

## Projektrapport gemensam processmodell

KS 2015/0708



Slutrapporten är en sammanfattning av arbetet i projektet Gemensam processmodell och är skriven av projektledaren.

## **Inledning**

### *Bakgrund*

En processyn innebär att fokus ligger på det nätverk av aktiviteter som skapar värde i organisationen, istället för som ofta på hur organisationens för tillfället är uppdelad. Styrkan med en processyn är att det blir möjligt att utveckla väl fungerande arbetssätt och på så sätt skapa effektiva flöden, från det ett behov uppstår till dess att behovet har blivit tillfredsställt. Det här skapar förutsättningar för att utveckla komplexa organisationer som en helhet, istället för att utveckla delarna mer eller mindre var för sig. Exempel från olika delar av Sverige och utomlands visar att ett processororienterat sätt att tänka och arbeta har stor potential att göra offentliga organisationer effektivare.

En trend inom kommunal verksamhet de senaste åren har varit att i allt större grad anamma ett processynsätt. Denna utveckling gäller även Norrköpings kommun. Till exempel började stadsbyggnadskontoret 2009 en strävan mot att bli mer processororienterade, våren 2014 började vård- och omsorgskontoret implementera Lean och under projekt SESAM bedrivs med syftet att förbättra flödet i samhällsbyggnadsprocessen.

Samtidigt som processynen blir vanligare är övergången mot ett processynsätt varken enkel eller alltid lyckad. För att effektivt kunna applicera processledning krävs det expertis, ett engagerat ledarskap, bra styrmekanismer och en kultur som stödjer samarbete och förändring. En effektiv samverkan över förvaltningsgränserna i denna övergång är av stor strategisk vikt för att dessa initiativ ska få ökad effekt och i framtiden bli fler.

### *Syfte*

Syftet med projektet Gemensam processmodell i Norrköpings kommun är att identifiera vad som bör göras lika när det gäller processororienterat arbetssätt och att ta fram en första gemensam processmodell som ska underlätta kommunikation och kompetensöverföring mellan förvaltningarna.

### *Effektmål*

Effektmålen med projektet är att underlätta att:

- sprida kompetens och kunnande inom organisationen
- utveckla processer som inte begränsas av förvaltningsgränserna
- undvika att det skapas prestige i dessa frågor
- möjliggöra ett gradvis övertagande av ansvar från konsulter
- undvika att processynen likställs med att måla processkartor som inte får en påverkan på prestationen

### *Projektmål*

Målet är att man inom projektet ska enas kring tre projektmål:

1. definitioner för de viktigaste begreppen och rollerna som används i ett processorienterat arbetssätt,
2. en gemensam metod för processkartläggningar samt
3. ett gemensamt sätt att illustrera de ingående delarna i processkartor och att publicera dem

### *Kostnad*

Följande kostnadsposter har krävts:

- kostnad för projektledare
- konsultstöd för att öppna upp .vdw-format i Public 360

### *Projektorganisation*

#### Styrgrupp:

Monica Rosander, Ekonomi- och styrningskontoret

#### Projektledare:

Jonatan Torstensson, Ekonomi- och styrningskontoret

#### Projektgrupp:

Ulrika Sälg, Stadsbyggnadskontoret

Thomas Leijon, Socialkontoret

Clara Mårtensson, Vård- och omsorgskontoret

Pernilla Thörnqvist, Tekniska kontoret

Johan Grönqvist, Bygg- och miljökontoret

Annika Hovberg, Stadsbyggnadskontoret

Anna Borgman Fredriksson, Stadsbyggnadskontoret

### *Använda metoder*

Projektet har bedrivits genom av ett antal möten. Inför varje möte arbetade projektledaren fram förslag på gemensamma arbetssätt, identifierade kritiska frågor där det är nödvändigt med samsyn och förberedde en redogörelse av nuläget. Under projektmötena diskuterades de identifierade frågorna och förslagen på arbetssätt tills dess att en samsyn var identifierad. Totalt hölls fem möten under sammanlagt 13,5 timmar.

## Genomförande

### *Projektets resultat kontra projektmål*

#### Projektmål 1: Uppfyllt

En gemensam ordlista med nödvändiga begrepp är framtagen och överenskommen av projektgruppen.

#### Projektmål 2: Delvis uppfyllt

Gruppen har tagit fram ett utkast på en gemensam metod för att genomföra en processkartläggning. Kring de viktigaste delarna har det också förts diskussioner och en samsyn har kunnat uppnås, men vissa delar har fått prioriterats bort.

#### Projektmål 3: Uppfyllt +

Arbetet med en gemensam intranätssida och sätt att publicera processkartor var från början tänkt att bedrivas som ett separat projekt. Däremot identifierades effektivitetsvinster genom att utnyttja gruppens sammansättning till att föra en djupare diskussion kring dessa frågor. På grund av detta fick publiceringsfrågor större utrymme än planerat.

### *Tidplan kontra utfall*

Vid varje möte fanns ett behov av att prioritera de frågor och det material som skulle diskuteras. Något som tog mer tid än beräknat var frågan om hur materialet ska förvaltas till hösten och publicering av processkartor på intranätet. Eftersom att dessa frågor fick en förhållandevis hög prioritet bortprioriterades en diskussion av vissa delar av arbetsmaterialet för att genomföra en processkartläggning.

### *Kostnader, personresurser*

Projektmedtagare har lagt ned cirka 15 timmar var på projektet. Eftersom projektledare har tagit en större roll än planerat relaterat till publicering av processkartor och presentation av resultatet har denne behövt lägga ner cirka 40 timmar mer än planerat.

## Presentation av projektets resultat

### *Gemensam vokabulär*

Med förhoppningen att en kort ordlista får större spridning har utgångspunkten varit att den ska innehålla så få ord som möjligt. Totalt innehåller ordlistan 19 ord under de fyra kategorierna, 1) process, 2) typer av processer, 3) processkarta och 4) roller i processarbetet. Ordlistan är, trots det komplexa innehållet förhållandevis lättillgänglig. Publicering kommer att ske på intranätet, och även länkas till i metoden för att kartlägga en process.

## Metod för att genomföra processkartläggning

Den framtagna metoden är inspirerad av:

- kartläggningarna på vård- och omsorgskontoret
- kartläggningen av samhällsbyggnadsprocessen
- kartläggningen på tekniska kontoret
- Karlstad kommuns kartläggningsmetod
- Örebro kommuns kartläggningsmetod
- boken ”Metrics based process mapping”
- boken ”Processbaserad verksamhetsutveckling”

Den kan ses som en specialanpassning av de presenterade metoderna till de behov som projektgruppen identifierat i Norrköpings kommun.



Figur 1 – De övergripande stegen i modellen för att kartlägga en process

Metoden som visas i figur 1 presenteras som en interaktiv karta med fyra huvudsteg. Till varje huvudsteg finns en underliggande beskrivning av hur detta steg kan genomföras. Till kartan har även utkast till styrande och stödjande dokument tagits fram.

- Styrande dokument
  - **Beskriva processkartläggning** - Dokument för att beskriva syfte, mål och omfattning av en processkartläggning i planeringsstadiet. Syftet med dokumentet är att ge bättre möjligheter att strukturera kartläggningen och hantera fallgropar proaktivt.
  - **Grafik visualisering av en process** – Ger riktlinjer för hur en processkarta ska publiceras för att underlätta läsvänlighet och enhetlighet i utseende. Till rutinen finns även en Visio-stencil och Visio-mall kopplad.
  - **Publicering av processkarta** – En beskrivning av hur kartan ska publiceras på intranätet.

- Stödjande dokument
  - **Guide till att beskriva processkartläggning** – Ett viktigt verktyg för att planera och strukturera processkartläggningen.
  - **Lathund för kartläggningsgrupp** – Saker att tänka på när deltagare i en kartläggning ska bestämmas.
  - **Checklista inför kartläggningsworkshop** – En lista på nödvändigt material och krav på lokalen inför en kartläggningsworkshop

Dokumenterna kommer att publiceras under ”Arbetsprocesser” på intranätssidan.

#### *Publicering på intranätet*

Publicering av processkartor kommer att vara möjlig med start juni. En sida vid namn ”Arbetsprocesser” har skapats på intranätet under kategorin ”Kommungemensamt och organisation”, och en struktur för var kartorna ska ligga har tagits fram i samarbete med kommunikationsavdelningen. En karta som publiceras kommer vara tillgänglig för alla i kommunen och stödja följande funktionalitet:

- interaktivitet
- länkning till styrande dokument eller annat
- formdata som visas vid behov
- olika lager för att sortera information

### Resultat från diskussioner

En viktig del av projektet har varit att nå samsyn i frågor som blir viktiga för det fortsatta arbetet. Under varje möte förde en av mötesdeltagarna anteckningar över det som sades. De viktigaste resultaten från dessa diskussioner har varit att:

- Det är viktigt med en central funktion som är insatt i processledningsfrågor som kan stötta verksamheterna och hålla ihop arbetet. Vad den centrala funktionen ska göra och kravprofil sammanfattas av tabellerna nedan.

Centralt stöd till vad	Önskan om kompetens (mellan 1 och 10)	
Hålla i utbildningstillfällen	Högskoleutbildning	4
Stöd i genomförande och beställning av processkartläggning	Erfarenhet av kommunal verksamhet	5
Stöd och rådgivning vid övrig processutveckling	Pedagogisk förmåga	8
Kunna driva och motivera arbetet med processorientering	Erfarenhet av att leda process och kvalitetsarbete	10
Vara ansvarig för den gemensamma processmodellen	Goda IT-kunskaper	6
Ansvara för hemsidan för processkartläggning	Social förmåga	9
	Tålmodig	7

- Gruppen har ingenting emot en gemensam metod för att genomföra processkartläggningar
- Gruppen eftersträvar en hög nivå av enhetlighet gällande utseende av processkartorna.
- Det finns ett stort värde i att lära av varandra

## Det fortsatta arbetet

Arbetet med en gemensam processmodell är ännu i sin linda. De framtagna resultaten som beskrivs ovan är ännu inte implementerade i verksamheten. För att de ska få en effekt är det viktigt att de används och utvärderas i det fortsatta processarbetet. Detta påbörjas lämpligtvis under hösten. En viktig del för fortsättningen blir att säkerställa ett ägarskap för de gemensamma metoderna, tillräcklig kompetens från centralt håll och ett forum att träffas förvaltningsövergripande.

I dagsläget omfattar det gemensamma enbart en metod för att genomföra en kartläggning, en ordlista och ett verktyg för visualisering. Andra viktiga delar för att lyckas med processledning som exempelvis processbaserade mätsystem och förbättringsstruktur är i dagsläget inte inkluderade i modellen. När organisationen är mogen bör en vidareutveckling av modellen aktualiseras.

I samband med att processkartorna får en mer framträdande roll har det identifierats ett behov av enhetlighet inte bara kring styrande dokument utan även kring stödjande dokument som checklistor, lathundar med mera. En gemensam benämning av dokument samt gemensamma mallar borde tas fram snart. Annars kommer det att ske dubbelarbete på olika förvaltningar och enhetlighet blir svårare att uppnå.

### *Utmaningar och hinder*

#### **Resurser**

Ett problem på kort sikt är att de inblandade förvaltningarna inte valde att avvara resurser till ett centralt stöd för att implementera och vidareutveckla resultatet av projektet. Ansvar för att använda och förvalta det som kommit fram i projektet blir alla förvaltningars, men det finns inte något stöd som kan driva frågorna och genomföra utvecklingsarbete kring processmodellen.

En annan fråga relaterat till resurssättning är ansvaret för intranätssidan. För att publiceringsmöjligheterna ska fungera så som det är tänkt är det troligtvis nödvändigt att det finns någon som:

- har bra koll på möjligheter och begränsningar med Visio
- har bra koll på Roxen
- förstår problematiken som finns i P360
- förstår lämpliga användningsområden för processkartorna

Kvalitetscontroller Monica Rosander på ekonomi- och styrningskontoret kommer att hålla samman den frågan.



## **Långsiktig strategi**

I dagsläget saknar kommunen en strategi för hur möjligheterna med processledning ska leda till en effektivare organisation. Den här situationen gör att arbetet bedrivs mycket ad hoc och isolerat, vilket ger förutsättningar långt under det möjliga. En långsiktig strategi och idé för Norrköpings framtida agerande skulle behöva tas fram och etableras i tjänstemannaorganisationen.

## **Spridning av arbetet**

I dagsläget är fem förvaltningar knutna till gruppen. Inför det sista mötet uttryckte även arbetsmarknadskontoret en önskan om att gå med. I samband med att processkartorna blir synliga för alla delar i kommunen är det möjligt att även andra delar av kommunen vill arbeta med denna typ av frågor. För att kunna handla proaktivt är det viktigt att förbereda sig för detta scenario. Proaktivitet kommer vara en förutsättning för att skapa enhetlighet och kunna stötta varandra. Hamnar man i en position där agerandet blir reaktivt kommer bland annat olika delar av kommunen gå i samma fällor, öka beroendet av extern kompetens och öka en destruktiv verktygsfokusering. Detta kommer innebära ett onödigt slöseri med resurser.

## **Verktygsfokusering**

Arbete med processledning ska vara som ett isberg, 10 procent är synligt och 90 procent finns under ytan. Forskning visar att när processkartan hamnar i fokus rubbas balansen. Istället för att fokusera det som inte syns men som ger resultat läggs resurser på det synliga, med följderna att resultaten uteblir. Erfarenheter från andra kommuner och företag visar också att fokus på processkartan är något som aktivt måste motverkas, eftersom det för många blir naturligt att fokusera på det som ger synliga resultat.

I en situation där publicering möjliggörs utan att erbjuda stöd för att utveckla en förståelse för processledning och processorientering riskerar Visio och processkartan att få alldeles för mycket uppmärksamhet. En plan för hur denna utveckling kan motverkas bör tas fram för att undvika ett resursslöseri.

## **Övrigt**

Under våren har projektledaren skrivit sitt examensarbete relaterat till frågan om processledning i Norrköpings kommun. Denna mer utförliga sammanställning av förutsättningarna kommer att publiceras på Linköpings universitets digitala förlag den 12 juni och finnas tillgänglig utan krav på betalning.