



**KUNGÄLVS
KOMMUN**

Processledningsmodell för Kungälv kommun

Anvisning

Diarie-/dokumentnummer: <KS202X/...>
Beslut: <Datum-...Instans §.../År>
Beredande politiskt organ: <Utskott/beredning/nämnd>
Ersätter tidigare beslut <Datum-...Instans §.../År>
Giltighetstid: <Datum-...>
Dokumentansvarig: Ekonomichef
Senast uppdaterad av: Håkan Hambeson



Innehållsförteckning

1. Inledning	3
2. Relation till andra styrdokument och till kommunfullmäktiges strategiska mål	3
3. Syfte.....	3
4. Mål och viljeinriktning	3
5. Egna underrubriker	Fel! Bokmärket är inte definierat.
6. Egna underrubriker	Fel! Bokmärket är inte definierat.
7. Levandegöra.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
8. Uppföljning.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.

1. Inledning

Kommunens uppgift är att erbjuda kommunens medborgare, företag, brukare och kund god service i enlighet med de beslut som den politiska ledningen fattat. För att lyckas krävs en effektiv förvaltning som balanserar hushållning och kvalitet för mottagarens bästa. Arbetsprocessen fram till en nöjd mottagare går ofta tvärs över ansvars-, funktions- och organisationsgränser. Mottagarna är inte intresserade av hur vi organiserat oss – de är intresserade av resultatet av vårt arbete.

2. Relation till andra styrdokument

Styrning, ledning av program, projekt och uppdrag. Dokumentet tydliggör hur förvaltningen arbetar med det som är av tillfällig karaktär.

3. Syfte

En processledningsmodell ger stöd och vägledning för att arbeta processororienterat och därmed ge effekt. Ett gott arbete med processledning kännetecknas av att kunden är nöjd med förvaltningens arbete.

Genom att synliggöra, aktivt styra och förbättra våra processer skapar vi förutsättningar att sätta fokus på slutresultatet och att det vi gör skapar värde för dem vi är till för.

4. Mål och viljeinriktning

Målsättningen med anvisningen är att skapa en gemensam grund i form av principer, definitioner, ansvar och roller för återkommande arbete. Genom att ha en fastställd och gemensam struktur kan fokus läggas på innehållet i arbetet. Ett gemensamt arbetssätt bidrar till att lagar, föreskrifter och politiska beslut efterlevs. Dokumentet är ingen handbok.

5. Principer för processtyrning

Gemensamt arbetssätt

Ett gemensamt arbetssätt innebär att vi utför samma arbetsuppgifter på likvärdigt sätt i hela förvaltningen oberoende var i organisationen uppgiften utförs. På så sätt ökar möjligheterna till likvärdigt stöd/service till dem vi är tillför och säkerställer att verksamheten följer lagar och föreskrifter.

Mottagaren i fokus

I en process finns alltid en mottagare (exempelvis kund, brukare). Hela processen måste ses ur mottagarens perspektiv. En mottagare kan vara intern, det vill säga finnas inom organisationen, eller extern, utanför organisationen. Det är mottagarens behov som ska uppfyllas och mottagaren som ska tillfredsställas.

Det börjar med en start och ett slut

Processen består av ett flöde av aktiviteter som upprepas. Den startar för att ett behov har uppstått hos mottagaren och slutar när behovet är uppfyllt. En process ska alltid ha en väl definierad början och slut. En process ska alltid ha en väl definierad början och ett väl definierat slut.

Processen ska tillföra ett värde

Processen ska alltid tillföra ett värde för mottagaren, det vill säga varan eller tjänsten ska vara till nytta. Att identifiera aktiviteter som inte tillför värde för mottagaren och försöka ta bort de aktiviteterna är ett effektivt sätt att göra en verksamhet mer framgångsrik.

Verksamhetsutveckling

Processledning är ett verktyg för verksamhetsutveckling och kan delas in i tre steg. Steg 1. Att förstå sina processer

För att utveckla verksamheten behöver processen synliggöras. Processkarta är ett sätt att visualisera verksamheten.

Steg 2. Att förstå och förbättra sina processer

Genom att systematiskt arbeta med uppföljning av processen kan förbättring ske där brister förekommer.

Steg 3. Att förstå, förbättra och styra sina processer

När processen är tydliggjord skapas förutsättningar att leda och förändra processen i önskad riktning med mottagaren i fokus.

Processägaren ansvarar för att processen utvecklas kontinuerligt. Etablering och vidareutveckling av processer kan med fördel göras med hjälp av uppdrags- eller projektarbets sättet.

6. Definitioner och begrepp

Process är ett flöde av aktiviteter som utförs i en bestämd ordning för att nå ett mål. En process är återkommande och levererar värde till en mottagare.

Funktion

I en traditionell organisation ligger ofta fokus på organisationens funktioner, enheter eller motsvarande, där varje funktion är ansvarig för sin del av verksamheten. En funktion innehåller och utvecklar en speciell sorts kompetens, som i sin tur används i en eller flera delar av de processer som finns.

Mottagare

Mottagare är de som tar emot värdet av det som skapas i processen. Mottagaren är kunden i processen. I kommunal verksamhet finns både externa mottagare (t.ex. privatpersoner och företag) och interna mottagare (t.ex. medarbetare, chefer, förtroendevalda).

Processorientering

Processorientering handlar om kundorientering och effektivitet. Det handlar om att fokusera på värdet som mottagaren behöver/får och hur det skapas – kvaliteten på tjänsten. Det handlar också om att stimulera till att analysera och förbättra arbetsflöden så att värdet kan skapas och levereras på bästa sätt till mottagaren – effektivisering av verksamheten.

Processledning

Processledning innebär att leda, använda och förbättra en process och därmed säkerställa att det vi gör skapar värde för mottagaren.

Processutveckling

Processutveckling är insatser som bidrar till systematisk utveckling av kvalitet i tjänster och verksamhet. Processerna utvecklas i enlighet med kommunens vision och mål gällande lagar och föreskrifter samt med utgångspunkt i behoven hos våra mottagare. Vi åstadkommer:

- En enklare vardag för medborgare, besökare och näringsliv. Servicen ska alltid ges på lika villkor.
- Smartare och mer transparent förvaltning som stödjer innovation och delaktighet.
- Ökad effektivitet i verksamheten.

Helhetsperspektiv

Det är svårt att effektivisera en verksamhet genom att studera och utveckla olika delar var för sig. Förändringar som görs måste skapa en fungerande helhet. Fokus på processerna ger möjligheter att på ett systematiskt sätt utveckla och förbättra verksamheten utifrån helheten.

Processkartläggning

Processkartläggning är en metod för att systematiskt identifiera hur nuläget eller det önskade läget ser ut. Fokus ligger på mottagaren och det resultat som ska levereras. Kartläggningen synliggör samband och skapar delaktighet i utvecklingen av processen.

Huvudprocess

En huvudprocess är grunden för den aktuella verksamheten. Huvudprocessen skapar ett direkt värde till en extern mottagare. Den förädlar och levererar de tjänster som organisationen erbjuder mottagaren.

Stödprocess

En stödprocess stödjer andra processer så att de ska fungera så bra som möjligt. Den bidrar med aktiviteter som behövs då och då under huvudprocessflödet, exempelvis beställa material, betala en faktura, rekrytera personal, tillhandahålla IT-support. En stödprocess har alltid en intern mottagare.

Ledningsprocess

En ledningsprocess leder och koordinera huvud- och stödprocesser. Exempelvis strategisk planering, beslut, uppföljning och utveckling/förbättring.

Processöversikt

En processöversikt är en bild som visar de huvud-, stöd- och ledningsprocesser som finns inom ett visst område.

Processspecifikation

En processspecifikation beskriver korta fakta om processen:

Processägare, processledare, processteam (om ett sådant finns), typ av process, syfte med processen, vad som startar processen, resultat av processen (värde som levereras ur processen), vem mottagaren är, processmål och måtetal, uppföljning (ange var uppföljningen finns att tillgå), vilka delprocesser processen eventuellt innehåller, vilka andra processer som angränsar till den aktuella processen. Ytterligare fakta kan läggas till som förtydligar vad processen handlar om, exempelvis vilka krav som finns på processen från mottagaren eller olika lagar som påverkar.

Översiktlig processkarta

En översiktlig processkarta visar övergripande vilka steg som ingår i processen, utan större detaljeringsgrad. Här beskrivs exempelvis inte vem som gör vad. Vissa val kan eventuellt finnas med.

Detaljerad processkarta

Beskriver processen med större detaljeringsgrad, vilka aktiviteter som ingår i respektive steg och vem det är som gör vad. Här visas de roller, de aktörer, som utför de olika aktiviteterna. Här definieras även olika val och beslut mer detaljerat. Olika objekt kan knytas till aktiviteterna, exempelvis rutindokument eller mallar. Vid behov kan fler detaljer läggas till så som; mål, måtetal och ledtidsbedömningar.

En detaljerad processkarta är ett viktigt verktyg för olika analyser exempelvis ledtids-analyser, riskanalyser, krav. Den är också ett verktyg för att skapa en gemensam bild av det som sker. Processkartan skapar förutsättningar för att visa hur processer hänger samman med varandra och finns på olika nivåer.

Aktivitet

I processen är en aktivitet något som utförs av en aktör i en sekvens utan tidsluckor. Finns tidsluckor handlar det om olika aktiviteter.

Rutinbeskrivningar

Rutinbeskrivningar är den lägsta nivån i processdokumentationen. På den här nivån knyts dokument eller mer detaljerad information till aktiviteterna. Förutom rutinbeskrivningar kan det handla om mallar, checklistor, styrdokument etc.

Gränssnitt

Gränssnitt är utformningen av en viss förbindelse mellan t.ex. två processer. Den överlämning som här sker, det samarbete som finns eller den information som ges via gränssnittet kan vara mer eller mindre formellt reglerad.

7. Roller och ansvar

Att processorientera verksamheten innebär att vi kompletterar linjeorganisationen med ytterligare en ledningsstruktur. Ansvar, roller och befogenheter måste fördelas för att en process ska kunna utvecklas, effektiviseras och förbättras med ett gott slutresultat. Ett antal forum behövs för att hantera gränssnittet mellan linje och process.

Förvaltningsledningen är ansvarig för övergripande processer

Förvaltningsledningen identifierar kommunens mest övergripande processer och utser därför processägare till dem. De skapar förutsättningar för att arbetet i processerna lyckas genom att prioritera processarbete och visa sitt engagemang. Förvaltningsledningen hanterar också resurskonflikter som kan påverka övergripande prioriteringar.

Processägaren

Processägaren har på Förvaltningsledningen uppdrag ansvar för att processen utvecklas och förvaltas. Hen ansvarar för att processen som helhet är effektiv och ändamålsenlig, identifierar i samråd med berörda chefer (sektor-verksamhet eller enhetschef) mål och måtvärden för processen, följer upp resultatet av den och leder utvecklingen. Processägaren bedömer behovet av och utser processledare i processen. Processägaren beslutar också om tillsättande av eventuella processteam. Processägaren initierar och prioriterar i samråd med berörda chefer utveckling/förbättring av processen.

Processledaren

På uppdrag av processägaren driver och samordnar processledaren förbättringsarbetet inom den aktuella processen utifrån behov som uppstår, avvikelser som uppmärksammas, och omvärldsförändringar som påverkar processen. Processledaren samordnar gränssnitten mot verksamhet och externa aktörer. Lyfter vid behov problem och frågor till lämplig gruppering och samordnar hanteringen av dessa. Processledaren inhämtar och delar med sig av kunskaper i verksamheten och ansvarar för att ta fram utbildning inom ramen för den aktuella processen för dem som behöver. Om processägaren väljer att inte utse en processledare måste processägaren själv ta den rollen eftersom processarbetet inte kan drivas framåt utan denna operativa roll.

Om ett processteam ska tillsättas identifierar processledaren nödvändig kompetens för och lämplig sammansättning av teamet för vidare beslut av processägaren. Processledaren leder processteamets arbete.

Processteam

Är en grupp av medarbetare från processens olika delar som med sin specifika kompetens bistår processägaren eller processledaren i utvecklingen av processen. Teamet kan vara sammansatt för att hantera flera processer, alternativt en process eller en del i en process.

Ett processteam behöver inte se likadant ut hela tiden. Allteftersom utvecklingsbehov för processen identifieras så kan nya typer av kompetenser behöva komma till i teamet och andra avvecklas.

Processteamet fungerar även som analysgrupp i det systematiska kvalitetsarbetet. Exempelvis kan det innebära att, välja ut aktiviteter för riskanalys, genomföra riskbedömning fastställa egenkontroller och förbättringsåtgärder.

Resursägare = Chef (sektor-, verksamhet-, enhetschef)

Chefen ansvarar för den egna verksamhetens resultat och är ansvarig för resurser och kompetens inom sitt område. I processarbetet är chefen resursägare och ansvarar för att tillhandahålla resurser med lämplig kompetens till processarbetet. Resursägare deltar i arbetet med att lösa eventuella resurskonflikter.

Processhandledaren

Processhandledaren är metodkunnig och bidrar till verksamhetsutvecklingen genom kartläggning och analys av resultatet av kartläggningen. Processhandledaren ansvarar för kartläggningens planering och genomförande, för dokumentation och analys av resultatet av kartläggningen samt för rapportering till uppdragsgivaren. Processägaren äger resultatet och ansvarar för innehållet.

När processägaren eller processledaren har behov av att beskriva sin process (nuläge och/eller framtidsläge) kontaktar han/hon processhandledaren som har kunskap om nödvändiga metoder och tillgång till mallar och annat stöd för kartläggningen.

Processmodellör

Har kompetens och licens för att använda kommunens processmodelleringsverktyg. Processhandledare och processmodellör kan vara samma person.

8. Levandegöra

Förvaltningsledningen ansvarar för att driva processorientering i organisationen. Detta dokument vägleder arbetet.

9. Uppföljning

Uppföljning och utvärdering av processer är en del i förvaltningens systematiska utvecklingsarbete. Processägaren ansvarar för att uppföljningen genomförs.