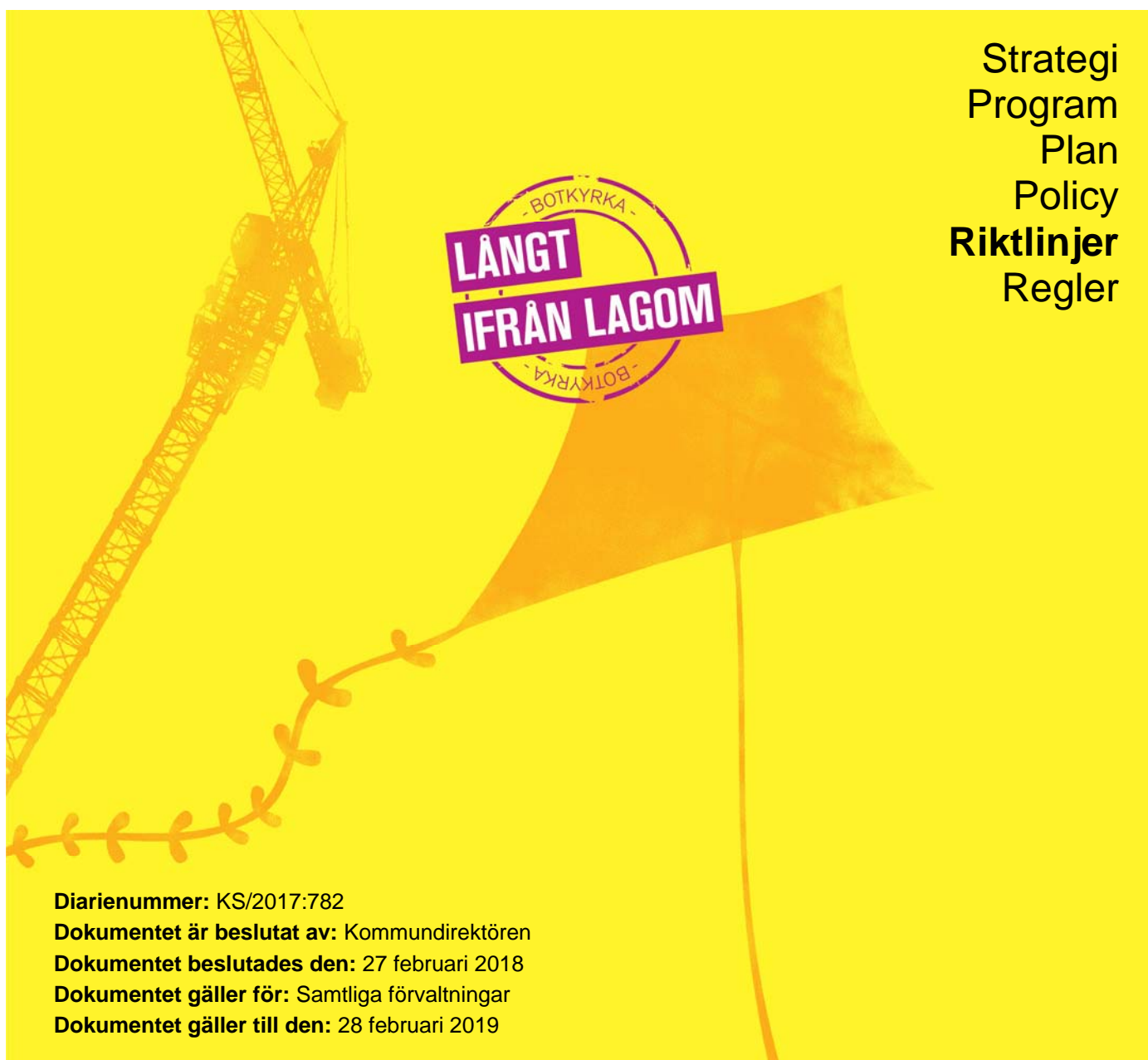


STYRDOKUMENT I BOTKYRKA KOMMUN

**Processbaserad kvalitets- och verksamhets-
utveckling med medborgarens fokus**
– struktur, roller och ansvar



Strategi
Program
Plan
Policy
Riktlinjer
Regler

Diarienummer: KS/2017:782

Dokumentet är beslutat av: Kommundirektören

Dokumentet beslutades den: 27 februari 2018

Dokumentet gäller för: Samtliga förvaltningar

Dokumentet gäller till den: 28 februari 2019

Dokumentet ersätter: Nytt dokument.

Dokumentansvarig är: Kommunens kvalitetschef

För revidering av dokumentet ansvarar: Kommunens kvalitetschef

För uppföljning av dokumentet ansvarar: Kommunens kvalitetschef

Relaterade dokument: Anvisningar för processdokumentation

Innehåll

1. Inledning	5
1.1. Syfte och målgrupp för dessa riktlinjer	5
1.2 Typer av processer i Botkyrka kommun	6
1.2.1 Medborgarprocesser	8
1.2.2 Styr-och ledningsprocesser	8
1.2.3 Stödprocesser	9
1.2.4 Processnivåer	9
1.2.5 Målstyrning och processtyrning	11
1.2.6 Ansvar i resursorganisationen kontra processansvar	12
2. Processutveckling – roller	15
2.1 Kompetensbehov – generell processkompetens	15
2.2. Strategiska, taktiska och operativa roller	16
2.3. Processägare	17
2.3.1 Processägare för kommunens styr- och lednings-, samt stöd- processer.....	18
2.4 Processansvarig	18
2.5 Processledare	19
2.6. Processmedledare	20
2.7 Processtöd	20
2.7.1 Processhandledaren.....	21
2.7.2 Processkommunikatör	21
2.7.3 Processcontroller	22
3. Forum för processutveckling	23
3.1 Förbättringskanal	24
3.2 Forum för utveckling av kommunens medborgar- processer	24
3.2.1 Medborgarprocessledningsgrupper (MPLG)	24
3.2.2 Processutvecklingsgrupper (PUG)	25
3.2.3 Processteam.....	26
3.3 Forum för utveckling av styr- och lednings-, samt stödprocesser	27
3.3.1 Strategiska grupper	27
3.3.2 Samordnings- och processutvecklingsgrupper (SPUG) samt samordningsgrupper (SG)	29
3.3.3 Processteam.....	31
4. Samverkan kopplad till processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling	33
Bilaga 1 Roller och ansvar – en överblick	34
Bilaga 2 Begreppsdefinitioner	37

Bilaga 3 Övriga dokument till stöd för processbaserad kvalitets- och verksamhets- utveckling i Botkyrka kommun	41
---	-----------

1. Inledning

Botkyrka kommun står inför stora utmaningar. För att använda våra resurser effektivt och svara upp emot Botkyrkabornas behov och förväntningar krävs en tydlig gemensam riktning och en god samordning av våra verksamheter. Vi behöver kontinuerligt förbättra verksamheten, samtidigt som vi strategiskt leder kommunen i riktning mot en hållbar samhällsutveckling. Målet är en verksamhet som med medborgarens fokus uppnår goda resultat och god kvalitet för Botkyrkaborna, oavsett bland annat kön, social och etnisk bakgrund.

Processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling är den väg vi valt för att göra det. I november 2015 beslutade kommunfullmäktige om en mer sammanhållen kommunledning byggd på processtyrning. Syftet är att se till helheten och att samordna verksamheten från politik till förvaltning i effektiva och fungerande värdekedjor, vilka ofta går på tvärs genom kommunorganisationen. Vi behöver skapa ordning och reda genom väl fungerande processer som gör det lätt för både medborgare, förtroendevalda och medarbetare att göra rätt.

En viktig utgångspunkt är medledarskap. Det bygger på varje medarbetares engagemang och förmåga att se möjligheter till förbättringar och omsätta dessa i sitt dagliga arbete, utifrån ett gemensamt ansvar för processen som helhet. Dessa riktlinjer beskriver närmare kommunens organisation och roller för att göra detta möjligt.

Definitioner av viktiga begrepp finns i bilaga 2.

1.1. Syfte och målgrupp för dessa riktlinjer

Syftet med riktlinjerna är att tydliggöra organisationen och rollerna i arbetet med processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling i Botkyrka kommun.

Målgrupp för riktlinjerna är de som ansvarar för och de som ska stödja genomförandet av den processbaserade kvalitets- och verksamhetsutvecklingen i kommunen. Utifrån processororganisationen¹ är målgruppen:

- processägare- och processansvariga, som leder utvecklingen av sina processer.

¹ I avsnitt 2 kan du läsa mer om de olika rollerna.

- processtöd (processhandledare, processcontrollers och processkommunikatörer), som stödjer processägaren i utvecklingen av processerna.

Utifrån resursorganisationen är målgruppen:

- Kommunledningsgruppen (klg)
- förvaltningsledningarna.

Innehållet i riktlinjerna sprids till övriga medarbetare och chefer på ett anpassat sätt.

Utgångspunkter för riktlinjerna är ärendet ”Förslag till ny organisation av kommunledning” (KS 2015:694) och då särskilt delrapporten ”Ny organisation och införande av ett processororienterat arbetssätt på kommunledningsförvaltningen”, samt boken ”Processbaserad verksamhetsutveckling”, Ljungberg & Larsson (Studentlitteratur, 2015) och underlag från andra kommuner.

Riktlinjerna ses över årligen och uppdateras vid behov i samband med det.

1.2 Typer av processer i Botkyrka kommun

Det finns tre olika typer av processer i Botkyrka kommun: medborgarprocesser, styr- och ledningsprocesser samt stödprocesser. Processkartan nedan visar dem på en övergripande nivå.

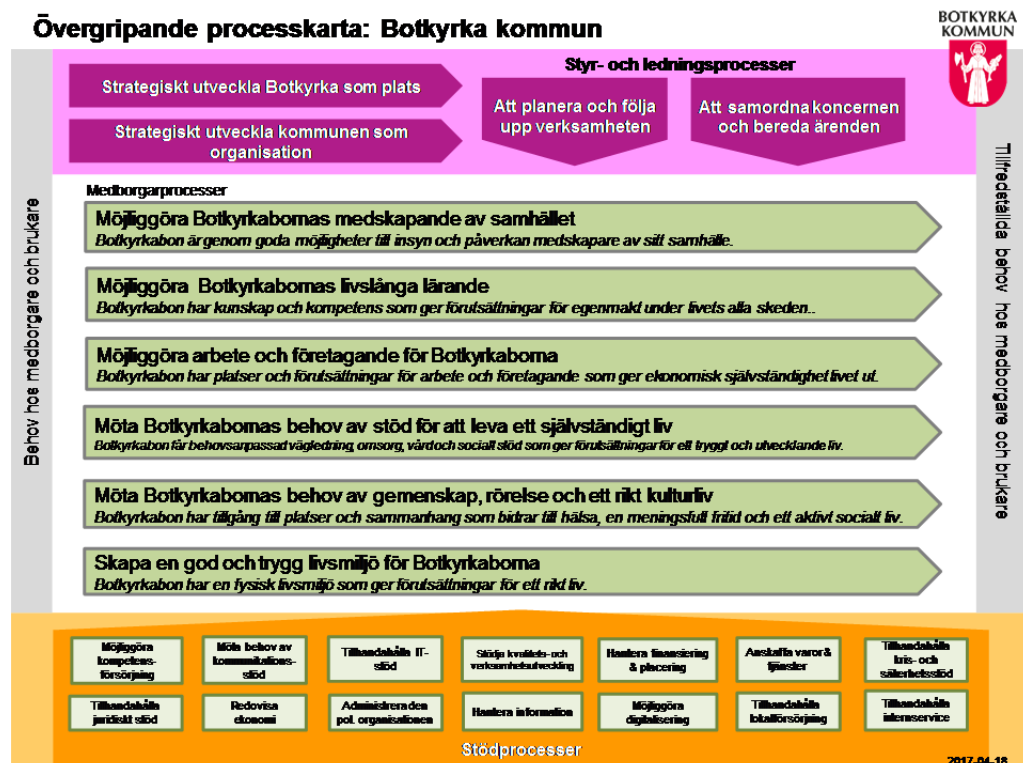


Bild 1: Botkyrka kommuns övergripande processkarta

1.2.1 Medborgarprocesser

Kommunens medborgarprocesser² har ett utåtriktat perspektiv. De ska svara upp emot ett behov och leverera någonting direkt till medborgarna. De kan definieras som *”en värdekedja av nyttigheter som är till för kommuninvånarna och de som verkar på platsen”*. Exempel på dem som verkar på platsen är företag och ideella organisationer.

I Botkyrka kommun har vi identifierat sex medborgarprocesser:

- Möjliggöra Botkyrkabornas medskapande av samhället
- Möta Botkyrkabornas behov av ett livslångt lärande
- Möjliggöra arbete och företagande för Botkyrkaborna
- Möta Botkyrkabornas behov av stöd för att leva ett självständigt liv
- Möta Botkyrkabornas behov av gemenskap, rörelse och ett rikt kulturliv
- Skapa en god och trygg livsmiljö för Botkyrkaborna.

Du kan läsa mer om respektive medborgarprocess under ”Våra processer” på kommunens intranät botwebb.

1.2.2 Styr- och ledningsprocesser

Styr- och ledningsprocesserna ger vägledning i genomförandet av medborgarprocesserna och stödprocesserna.

Styr- och ledningsprocesserna har främst ett internt fokus. De ska vägleda organisationen så att den utvecklas i linje med kommunfullmäktiges intentioner i vision, värdegrund och övergripande mål. Styr- och ledningsprocesserna bidrar på så sätt indirekt till att organisationen levererar det den ska till medborgarna.

Kommunen har följande styr- och ledningsprocesser:

- Strategisk utveckling av kommunen som plats
- Strategisk utveckling av kommunen som organisation
- Planera och följa upp verksamheten
- Samordna koncernen och bereda ärenden.

² I de flesta andra organisationer används benämningen huvudprocesser. I Botkyrka väljer vi att kalla dem medborgarprocesser för att tydliggöra att de ska skapa ett direkt värde för kommunens medborgare.

Styr- och ledningsprocesserna är gemensamma för hela kommunen och ska användas av alla förvaltningar och processer. Förvaltningens tillämpning av de kommungemensamma processerna beskrivs i en styr- och ledningsprocess med namnet ”*Samordna styrning och ledning internt*”, där varje förvaltning inrättar processroller efter behov (se avsnitt 2 om organisation och roller).

1.2.3 Stödprocesser

Stödprocesser ska i första hand leverera en tjänst som underlättar för medborgarprocesserna, men också för styr- och ledningsprocesserna, att uppnå önskat resultat i sina uppdrag. Stödprocesserna har därmed främst ett internt fokus men bidrar indirekt till att organisationen levererar det den ska till medborgarna.

Stödprocesserna beskrivs närmare i dokumentet ”Stödprocesser i Botkyrka kommun”.

Stödprocesserna är gemensamma för hela kommunen och ska användas av alla förvaltningar och processer. Förvaltningens tillämpning av de kommungemensamma stödprocesserna beskrivs i en stödprocess med namnet ”*Tillhandahålla internt stöd*”. Där beskrivs också eventuella stödprocesser som är specifika för en medborgarprocess eller en förvaltning. Också för denna process inrättas varje förvaltning processroller efter behov (se avsnitt 2 om organisation och roller).

1.2.4 Processnivåer

För att få en översikt delar vi in processerna i olika nivåer. På så sätt kan vi lättare se de olika flöden som varje process består av och koppla processerna till målstyrning av både politik och organisation. Det sammanfattas i bild 2.

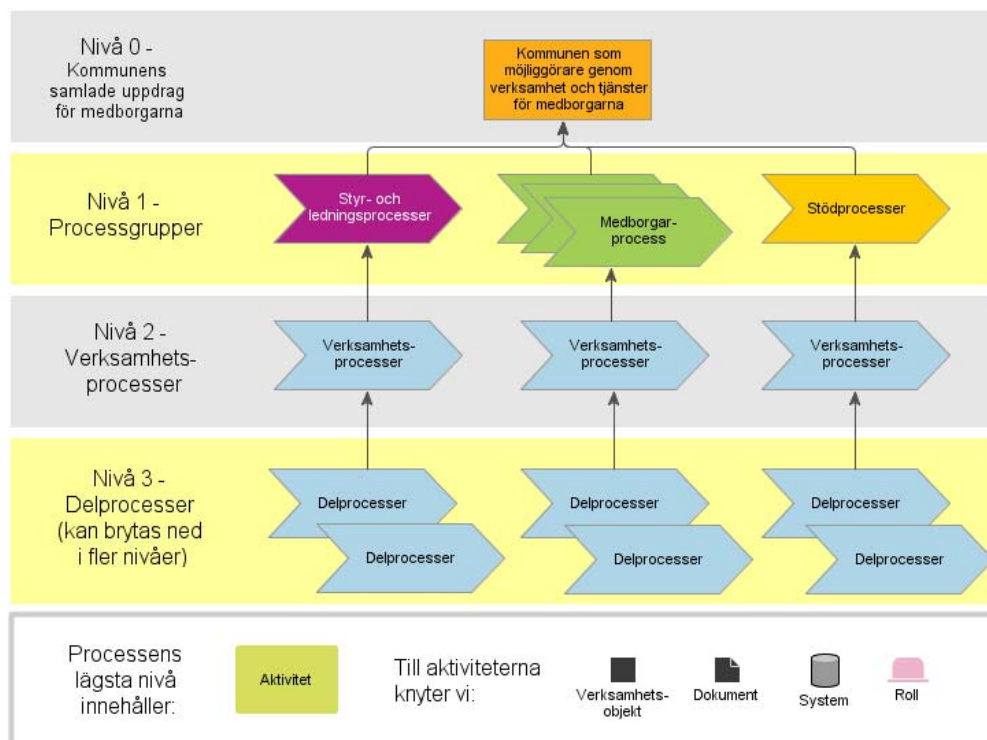


Bild 2: Processnivåer i Botkyrka kommun

Nivå 0: Den översta nivån omfattar kommunens samlade uppdrag för medborgarna. Ordet kommun kommer av latinets *communis*, som betyder gemensam. Det som samlar en kommun är ett givet geografiskt område. En kommun är också en administrativ enhet för lokalt självstyre, som genom verksamhet och tjänster ska svara upp emot medborgarnas rättigheter och behov.

Nivå 1: På nivå 1 finns våra övergripande processgrupper: medborgarprocesser, styr- och ledningsprocesser, samt stödprocesser.

Nivå 2: Under varje processgrupp finns verksamhetsprocesserna.

Nivå 3: I verksamhetsprocesserna finns flera delprocesser. De kan i sin tur brytas ned i så många delnivåer som är befogat för processens funktion och överblickbarhet.

Alla processer består av delprocesser och/eller aktiviteter. Varje aktivitet kan bestå av ett eller flera handfasta arbetsmoment. I processen finns också verksamhetsobjekt som visar vad som startar processen och resultatet av den. Det finns också exempelvis system, roller och dokument (rutiner, instruktioner,

mallar) kopplade till processen. Du kan läsa mer om hur vi dokumenterar och beskriver detta i kommunens anvisningar för processdokumentation som finns på vårt intranät botwebb.

1.2.5 Målstyrning och processtyrning

Vår ambition är att skapa en styrning utifrån ett helhetsperspektiv. Den politiska styrningen och processtyrningen ska ”mötas” i enheternas verksamhetsplaner, genom mål och uppföljning av den dagliga verksamheten.

Kommunens verksamheter har alla grunduppdrag, som är fastställda genom statlig styrning i lagar, förordningar och riktlinjer, samt i nämndernas reglementen.

Utöver det styrs verksamheten genom:

- politiska mål och målsatta mått från kommunfullmäktige och nämnderna
- målsatta mått för processerna, vilka fastställs på tjänstepersonsnivå inom respektive processorganisation.

Den politiska styrningen omfattar dels resursfördelning genom ekonomiska ramar, dels prioriterade utvecklingsfrågor som uttrycks i kommunens vision, (aktiverande och normerande) styrdokument och prioriterade mål.

Den direkta politiska styrningen uttrycks genom utvecklingsmål, nämndmål och målsatta mått i mål och budget för kommunfullmäktige, samt för respektive nämnd. Såväl kommunfullmäktiges som nämndernas *Mål och budget* är indelade i målområden, vilka består av våra sex medborgarprocesser och en ”effektiv organisation”, som omfattar styr- och lednings-, samt stödprocesser.

Kommunens mål och budget styr processerna, men processtyrningen omfattar också kvalitetssäkring av grunduppdraget. För att säkra kvaliteten i grunduppdraget behöver vi följa verksamheten genom olika mått, och vid behov målsätta mått för att förbättra verksamheten. Om det finns stora eller ”politiskt viktiga” brister i verksamheten, kan de också lyftas upp av politiken och målsättas på kommunfullmäktige- eller nämndnivå.

På detta sätt skapar vi en styrning med ett helhetsperspektiv. Till vår hjälp har vi vårt beslutstödssystem Stratsys. Det är ett redskap för att planera och följa upp verksamheten både utifrån de politiska målen och processtyrningen.

1.2.5.1 Målnivåer

Sammanfattningsvis kan kommunfullmäktige eller en nämnd sätta mål på vilken processnivå som helst, där de vill se en särskild förbättring. I praktiken relaterar de olika processnivåerna dock ofta till olika målnivåer:

- Mål och målsatta mått för processer på nivå 1 beslutas vanligen politiskt av kommunfullmäktige i kommunens *Mål och budget*.
- Mål och målsatta mått för processer på nivå 2 (verksamhetsprocesser) beslutas på motsvarande sätt vanligen av ansvarig nämnd.
- Mål och målsatta mått för processer på nivå 3 beslutas ofta av ansvarig nämnd.

Parallellt kan målsatta mått som rör förbättringar i verksamheten också beslutas av processägaren eller processansvarig. Målsatta mått på lägre nivåer fastställs vanligen i resursorganisationen, på enhetsnivå.

Nivå	Politiska mål och målsatta mått	Målsatta mått för processer
Nivå 1	Kommunfullmäktige i Mål och budget	Processägaren
Nivå 2 (verksamhetsprocesser)	Ansvarig nämnd i sin Mål och budget	Processägaren
Nivå 3	Ansvarig nämnd i sin Mål och budget	Processägaren/ processansvarig
Nivå 3, samt ytterligare nedbrytningar av delprocessen	Ansvarig nämnd i sin Mål och budget	Processansvarig

Tabell 1: Mål relaterat till de olika processnivåerna i Botkyrka kommun

1.2.6 Ansvar i resursorganisationen kontra processansvar

Kommunens medarbetare bidrar ofta till, och använder sig i sitt arbete av flera processer. Samtidigt har medarbetarna en tillhörighet i resursorganisationen. Resursorganisationen består av politiska nämnder och förvaltningar vars verksamheter i sin tur är indelade i olika organisatoriska enheter. Beslut som rör ekonomi, personal och verksamhet, såsom den operativa arbetsledningen och resursfördelningen, fattas och hanteras inom respektive organisatorisk enhet utifrån dess mandat och befogenheter.

Ett sätt att beskriva processansvar i relation till resursorganisationens ansvar är ”att processen bygger vägen” och ”resursorganisationen kör bilen”. Processägaren beslutar i form av ”vägen” hur processen ska se ut för att på bästa sätt

svara upp emot medborgarens/mottagarens behov, och krav från exempelvis lagstiftning och berörda nämnders reglementen. Processägaren följer också upp efterlevnaden. Eftersom resursorganisationen ”kör bilen” ansvarar den till exempel för att ”hålla hastighetsbegränsningarna”, men också för att avgöra hur många ”förare som behöver bytas av på resan”. Sammanfattningsvis kräver detta god kommunikation, samordning och samarbete mellan den roll som ansvarar för att styra processen (processägare/processansvariga) och den roll som ansvarar för att genomföra arbetet i resursorganisationen (ofta chefer).

Processansvaret innebär att utifrån att ha medborgarens fokus och en helhets-syn som går på tvärs genom organisationen prioritera, planera, utveckla, styra och följa upp flöden utifrån gemensamma målsatta mått och med gemensamma arbetssätt oavsett förvaltning eller bolag.

Det innebär att en processägare eller en processansvarig ansvarar för resultatet inom sin process eller delprocess, till exempel *Planera och följa upp*, i hela organisationen. Det gör hen genom att processägaren och de processansvariga, processledare och grupper som är kopplade till processen tillsammans:

- systematiskt utvecklar och förbättrar hela processen
- identifierar och hanterar processens risker
- dokumenterar, publicerar och gör processen känd för alla som jobbar inom den
- följer upp, rapporterar och kommunicerar processens effektivitet och leverans i hela organisationen
- definierar kompetenskrav och behov av it-stöd
- specificerar resursbehov för drift och utveckling
- leder och säkerställer att arbetet sker och dokumenteras enligt den kommungemensamma modellen.

Resursorganisationens ansvar innebär att genomföra processerna i den egna organisationen. Det handlar om att införa och använda det som ska vara gemensamt för processen (till exempel arbetssätt, metoder, mätning, systemstöd), det vill säga att ”köra bilen på vägen på rätt sätt”. Det omfattar att:

- resurssätta processen, det vill säga göra processen operativ
- ansvara för resultat, resurser och praktisk ledning av verksamheten
- vara uppmärksam på behovet av, föreslå och utifrån fattade beslut genomföra förbättringar och löpande utveckling av de processer som enheten bidrar till

- tillsätta resurser för förbättringsarbetet, det vill säga tid och pengar.

Kort kan detta sammanfattas i att chefer och deras medarbetare ansvarar för att:

- se till att processen faktiskt används på det sätt som det är tänkt
- leda och genomföra det faktiska arbetet
- säkerställa att medarbetarna har rätt kompetens för att arbeta i processen.

Det innebär att varje chef ansvarar för sin organisatoriska enhets resultat i de olika processer som enheten bidrar till, till exempel att genomföra uppföljning enligt kommunens planerings- och uppföljningsprocess.

1.2.6.1 Resursägare

Ovanstående innebär att rollen som resursägare finns i resursorganisationen. Ytterst är förvaltningschefen resursägare för sin förvaltnings samlade resurser. Ofta handlar resurserna om kompetens, där resursägaren därmed är ”kompetensägare”, men det kan även handla om resurser som maskiner, utrustning med mera.

Sammanfattningsvis ”äger” en resursägare en specifik del av verksamhetens resurser, vanligen en grupp människor med likartad kompetens. Resursägaren ansvarar för strategisk kompetensplanering – rekrytering och kompetensutveckling – och för att se till att alla individer inom kompetensområdet har en uppgift i en eller flera processer. Det innebär att resursägaren är central för och deltar i arbetet med att lösa resurskonflikter. En kontinuerlig dialog mellan resursägare och processägare eller processansvariga runt kompetensbehov och prestationer är avgörande för att arbetet ska flyta på ett bra sätt.

2. Processutveckling – roller

Ett tydligt definierat processansvar är en förutsättning för att uppnå effektiva processer både på kort och lång sikt. Det är därmed en utgångspunkt för att kunna säkra kontinuerliga förbättringar i verksamheten. Alla processer behöver ha en definierad **processägare, processansvarig och vid behov processledare** samt **processtöd** som ansvarar för och bidrar till genomförandet och utvecklingen av processerna. **Processmedledarna** är alla medarbetare som genomför och bidrar till förbättringen av processerna i sitt dagliga arbete och genom att synliggöra utvecklingsbehov.

I avsnitt 2.2. beskrivs dessa olika roller, deras ansvar och uppgifter närmare. I bilaga 1 finns en närmare genomgång av ansvar och uppgifter för respektive roll.

2.1 Kompetensbehov – generell processkompetens

En förutsättning för en processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling med medborgarens fokus, där medlemskap är en grundsten, är att kommunens medarbetare har den processkompetens som de behöver för att lyckas i sina olika roller. För att säkerställa detta finns ett kommungemensamt utbildningskoncept.³ Utbildningskonceptet är också ett sätt att försäkra oss om att den kommungemensamma processutvecklingsmodellen håller ihop.

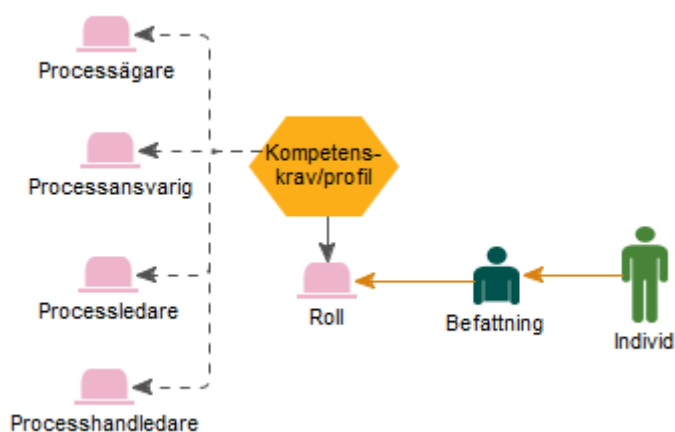


Bild 3: Samband mellan kompetenskrav och kompetensprofil för olika processroller

³ Utbildningarna och kompetenskraven för de olika rollerna kommer att beskrivas närmare i dokumentet ”Kompetens och utbildning för en processororienterad verksamhet med medborgarens fokus”, se bilaga 3.

2.2. Strategiska, taktiska och operativa roller

Roller brukar ofta beskrivas som strategiska, taktiska eller operativa.

På den strategiska nivån slår ledningen fast organisationens övergripande inriktning i form av vägval och mål, utifrån en analys av både interna och externa faktorer som påverkar organisationen.

På den taktiska nivån bryts övergripande vägval och mål ned i mer detaljerade beskrivningar av hur organisationen ska leva upp till de strategiska målen. Nya verksamheter kanske kräver ny kompetens som måste utvecklas eller anskaffas? Kompetens kanske ska avvecklas av olika skäl? Det är exempel på frågor som hanteras på den taktiska nivån. När och hur det ska gå till är också frågor för den taktiska nivån.

På den operativa nivån tar vi bland annat fram verksamhetsplaner utifrån de strategiskt och taktiskt fastställda målen. Vem eller vilka ska utföra aktiviteterna? När ska det vara klart? När och hur ska det följas upp? Till vem ska det rapporteras?

Dessa tre nivåer kan också urskiljas inom processorganisationen.

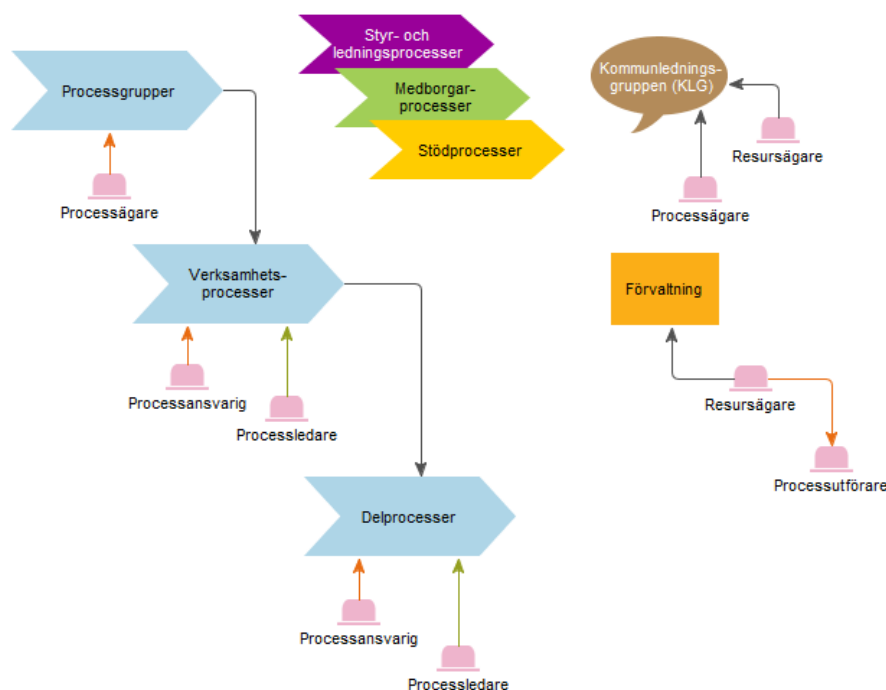


Bild 4: Olika roller i relation till varandra

2.3. Processägare

Processägaren leder processen. Hen har det yttersta ansvaret för processens utveckling och resultat på såväl strategisk som taktisk och operativ nivå. Hen ansvarar ytterst för att processen i sin helhet genomförs och utvecklas, är effektiv och ändamålsenlig och levererar ett resultat som lever upp till målen. Det innebär att processägaren ska se till att processen har målsatta mått, att resultaten följs upp och att processen utvecklas utifrån de behov som finns. Till stöd för detta utser processägaren utifrån behov processansvariga och processledare på nivå 2 och tillser att motsvarande utses på övriga nivåer, vilket beskrivs närmare i de kommande avsnitten.

Varje processgrupp på nivå 1 har en processägare. Kommundirektören är processägare för kommunens styr- och ledningsprocesser samt stödprocesser på nivå 1.

Varje medborgarprocess har också en processägare, vilka utses av kommundirektören. Dessa är:

Medborgarprocess	Processägare
Möjliggöra Botkyrkabornas medskapande av samhället	Kommunikations- och digitaliseringschefen
Möta Botkyrkabornas behov av ett livslångt lärande	Förvaltningschefen för utbildningsförvaltningen
Möjliggöra arbete och företagande för Botkyrkaborna	Förvaltningschefen för arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen
Möta Botkyrkabornas behov av stöd för att leva ett självständigt liv	Förvaltningscheferna för socialförvaltningen respektive för vård- och omsorgsförvaltningen
Möta Botkyrkabornas behov av gemenskap, rörelse och ett rikt kulturliv	Förvaltningschefen för kultur- och fritidsförvaltningen
Skapa en god och trygg livsmiljö för Botkyrkaborna	Förvaltningschefen för samhällsbyggnadsförvaltningen

Tabell 2: Processägare för kommunens medborgarprocesser

Processägarnas uppgifter beskrivs närmare i bilaga 1.

2.3.1 Processägare för kommunens styr- och lednings-, samt stödprocesser

Kommundirektörens roll som processägare för samtliga styr- och lednings-, samt stödprocesser är strategisk. Den omfattar att:

- utse processansvariga för styr- och ledningsprocesserna och för stödprocesserna på nivå 2.
- besluta om övergripande inriktning för den långsiktiga utvecklingen.
- fastställa syftesbeskrivningar på nivå 2.
- besluta om mått och målsatta mått för styr- och ledningsprocesserna och för stödprocesserna på nivå 2.
- prioritera och besluta om fördelning av processtöd till de olika styr- och lednings- respektive stödprocesserna.

2.4 Processansvarig

Varje process på nivå 2 (verksamhetsprocesser) har en processansvarig. Det har också många processer på nivå 3 (delprocesser) och ibland även nedbrytningar av dessa. Utgångspunkten är att beslutsfattande, utveckling och förbättring av processen sker så nära den löpande verksamheten som möjligt. Processansvarig rapporterar resultat av processen och lyfter vid behov frågor för beslut till processägaren eller processansvarig på nivån ovanför. Vad detta innebär beskrivs närmare i bilaga 1.

Processansvarig på nivå 2 har både en strategisk och en taktisk roll. För de processer där kommundirektören är processägare, har processansvarig på nivå 2 också ansvar för att:

- identifiera och föreslå mått och målsatta mått för processen
- följa upp, analysera och rapportera processens resultat
- identifiera och hantera processernas risker
- besluta om åtgärdsplaner för processen
- initiera och prioritera i behovet av utveckling och förbättring av processen
- äga och godkänna processkartor samt processdokument länkade till dem
- allokera egna resurser och äska resurser med lämplig kompetens för processen i samråd med berörda resursägare
- sprida kunskap inom processen
- ställa krav på stödjande system för att uppnå processens målsatta mått
- besluta om tillsättande av processteam.

De processansvariga för styr- och ledningsprocesserna ”strategisk utveckling av kommunen som plats” och ”strategisk utveckling av kommunen som organisation” leder också respektive strategisk grupp.

Processansvariga på nivå 3 har en taktisk och operativ roll, som vid behov specificeras i en uppdragsbeskrivning från processansvarig på nivå 2.

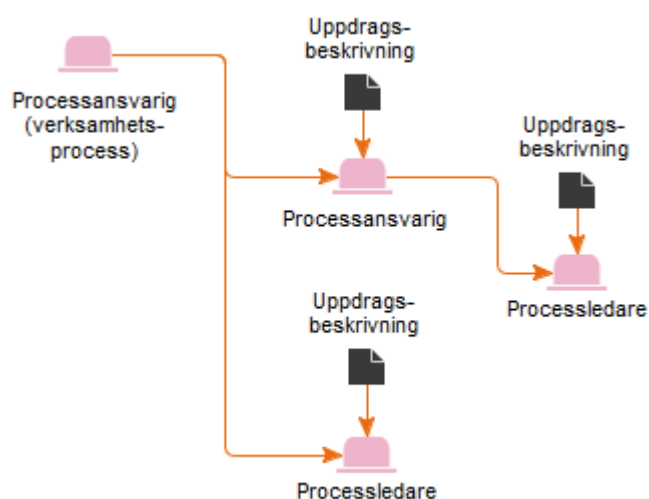


Bild 5: Uppdragsbeskrivning som grund för att specificera en roll

I bilaga 1 finns en närmare beskrivning av vad processansvaret omfattar.

2.5 Processledare

Processledaren är ett stöd till processansvarig. Processansvarig kan också välja att inte utse någon processledare utan själv genomföra alla uppgifter. Processledaren har en taktisk och/eller en operativ roll för den aktuella delprocessen.

Sammanfattningsvis har hen det operativa ledarskapet för processen och för att samordna resurser och kompetens inom den. Det omfattar att:

- på uppdrag av processansvarig driva förbättringsarbetet utifrån de behov som uppstår, samt eventuella avvikelser och omvärldsförändringar som påverkar processen.
- om det finns behov av ett processteam, identifiera vilken kompetens som behövs och föreslå lämplig sammansättning av teamet inför beslut av processansvarig.

- stå för metodkunskapen och ansvara för processteamets arbete (om det finns ett sådant team).
- samordna processens gränssnitt mot andra verksamheter, andra processer och externa aktörer.
- vid behov lyfta problem och frågor till processansvarig eller lämplig gruppering och samordna hanteringen tills frågan är löst.
- fånga upp behov och kunskap i verksamheten och ansvara för att ta fram förslag på kompetensutveckling.
- ansvara för framtagande och uppdatering av processdokumentation.

Andra uppgifter som rör förvaltning och utveckling av processen kan också ingå. Det regleras i en särskild uppdragsbeskrivning från processansvarig.

I bilaga 1 finns en beskrivning av vad processledaransvaret omfattar i relation till processägare och processansvariga.

2.6. Processmedledare

Det är i mötet mellan medledare och medborgare/mottagare som vi uppnår goda resultat och god kvalitet. Det innebär att processernas viktigaste resurs är alla medledare i kommunorganisationen, det vill säga alla som arbetar i processen.

En viktig utgångspunkt för medledarskapet är att alla medarbetare i Botkyrka kommun har två roller – dels att utföra, dels att utveckla processen.

Medledarskapet innebär därmed både en möjlighet och ett ansvar att:

- kontinuerligt utveckla och förbättra de arbetsmoment som en ansvarar för i sin vardag
- lyfta utvecklingsbehov till processledare och/eller processansvarig
- via kommunens förbättringskanal (se avsnitt 3.1) föreslå förbättringar inom andra processer där en ser behov av det.

2.7 Processtöd

Till stöd för processägaren samt styr- och lednings-, samt stödprocessernas processansvariga på nivå 2, finns processtöd i form av följande resurser:

- processhandledare
- processkommunikatör
- processcontroller.

Dessa resurser kommer i normalfallet från den förvaltning som har processägarskapet. I vilken utsträckning och på vilket sätt dessa resurser ska stödja processens övriga nivåer beslutas av processägaren. Diskussion om möjliga stödresurser från övriga förvaltningar i processen förs i medborgarprocessledningsgruppen, men beslut om sådana resurser fattas ytterst i resursorganisationen.

2.7.1 Processhandledaren

Processhandledaren har vanligtvis en roll som kvalitetsansvarig eller verksamhetsutvecklare på en förvaltning.

Hens roll är att bidra med processutvecklingskompetens. Det innebär att stödja, driva och hålla ihop arbetet inom processen enligt kommunens modell, riktlinjer och anvisningar för arbetet.

Det omfattar framför allt, att utifrån en gedigen metodkompetens, bidra till processutvecklingen genom att på processägarens uppdrag:

- leda planeringen och genomförandet av processkartläggningar, samt dokumentera och analysera resultatet av sådana kartläggningar.
- kunna modellera i kommunens rit- och publiceringsverktyg.

Gruppen som deltar i en processkartläggning äger dock resultatet och ansvarar för innehållet.

För att kunna leda processkartläggningar behöver processhandledaren ha gått kommunens utbildning i processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Det är också möjligt att avropa motsvarande stöd från kommunens upphandlade leverantör. Eftersom resurser generellt återfinns och avsätts inom resursorganisationen, behöver processägare eller processansvarig äska medel för sådant stöd av berörda resursägare.

2.7.2 Processkommunikatör

Processkommunikatören har i grunden vanligtvis en roll som förvaltningskommunikatör. Hens roll är att stödja processägaren:

- i att ta fram budskapsplattformar för processen
- med struktur, planering och förankring av budskap i kommun-koncernen

- med informationsstruktur och löpande uppdatering av processen på webben.

2.7.3 Processcontroller

Processcontrollern har i grunden vanligtvis en roll som controller på en förvaltning. Hens roll är att bidra till att arbetet inom processen ligger i linje och fas med kommunens årshjul för planering och uppföljning.

3. Forum för processutveckling

Eftersom det är i mötet mellan medledare och medborgare/mottagare som vi uppnår goda resultat och god kvalitet, är det viktigt att medledarna så långt möjligt har förutsättningar att fatta beslut och göra förbättringar av processerna i vardagen. Men, ibland påverkar en förbättring andra delar av processen eller andra processer och en förbättring kan också påverka möjligheten att möta andra utvecklingsbehov. Då krävs samordning och prioritering inom och mellan processerna.

Därför finns det olika forum för samordning och processutveckling på flera nivåer i kommunen. I korthet är målet att för frågor där det behövs ha välfungerande forum och former för beredning, samordning och processutveckling. Dessa forum ska i en "kedja" från processteam till nämnd bereda förslag, ta ställning till behov av prioriteringar, utveckling och förbättringar samt följa upp genomförandet av kommunens processer.

Det innebär bland annat att överenskommelser görs inom ramen för det mandat och den delegation som medlemmarna i grupperna på respektive nivå har. Frågor som inte ryms i mandatet och delegationen lyfts till överordnad nivå i processorganisationen. I kommunledningsgruppen bereds beslut som sedan fattas av kommundirektören. Detta illustreras i bild 6 och beskrivs närmare i kommande avsnitt.

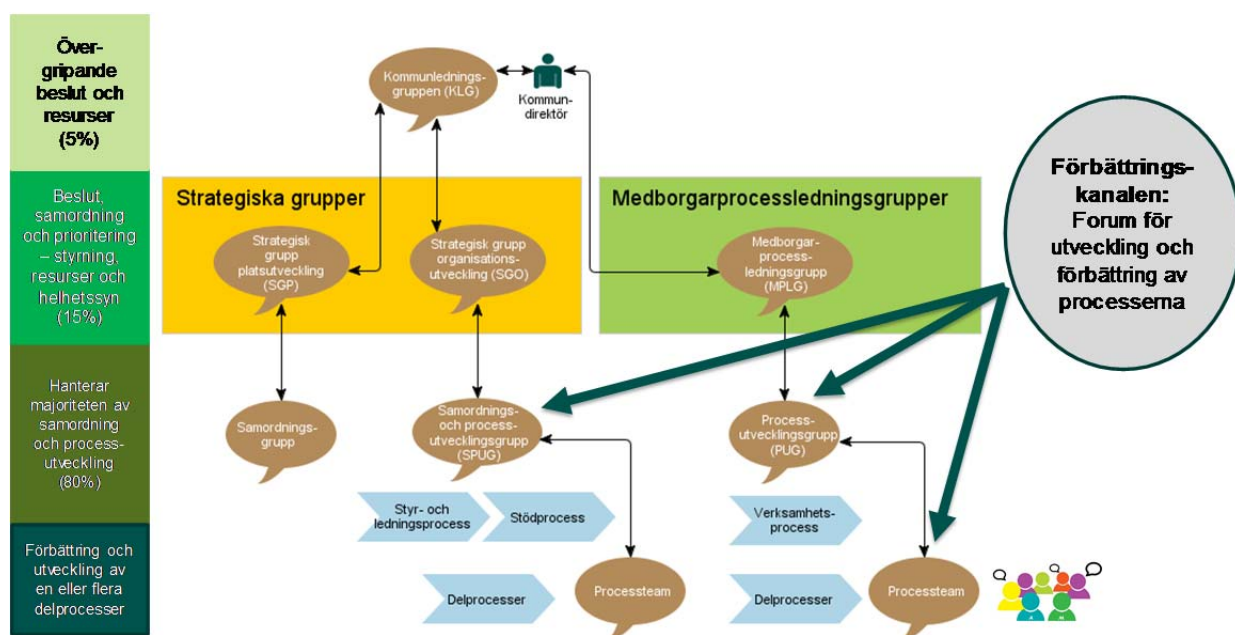


Bild 6: Forum för processutveckling i Botkyrka kommun

3.1 Förbättringskanal

Denna kedja kommer också att fungera som ”förbättringskanal” för förslag från medarbetare i hela kommunen.⁴ Den som har ett förslag till förbättring av en process skickar det helt enkelt till ansvarig processledare eller processansvarig för beredning på ”rätt” nivå i kedjan (se bilden ovan).

3.2 Forum för utveckling av kommunens medborgarprocesser

3.2.1 Medborgarprocessledningsgrupper (MPLG)

Till stöd för att leda, samordna och utveckla processen finns en processledningsgrupp för varje medborgarprocess (MPLG). De leds av respektive processägare. I gruppen ska de förvaltningar ingå som på ett omfattande sätt bidrar till medborgarprocessen. Representanter för relevanta kommunala bolag och externa aktörer kan också ingå.

MPLG har ett strategiskt uppdrag som sammanfattningsvis innebär att:

- utifrån underlag från samtliga processutvecklingsgrupper (PUG) prioritera och ta ställning till förslag på målsatta mått och insatser.

⁴ Förbättringskanalen kommer att etableras under 2018.

- övergripande följa upp och analysera måluppfyllelse och genomförande, i första hand inom ramarna för den årliga planerings- och uppföljningsprocessen, där processens omvärldsanalys utgör en viktig del.

Processutvecklingsgrupperna (se avsnitt 3.2.2) bidrar med underlag för ”års-hjulets olika faser” samt förslag till processutveckling till medborgarprocessledningsgruppen. Utifrån det prioriterar och samordnar MPLG på en övergripande nivå planeringen av och följer upp genomförandet av utvecklingsinsatser inom processen, i första hand utifrån kommunens mål och budget.

MPLG lämnar därmed:

- förslag till kommungemensamma prioriteringar och insatser i nämndernas mål och budget, samt förvaltningarnas verksamhetsplaner
- en övergripande processuppföljning i anslutning till delårs- och årsbokslut.

Respektive medborgarprocessledningsgrupp har stöd av en processhandledare, en processcontroller och en processkommunikatör från den ”processägande” förvaltningen. Till stöd för medborgarprocessledningsgruppernas arbete finns också en handledning.

3.2.2 Processutvecklingsgrupper (PUG)

Till stöd för medborgarprocesserna finns också processutvecklingsgrupper (PUG), som bland annat tar fram underlag för att utveckla processen till sin medborgarprocessledningsgrupp. Processutvecklingsgrupperna inrättas av respektive medborgarprocessledningsgrupp utifrån behov. De utgår vanligen från en verksamhetsprocess.

Processutvecklingsgrupperna har ett taktiskt uppdrag. De ska med fokus på processgemensam utveckling styra utvecklings- och underhållsarbetet samt skapa stöd för och underlätta det operativa arbetet i processerna, till exempel:

- föreslå inriktning
- föreslå mått och målsatta mått för processen
- initiera utvecklingsarbete i processen
- säkra och följa upp resultat
- kanalisera och hålla samman viktiga frågor och projekt.

Det innebär att respektive processutvecklingsgrupp bland annat ska bereda underlag till sin medborgarprocessledningsgrupp, till exempel:

- förslag till målsatta mått, prioriteringar och insatser i nämndernas mål och budget, samt förvaltningarnas verksamhetsplaner.
- processuppföljning i anslutning till delårs- och årsbokslut.

Processutvecklingsgrupperna leds av en processansvarig.

Till stöd för processutvecklingsgruppernas arbete finns en handledning.

3.2.3 Processteam

Processteam finns för att utveckla en process utifrån ett definierat uppdrag, ofta under en avgränsad tid. Ett processteam bistår processansvarig och processledaren i utvecklingen av processen. Teamet kan vara sammansatt för att hantera flera processer, alternativt en specifik delprocess eller en del i en sådan. I de fall processteam saknas, tar processledaren hand om uppgifterna.

Processteamet har ofta både ett taktiskt och operativt uppdrag med fokus på att förbättra och säkra processen på den aktuella nivån genom praktiskt, löpande underhålls- och utvecklingsarbete, till exempel:

- driva kartläggningsarbete
- föreslå, genomföra och följa upp förbättringar av processen
- hantera frågor som lyfts från underliggande nivå.

Samtliga deltagare i ett processteam förväntas bidra aktivt till:

- processteamets arbete enligt fattade beslut
- mått och målsatta mått för processen
- processens medborgar- och servicelöften
- hantering av problem och frågeställningar som lyfts till teamet
- hantering av problem, frågeställningar, synpunkter, avvikelser och förbättringsförslag
- åtgärdsplaner för processen
- dokumentation av teamets arbete.

3.2.3.1 Teamens organisation

Processteam utses av processansvarig. Teamet består av medarbetare med kompetens från processens olika delar samt vid behov specialistkompetens från berörda förvaltningar och bolag.

Resurser till processteam tillsätts av resursägare på frivillig basis, med medborgarprocessledningsgrupp som forum för resursavrop.

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

Varje processutvecklingsgrupp har ett antal underliggande processer som hanteras av respektive team. Antalet nivåer beror på områdets omfattning och komplexitet. Processansvariga och processledare på underliggande nivå deltar när det är aktuellt som föredragande för processteamet.

Processteam saknar normalt särskilda budgetmedel.

3.3 Forum för utveckling av styr- och lednings-, samt stödprocesser

I detta avsnitt beskrivs de forum som har processutveckling som primärt fokus. Kommunens kvalitetschef ansvarar för att det finns anvisningar och handledningar till stöd för arbetet i dessa olika forum.

3.3.1 Strategiska grupper

Till stöd för samordning och processutveckling för styr- och lednings-, respektive stödprocesserna finns två strategiska grupper för strategisk utveckling av kommunen som plats (SGP) respektive för en effektiv organisation (SGO). De leds av respektive processansvarig avdelningschef på kommunledningsförvaltningen.

Dessa två grupper har ett strategiskt uppdrag som handlar om att säkerställa en ändamålsenlig styrning och ledning i enlighet med externa och interna behov och krav såsom lagstiftning och lokala politiska beslut. SGO är vidare ett forum för att säkerställa att kommunens stödprocesser svarar mot medborgarprocessernas behov.

Sammanfattningsvis innebär detta uppdrag att de strategiska grupperna:

- utifrån underlag från samtliga samordnings-, respektive samordnings- och processutvecklingsgrupper ska prioritera och ta ställning till förslag på målsatta mått och insatser, samt övergripande följa upp måluppfyl-

lelse och genomförande. Det sker i första hand inom ramarna för den årliga planerings- och uppföljningsprocessen.

- utgör övergripande styrgrupper för projekt som syftar till att ta fram aktiverande respektive normerande styrdokument.⁵ I det första fallet berörs platsgruppen och i det andra organisationsgruppen.

De strategiska grupperna får underlag för ”årshjulets olika faser” från samtliga berörda samordnings-, respektive samordnings- och processutvecklingsgrupper. Dessa grupper lyfter vid behov också förslag till processutveckling som inte ryms i deltagarnas mandat och delegation. Utifrån det samordnar de strategiska grupperna planeringen av och följer upp genomförandet av kommungemensamma insatser, i första hand utifrån kommunens mål och budget.

De strategiska grupperna bidrar också med underlag till kommunledningsgruppen i form av:

- förslag till kommungemensamma prioriteringar och insatser i nämndernas mål och budget, samt förvaltningarnas verksamhetsplaner
- förslag till beslut i ärenden som initieras under året, t.ex. aktiverande eller normerande styrdokument
- övergripande process-, projekt- och aktivitetsuppföljning i anslutning till delårs- och årsbokslut.

3.3.1.1 De strategiska gruppernas organisation

De strategiska grupperna leds av ansvarig avdelningschef på kommunledningsförvaltningen.

I den *strategiska gruppen för organisationsutveckling (SGO)* ingår förutom den biträdande förvaltningschefen följande funktioner:

- avdelningscheferna på kommunledningsförvaltningen för:
 - planering och uppföljning
 - demokrati och kansli
 - kommunikation
 - HR
- förvaltningarnas administrativa chefer och motsvarande.

⁵ Du kan läsa mer om aktiverande och normerande styrdokument i kommunens riktlinjer för styrdokument.

Med denna grupp sammansättning finns kompetens från samtliga styr- och lednings-, samt stödprocesser, såväl kommuncentralt som på förvaltningarna.

I den *strategiska gruppen för platsutveckling (SGP)* ingår utöver samhällsutvecklingschefen följande funktioner:

- kommunikations- och digitaliseringschefen (tillika processägare för medborgarprocessen medskapande)
- planeringschefen
- säkerhetschefen
- exploateringschefen
- miljöchefen
- processledare statistik och analys, kommunledningsförvaltningen
- förvaltningarnas utvecklingschefer eller motsvarande kompetens.

Med denna grupp sammansättning finns bland annat kompetens från samtliga medborgarprocesser i den strategiska gruppen.

Gruppernas deltagare företräder i första hand medborgarens fokus utifrån kommunkoncernen som helhet. Respektive grupp har stöd av en processhandledare, en processcontroller och en processkommunikatör, vilka samtliga kommer från kommunledningsförvaltningen.

3.3.2 Samordnings- och processutvecklingsgrupper (SPUG) samt samordningsgrupper (SG)

Till stöd för styr- och lednings-, samt stödprocesserna finns samordnings- och processutvecklingsgrupper respektive samordningsgrupper, vilka bland annat bereder underlag till respektive strategisk grupp:

- Styr- och lednings- och stödprocesser kopplade till organisationsgruppen (SGO) har samordnings- och processutvecklingsgrupper (SPUG). Kommunledningsgruppen (KLG) inrättar dessa på förslag av SGO.
- Till platsgruppen (SGP) kopplas samordningsgrupper för de frågor och strategier som är aktuella. Kommunledningsgruppen (KLG) inrättar dessa på förslag av SGP.

Dessa grupper har ett taktiskt uppdrag. De ska med fokus på processgemensam utveckling styra utvecklings- och underhållsarbetet samt skapa stöd för och underlätta det operativa arbetet i processerna, till exempel:

- föreslå inriktning
- föreslå mått och målsatta mått för processen

- initiera utvecklingsarbete i processen
- säkra och följa upp resultat
- kanalisera och hålla samman viktiga frågor och projekt.

Det innebär att grupperna främst ska bereda underlag till sin strategiska grupp, till exempel:

- förslag till mål, målsatta mått och prioriteringar eller insatser i nämndernas mål och budget, samt förvaltningarnas verksamhetsplaner
- förslag till beslut i ärenden som initieras under året, till exempel normerande styrdokument
- processuppföljning i anslutning till delårs- och årsbokslut

Ibland berör en fråga flera samordnings- och processutvecklingsgrupper eller samordningsgrupper. Då finns ett gemensamt ansvar för att bereda den med varandra. Om grupperna har olika syn på frågan, lyfts den till den strategiska gruppen.

3.3.2.1 Samordnings- och processutvecklingsgrupperna (SPUG) kopplade till att strategiskt utveckla kommunen som effektiv organisation

För grupperna gäller följande:

- De leds av den processansvariga.
- De är tvärfunktionella grupper av medarbetare från processens olika delar samt vid behov med specialistkompetens. Samtliga förväntas utifrån sin roll i processen och resursorganisationen fånga upp behov och förankra förslag med särskilt berörda grupper i processen och sin förvaltning.
- Eventuella processansvariga eller processledare på underliggande nivå deltar om processansvarig så beslutar.

Gruppernas arbete regleras i dokumentet ”Instruktioner för samordnings- och processutvecklingsgrupper (SPUG)”.

3.3.2.2 Samordningsgrupper kopplade till att strategiskt utveckla Botkyrka som plats

Kopplat till SGP finns grupper med uppdrag att samordna kommunens förvaltningsöverskridande genomförande av en strategi eller annat aktiverande styr-

dokument.⁶ En del samordningsgrupper (områdesgrupper) ska samordna kommunens operativa och strategiska förvaltningsöverskridande arbete med stadsdelsutveckling.

Gemensamt för alla samordningsgrupper är att de ska rapportera till SGP enligt SGP:s årshjul. Samordningsgrupperna ska föreslå insatser till efterföljande år.

Gruppernas arbete regleras i dokumentet ”Handledning för samordningsgrupper (SG)”.

3.3.3 Processteam

Processteam finns för att utveckla en process utifrån ett definierat uppdrag, ofta under en avgränsad tid. Ett processteam bistår processansvarig och processledaren i utvecklingen av processen. Teamet kan vara sammansatt för att hantera flera processer, alternativt en specifik delprocess eller en del i en sådan. I de fall processteam saknas, tar processledaren hand om uppgifterna.

Processteamet har ofta både ett taktiskt och operativt uppdrag med fokus på att förbättra och säkra processen på den aktuella nivån genom praktiskt, löpande underhålls- och utvecklingsarbete, till exempel:

- driva kartläggningsarbete
- ta tillvara frågeställningar, synpunkter och förbättringsförslag som lyfts av processmedledare
- föreslå, genomföra och följa upp förbättringar av processen.

Samtliga deltagare i ett processteam förväntas:

- delta aktivt i processteamets arbete
- bidra till mått och målsatta mått för processen
- bidra till processens medborgar- och servicelöften
- bidra till hantering av problem och frågeställningar som lyfts till teamet
- bidra till hantering av problem, frågeställningar, synpunkter, avvikelser och förbättringsförslag
- bidra till att ta fram åtgärdsplaner för processen
- bidra till att teamets arbete dokumenteras.

3.3.3.1 Teamens organisation

⁶ Alla strategier har inte samordningsgrupper och vissa strategiers genomförande samordnas genom SGO.

Processteam utses av processansvarig. Teamet består av en tvärfunktionell grupp av medarbetare med kompetens från processens olika delar samt vid behov specialistkompetens från berörda förvaltningar och bolag.

Resurser till processteam tillsätts av resursägare på frivillig basis, med SGO, eller SGP som forum för resursavrop. I särskilda fall kan KLG besluta om resurser för processteam.

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

Varje samordnings- och processutvecklingsgrupp respektive processledningsgrupp har ett antal underliggande processer som hanteras av respektive team. Antalet nivåer beror på områdets omfattning och komplexitet. Processansvariga och processledare på underliggande nivå deltar när det är aktuellt som föredragande för processteamet.

Processteam saknar normalt särskilda budgetmedel.

4. Samverkan kopplad till processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling

Enligt kommunens samverkansavtal ska samverkan stödja den fortlöpande utvecklingen av verksamheten så att den uppfyller medborgarnas krav på effektivitet, service och kvalitet. Arbetsplatsträffar på enhetsnivå är basen i samverkan. De frågor som ska samverkas kring lyfts till en samverkansgrupp på närmast högre nivå.

Utgångspunkterna för och formerna för samverkan är samma för arbetet med processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling som för andra frågor. Eftersom processerna ofta sträcker sig över organisationsgränser är tumregeln att sådana frågor samverkas på närmast högre nivå. Om frågan sträcker sig över flera förvaltningar, samverkas den antingen på dessa parallellt eller på den centrala samverkansgruppen. Det avgörs från fall till fall beroende på hur många förvaltningar som berörs samt frågans karaktär och tyngd. När flera förvaltningar berörs, beslutar deras förvaltningschefer gemensamt var frågan bäst samverkas.

Arbetsgivarparten har möjlighet att initiera samverkan hos relevant samverkansorgan, centralt eller lokalt, på den nivå som frågan berör. Om frågan berör flera samverkansorgan ansvarar arbetsgivaren för att samordna samverkan i frågan.

Bilaga 1 Roller och ansvar – en överblick

Nedan följer en översikt över ansvar och uppgifter kopplade till rollerna som processägare, processansvarig och processledare.

Gemensamt, oavsett roll, är ansvaret för att leda och säkerställa att arbetet sker enligt kommunens modell för processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Processägare	Processansvarig	Processledare
Organisation		
Medborgarprocessägare sammankallar och leder medborgarprocessledningsgruppen (MPLG) och ansvarar för att det dokumenteras.	Sammankallar och leder processutvecklings- alternativt samordnings- och processutvecklingsgruppen, och ansvarar för att det dokumenteras.	Sammankallar och leder process-teamets arbete och ansvarar för att det dokumenteras.
Utser processutvecklingsgrupper i samråd med processansvariga.	Utser processteam.	Bedömer behov av och föreslår inrättande av processteam.
	Inom medborgarprocessen: Tar fram underlag till och kommunicerar status för processutvecklingsgruppens arbete till medborgarprocessledningsgruppen. Inom styr- och lednings-, samt stödprocesser: Tar fram underlag till respektive strategisk grupp.	Tar fram underlag till och kommunicerar status för teamets arbete till överordnad samordning- och processutvecklingsgrupp eller processutvecklingsgrupp.
Utser processansvariga på nivå 2 och tillser att motsvarande utses på övriga nivåer.	Bedömer behovet av och utser processansvariga och processledare på lägre nivåer. Fastställer vid behov särskilda uppdragsbeskrivningar för delprocess- respektive underprocessansvariga.	
Prioriterar i samråd med medborgarprocessledningsgruppen fördelningen av processtöd till processens olika delar.		

Processägare	Processansvarig	Processledare
Processutveckling		
Lämnar underlag för politiska mål och fastställer målsatta mått och mått för processen på tjänstepersonsnivå	Identifierar och föreslår mått och målsatta mått för processen.	Identifierar och föreslår mått och målsatta mått för processen.
Följer upp resultatet för processen på övergripande nivå, i första hand inför delårs- och årsbokslut.	Följer upp, analyserar och rapporterar processens resultat till nästa nivå, i första hand inför delårs- och årsbokslut.	Inhämtar kunskap, sammanställer och analyserar uppgifter utifrån målsatta mått och mått från resursorganisationen, bland annat inför delårs- och årsbokslut.
	Identifierar och hanterar processens risker, på taktisk och strategisk nivå.	Identifierar och hanterar processens risker i det löpande arbetet.
	Beslutar om åtgärdsplaner för processen.	Gör behovsanalyser, initierar och hanterar problem, frågeställningar, synpunkter, avvikelser och förbättringsförslag, bland annat genom att ta fram åtgärdsplaner för processen.
Fastställer behov och prioriteringar när det gäller utveckling och förbättring av processen.	Initierar och prioriterar i behovet av utveckling och förbättring av processen.	Värderar processens lämplighet och tillämplighet genom processrevision.
Beslutar om gemensamt arbetssätt, det vill säga att ”dra vägen”.	Föreslår gemensamt arbetssätt.	Ansvarar för att processen med dess arbetssätt är säkrad och känd av berörda i resursorganisationen.
Kompetensförsörjning		
Fördelar egna resurser och äskar resurser med lämplig kompetens för processen i samråd med berörda resursägare, eller delegerar till processansvariga att göra det.	Fördelar egna resurser med lämplig kompetens för processen.	Samordnar avsatta resurser och kompetens inom processen.
Fastställer övergripande kompetenskrav för de i resursorganisationen som ska arbeta i processen.	Definierar kompetenskrav för de i resursorganisationen som ska arbeta i processen.	Föreslår kompetenskrav för de i resursorganisationen som ska arbeta i processen.
Ansvarar ytterst för kunskaps-spridning inom processen, eller delegerar till processansvariga att göra det.	Ansvarar för kunskapsspridning inom processen, till exempel genom att ansvara för att det finns utbildning för de som behöver.	Tar fram underlag för kunskapsspridning och kompetenshöjning, till exempel utbildning för dem som behöver.

Processägare	Processansvarig	Processledare
Kommunikation		
Ser till att informationsägarskapet och kommunikationen för processen fungerar väl.	Är informationsägare för processen: ansvarar för planering och genomförande av kommunikationen som rör processen.	Tar fram underlag för planering och genomförande av kommunikation.
Äger och ansvarar ytterst för processdokument länkade till processkartor, samt fastställer processkartor.	Godkänner processdokument länkade till processkartor.	Säkerställer processdokumentationen: - att processen är dokumenterad (i tillräcklig omfattning utifrån behov) i en processkarta med tillhörande processdokument. - att processdokumentationen är reviderad, aktuell och publicerad på botwebb. ⁷ - förvaltar de underliggande processer som hör till den aktuella processen.
Övrigt		
Ställer krav på stödjande system för att uppnå processens mål, eller delegerar till processansvarig att göra det.	Definierar behov och typ av it-stöd och it-system som processen behöver.	Lyfter behov av och föreslår typ av it-stöd och it-system som processen behöver.

⁷ De processhandledare som utsetts som stöd till processen bistår genom att lägga in underlagen i kommunens processverktyg, där processdokumenten skapas, revideras och länkas till processkartor på botwebb.

Bilaga 2 Begreppsdefinitioner

Funktion

I en traditionell organisation ligger ofta fokus på organisationens funktioner, avdelningar eller motsvarande. 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. En process kräver flera sorters kompetens och är därmed tvärfunktionell.

Gränssnitt

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

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.

Medborgare

Ordet medborgare används i betydelsen samhällsmedborgare som ett samlingsbegrepp för alla människor som bor, verkar, vistas i eller berörs av kommunen.

Medborgarprocess

En medborgarprocess gör verklighet av verksamhetsidén och är grunden för den aktuella verksamheten. Medborgarprocessen levererar ett direkt värde till medborgarna genom att förädla och leverera tjänster (i vissa fall produkter) till dem.

Medborgarprocesser finns på olika nivåer i organisationen – på en övergripande nivå, men också nedbrutna till delprocesser på lägre nivåer i organisationen. Därför kan det finnas processansvariga på olika nivåer i organisationen (se avsnittet ”Roller och ansvar i processarbetet”).

Mål

I Botkyrka kommun finns två slags mål: kommunfullmäktiges utvecklingsmål och nämndmål. Målen ska beskriva det kommunfullmäktige och respektive nämnd vill ska utvecklas, förändras eller på annat sätt förbättras.

Målsatta mått

Till varje mål kopplas ett eller flera målsatta mått som uttrycker en mätbar målnivå. Tillsammans bildar målen och dess målsatta mått en helhet som uttrycker den effekt kommunfullmäktige eller nämnden eftersträvar i form av ett önskat resultat eller tillstånd vid en viss framtida tidpunkt.

På motsvarande sätt kan målsatta mått identifieras för att på tjänstepersonsnivå styra mot ett visst resultat för en process.

Mått

För att följa utvecklingen inom ett område eller en process, använder vi oss av mått. Till skillnad från de målsatta måtten så är syftet därmed enbart att följa utvecklingen.

Process

En process är ett *återkommande* arbetssätt för att leverera ett värde till en mottagare (= kunden i processen). En process beskrivs i form av ett nätverk av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en mottagare. Processen använder information och resurser för att förvandla ett behov till ett värde – ett tillfredsställt behov – via aktiviteterna som utförs.

Processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling

Processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling innebär ett systematiskt utvecklingsarbete för att förbättra kvaliteten i tjänster och verksamhet utifrån mottagarens behov. Det handlar om att ”*skapa medvetande om problem och möjligheter, via identifiering, kartläggning, mätning, analys, utveckling och etablering av processer*”.

I Botkyrka ska arbetet bygga på och bidra till:

- medborgarens fokus i alla verksamheter
- ordning och reda
- bättre samarbete inom och mellan processer över hela kommunorganisationen
- medledarskap

Processkartläggning

Processkartläggning är ett grundläggande steg i att systematiskt identifiera nuläget och vad som behöver göras för att utveckla processen, och förutsättningarna för den, till ett önskat framtida läge. Fokus ligger på mottagaren och det resultat som ska levereras. Kartläggningen synliggör viktiga samband i verksamheten och skapar delaktighet i utvecklingen av processen.

Processledning

Processledning omfattar aktiviteter för att styra, använda och utveckla en process. Det innebär med andra ord att styra det vi gör i en verksamhet och säkerställa att det vi gör skapar värde för dem vi finns till för.

Processorientering

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

Processtyrning

Processtyrning omfattar aktiviteter för att styra och följa upp en process så att den genomförs och utvecklas enligt målen.

Resursorganisation

Begreppet resursorganisation används för att beskriva den traditionella organisationsindelningen som bygger på resursägande. I kommunen består den bland annat av nämnder, förvaltningar, verksamheter och enheter där resurser såsom pengar, kompetens och utrustning organiseras. Andra begrepp som ofta används för att beskriva detta är ”linje” och ”funktionsorganisation”.

Styr- och ledningsprocess

En styr- och ledningsprocess behövs för att styra, leda och koordinera andra processer. Styr- och ledningsprocesser visar vägen, följer upp och korrigerar. Exempel på styr- och ledningsprocesser är: strategiskt utveckla kommunen som plats respektive organisation genom att ta fram aktiverande och normerande styrdokument, fatta beslut, planera och följa upp verksamhet. Styr- och ledningsprocesser har interna mottagare.

Ständiga förbättringar

Förbättringsarbete pågår ständigt och har inget slut. Ständiga förbättringar innebär att hela tiden utveckla vår förmåga att förbättra vår verksamhet och därför blir vi aldrig klara. En grundläggande utgångspunkt är att varje medarbetare är en resurs med förmåga att se förbättringspotential i det dagliga arbetet. Att arbeta med ständiga förbättringar bidrar till utveckling för varje medarbetare till nytta för dem vi är till för.

Ständiga förbättringar omfattar att med utgångspunkt från det som ger värde till medborgare, brukare och kunder:

- undersöka och ta till vara vad kunderna och brukarna anser om verksamhetens kvalitet
- sträva efter effektiva flöden i processerna
- ha ett förbättringsarbete som drivs av medarbetarna där vi arbetar systematiskt och kontinuerligt med förbättringar i vardagsarbetet
- arbeta med avvikelser och synpunktshantering för att rätta till och förbättra
- lära genom att göra och ständigt utvärdera för att standardisera eller förkasta arbetssätt, det vill säga skapa en lärande organisation
- hushålla med resurser och använda dem så effektivt som möjligt.
- systematiskt jämföra oss över tid och med andra, och ta lärdom av de bästa
- kommunicera resultat till medborgare invånare och medarbetare.

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 medborgarprocessflödet, som stöd till en stöd- och ledningsprocess eller en annan stödprocess, till exempel beställa material, betala en faktura, rekrytera personal, tillhandahålla it-support. En stödprocess har alltid en intern mottagare.

Bilaga 3 Övriga dokument till stöd för processbaserad kvalitets- och verksamhetsutveckling i Botkyrka kommun

Relaterade dokument:

- Anvisningar för processdokumentation (KS/2017:253)
- Handledning för Strategisk grupp för organisationsutveckling (SGO)
- Handledning för Samordning- och processutvecklingsgrupper (SPUG)

Stödjande dokument som kommer att tas fram utifrån dessa riktlinjer:

- Kompetens och utbildning för en processororienterad verksamhet med medborgarens fokus
- Handledning för Strategisk grupp för platsutveckling (SGP)
- Handledning för samordningsgrupper (SG)
- Handledning för medborgarprocessledningsgrupper (MPLG)
- Handledning för processutvecklingsgrupper (PUG)

