföra, vilken självklart styr genomförandet och en plan för att utveckla, som styr arbetet med att utveckla arbetsmetoderna. Det som styr genomförandeplanen är kundens behov, medan utvecklingsplanen drivs av verksamhetens behov av att bli bättre och för att möta kundens framtida behov.

Det man utvärderar är dels hur man gör för att uppfylla kundens behov, dels vilka arbets- och effektresultat arbetet leder till. För att kunna utvärdera en verksamhet krävs en tydlig bild av verksamheten och dess mål. Genom att kartlägga sina processer får man en bild av vad och hur man gör. Nästa steg är att använda den kartlagda bilden av verkligheten för att analysera processen. Under analysen ifrågasätts arbetsmetoder och förslag till utvecklingsåtgärder växer fram.

3.3 Fungerande processer är inte hierarkiska

En fungerande process skär tvärs igenom såväl funktion som organisation. Trots det finns det åtskilliga exempel på processbeskrivningar som är hierarkiska. Man beskriver ofta sina processer med den egna organisationsstrukturen som mall, det vill säga efter ett traditionellt pyramidtänkande och då kommer inte processarbetet att fungera. För att processen ska leda till något krävs att något kommer in, (ett kundbehov) flödar och kommer ut på andra sidan (uppfyllt kundbehov). Även på ledningsnivå är det vanligt att man har ett hierarkiskt synsätt då man skapar strategier och planerar.

Med utgångspunkt från intressenternas behov samt den verksamhetsidé och de visioner man har för verksamheten, skapas övergripande mål och strategier för hur man ska nå de övergripande effektmålen för verksamheten. Strategierna är långsiktiga arbetsmål som bryts ned till taktiska och operativa arbetsmål. De taktiska arbetsmålen har direkt påverkan på de taktiska aktiviteterna. Där utformas och utvecklas arbetsmetoder och arbetsverktyg för hur man ska arbeta, vilket direkt påverkar de operativa aktiviteterna. Där förverkligar medarbetarna de långsiktiga arbetsmålen med hjälp av arbetsmetoder, arbetsverktyg och operativa arbetsmål.



Den här processkartan av ett flöde i tre delar kan användas som mall för alla typer av verksamheter. Man fyller rutorna med egna verksamhetens innehåll.

1. Hur ser behovet ut hos kunden, marknaden och intressenterna, såväl de nuvarande som de framtida? Det är deras behov som driver processerna i verksamheten. Verksamhetsmål och planer arbetas fram genom omvärldsanalyser och val av bästa sätt att uppfylla intressenternas behov och förväntningar. Det är verksamhetens första process, den **strategiska processen**.
2. Det är målen och planerna från den strategiska processen som driver arbetet med att uppfylla kundens framtida behov. Här sker arbetet med att förbättra och förnya verksamheten, alltså de innovativa eller **taktiska processerna**. På vilket sätt utvecklar vi våra medarbetare, produkterbjudanden, arbetsmetoder och arbetsverktyg för att möta framtida behov hos kunderna?
3. Slutligen krävs en process som tillfredsställer våra kunders nuvarande behov, med andra ord de interna eller **operativa processerna**. Vilka är aktiviteterna i processen för att uppfylla kundernas behov och förväntningar?

4. Processororienterat arbetssätt

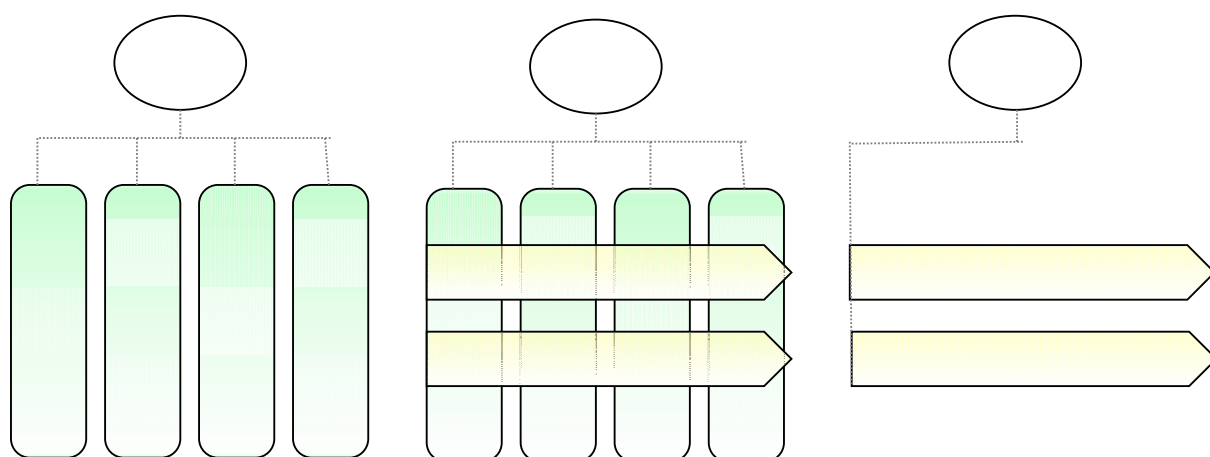
Vägen till processororienterat arbetssätt kan vara lång. Hur mogen verksamheten är att ta till sig arbetssättet, står i relation till varje steg man tar.

4.1 Att acceptera ett processororienterat arbetssätt

Från det att man först hör talas om processer till dess att man arbetar med dem, är det en rad steg som måste tas i tur och ordning. Man ska förstå och acceptera, se konsekvenser och inse sin nya roll, förstå behovet av utveckling och tillgodose detta behov

Processororienterad organisation

I många verksamheter, som börjar arbeta med processer, arbetar man endast med de interna/operativa processerna. Man har en operativ grundsyn och arbetar med en avgränsad process utan att ta hänsyn till sambanden mellan olika processer. Men en process, från behov hos en kund till dess att kundens behov är uppfyllt och att man vet att kunden är tillfredsställd, skär tvärs genom en verksamhets funktioner. Detta kräver helhetssyn och medför ett särskilt behov av ledningsansvar. Det är genom processerna som en verksamhet förser kunden med varor och tjänster och dessa processer behöver styras precis som man traditionellt alltid har styrt funktionerna.



Funktionell organisation

Processororienterat
arbetssätt i en funktionell
organisation

Processororienterad
organisation

I de verksamheter som idag arbetar med sina processer tar få ett helhetsgrepp. Merparten arbetar endast med sina operativa processer. Anledningen är i regel enkel, det är den operativa delen av

verksamheten som de flesta känner att de behärskar. Det är naturligt att vilja arbeta med det man upplever att man kan och förstår.

Arbetet med utveckling av operativa processer sker ofta i projektform, vilket innebär att det saknas kontinuitet. Det behöver dock inte vara fel att införa processororienterat arbetssätt via utveckling av operativa processer. Den operativa process man arbetar med kan fungera som pilotprojekt. Genom att identifiera och utveckla en ”pilotprocess” kan man påvisa arbetsmetodens nytta. För att processarbetet ska ha önskad effekt krävs att man till slut skapar en ledningsstruktur som stöder ett processororienterat arbetssätt, eftersom processerna skär tvärs genom hela organisationen.

Att införa ett processororienterat arbetssätt

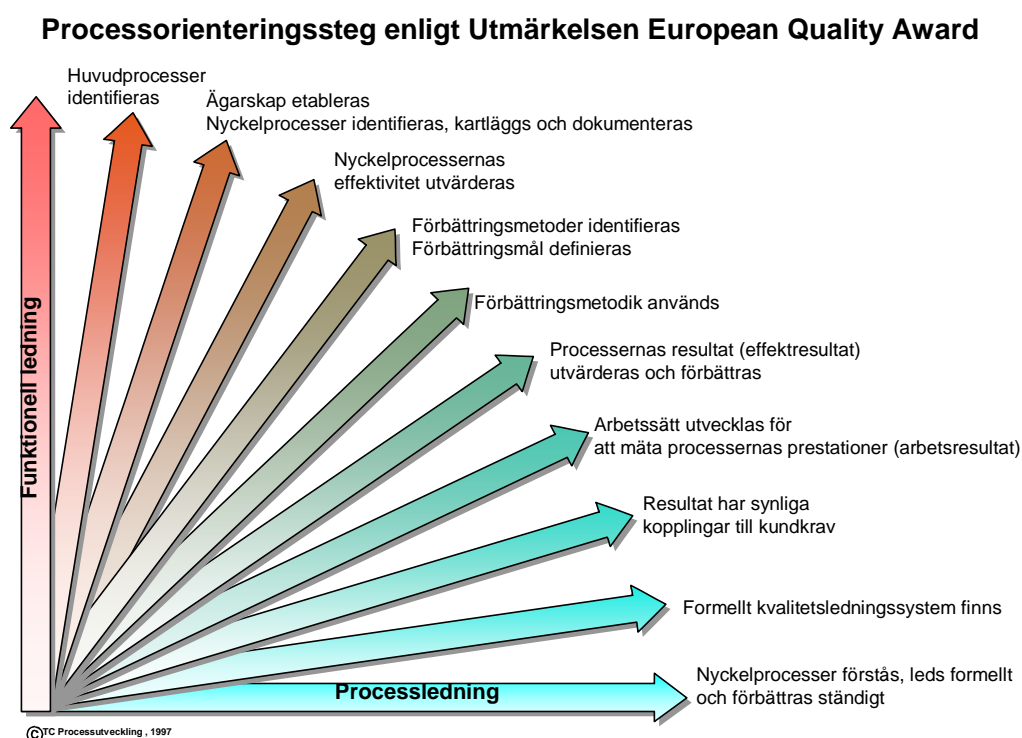
Vägen till att införa ett processororienterat arbetssätt går via:

- Att införa processsyn
- Att effektivisera verksamhetens processer
- Att införa en ledningsstruktur med processägare

Det räcker inte att ledningen och de som arbetar med processerna förstår processororientering. En processsyn måste utvecklas i hela verksamheten. Medarbetare på alla nivåer i en organisation måste introduceras och utbildas i att tänka i processer. Man riskerar annars att såväl ledningsstrukturen som arbetet med att effektivisera processerna inte fungerar. Den stora utmaningen i att utveckla en processororientering är att få medarbetare att tänka lateralt istället för hierarkiskt. Så länge tankebanorna styrs till strukturer uppifrån och ned, kommer arbetet med processer inte att fungera i verksamheten. Faktum är att processororientering handlar mer om att förändra sätt att tänka än att förändra teknik eller arbetsmetod. För att lyckas krävs en enkel och strukturerad metod kombinerat med engagemang.

Vält hierarkierna

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



Processledning

Processledning innebär att styra och utveckla en verksamhets processer. Det sker genom att utse ledande medarbetare som processägare till de processer som är identifierade. Processägaren ansvarar för att flödet fungerar så optimalt som möjligt genom organisationens alla nödvändiga funktioner och att processen tillför de varor och tjänster som kunden behöver. Processägaren ansvarar dessutom för att ta reda på om kunden haft förväntad nytta av produkten och om kunden är nöjd eller inte. I en processorienterad verksamhet är det inte chefen som ska tillfredsställas, utan kunden och medarbetaren.

En struktur med processägare handlar inte om att riva upp den befintliga arbetsorganisationen, utan om att någon ansvarar för att det som ska flöda igenom, verkligen flödar på bästa sätt.

Det krävs att processägaren har ansvar och befogenheter att ta beslut som går över organisatoriska gränser. Genom att formulera mål över organisatoriska gränser kan detta

åstadkommas. Att etablera ett system med processägare är en svår men grundläggande del i arbetet med en verksamhets processer. Ledningens vilja och mognad att se verksamheten som processer, att tänka i processer och att våga ta konsekvenserna är avgörande. Risken är annars att ledningsgruppen sitter och bevakar sina respektive funktionella revir.

I en verksamhet som genomsyras av ett processorienterat arbetssätt fullt ut, har det traditionellt funktionella ledningssättet övergått i tre ansvarsområden som är relaterade till ett antal olika ledningsroller i organisationen. En och samma person kan ha en eller flera roller. Om man har flera roller är det viktigt att man förstår och håller isär de olika rollerna.

Processledning som består av processägare ansvarar för att leda, styra, och utveckla processen från kundbehov till uppfyllt kundbehov. Processledningen formulerar mål för processerna och ansvarar för att processen ständigt utvecklas samt att man gör rätt saker på rätt sätt. Under processägarna, behövs processledare med tvärfunktionella arbetsgrupper, som arbetar med att kartlägga, mäta och föreslå åtgärder. Det innebär att arbeta med de identifierade processerna på ett strukturerat sätt så att de ständigt utvecklas.

Arbetsledning som utser och styr arbetslag som arbetar med att utföra det dagliga arbetet i processens olika delar. Arbetsledningen ser till att önskade arbetsresultat blir genomförda och att önskade effektmål uppnås, det vill säga uppfyller kundbehov och tillfredsställer kunder.

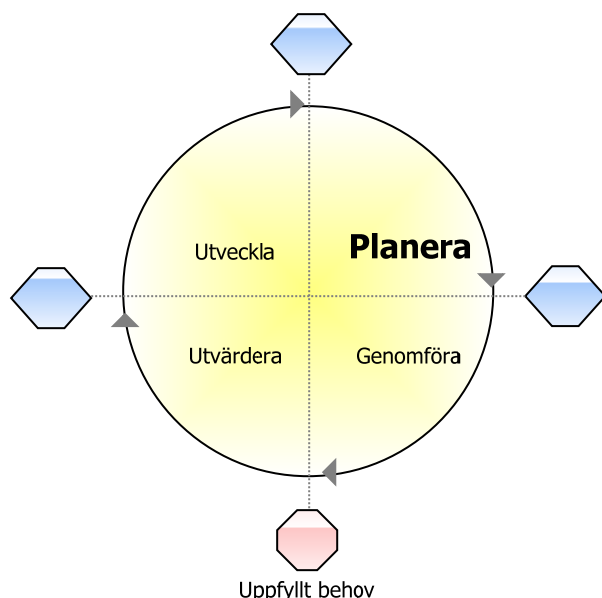
Resursledning som fokuserar på medarbetarna och deras behov av kompetensutveckling och arbetstillfredsställelse. Resursledningen ansvarar även för att andra typer av resurser, som exempelvis lokaler och utrustning fungerar. För att verksamheten ska fungera på ett bra sätt är det lika viktigt att utveckla sina resurser som att utveckla sina processer.

I en processorienterad organisation ses funktionerna som ett sätt att organisera resurserna och förse processernas arbetslag med kompetens, utrustning, personal och med mera.

5. Planera processkartläggning

5.1 Praktisk metod för processkartläggning

Den praktiska metod för processkartläggning som materialet bygger på, är enkel att använda. Även om metoden är enkel ska man inte glömma att ett noggrant förarbete ger ett bättre slutresultat. Råd och förutsättningar (kapitel 11.) är bra att använda innan och under arbetets gång.

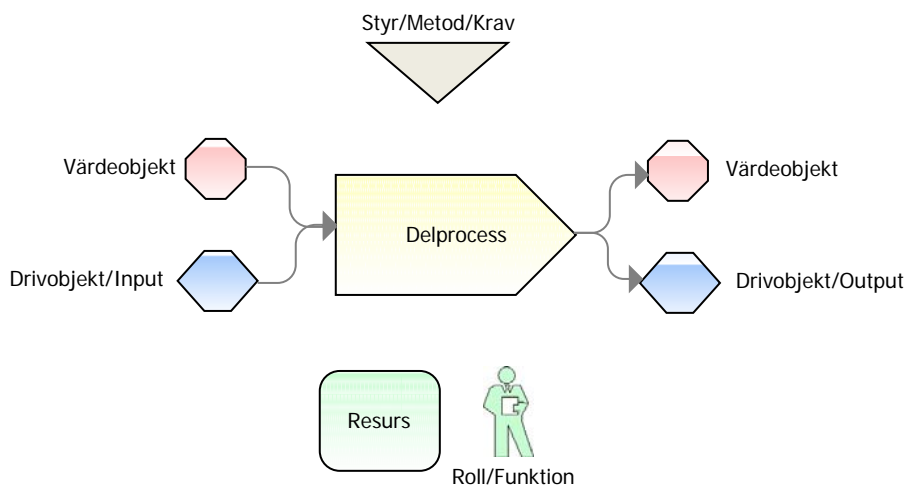


Vad som behövs inför starten

- En grupp medarbetare med vilja att förstå sin verksamhet för att kunna utveckla den. Viktigt är att de har kunskap om den verksamhet som ska beskrivas. Aktörer från processens alla delar bör vara med för att tillsammans få fram en beskrivning över helheten. Även externa aktörer kan i vissa fall delta i kartläggningen.
- Handledare, som har förmågan att leda arbetet med kartläggningen. Han eller hon fångar upp de infall, idéer och tankar som arbetsgruppen ger uttryck för och sorterar in dem i kartbilden. Handledaren ska ha väl utvecklad förmåga att tänka i processer. Handledaren ska dessutom vara väl insatt i metod för processkartläggning.
- Stort utrymme till exempel en bred Whiteboardtavla eller papper på rulle som kan fästas på vägg alternativt ett långt bord kan vara ett sätt att arbeta. Här kan "processkartläggningslappar" som symboliserar processens olika delar användas. Vanliga post-it lappar i olika kulörer, som kan placeras och flyttas om, kan vara ett enkelt och effektivt redskap i den praktiska processkartläggningen. Även ett anpassat IT-stöd kan vara lämpligt att använda.

Metod för processkartläggningen

Symboler i en processkartläggning ska vara enkla. En kartlagd process ska kunna förstås av vem som helst. Huvudsyftet med kartläggningen är att förmedla en tydlig bild av verksamheten. Därför är metoden så renodlat enkel som möjligt. Den metod som vi presenterar använder färgade och olikformade symboler för att beskriva vad som är vad i processen.



6. Exempel på turordning för att genomföra processkartläggning

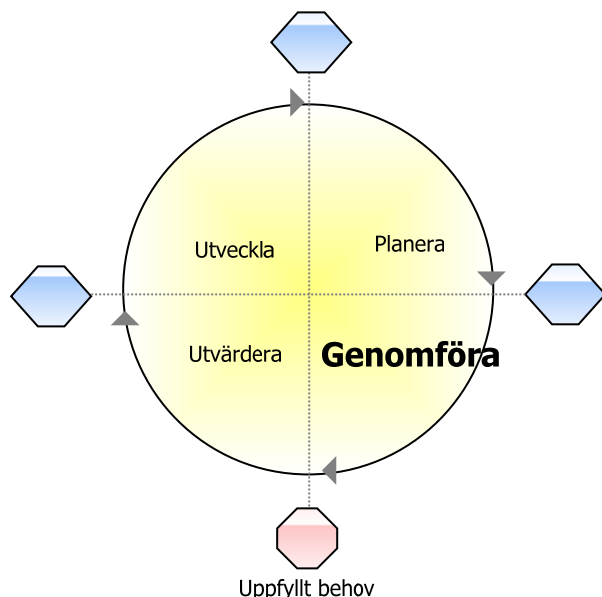
6.1 Processkartläggning steg för steg

Definiera start, syfte och mål

Det första man gör är att definiera en start, syfte och ett mål för den process man ska arbeta med. Det är alltså viktigt att identifiera vilka varor och tjänster (produkter) som ska levereras, vem eller vilka som är kunder, vad som behövs för att kunna leverera produkten, vem eller vilka som förser oss med det som behövs i processen och vad som är syftet med processen, så kallad värdet förädling.

Upplevelsebaserad tolkning av verkligheten

Den metod för processkartläggning som här presenteras bygger på upplevelsebaserad tolkning. Det är vad de medverkande upplever händer i den egna verksamheten, som formar processkartan.



Kartan du lär dig rita med metoden som presenteras här, visar just processer. Du ska inte skissa på organisationsstruktur eller dela in verksamheten efter funktioner där man definierar vem som gör vad. Tvärtom! Med metoden svarar du i stället på frågan **VAD** som görs och i steg två **HUR** det görs.



Beskrivning av processens aktiviteter

Alla deltagare som är med och kartlägger processen beskriver de aktiviteter som ingår i processen. Man börjar med att beskriva aktiviteterna. Dessa formuleras i en kort mening som börjar med ordet **att** – exempelvis att överlämna röntgensvar, att diarieföra dokument, att ta betalt osv. Deltagarna kan formulera, var och en för sig, så många att-satser de kan komma på. Processkartläggningen man arbetar med måste visa ett **är-läge**, det vill säga vara en nulägesbeskrivning. Det finns en risk att man lätt glider över till hur man önskar att det vore, ett idealtillstånd, ett **bör-läge** (nyläge). Ett bör-flöde kan inte användas för att identifiera framgångsområden eller utvecklingsområden, vilket är vad kartläggningen ska användas till. Handledaren måste styra diskussionerna så att man inte kör fast i resonemang om detaljer. Först är det viktigast att ”få upp” alla aktiviteter på kartan. Därefter gäller det att balansera nivån.



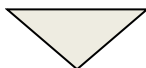
Definiera det som driver processen

När aktiviteterna är på plats definieras det som driver processen. I komplexa processer består i regel det drivande av flera delar. Uppdrag eller order från kund är drivande, liksom ett beslut om åtgärd, vilket driver till fortsatta aktiviteter. Drivobjektet markeras i processkartan (blå symbol).



Placera ut och statusbestäm värdeobjektet – det som ”flödar”

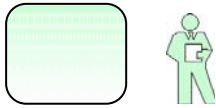
Därefter placeras den eller det som flödar och som man tillför värde, värdeobjektet, VAD, mellan aktiviteterna (rosa symbol). För varje aktivitet definieras objektets värdeförädling. Ett värdeobjekt finns med från start. Exempel på värdeobjekt kan vara behov hos kund, patient med vårdbehov.



Definiera och markera metoder, krav och det som styr

Det som beskriver hur något ska göras, definieras och markeras (grå symbol). Till exempel, policy, riktlinjer, rutiner, instruktioner, vårdprogram, kvalitetsplaner. Metoden, **HUR**, kan vara olika tvingande. Hur man kan göra något - alternativa arbetsmetoder. Hur man bör göra något –

rekommenderad arbetsmetod. Hur man måste göra det - tvingande arbetsmetod, exempelvis lagstiftning/författning.



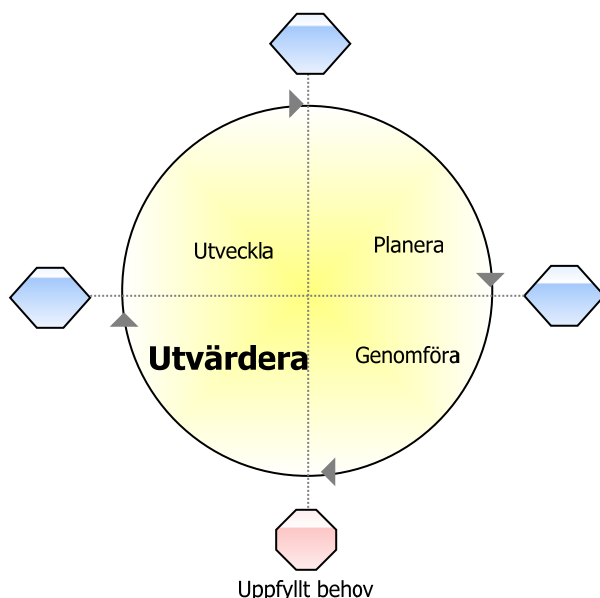
Definiera och markera resurser

Till sist definieras det som används för att göra något, det vill säga de resurser som är nödvändiga för aktiviteterna. Exempel på resurser är medarbetare, chef, leverantör, IT-system, verktyg, utrustning och lokaler (grön symbol).

Resultatet är en godkänd nulägesbeskrivning

När detta är genomfört är första delen av processkartläggningen klar. Att ta reda på hur något verkligen är och bli överens om en bild av verkligheten, är en förutsättning för att genomföra förändringar på ett framgångsrikt sätt. Det är först när vi är medvetna om hur vi gör som vi kan förändra vad vi gör.

7. Utvärdera processen



Analys är grunden för att bli bättre. Med verksamhetens kartlagda process kan man nu börja arbeta med analysen, det vill säga lägga grunden för processutvecklingen. Med en väl kartlagd verklighet vet man vad som faktiskt behöver förändras. Med en gemensam bild om verkligheten kan man tillsammans hitta smidigaste sättet att genomföra de åtgärder som krävs för att bli framgångsrik. Man har helt enkelt en gemensam karta som vägledning. Utmaningen är att hitta bästa vägen till målet via den kartan.

7.1 Tillvägagångssätt – steg för steg



Var finns framgångsområden – det som är bra eller är styrkor?

Även här är metoden upplevelsebaserad. Börja med att identifiera det som fungerar bra. Exempelvis kan varje gruppmedlem få markera/beskriva i processen det man anser vara riktigt bra. I regel identifieras samma framgångsområde och på samma ställe i processen av flera gruppmedlemmar.

Framgångsområdena numreras och dokumenteras/beskrivs (grön ”prick”).



Var finns utvecklingsområden – det som brister eller är svagheter?

Därefter är det dags att identifiera brister, svagheter, problem, alltså det som inte fungerar eller fungerar mindre bra i processen. Ett mer positivt sätt att beskriva samma sak är att istället tala om utvecklingsområden. Utvecklingsområden identifieras på samma sätt som framgångsområden. Varje gruppmedlem får markera/beskriva sådant man upplever som problem, eller som fungerar mindre bra.

När man ska beskriva utvecklingsområden, är det själva problemet som ska formuleras. Utvecklingsområdena numreras och dokumenteras/beskrivs (röd ”prick”).



Finns alternativa lösningar – möjligheter eller andra sätt att lösa problem?

Under arbetet med att identifiera framgångsområden och utvecklingsområden väcks i regel mycket engagemang och kreativitet och som man kan beskriva som lösningsområden. Dessa, ofta spontana förslag markeras/beskrivs som alternativa lösningar, möjligheter, andra sätt och vägar för att göra något. Verkliga innovationer kan visa sig genom diskussioner om processen. Lösningsområdena numreras och dokumenteras/beskrivs (gul ”prick”).

Problemanalys

På detta sätt går man i analysen från problem (OBS viktigt att hitta grundproblemet), via möjliga, alternativa lösningar till att hitta fungerande lösningar. Lösningar kan innebära både utveckling av befintlig process liksom en helt ny beskriven process.



Vad ska mätas och utvärderas?

Vad i processen som behöver mätas och utvärderas går i regel att definiera under den upplevelsebaserade analysen. Under arbetet med processkartan får gruppmedlemmarna ange var i processen de anser det angeläget att mäta. De markerade målen/måtten dokumenteras/ beskrivs.

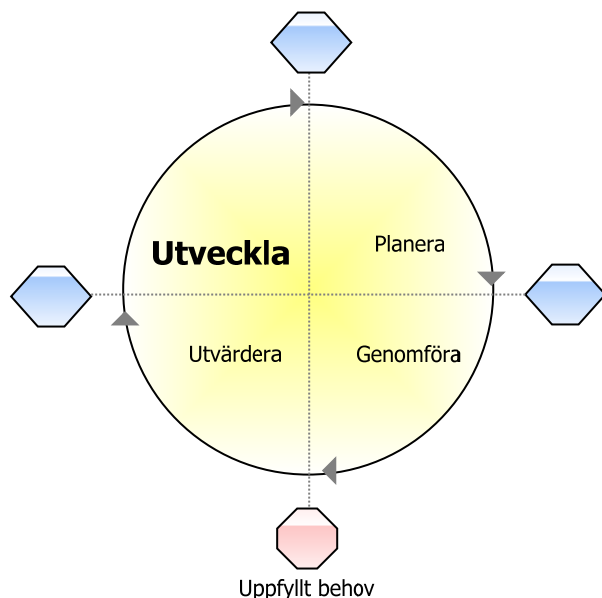
Om vi regelbundet arbetar med verksamhetens processer får vi genom mätandet kunskap om hur processerna fungerar och vi skapar förutsättningar för att göra rätt saker på rätt sätt. Genom att utvärdera och mäta sina processer skapas det fakta av det upplevda.

Det är viktigt att utse någon som är ansvarig för att analysera det man mätt och som initierar åtgärder som konsekvens av mätresultaten. Att mäta för mätandets egen skull är slöseri med energi.

Resultatet av utvärderingen är en handlingsplan

Arbetet med att analysera processen har som slutgiltigt syfte att förändra verksamheten till det bättre. Vilka åtgärder behöver genomföras i verksamheten? Varför det ska göras? Vem som ska göra det?

8. Utveckla processen



8.1 Varför det är viktigt att mäta

Underlag för prioriteringar och viktiga beslut

Mätresultaten omvandlas till fakta, vilka förutom att vara nödvändigt underlag för beslut och prioriteringar, är en förutsättning för att formulera mål. Nästa gång vi mäter har vi något att relatera till och kan förhoppningsvis fira att målet är nått!

Om vi inom vården mäter väntetiden för en viss diagnos och den i den nuvarande processen är sex månader, är sex månader resultatvärdet. Med det som utgångspunkt kan vi formulera mål. Till exempelvis att väntetiden ska gå ned till tre månader. Tre månader är målvärde. Ett resultatvärde ska alltid ställas i relation till målvärdet.

Det finns två huvudanledningar till att mäta. Det första är att man mäter för att kontinuerligt övervaka verksamhetens processer, göra jämförelser över tid och identifiera trender. Det andra är att mäta för att belysa en problemställning. Man tror sig veta att det finns ett problem i processen och man mäter för att gå ifrån att tro till att veta genom att ta fram fakta som belyser problemet.

Genom att kontinuerligt mäta sin verksamhet kan man såväl identifiera trender och jämföra över tid som jämföra med andra. Men då gäller det att man är väl medveten om vad det är man mäter. Att jämföra päron med äpplen är ingen betjänt av. Processkartläggningen hjälper till att tydliggöra vad och var man faktiskt mäter, så att man vet på vilket sätt mätresultaten kan jämföras.

8.2 Hur vi gör relevanta mätningar

Det finns ingen facit eller absolut sanning för att svara på frågan. Kreativitet och ett stort mått av sunt förnuft behövs. Vi behöver pröva och vi behöver ha mod att förkasta olika mätningar. Konsten att hitta vad i processen man ska mäta, är konsten att hålla balansen mellan arbetsresultat och effektresultat.

Först kraven sedan målen

Eftersom det är kundperspektivet som är rådande gäller det att identifiera kundens behov och förväntningar. Det innebär att vi måste definiera kraven på processen för att kunna mäta rätt saker och följa upp resultatet. Genom att systematiskt ta reda på kundens behov och förväntningar och utifrån det identifiera viktiga faktorer att mäta, så utvärderar man verksamhetens förmåga att uppfylla just den kundens krav, behov och förväntningar

De verksamheter som arbetar systematiskt med kundreklamationer/klagomål har med det materialet ett ovärderligt mätunderlag.

Mätandet i relation till processens delar

Det man mäter i processen ska relateras till vilken del av processen det handlar om. När man mäter väntetid är det ett krav på processens **aktivitet** man mäter. Mäter man i stället bemötande är det krav på processens **resurser**, man mäter. För att mätresultaten ska kunna förstås och användas är det avgörande att man inser mätresultatets sammanhang. Därför är det viktigt att lägga möda på att relatera det man mäter till rätt del i processen.

Produktivitet och effektivitet

Man kan mäta två saker i en process; arbetsresultat och effektresultat. Arbetsresultatet är det man åstadkommer, utfört arbete eller prestationer. Effektresultat är nyttan hos kunden, det vill säga att arbetsresultat skapade ett värde för kunden, eller vilken intressent man nu valt att fokusera på. (Se avsnittet om arbetsresultat och effektresultat i kapitel 2.). När man mäter effektresultatet utgår man från de mål man har för processen.

$$\text{effektivitet} = \text{effektresultat} / \text{resurser}$$

Inom till exempel sjukvården kan effektivitet vara förbättrad livskvalitet eller förlängt liv. Mått för effektresultat är svåra att ta fram därför är det i regel istället arbetsresultatet som mäts och så hoppas man att dessa mått även återspeglar effektresultaten.

produktivitet = arbetsresultat/resurser

Ett klassiskt mått är att mäta produktivitet, det vill säga arbetsresultat i förhållande till insatta resurser. Man mäter exempelvis antal läkarbesök per läkare. Men det är inte alls säkert att det finns en koppling mellan antal läkarbesök och förbättrad livskvalitet. Kanske är det tvärtom. Att färre, men längre läkarbesök skulle innebära förbättrad livskvalitet (effektresultat) för patienten.

Kvantitet och kvalitet

Det finns i huvudsak två sätt att mäta, i kvantitet eller kvalitet. Enligt ISO 9000 definieras kvalitet som: Alla sammantagna egenskaper hos objekt eller en företeelse som ger dess förmåga att uppfylla uttalade och underförstådda behov.

För att mäta kvalitet måste vi alltså identifiera egenskaper på det vi vill mäta. I regel väljer man två till tre relevanta egenskaper och mäter dessa.

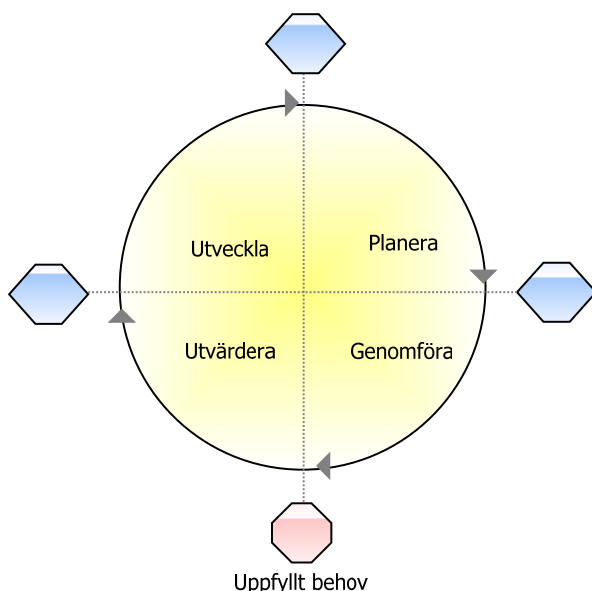
Observera att mått och mätvärde är två olika saker. Måttet är den egenskap eller den storhet (måttenhet) vi väljer, medan mätvärde består av ett mätetal (1, 2, 499) och en måttenhet (timmar, styck, kilometer).

9. PDSA-cykeln eller förbättringshjulet

Allt vi gör är en del av en process. En serie av olika aktiviteter, där det ena logiskt leder till det andra. Vi går ut och in i olika processer under vår arbetsdag. Ibland är vi kunder och ibland är vi leverantörer. Processen löper ofta rakt genom olika funktioner och det gäller att ha smidiga övergångar

Arbetet med förbättringar och utveckling av verksamheten och organisationen måste ske kontinuerligt. Förbättringsarbetet är ständigt pågående. Vi planerar, genomför, utvärderar, förbättrar och sedan fortsätter arbetet med att planera, genomföra osv. Verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar har en avgörande betydelse för förmågan att kunna följa omvärldens förändringar, möta ständigt ökande krav och effektivisera de egna processerna så att god kostnadseffektivitet nås. Ett framgångsrikt förbättringsarbete är dessutom en mycket god investering eftersom verksamheten därigenom kan uppnå stora besparingar som en följd av minskade kvalitetsbristkostnader och frigörande av tid.

Kontinuerliga förbättringar i små steg eller större mer omfattande är en nödvändighet i verksamheten för att uppnå ökad effektivitet. Ett väl strukturerat arbetssätt är en förutsättning för framgång. Vi måste på ett bättre sätt möta kundernas/patienternas krav och samtidigt även förbättra och utveckla alla olika processer inom hela verksamheten. Grundtanken med ständiga förbättringar är att allt alltid går att förbättra ytterligare i form av små steg.



Att arbeta med ständiga förbättringar - PDSA-cykeln eller förbättringshjulet

Planera

Framtiden är den enda tiden du kan påverka. Genom omsorgsfull planering sparar du mycket tid i utförandet.

Beskriv problemet. Analysera bakomliggande orsaker. Värdera olika lösningsförslag. Utarbeta en plan.

Genomföra

Vi har lång tradition i att producera "kvalitet". Då tänker vi främst på produkter i form av varor. Kvalitet inkluderar även tjänster och de sätt de utförs på. Kundens/patientens behov och förväntningar skall vara tillgodosedda.

Genomför planen och processkartläggningen praktiskt, gärna i mindre omfattning. Samla data under tiden.

Utvärdera och följa upp

Gick det som vi tänkt oss? Bättre eller sämre? Att mäta, övervaka och analysera resultat ger oss chansen att justera processen/arbetssättet under resans gång, men också att lära för framtiden.

Vilka styrkor har vi som vi kan utnyttja ännu mer? Vilken värdefull information har vi av misslyckandet? Vad lyckades? Vad behöver omarbetas/ändras? Vad behöver tas bort?

Utveckla, lära och förbättra

Framgång och misslyckande är två sidor av samma sak. Misslyckande är bara en möjlighet att börja om på ett nytt och bättre sätt. Det viktiga är att vi tar reda på hur vi kan förändra oss och sedan planera och genomföra förbättringarna, följa upp och ytterligare förbättra. Se också till att bevara det goda och bygg in lyckade resultat i vardagsrutiner.

Vad har det då för betydelse allt det där vi nu gjort; kartlagt processerna, analyserat framgångs- och utvecklingsområden samt börjat mäta processerna? Vilka insikter har det gett oss?

Insikter

Genom arbetet med processkartläggning kan vi bli medvetna om att det saknas en gemensam syn på hur verksamheten ser ut och fungerar. Ofta har var och en sin bild av hur saker och ting går till och ingen, eller i alla fall väldigt få, har en klar bild av helheten. Man kommer att inse att den verklighet som utgörs av den egna verksamheten är mer komplicerad än man kunde föreställa sig. Det kan ta lång tid att skapa en gemensam syn med en kartlagd bild som gäller och som kan accepteras av alla.

När kartan väl finns kommer man till sist att inse att det finns saker och ting i verksamheten som måste ändras omedelbart. Är det verkligen så här det går till hos oss? Varför har vi inte förstått det tidigare? Det måste vi göra något åt!

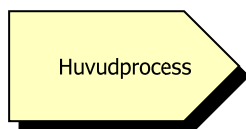
Nytta

Genom att arbeta med processkartläggning får vi en helhetssyn över verksamheten som vi sannolikt saknat tidigare. Vi ser hur saker och ting hänger ihop. Vad påverkar vad? Vi börjar inse hur verksamhetens interna relationer fungerar. När människor ser helheten och ser sin egen roll i det större sammanhanget skapas förståelse för den verksamhet man verkar i, vilket väcker känslor av delaktighet och därmed engagemang. En processkarta, är visuellt tydlig och den kan

användas för att presentera verksamheten för till exempel nyanställda. De får snabbt en uppfattning om verksamheten och vilken roll han eller hon kommer att spela där. En visuell karta kan användas som stöd vid information och kommunikation av verksamheten.

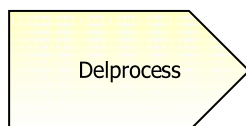
Genom kartläggningen illustreras vad som faktiskt händer i verksamheten, hur en tjänst är uppbyggd. Alla delar, som krävs för att det i slutändan ska resultera i den tjänst verksamheten erbjuder sina kunder, blir tydliga. Kunskap om den egna processen är dessutom nödvändig när man ska samverka med andra. Genom processkartläggning ser man på vilket sätt man är beroende av sin omgivning.

10. Symboler och begrepp för processkartläggning och processutveckling



Huvudprocess:

Processbeskrivning på övergripande nivå. En helhet som i sin tur kan beskrivas med ett antal delprocesser.



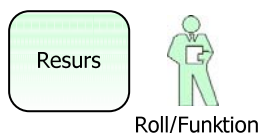
Delprocess:

Processdelar som ger en bild av hela processen och som i sin tur kan beskrivas med ett antal aktiviteter.



Aktivitet:

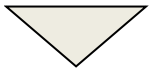
Delprocessernas/processens aktiviteter. Det som händer i en process. Utgör processens aktivitetsflöde.



Resurs/Roll/Funktion:

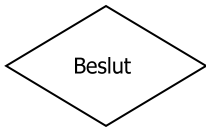
Resurser som är nödvändiga för aktiviteterna i en process. Exempel är medarbetare, utrustning och material.

Styr /Metod /Krav



Styr/Metod/Krav:

Vad som styr och hur man gör och använder sina arbetsverktyg, material med mera för att utföra arbetsuppgifter, det vill säga lagstiftning, anvisningar och arbetsmetoder.



Beslut:

Visar på att något beslutats. Kan även ingå i en aktivitet.



Värdeobjekt

Värdeobjekt:

Någon eller något som flödar genom processen och som tillförs värde. Exempelvis en patient i en sjukvårdsprocess. Värdeobjektet ändrar status via aktiviteter.



Drivobjekt/ Input/ Output

Drivobjekt:

Driver det som sker i en process. Ofta är det drivande högst konkret, en order, ett uppdrag, en tidplan, en remiss eller kallelse och så vidare. Det som driver en process framåt och kan både vara input som output.



Framgångsområde/Styrka

Framgångsområde:

Det i processen som fungerar bra. Benämns som framgångsområde men kan också ses som styrkor.



Utvecklingsområde/Svaghet

Utvecklingsområde:

Det i processen som upplevs som problem och behöver förbättras. Benämns som utvecklingsområde men kan också ses som svagheter.



Lösningförslag/Möjlighet

Lösningförslag:

Det i processen som man under kartläggningen finner alternativa lösningar, idéer eller möjligheter till hur något kan göras bättre eller göras på ett helt annat sätt. Benämns som lösningförslag men kan också ses som möjligheter.



Mål och Mått

Mål och Mått:

Det i processen som är värdefullt att mäta.

Exempel på andra begrepp

Process – definieras (enligt EN ISO 9000) ”grupp av samverkande eller varandra påverkande aktiviteter som omformar insatser till utfall” vilket betyder en serie aktiviteter som förädlar en vara eller en tjänst. Processen har en väl definierad början och ett väl definierat slut. Det måste alltid vara klart definierat vad processen skall ta emot, vad den skall åstadkomma, hur det skall ske samt vilka de förväntade resultaten skall vara.

Alla processer har en kund – intern eller extern. Kännetecknande för processer är också att de är återkommande.

Kvalitet – definieras (enligt EN ISO 9000) ”grad till vilken inneboende egenskaper uppfyller krav” vilket betyder alla sammantagna egenskaper hos ett objekt eller en företeelse som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade och underförstådda behov.

Kund – är den eller de som verksamheten, finns till för (person eller organisation), de eller den vi vill skapa värde åt.

Stödjande process – är processer vilka är viktiga för att stödja huvudprocesserna.

Ekonomi – är hushållning med begränsade resurser på rätt sätt.

Kvalitetsbristkostnader – är kostnader som skulle försvinna om verksamheten fungerade felfritt.

11. Råd och förutsättningar

- Ledningen är engagerad
- Verksamheten är överens om att man vill införa processledning
- Processutvecklingsorganisationen är definierad och med tydliga roller
- Införandet av processutveckling får ta de resurser (tid mm) som behövs
- Det finns tålamod och uthållighet i väntan på påvisbara resultatförbättringar
- Tar hänsyn till befintlig arbetsorganisation vid identifiering av verksamhetens huvudprocesser
- Definiera vilken process som skall kartläggas. Börja inte med den mest komplicerade processen. Goda exempel banar väg för nästa arbete!
- Höga kostnader, stora volymer och hög komplexitet kan vara vägledande kriterier vid urval av process att arbeta vidare med
- Identifiera start och slut på processen
- Utgå alltid från kundens/patientens behov/perspektiv
- Blanda inte ihop arbetsflöden (aktiviteter) med arbetsorganisation (aktörer)
- Använd endast en gemensam metod med enhetliga begrepp och definitioner
- Uthållighet och systematik är grundläggande
- Information, kommunikation och dokumentation är viktiga faktorer
- Analys och handlingsplan ger kraften framåt i utvecklingsarbetet
- Använd få och enkla grafiska beskrivningar och beskriv alltid processen i aktiv form
- Tänk efter före vid sammansättning av arbetsgruppen
- Processgruppens sammansättning ska vara både tvärprofessionell och med representation från hela processen. Vissa kompetenser kan adjungeras vid behov
- Delaktighet/förankring; varje gruppmedlem kan ha ett uttalat uppdrag att fungera som budbärare mellan processgrupp och arbetsplats. Synpunkter från medarbetare tas med till processgruppen. Processarbetet blir känt och utgör ett första steg in i en förändring
Utnyttja mötesplatser som redan finns t. ex arbetsplatsträffar