

Handläggare  
Kerstin Lagerlund  
0480-450842

## TJÄNSTESKRIVELSE

Datum  
2022-04-07

Ärendebeteckning  
SN 2022/0269.11.01

Socialnämnden

## Strategi Processorientering

### Förslag till beslut

Socialnämnden beslutar att anta upprättat förslag till strategi för processorientering.

### Bakgrund

I januari 2018 beslutade socialnämnden att förvaltningens arbete ska styras och ledas utifrån ett processsätt. Beslutet innebar en förflyttning från en funktionsindelad struktur, mot en processorienterad organisation. Syftet var att skapa bättre samsyn och förståelse såväl inom som mellan verksamheter.

Arbetet med att processorientera verksamheten har skett med stöd av en implementeringsplan. Implementeringen har nu kommit så långt att planen är överspelad. För att fortsatt säkra och stärka utvecklingen mot en processorienterad verksamhet har ett förslag till strategi tagits fram.

Strategin för processorientering syftar till att ta vara på de möjligheter att förstå, leda och ständigt förbättra våra verksamheter, som processorienteringen erbjuder. Målet är att resan genom vår organisation ska upplevas sammanhängande och ändamålsenlig för den vi finns till för, samtidigt som vi nyttjar våra resurser på det mest effektiva sättet.

Strategin för processorientering möjliggör också att andra perspektiv, såsom hållbarhet och digitalisering, får en naturlig koppling in i verksamheten.

Kerstin Lagerlund  
Verksamhetsstrateg

Camilla Freedeke  
Socialchef



# Processorientering som strategi

Med processerna som utgångspunkt  
förstår, leder och förbättrar vi verksamheten  
inom Socialförvaltningen i Kalmar kommun



## Bakgrund

I januari 2018 beslutade socialnämnden att förvaltningens arbete ska styras och ledas utifrån ett processynsätt. Beslutet innebar en förflyttning från en funktionsindelad struktur mot en processororienterad organisation, för att på så sätt få bättre samsyn och förståelse såväl inom som mellan verksamheter.

Vår förflyttning och strategi har tagit och tar sin utgångspunkt i "Processbaserad verksamhetsutveckling" (2012 Ljungberg och Larsson) samt Trivector LogiQ:s processparadigm.

## Inriktning, mål och långsiktiga effekter

Med fokus på verksamhetens syfte och behoven hos dem vi finns till för, ska vi med styrning, ledning, kultur och arbetssätt stimulera till samverkan, samsyn och helhetsperspektiv. Vi ska i alla situationer sätta dem vi finns till för i centrum. Vi ska använda medarbetares kunskap och kompetens på bästa sätt för att tillgodose behoven. Genom att ledningen agerar förebild, engagerar och skapar förutsättningar för förändring och utveckling, är det långsiktiga målet med denna strategi att ta vara på processororienteringens möjligheter att förstå, leda och ständigt förbättra våra verksamheter.

Resan genom vår organisation ska upplevas sammanhängande och ändamålsenlig för den vi finns till för, samtidigt som vi nyttjar våra resurser på det mest effektiva sättet.

Med en processororienterad verksamhet vill vi uppnå:

- Fokus på dem vi finns till för
- Samsyn och samarbete över funktionsgränser, d.v.s. inom och mellan olika processer
- Delaktighet och ansvarstagande i "hela kedjan" från behov till tillgodosett behov.
- Effektiva arbetssätt genom att flytta beslut nedåt i organisationen, hindra långa ledtider och öka tilliten till professionen
- Förenklad styrning och ledning genom tydliga roller och ansvarsfördelning

För att lyckas med processororienteringen avgränsar och definierar vi verksamhetens viktigaste processer och har en gemensam syn på medarbetarskap och ledarskap samt hur dessa förverkligas genom processledning, resursledning och arbetsledning.

## Överenskomna arbetssätt

En process kan beskrivas som en väg. En kartlagd process bidrar med en struktur som kan användas gång på gång. Som en väg. Vägen startar där behovet finns och slutar där behovet är tillgodosett. Vägen gör resan möjlig. Vägen ska ta resenären från där hen är, till dit hen behöver komma, utan onödiga gränsstationer, farthinder eller omvägar.

En process är alltså ett arbetssätt som får sitt existensberättigande av det behov som den är avsedd att tillfredsställa, och som behåller rätten att finnas genom att faktiskt tillgodose det behovet.

## Processynsätt

Alla synsätt består av värderingar och teorier om hur verkligheten är utformad. Processynsättet innebär att man definierar sin verksamhet utifrån de man finns till för och hur man kan tillgodose deras behov i gränsöverskridande samverkan i processer, snarare än i stuprörutformade funktioner. Moderna verksamheter och modernt ledarskap bygger på processer. Processynsättets centrala värderingar är att:

- ha kundfokus genom att se på verksamheten utifrån och in
- ha en positiv människosyn och utgå från att alla kan och vill bidra till ett gott resultat
- tänka proaktivt och arbeta förebyggande och förutseende
- helheten är större än summan av delarna

## Processorientering

Eftersom varje process börjar med ett behov och slutar med att det behovet är tillgodosett innebär processerna en möjlighet att skapa värde för dem vi finns till för. Processorientering och kundorientering kan på så sätt, sägas vara delvis samma sak.

Processorientering är även en konsekvent och praktisk tillämpning av processynsättet. Enkelt uttryckt handlar det om att ta bort hinder i verksamheten så att den som "reser" i processen får en så smidig resa som möjligt. Det blir möjligt när alla i verksamheten delar intresset för resan och den som reser.

Hinder kan vara långa väntetider, ineffektiva arbetssätt, rutiner som motverkar samarbete med mera. I en processorienterad organisation tar varje medarbetare ansvar för att lämna över ärenden/uppgifter på rätt sätt och ta emot ärenden/uppgifter på rätt sätt, så att hinder gemensamt kan tas bort när de uppstår.

Med processorientering kan man uppnå ett effektivt och engagerat samarbete över verksamhets- och organisationsgränser så att behoven hos de vi finns till för tillgodoses på ett värdeskapande sätt.

## Processororienterat arbetssätt är teambaserat

Det processororienterade arbetssättet hänger nära samman med den helhetssyn som processsynsättet innebär. Helhetssyn uppnås genom att man tar tillvara på kunskap som är spridd på olika organisationsmedlemmar. Till skillnad från funktionsorienteringens smala och avgränsade arbetsuppgifter som koordineras och kontrolleras av en chef, kräver processororienteringen gränsöverskridande samverkan. Ett processororienterat arbetssätt bygger därför på samarbete i team. Team arbetar integrerat och engagerat mot ett väl definierat och gemensamt mål. En förutsättning för teambaserade arbetssätt är att varje medarbetare förstår verksamhetens uppdrag och därmed låter "varför vi finns till" gå före "hur ska vi göra".

Med start i "varför finns vi till" blir det logiskt att avgränsa och bestämma sina viktigaste processer. Förutom utgångspunkten i behov tas hänsyn till andra intressenters krav på processen. När processen har avgränsats och beskrivits är målet att den används av alla och alltid. För att det ska hända behöver processen vara:

- användbar
- tillgänglig
- känd
- accepterad
- förstådd

För att resan ska förbli smidig för den vi finns till för, behöver processen följas upp och förbättras i samma takt som omvärld, krav och andra förutsättningar förändras.

## Den processororienterade organisationen

I en processororienterad organisation är helhetssynen det som dominerar och skiljer sig från den funktionsorienterade organisationen. Funktionsorientering stycker upp en verksamhet i flera delar, där varje del är ansvarig för en snutt av både resa, resurser och väg. I en processororienterad verksamhet finns det roller som ansvarar för hela vägen och summan av alla resor som görs på vägen.

Ledningsområdena i processorganisationen utgörs av

- processledning – som *skapar* processtrukturer (som är värdeskapande)
- resursledning – som *möjliggör* värdeskapande genom att tillhandhålla resurser
- arbetsledning – som *utför* värdeskapandet i den operativa verksamheten

Till varje ledningsområde kan man knyta roller. Roller är inte det samma som titel eller funktion. En person/funktion kan ha flera roller. Det viktiga är medvetenhet om vilken roll som intas när och att de samspelar.

### Ansvar och roller - processledning

Processledning avser aktiviteter för att införa och upprätthålla daglig och löpande styrning, användning och utveckling av en process. I väganalogin handlar det om att anlägga och underhålla vägen. Även om processledning fokuserar de enskilda processerna och inte systemet av processer behöver de enskilda processerna ändå alltid förstås i sitt sammanhang.

## Processägare – strategisk nivå

En processägare är en person, utsedd av ledningen, som ansvarar för att processen i sin helhet är ändamålsenlig, effektiv, flexibel och etablerad.

En grundläggande förutsättning för att fungera som processägare är att förstå och acceptera processsynsättet och att använda det för att driva utveckling, leda processorientering och förklara det för andra.

Processsynsättet innebär att ställa sig bredvid den som processen är till för (utifrån och in), och se hela vägsträckan - från behov till tillfredsställt behov. I vägmetaforen ansvarar processägaren för att vägen som struktur, är i så gott skick att resorna kan flyta på så att alla medarbetare som bör köra på vägen, kan göra det. Om det uppstår hinder är det processägarens ansvar att processen anpassas och förändras så att interna och externa villkor och behov tillfredsställs. Processen ska utformas så att den gör rätt saker (tillgodoser behov) på rätt sätt (skapar värde med optimerad användning av resurser).

För att det ska hända, ställer processägaren krav på alla delsystem (de stödjande system och resurser som en organisation är uppbyggd av, t ex IT-system, ledningssystem, system för ekonomisk uppföljning och budgetering) så att inte delsystemen motverkar utan möjliggör och underlättar processorienteringen. Resonemanget utvecklas på sid 7.

Processägaren kan ta hjälp av en eller flera processledare för att driva det taktiska och operativa arbetet. Ansvaret för de strategiska delarna av processägarskapet vilar alltid på processägaren. De strategiska delarna består av att:

- tillämpa ett utifrån-och-in-perspektiv
- sätta ramar för processen i sin helhet
- visa riktning för den långsiktiga utvecklingen
- företräda processen i olika forum och sammanhang

## Processledare - taktisk och operativ nivå

Processledarens ansvar är en delegering från processägaren när det finns behov av det. Avgränsningen mellan processägarens och processledarens ansvar kan variera beroende på process och behov men inkluderar aldrig det strategiska ansvaret.

På den taktiska nivån handlar det om att på olika sätt sprida processsynsättet i verksamheten samt att stödja och underlätta det dagliga arbetet i processen. Processledaren tar också en aktiv roll i att utveckla och underhålla processen. Till den operativa nivån hör uppgiften att se till så att förändring av processen verkligen genomförs.

För att processorienteringen ska bli gränsöverskridande, kundorienterad och teambaserad har processledaren en mycket viktig uppgift i att samverka med andra processledare och medarbetare.

## Processtöd

Processtödet är ledningens verktyg för styrning, stöd och utvärdering av processarbetet. Till den styrande rollen hör att sätta generella mål för processernas utveckling t.ex. med stöd av mognadsmätning. Processtödet äger och vårdar också de verktyg och metoder som organisationen använder i sin processorientering.

Den stödjande rollen innebär att tillhandahålla processrelaterade utbildningar och att främja jämförelser, lärande och utbyte processer emellan. I den stödjande rollen ingår också att utgöra processexpertis i olika processspecifika sammanhang.

Den utvärderande rollen innebär att leda och medverka i utvärdering och analys av såväl enskilda processers utveckling som utvecklingen inom hela processområdet.

### **Ansvar och roller - resursledning**

Resursledning handlar om att möjliggöra värdeskapande genom att tillhandhålla resurser. För att skapa kundvärde krävs kompetens. En resursägare förhåller sig därför till begreppet kompetens som en processägare förhåller sig till som process. I båda fallen rör det sig om något som måste definieras, fastställas, användas och utvecklas.

Resursägaren skulle lika gärna kunna benämnas kompetensägare eftersom det är resursägaren som har till uppgift att tillhandhålla medarbetare med bästa möjliga kunskaper och färdigheter. Begrepp som lärande och lärande organisation är nära kopplade till resursägarens ansvarområde varför resursägaren har en stor strategisk betydelse.

Resursägaren ansvarar för tre relaterade områden:

- tillgodose verksamhetens nuvarande och framtida kompetensbehov genom kompetensutveckling
- fördela och storleksanpassa resurser utifrån nuvarande och framtida personalbehov
- hantera personalrelaterade frågor som inte ligger på andra funktioner och roller

### **Ansvar och roller – arbetsledning**

Om processledning handlar om att ta hand om vägen så handlar arbetsledning om att ta hand om resorna. Arbetsledning är ledningsstrukturen för att skapa värde i det operativa arbetet. Den operativa personalen leds med stöd av processen (d.v.s. utifrån den struktur och värderingar som är bestämda i processen). Här finns roller som är ansvariga för de enskilda resorna i en process och roller som är ansvariga för att styra och samordna summan av alla resor.

Rollen som äger summan av alla resor har olika benämningar beroende på verksamhet och process. Som modellbegrepp kan benämningen "affärsägare" användas. Som ägare av summan av alla resor i en process, ansvarar rollen för den totala prestationen och det ekonomiska resultatet. Det är till denna roll som ledaren av teamen rapporterar.

Rollen "affärsägare" ansvarar för att:

- sätta mål utifrån strategi och övergripande målbild
- följa upp resorna med stöd av rapporter från ledare av team (som ansvarar för de enskilda resorna)
- processen faktiskt används

## Team

Eftersom den processorienterade organisationen kräver helhetssyn behöver det operativa arbetet till stor del bedrivas utifrån team. Ett team är sammansatt av individer som tillsammans har den kompetens som arbetet i processen kräver. Team är därför inte bara en beteckning på en grupp individer som arbetar på samma ställe. Ett team samlar kompetens från de delar i organisationen som behövs för att skapa en sammanhållen och effektiv resa med kort ledtid och få överlämningar.

## Processbaserad verksamhetsutveckling

För att beskriva principerna för processbaserad verksamhetsutveckling behöver man förstå verksamheten som ett system – d.v.s. hur delarna sinsemellan bildar en helhet. Eftersom processorientering förutsätter att man antar en helhetssyn på sin verksamhet, så innebär utveckling av enskilda delsystem, utan hänsyn till andra delsystem, ett säkert sätt att misslyckas med sitt utvecklingsarbete. Övergången till processorienteringen innebär alltså att man inte kan fortsätta hantera eller utveckla delsystemen var för sig.

Eftersom processorienteringen berör en verksamhets alla delar behöver alla delar möjliggöra och underlätta processorienteringen. Processägare behöver därför ställa krav på delsystemen. En verksamhet och dess delsystem kan beskrivas enligt nedan:



### Kompetens och resurser

För att upprätthålla och utveckla processorienteringen behöver kompetensutveckling styras av omvärld och medveten strategi. Kompetens ska utvecklas i takt med processen samlade behov av att utveckling. Resurser fördelas så att detta blir möjligt.



### **Medarbetarskap och ledarskap**

Tillitsbaserad ledning och styrning ska möjliggöra och underlätta långtgående delegering, ansvarstagande och självständighet för team och enskilda att arbeta enligt överenskomna arbetssätt.

### **Organisation och roller**

Den organisatoriska processledningen hjälper till att skapa balans mellan verksamhetens processer och organisationsstrukturen. Processledning tydliggör ansvar och roller. Processledning ska bidra till ett aktivt processägarskap och en tydlig processtruktur.

### **Stödjande system**

Olika former av system ska stödja ledningen i att styra i den riktning synsättet pekar, stödja medarbetaren att göra rätt saker på rätt sätt och underlätta för den som är intresserad att se resultaten. Det handlar om belöningsystem, ledningssystem, mätsystem, IT-system.

### **Kultur och värderingar**

Det som bygger en organisationskultur är inte vad man säger är viktigt, utan vad man faktiskt gör. Vad uppmärksammas, belönas, efterfrågas och mäts? I en processororienterad organisation är "kunden" utgångspunkt i alla beslut och vägval avgörande.

## **Genomförande av strategi**

Strategin för processororientering syftar till att ta vara på möjligheter att förstå, leda och ständigt förbättra våra verksamheter. Till strategin kopplas en handlingsplan. Tillsammans identifierar, prioriterar och samordnar strategi och handlingsplan de initiativ som behövs för att säkerställa verksamhetens fortsatta utveckling.

I handlingsplanen konkretiseras och beskrivs det praktiska genomförandet av strategin genom att ta sin utgångspunkt i ovan beskrivna delsystem. Handlingsplanen upprättas och revideras efter genomförd mätning av organisationens processmognad.