



UPPSALA
UNIVERSITET

Handbok i att kartlägga processer

- en metod för utvecklingsarbete

Reviderad juni 2022

Innehållsförteckning

1. Om handboken	3
Vad är en process?	3
Varför kartläggning av processer?	3
Vilka är intressenter och mottagare?	3
Vad ingår i en processkarta?	4
2. Kartlägga processen	6
Förarbete inför kartläggning	6
Genomföra kartläggning	6
Fastställa och överlämna processen	8
3. Ordlista och definitioner	9
4. Referenser	9

1. Om handboken

Denna handbok ger stöd i kartläggning av processer. Processkartläggning är ett användbart verktyg för att genomföra förbättringar i verksamheten avseende exempelvis kvalitet och effektivitet.

Handboken utgår ifrån etablerad processmetodik och förutsätter en viss erfarenhet av eller kunskap om processkartläggning.

Vid behov kan verksamhetsutvecklarna vid planeringsavdelningen ge praktiskt stöd i processkartläggning. Denna handbok är en omarbetning av den tidigare versionen Handbok i processmetodik – en metod för utvecklingsarbete (Dnr 2018/926).

Vad är en process?

En process definieras som ”en återkommande sammanhängande kedja av aktiviteter som skapar värde för verksamheten och för olika mottagare”.

Gemensamma egenskaper för processer är att de:

- upprepas gång på gång,
- skapar värde för intressent/mottagare,
- har bestämda syften och mål, de existerar för att det finns ett behov, samt
- kan överskrida organisationsgränser, beroende på verksamhetens uppdrag.

Projekt och process är begrepp som ligger mycket nära varandra. Den väsentliga skillnaden är att en process är repetitiv, vilket inte är fallet med ett enskilt projekt. Projekt kan beskrivas som en arbetsform som man använder vid ett tidsbegränsat arbete för att t.ex. genomföra en utvecklingsinsats eller en organisationsförändring. Genom att kraftsamla resurser kan man komma långt på kort tid. Läs mer om universitetets projektmodell och projekt som arbetsform i Projektmodell för utvecklingsportföljen vid Uppsala universitet <https://mp.uu.se/sv/web/info/stod/blanketter/projektmodell>.

Varför kartläggning av processer?

En kartläggning av en process skapar förutsättningar för ett gemensamt arbetssätt som struktureras och beskrivs i en processkarta. Detta bidrar bland annat till:

- en enhetlig syn av vad som görs i verksamheten och att se vad enskilda delar bidrar med till helheten,
- samsyn kring gemensamma mål och prioriteringar,
- att underlätta kompetensöverföring och därigenom förbättra arbetsmiljö och kvalitet,
- att skapa en utgångspunkt för att göra analys och förbättringar av processen,
- att klargöra möjligheter att digitalisera hela eller delar av processen.

Vilka är intressenter och mottagare?

Processens syfte är att skapa värde för en eller flera intressenter, dvs. personer eller organisationer som är berörda av processen och dess resultat. Intressenter kan ha olika fokus och olika behov kopplade till processen och det värde den skapar. Exempel på intressenter kan vara prefekter, administratörer, studenter, universitetsledning, finansiärer, forskare, regeringen etc. Den huvudsakliga, och normalt den viktigaste, intressenten benämns mottagaren, dvs. den som direkt har nytta av det som processen resulterar i. Olika begrepp används i olika verksamheter såsom

mottagare, användare, kund, avnämare etc. I handboken används fortsättningsvis begreppet intressent, och det är förstås fritt att använda det begrepp som är mest ändamålsenligt.

För att definiera intressenterna och beskriva deras behov kan man använda sig av en intressent- och behovsanalys.

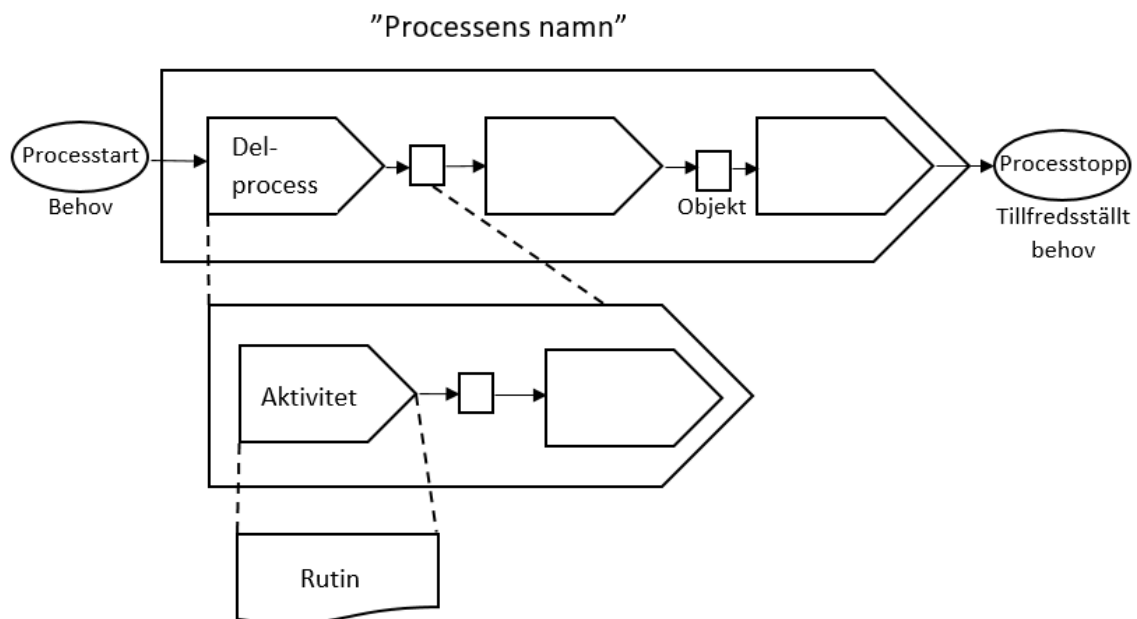
Vad ingår i en processkarta?

Processkartan illustrerar vad som startar processen och när den slutar, vilka aktiviteter som ingår, i vilken ordning de utförs och dess resultat. Ibland finns det fördelar med att dela in processer i delprocesser för att illustrera att vissa aktiviteter hänger samman i större block.

Aktiviteter beskriver vad som görs i processens olika steg. Aktiviteterna kan kompletteras med rutiner, lathundar, checklistor etc. för att beskriva hur en aktivitet ska utföras. Detaljeringsnivån i processdokumentationen anpassas efter komplexitet, omfattning och verksamhetens behov av stöd och styrning.






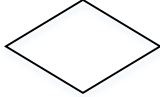

Objekt tydliggör vad som kommer ut ur en aktivitet och vad som startar nästkommande aktivitet. Objektet kan även uttryckas som resultat, villkor, värdeobjekt etc. Genom att synliggöra objektet blir det tydligt vad som driver processen framåt. Det kan i administrativa processer vara t.ex. ett förslag till beslut, inmatade data eller en granskad faktura.

Bilden nedan beskriver förhållandena mellan processer, delprocesser, aktiviteter och rutiner.



Processkartans symboler

Processkartor görs med hjälp av olika symboler. I tabellen visas några av de vanligast förekommande inom etablerad processmetodik. En process beskrivs från vänster till höger.

<p>En ellips illustrerar processtart och processlut. I ellipsen vid start beskrivs det behov som startar igång processen. I ellipsen vid slutet beskrivs det tillfredsställda behovet.</p>	
<p>En rektangel illustrerar delprocess eller aktiviteter i en process.</p>	
<p>En pil illustrerar flödesriktning i processen.</p>	
<p>En kub illustrerar objekt/värderuta som är ett resultat av en aktivitet/delprocess och initierar oftast att det är dags för nästa aktivitet. Benämns även som objekt in och objekt ut.</p>	
<p>Symbolen illustrerar rutin eller annat dokument.</p>	
<p>En romb illustrerar besluts- eller kontrollpunkter. Ja, eller nej gå vidare åt ena eller andra hållet.</p>	
<p>En rund cirkel illustrerar vilken roll/funktion som deltar i en aktivitet. I cirkeln skrivs en förkortning av den roll/funktion som avses.</p>	

2. Kartlägga processen

Förarbete inför kartläggning

Inledningsvis görs ett förarbete för att rama in behov och förutsättningar inför en process-kartläggning. Det kan exempelvis vara att det finns behov av ett enhetligt arbetssätt som underlättar kompetensöverföring, tydliggöra roller och ansvar mellan processens olika aktörer, att olika intressenter upplever problem med kvalitet, att krav ställs på ändrade arbetssätt på grund av byte av IT-system eller förändrad reglering i externa regelverk.

I detta skede behöver man också tänka på hur resultatet av kartläggningen ska användas i verksamheten, och om det är något särskilt kartläggningsgruppen behöver ta hänsyn till. Resultatet av förarbetet kan också leda till att man beslutar sig för att inte genomföra en kartläggning.

I förarbetet fastställs ramarna för kartläggningen, och kan då omfatta en beskrivning av följande:

- Processens syfte
- Mål med kartläggningen. Vilka behov ska tillfredsställas? Vilket resultat ska uppnås?
- Startpunkt – Vad är det som får processen att starta?
- Slutpunkt – Vad är det som processen resulterar i?
- Vilka lagar, riktlinjer samt externa och interna regelverk är viktiga för processen?
- Vilka är intressenter och mottagare? I en intressent- och behovsanalys diskuterar man
 - Vem/vilka har intresse av processens resultat?
 - Vem/vilka har ansvar för eller aktiviteter att utföra i processens olika steg?
 - Vilka problem upplever intressenterna?
 - Vilka önskemål/behov har intressenterna?
 - Vilka krav ställer intressenterna?

En kartläggningsgrupp utses för att genomföra arbetet. Den bör bemannas med representanter både från de som arbetar i processen och om möjligt även från processens mottagare samt övriga intressenter. Deltagarna behöver ha kompetens och god kunskap i processens olika delar. Även personer med kompetens kring berörda IT-system kan behöva involveras.

Genomföra kartläggning

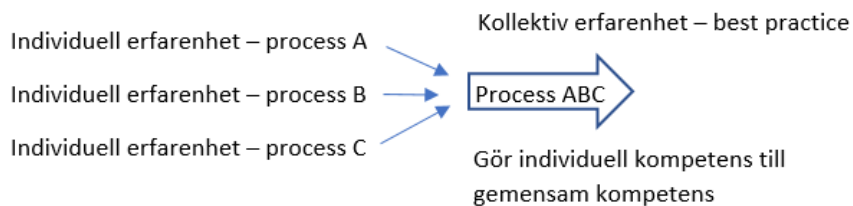
Om det redan finns en processkarta utgår man från denna, identifierar behov justeringar och förbättringar och tar fram en ny version.

Kartläggningen sker i möten där gruppen involveras för att med sina olika kompetenser gemensamt lösa uppgiften. Vid kartläggningsmöten deltar alla i gruppen för att få en helhetsbild, ofta behövs flera möten. Mellan kartläggningsmöten kan deltagare i gruppen behöva arbeta fördjupat med specifika delar som tillförs helheten.

Metoden för att kartlägga:

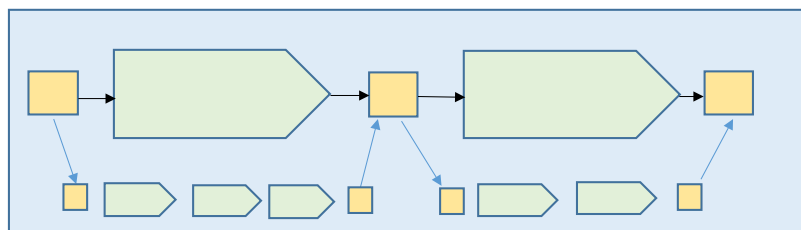
1. Utgå från syftet med processen samt sätt upp processens start- och slutpunkt. Deltagare börjar med att diskutera och gemensamt identifiera processens aktiviteter stegvis och visualisera på exempelvis whiteboard eller plast. Beskriv en aktivitet i form av ett verb och ett substantiv t.ex. ”registrera inkommande ärende” så att det blir tydligt vad som görs. Mellan aktiviteterna läggs objekt. Objekten tydliggör resultatet och det värde som skapas av en aktivitet och vad som startar nästa aktivitet. Genom att göra det blir det tydligt om någon aktivitet saknas eller är överflödig. Post-it lappar kan vara ett bra verktyg att använda för att visualisera aktiviteter, de är enkla att flytta runt och ändra på.

Om det finns flera varianter på arbetssätt, så beskriver deltagarna sina olika arbetssätt för varandra. I detta moment inhämtas erfarenheter från kartläggningsgruppen för att ta fram ”best practice”, identifiera förbättringsbehov och för att tillsammans prata ihop sig om ett gemensamt arbetssätt. På så sätt blir lokal eller individuell kompetens till gemensam kompetens, se nedan bild.



Under kartläggning diskuterar gruppen innehållet i de olika aktiviteterna, varför de görs och vad resultatet är. Listan nedan ger förslag på frågor att ta stöd i under kartläggningen:

- Vad görs i processen?
 - För vem görs vad och vad blir bäst för intressent/mottagaren?
 - Hur mycket tid tar det?
 - Vilka är inblandande?
 - Varför utförs en viss aktivitet? Vad är det för nytta med aktiviteten? Om det inte finns ett tydligt svar kanske inte aktiviteten behövs? Behöver någon ny aktivitet läggas till?
 - Vilka problem och slöserier ser man t.ex. onödiga väntetider, flaskhalsar, variation i kvalitetsnivå, överarbete, onödiga överlämningar.
 - Hur gör andra?
 - Finns några farhågor eller orosmoln?
 - Vilka lagar och övriga regelverk styr området?
2. Notera löpande saker som behöver kollas upp eller genomföras mellan kartläggningsmöten för att komma vidare. Dokumentera även alla förbättringsförslag och idéer som kommer fram under kartläggningen.
 3. När processen är ritad från startpunkt till slutpunkt går gruppen igenom processkartan i sin helhet. Strukturera och arbeta igenom processens olika delar, kontrollera att den är korrekt och att detaljeringsnivån är bra. Justera till dess att kartläggningsgruppen är nöjd med resultatet.

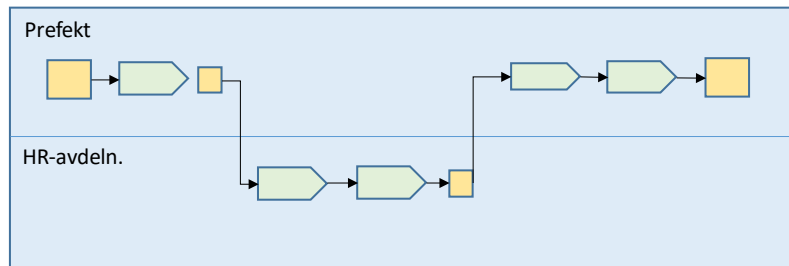


**Strukturera
processer,
aktiviteter och
objekt för en
helhet**

4. Ofta vill man kunna illustrera vem som ansvarar för de olika aktiviteterna i en process. Ansvarig anges vanligen som en funktion (t.ex. prefekt, kursadministratör, avdelningschef, medarbetare) eller en del i organisationen (t.ex. institution, fakultet, HR-avdelningen).

En enkel teknik är att ange vem som är ansvarig direkt i aktiviteten som en förkortning eller symbol.

En mer detaljerad teknik är att illustrera med så kallade simbanor, där man kan följa ansvaret för olika aktiviteter genom processen.



Dokumentera

För digital dokumentation av processkartan finns mallar i programvaran Visio, som är tillgängligt för alla inom universitetet. Det finns även andra alternativ såsom PowerPoint.

Det kan vara till hjälp att dokumentera kartlägningsgruppens förslag och orsaker till vägval och beslut. Detta blir stöd i kommunikation och förankring av processen och även för att ge en förklaring och historik vid framtida revideringar av processen.

Fastställa och överlämna processen

När processkartan är dokumenterad och klar behöver gruppen träffas för en genomgång och säkerställa att den är korrekt. Till detta moment kan det vara till hjälp att bjuda in berörda intressenter för att lämna synpunkter. Detta moment är en viktig del i kommunikation och förankring av processen. Efter eventuella slutliga korrigeringar av processen godkänns den av kartlägningsgruppen.

Vid behov kan även ett formellt fastställande av processen ske av ansvarig chef.

Resultatet av processkartläggningen överlämnas vanligen till uppdragsgivare eller en ansvarig chef. Kopplat till processkartan finns ofta ett antal förslag till förändringar som behöver genomföras i verksamheten för att det ska vara möjligt att arbeta i enlighet med processen och få ut möjliga effekter. Det kan vara exempelvis förändrade uppdrag, kompetensutveckling, utveckling av IT-system, framtagning av rutinbeskrivningar etc.

Implementering av förändringar hanteras inte vidare i denna handbok, men behöver du stöd i detta är du välkommen att kontakta verksamhetsutvecklarna vid planeringsavdelningen.

3. Ordlista och definitioner

Aktivitet	En aktivitet beskriver vad som görs i processens olika steg.
Intressent	Intressenter är personer eller organisationer som är berörda av processen och dess resultat. Intressenter kan ha olika fokus och olika behov kopplade till processen och det värde den skapar.
Mottagare	Den huvudsakliga, och normalt den viktigaste, intressenten benämns mottagaren, dvs. den som direkt har nytta av det som processen resulterar i.
Objekt/värderuta	Objekt/värderuta tydliggör vad som kommer ut ur en aktivitet och vad som startar nästkommande aktivitet. Objektet kan även uttryckas som resultat, villkor etc.
Process	Process är en återkommande sammanhängande kedja av aktiviteter som skapar värde för verksamheten och för olika mottagare.
Processkarta	Processkartan illustrerar vad som startar processen och när den slutar, vilka aktiviteter som ingår, i vilken ordning de utförs och dess resultat.
Rutinbeskrivning	En rutinbeskrivning är ett komplement till en aktivitet och beskriver hur en aktivitet ska utföras.

4. Referenser

Bergman, B och Klefsjö, B. 2012. Kvalitet från behov till användning. Studentlitteratur.

Ljungberg, A och Larsson, E. 2012. Processbaserad verksamhetsutveckling. Varför – vad – hur? Studentlitteratur.