



## Kurs Processledning

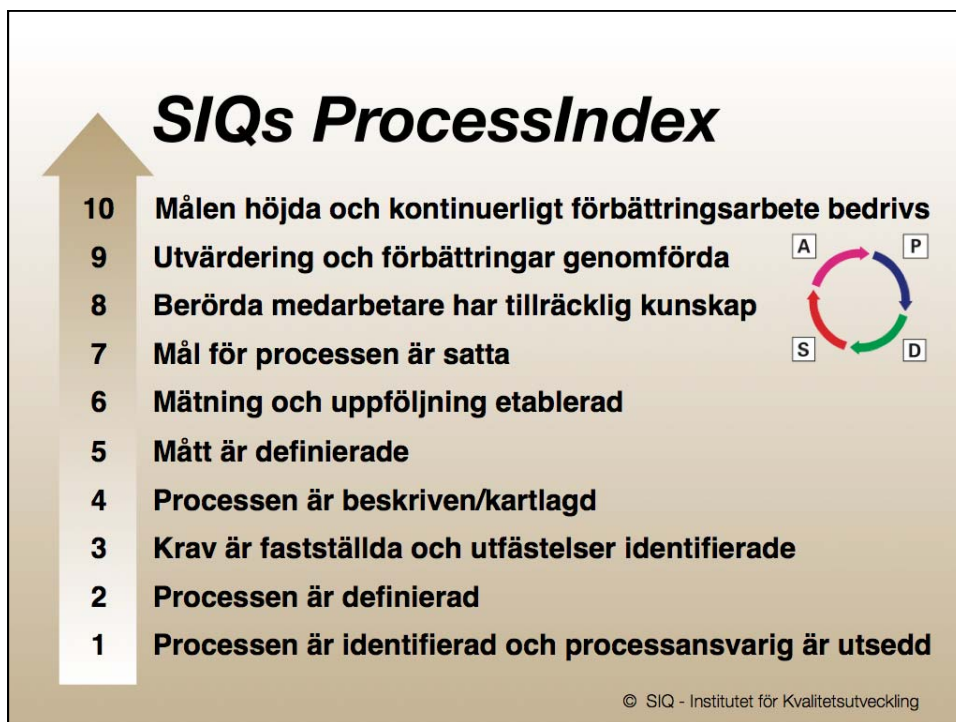
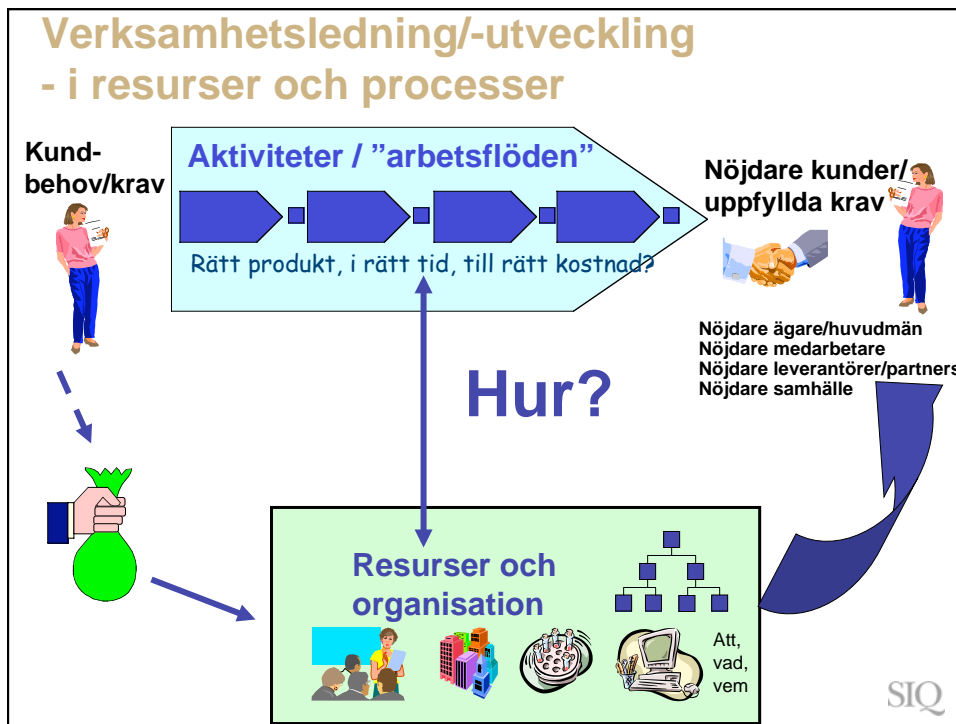
### Del 2

### Ett systematiskt angreppssätt för processutveckling/-förbättring

Ingvar Johansson, Senior Advisor  
Institutet för Kvalitetsutveckling - SIQ

## Processutveckling



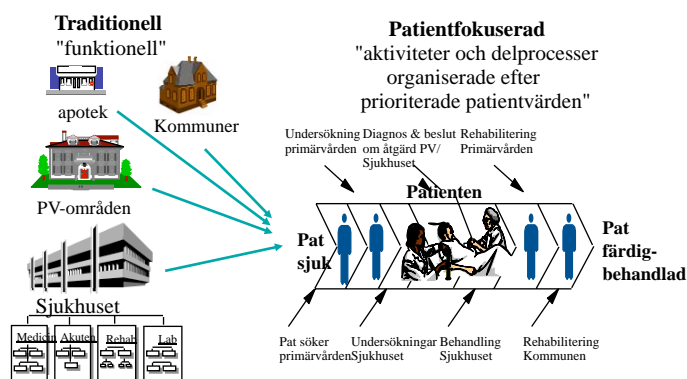


## Att identifiera processer Undvik att tänka funktionellt!

1. Kund-/flödesperspektiv, inte funktionellt perspektiv (fokusera inte på ansvarig/ansvarsområden).
2. Identifiera hela flöden, inte enstaka arbetsuppgifter. Följ objekt/"kundens resa".

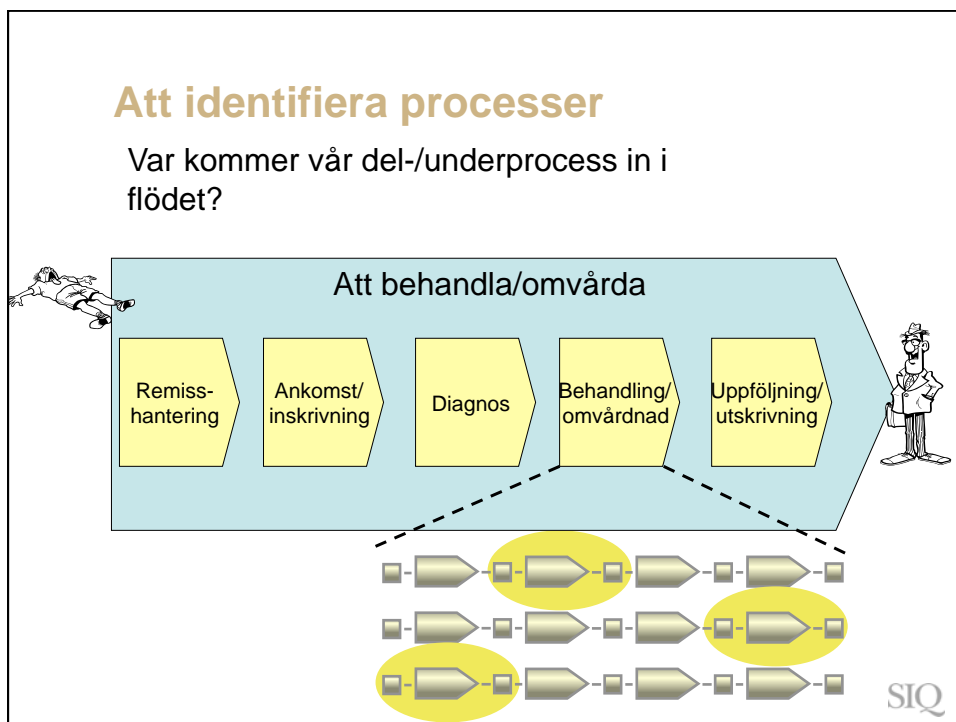
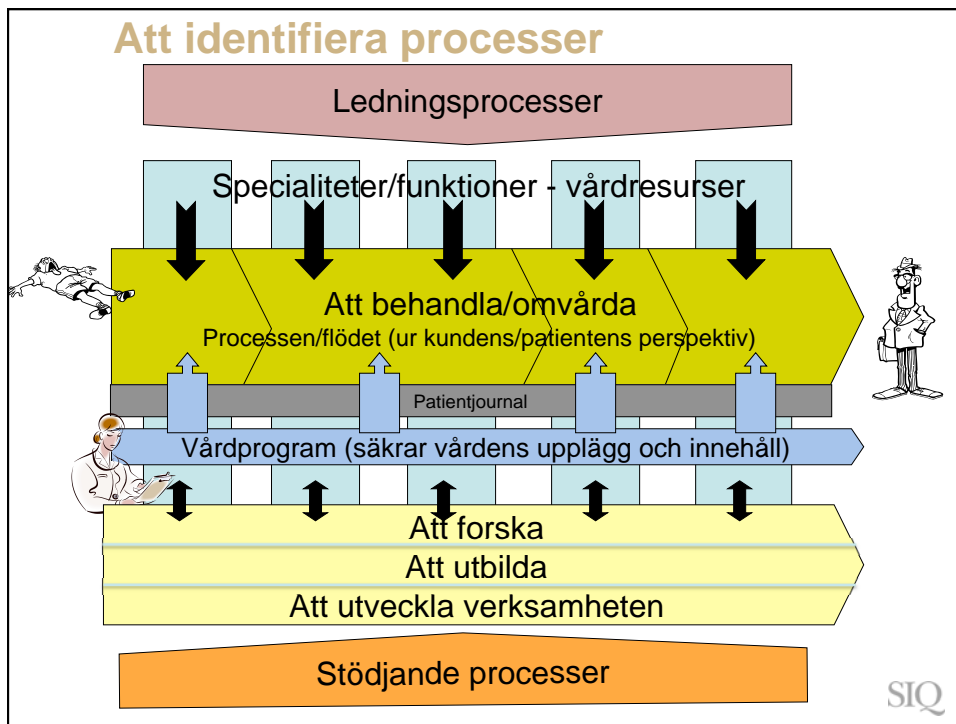
SIQ

## Systemet - Processen

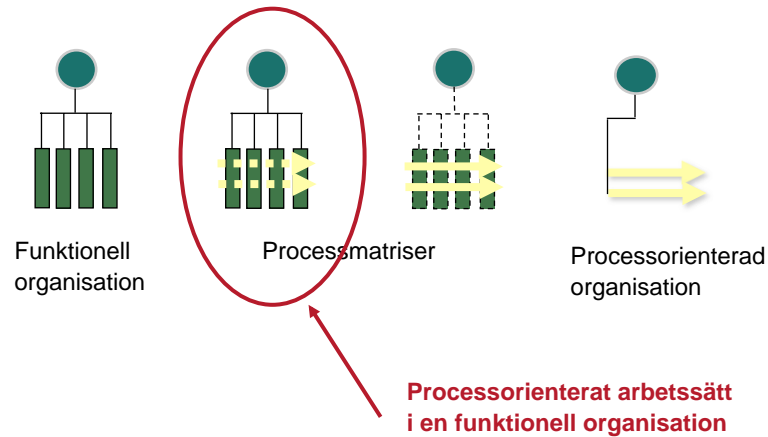


Ref: Qulturum

SIQ



## Organisationsformer



SIQ

## Vanliga processroller

- **Processägare:**
  - Utses av ledningen för att svara för att processen som helhet är ändamålsenlig och effektiv.
- **Processledare/processutvecklare:**
  - Utses vid behov av processägaren för att löpande ansvara för utveckling av processen.
- **Processteam:**
  - Föreslås av processledaren och beslutas av processägaren. Tvärfunktionell grupp av medarbetare från processens olika delar som bistår processledaren i utvecklingen av processen.

SIQ

## Processansvar vs Linje/funktionsansvar



### Processansvar (processägare/-ledare/-utvecklare/-team)

Systematisk utveckling och förbättring av hela processen  
Gemensamma arbetsätt och metoder  
Definiera behov av IT-stöd  
Mätning och uppföljning av processens effektivitet och prestanda



### Linje-/funktionsansvar

Svarar för resurser och ledning av verksamheten  
Föreslår/genomför förbättringar och tillsätter resurser för förbättringsarbetet  
Inför och använder gemensamma arbetsätt och metoder

SIQ

## Kriterier för val av processansvarig

- God kännedom om processen och dess kunder
- Involverad i processen
- Engagemang för förbättringsarbete
- Beslutskraft (fastnar inte i analysen)
- Resultatorienterad
- Integritet/trovärdighet
- Entusiasmerande och uthållig
- Kommunikationsförmåga
- Förmåga till helhetssyn
- ..

SIQ

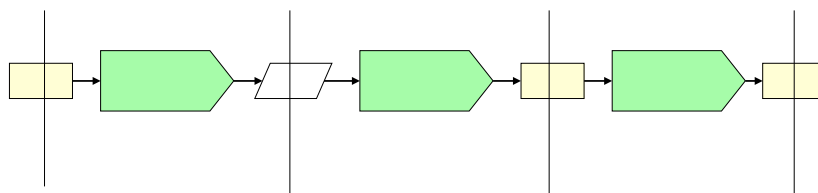
## Definiera och kartlägga processer

- gränssnitt
- output och vilka är kunderna/mottagarna
- input och vilka förser oss med den

Gränssnitt  
mot leverantör

Interna gränssnitt

Gränssnitt  
mot kund



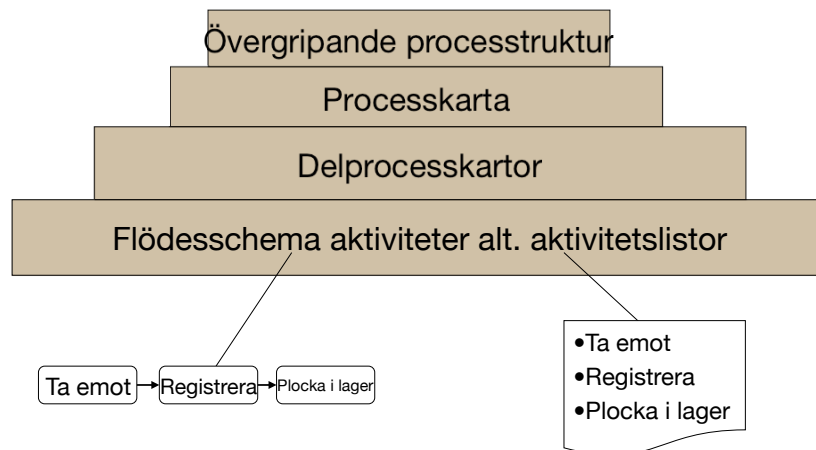
SIQ

## Att beskriva/kartlägga processen ger oss:

- En gemensam bild av nuläget
- Underlag för probleminventering
- Struktur för fortsatt förbättringsarbete
- Delaktighet

SIQ

## Beskrivningsnivåer



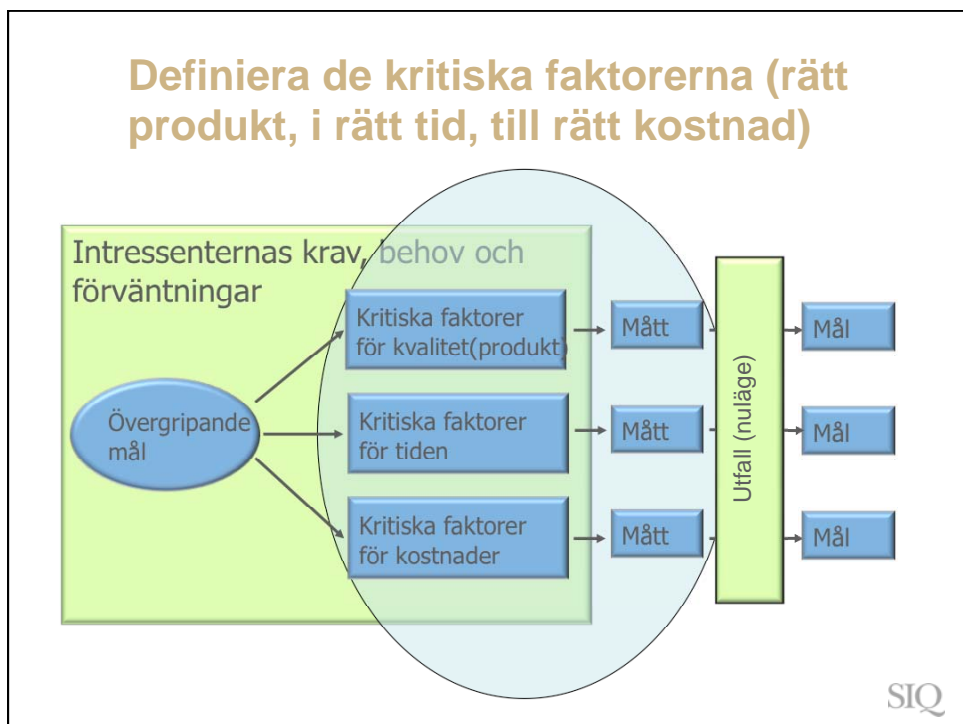
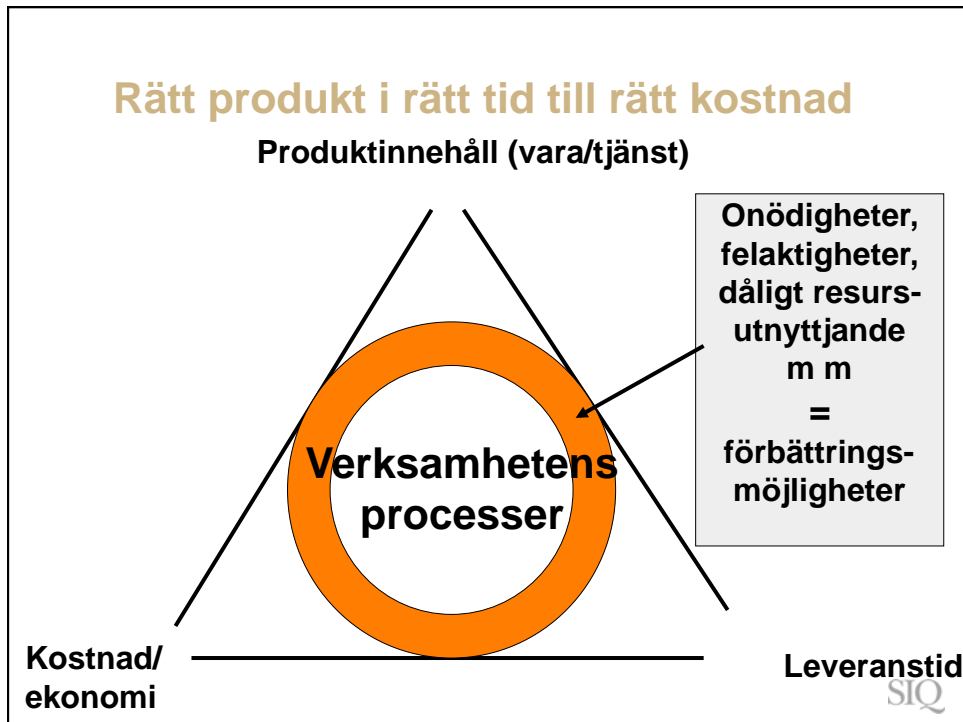
SIQ

## Förbättringens grundlag

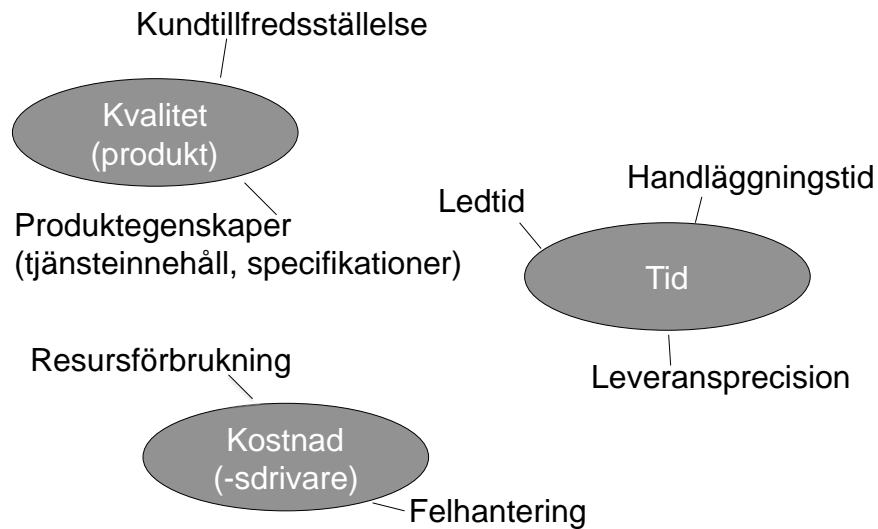
- Mäter man inte så förstår man inte.
- Förstår man inte så kan man inte styra rätt.
- Kan man inte styra så kan man inte förbättra.

Allt bygger på att processen är känd och att man förstår HUR resultaten uppstår.

SIQ



## Exempel på mätområden

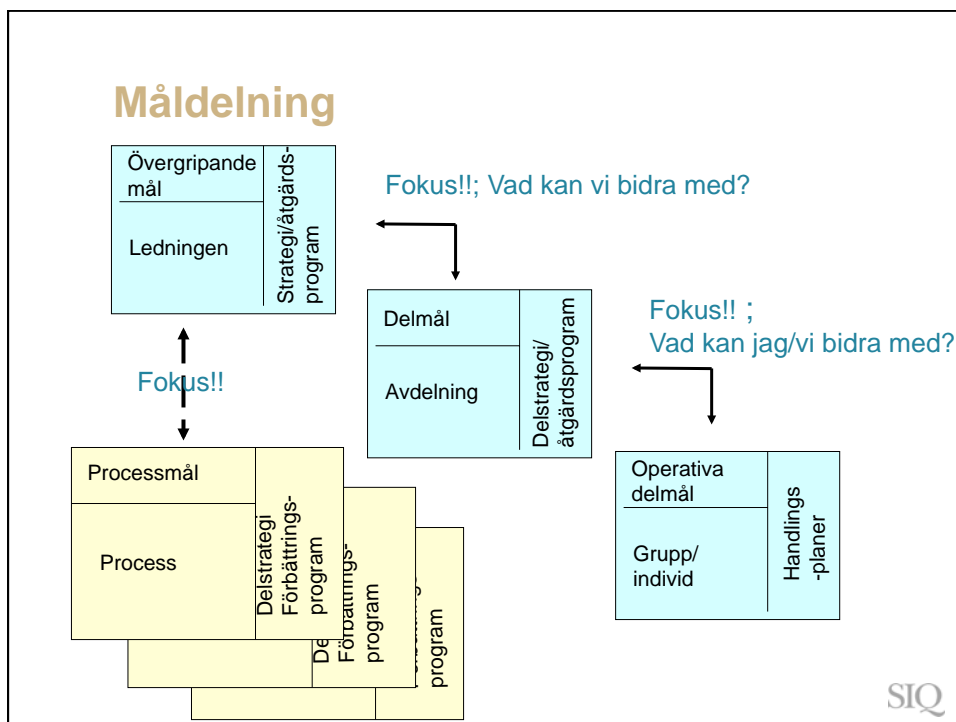
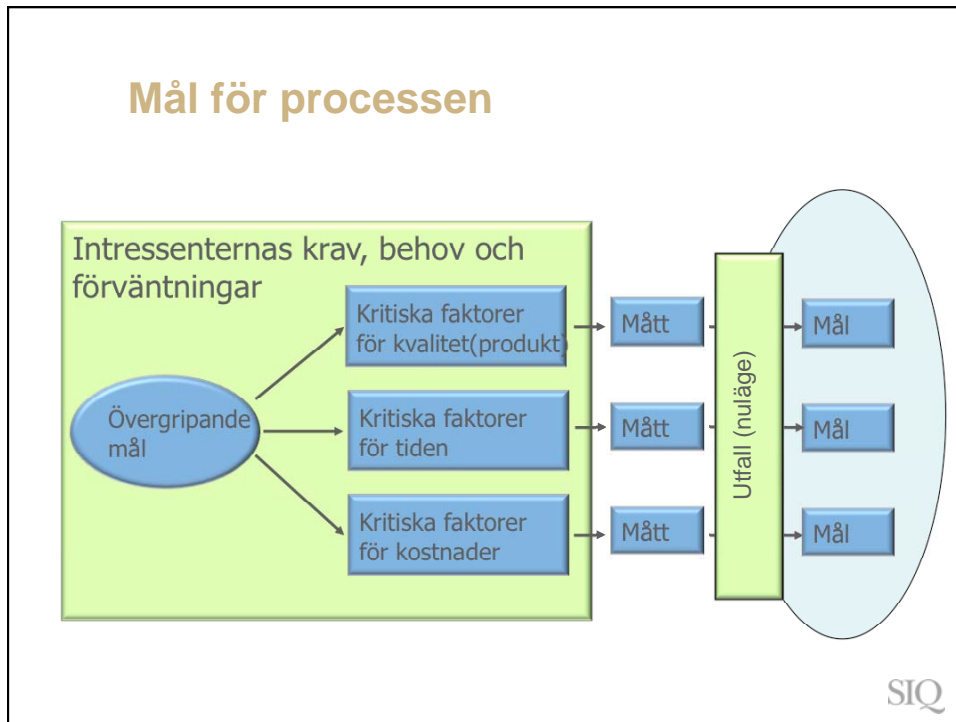


SIQ

## Mått bör vara...

- Relevanta - det är det viktigaste som skall mätas, inte det enklaste.
- Lätta att mäta - så att mätningen verkligen blir gjord.
- Kommuniserbara - så att de kan presenteras på ett lättfattligt och överskådligt sätt.
- Få till antalet - mät inte allt. Då finns ingen energi kvar att genomföra förbättringar.
- Påverkbara - det ska vara möjligt att påverka resultaten.

SIQ



## Alla berörda medarbetare behöver kunskap om:

- Vilka är processens kunder/mottagare.
- Vilka behov och krav ska processen möta.
- Hur processen är avsedd att fungera.
- Vad som ska mätas och varför.
- Hur mätning av resultatet ska ske och rapporteras.
- Hur avvikelser skall hanteras.
- Hur förbättringsarbete skall genomföras.

SIQ

## Hur bra är processen?

1. **Rätt resultat** - möter resultaten ut ur processen de krav som ställs och de utfästelser som vi har gjort?

Analys/utvärdering av resultat och måluppfyllelse

2. **På bästa sätt** - skapar processen resultatet på bästa sätt?

Analys/utvärdering av processer, system, arbetssätt

Hur ser variation/spridningen ut?

SIQ

## Nyckeltalsjämförelse!?

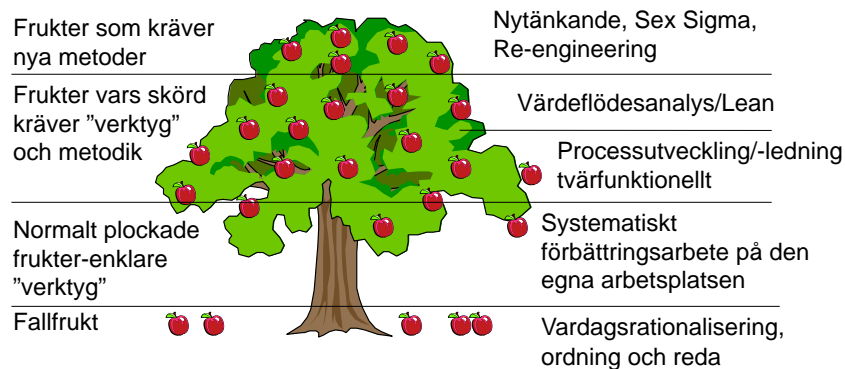
...mätetal/nyckeltal är endast indikatorer

...områden för utvärdering och benchmarking finns i

- arbetssätt/arbetsformer
- processtyrning/-uppföljning
- attityd, kompetens och engagemang
- ledarskap, företagskultur, visioner och mål

SIQ

## Förbättringsfrukter i väntan på skörd



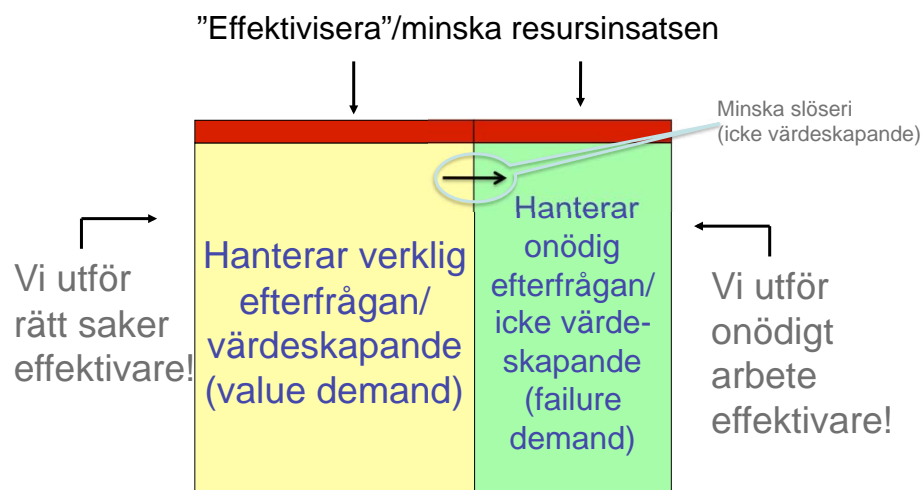
SIQ

## Förbättringsarbete – att bli effektivare

- Yttre effektivitet = att göra rätt saker
  - Det som efterfrågas och uppskattas
- Inre effektivitet (produktivitet) = att göra saker på rätt sätt
  - Det som sparar onödigt arbete och minskar kostnaderna
- Total effektivitet = att göra rätt sak på rätt sätt

SIQ

## Normalt förbättringsarbete



SIQ



## Få bort allt slöseri

- Överproduktion
- Väntan
- Onödiga transporter
- Onödigt eller felaktigt utfört arbete
- Onödigt stora lager
- Onödiga rörelser och förflyttningar
- Misstag och korrigeringar
- Outnyttjad kreativitet

SIQ

- Ca hälften av allt arbete är **slöseri**
- Mellan 20-60% i en verksamhet är värdeskapande för kunden
- Allt som inte skapar värde ska bort

Källa: Culturum

SIQ

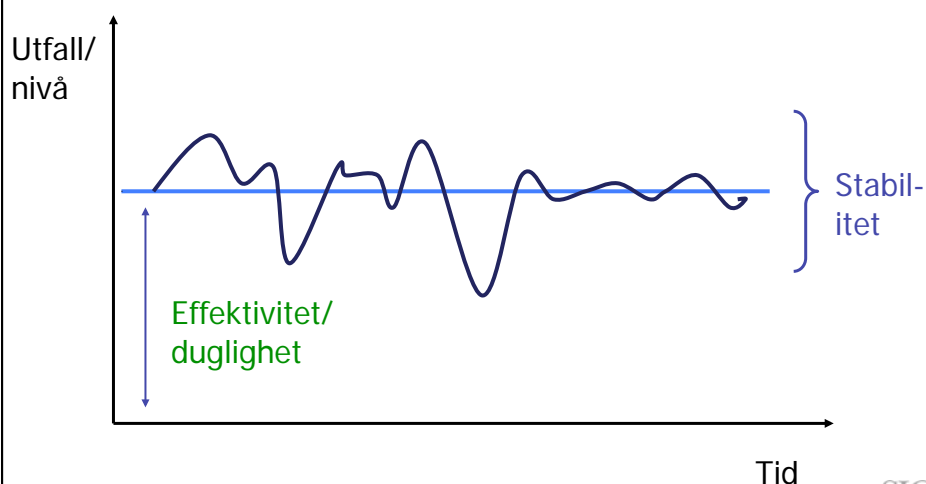
## Vad kan vara slöseri?

- Gör vi dubbelarbete?
- Finns saker placerade där arbetet utförs eller har vi onödigt spring? "spagettidiagram"
- Har vi störningar när vardagsarbetet hakar upp sig? ex. lunch avd. , rond, provsvar saknas osv.
- Gör vi saker fortare än behovet är? ex. provanalys
- Tar vi oss tid för avstämningmöte i teamet? Eller kör vi på var och en från sin karta? Går vi i otakt?
- Har vi ordning på våra prylar ex. i förråd, på exp. osv.?
- Har vi standardiserat så det är enkelt om någon ny ska lära sig våra vardagsrutiner? Gör vi lika?
- Gör vi oftast rätt från början eller "rättar vi till" mycket i efterhand?
- Har vi onödig väntetid för patienterna?

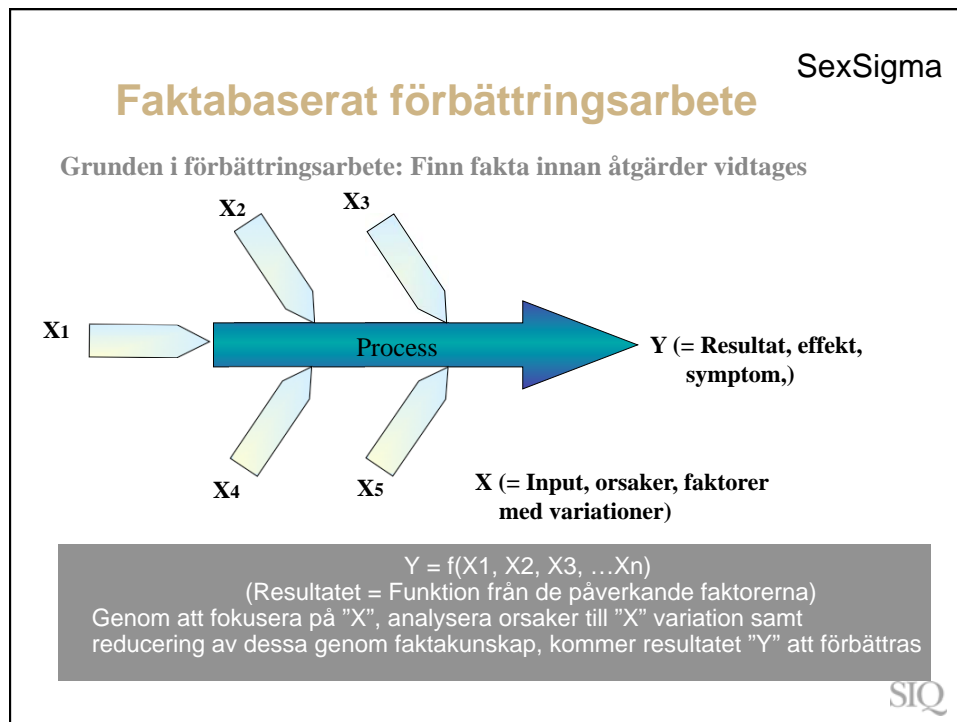
Källa: Culturum

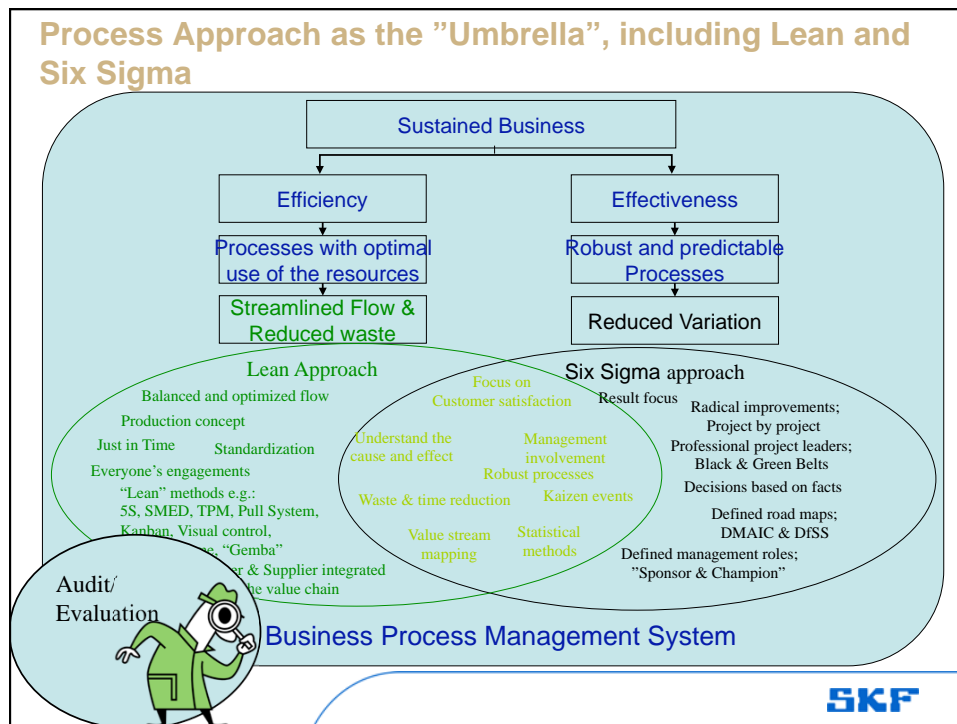
SIQ

## Stabila och effektiva/dugliga processer



SIQ





## Fallgropar – att tänka på

- Ledningen startar men fullföljer inte sin del
  - Uppföljning
  - Uthållighet, uthållighet, uthållighet .....
  - Kommunikation, kommunikation, kommunikation .....
  - Kulturförändring tar tid!
- För svag processorganisation...
- Linjen är starkast – man fortsätter som tidigare
- Komplexa processer => ingen effektivisering
  - Syftet med det processorienterade arbetssättet ej klart
  - Blir endast kartlägnings- och dokumentationsarbete inte grund för förbättringsarbetet
- Bristande förankring hos användarna => processerna blir hyllvärmare....
  - Ger inget reellt stöd i arbetet
- De "fria konstnärerna" känner sig kringskurna
  - Standardisering blir ett hot - typiskt i professionella organisationer
- Stödstrukturer och -system lägger hinder
  - T ex verksamhetsplanering, rapporteringsrutiner, kommunikationsstrukturer ...
- .....