

Frågor om det förändringsarbete som SPSM har genomfört kring processutveckling och processbaserad informationsredovisning

1. Vad var bakgrunden till att ni startade detta förändringsarbete?

Vi är en stor myndighet som finns geografiskt spridd på många håll i Sverige. Genom processorganisationen ville vi förbättra ledning och styrning samt förbättra likvärdigheten i vårt arbete. Vi ville också förtydliga stödet till kärnverksamheten och lägga större kraft i utvecklingsarbetet.

2. Hur såg syftet och målbilden ut när ni startade?

Processtyrningens syfte är att stärka vår samsyn och helhetssyn, säkerställa ett likvärdigt arbetssätt över landet samt stärka nyttan ur ett kundperspektiv. Konkret innebär det att vi ska arbeta effektivt och likvärdigt med de insatser som är viktiga för att eleverna, "Kalle och Liisa", ska få förutsättningar att nå målen för sin utbildning samtidigt som vi hela tiden följer upp resultatet och förbättrar oss.

Ett mål har varit att samla all processdokumentation och den information som utgår ifrån processerna på en och samma plats, lätt tillgänglig för samtliga medarbetare. Alla ska kunna hitta och ta till sig arbetssättet och informationen och få en övergripande bild av sammanhanget och helheten.

Vi har i detta arbete vågat välja ett lärande arbetssätt där vi utvecklar det processorienterade arbetssättet under arbetets gång. Därför finns målbild endast på en övergripande nivå för förändringen. Men vi jobbar just nu med att ta fram en målbild utifrån medarbetarnas vardag.

I den aktivitetsplan vi tagit fram för implementeringen av processtyrningen säger vi att under 2018 ska myndighetens styrning ske genom processområden. Det ska då finnas en systematisk hantering av planering och uppföljning inom alla processområden på myndigheten. Arbetet ska följas upp och utvärderas kontinuerligt och ständig förbättring ska ske systematiskt och strukturerat.

3. Berätta hur ni gick till väga

a. Hur organiserade ni arbetet?

Vi skapade en parallell organisation, uppdelad på kärnverksamhet och stödverksamhet. Vi skapade sex processområden som speglar våra verksamhetsområden: ledningsstöd, specialskola, specialpedagogiskt stöd, statsbidrag, läromedel och verksamhetsutveckling. I organisationen tillkom nya funktioner som processägare, processägargrupp, processledningsgrupper,

processkoordinator, processledningskansli, processtödjare. Vi har även kopplat in ett kommunikationsstöd för att hitta vägar internt där vi når fram med allt det nya samt ett utvecklingsstöd som stöder i arbetet mot att nå ett ökat kundperspektiv i arbetet.

b. Hur involverades SPSM:s decentraliserade organisation?

I processorganisationen ingår en del av avdelnings- respektive enhetschefer i nya funktioner. Båda organisationerna bildar en matrisorganisation tillsammans.

Vi försöker säkerställa delaktigheten hos alla chefer i detta förändringsarbete genom olika mötesforum så att även chefer som inte är en del av processorganisation hela tiden är uppdaterade på vad som händer inom processorganisationen.

c. Hur bemannades arbetet och vilka yrkesroller var aktiva i förändringsarbetet?

Befintlig personal har fått utökade uppdrag och nya roller i processarbetet enligt vår processorganisation. Processtödjarna har en expertroll. Det är befintliga medarbetare som genom olika utbildningar fått ett utökat uppdrag. Vår ekonomichef är även processkoordinator. Processägarna är några av våra avdelningschefer och i deras processledningsgrupper ingår såväl chefer som medarbetare från linjeorganisationen, där processarbetet tillkommit som en ny uppgift i befintliga tjänster. Vi är inte klara med denna förändring så behov av nya roller kan uppstå, exempelvis inom fortsatt utveckling och ett ökat kundperspektiv.

4. Ni har ju använt VisAlfa som verktyg i arbetet

a. Hur har ni organiserat det arbetet?

Ansaret ligger på Enheten för rättsfrågor och processtöd. Arbetet har skett i nära samarbete mellan myndighetens processtödjare och arkivarier.

b. Hur många har arbetat i VisAlfa?

Det har varierat men i dagsläget är vi sju personer.

c. Vilka har utmaningarna varit?

En utmaning har varit att möjliggöra att VisAlfa är ingången till myndighetens alla fastställda processer. Vi behöver få alla bitar att falla på plats med nytt innehåll i förhållande till gammalt innehåll, samt i relation till andra system och verktyg. Det är också en utmaning att skapa en likvärdighet i hur vi ritar våra processer så de blir likartade. För användaren kan det vara begränsande att det inte är ett helt läsarvänligt gränssnitt. Där har vi bland annat löst etableringen av nya processer med

webbseminarier och annat informations- eller utbildningsmaterial som förklarar och presenterar processerna.

d. På vilket sätt har VisAlfa varit en möjliggörare för att nå det uppsatta målet?

VisAlfa gör det möjligt att nå målet med att samla hela myndighetens processer och dess information på ett ställe. Vi kan exempelvis från VisAlfa länka till vårt intranät, direkt till den aktuella informationen och tvärtom.

Vi kan lägga in dokument som är viktiga i processerna, såsom styrande dokument, information om handlingar och hur de ska hanteras, vägledningar, mallar, blanketter och checklistor. När något förändras i en process så synliggörs det och blir tillgängligt för verksamheten med ett par klick i och med webbexporten. Vi har helt enkelt fått en tydligare koppling mellan verksamhetens alla processer, dokumentation och den information som finns och skapas.

5. På vilket sätt skulle du vilja beskriva det helhetsgrepp ni har tagit när det gäller processer och information?

Vi har försökt att hitta arbetssätt för att säkerställa vad som är vad när det gäller informationen i våra processer, det som processen genererar och hur vi tar hand om informationen. Här pågår också ett utvecklingsarbete.

Vi har också jobbat med att möjliggöra för verksamheten att lämna synpunkter på processerna och dess innehåll. Det är viktigt att alla känner att man kan vara delaktig och kan påverka och bidra till utveckling. Detta har vi skapat genom ett formulär och den som lämnar synpunkter får återkoppling om hur deras synpunkt hanteras. Vi har också tagit fram särskilt informationsmaterial som stöd för chefer i etableringsarbetet och spelat in en "instruktionsfilm" om hur man ska navigera i VisAlfas webbexport. Instruktionsfilmen har alla medarbetare tillgång till.

6. På vilket sätt arbetar ni på ett annorlunda sätt idag än tidigare?

Processarbetet ingår i en omorganisation och vi är mitt inne i det förändringsarbetet. Ett resultat vi kan se redan nu är att vi genom våra mer likartade processkartor sprider en större kunskap och får ett större erfarenhetsutbyte inom och mellan olika verksamheter. Tillgängligheten och begripligheten har genom det blivit större då vi har en gemensam syn på hur vi beskriver olika uppdrag och arbeten. Vi har också renodlat vissa roller i organisationen och arbetssätt.

**7. På vilket sätt har medarbetare inom SPSM påverkats av den genomförda förändringen
Vilka är de mest positiva effekterna?**

I arbetet vi är mitt inne i nu kan vi styra verksamheten och arbetar likartat oavsett geografisk placering och decentraliserad organisation. Medarbetarna kan i och med gemensamma processer känna sig säkra på att de agerar rätt enligt vårt uppdrag.

8. Vilka har varit de stora utmaningarna under resans gång?

Likvärdigheten och en medvetenhet kring kundperspektivet innebär att vi på en del håll och i olika verksamheter behöver ändra vårt arbetssätt. Medarbetarna måste förstå och ta till sig de nya arbetssätten. Etableringsarbetet behöver få ta tid.

Då vi fortfarande är mitt inne i detta förändringsarbete lägger vi stor vikt just nu på att se till att de fastställda processerna används av verksamheten som den är avsedd att användas i, inte bara av några få eller när medarbetare känner för det utan varje gång någon behöver använda den. Det är också under detta etableringsarbete som ansvaret övergår från vår processorganisation till vår linjeorganisation.

Ur ett användar- och medarbetarperspektiv har vi formulerat att en process är etablerad då den är förstådd, användbar, känd, tillgänglig och accepterad.

Begreppen står för detta:

- **Förstådd**
Medarbetaren har möjlighet att förstå processens varför, vad och hur.
- **Användbar**
Det innebär att processens design och dokumentation av den är både relevant och begriplig.
- **Känd**
Medarbetaren är informerad om att processen förväntas användas och arbetar enligt framtagen dokumentation.
- **Tillgänglig**
Medarbetaren hittar, kan läsa och ta till sig av hur processen ska användas.
- **Accepterad**
Presentationen av processen görs på sådant sätt att det valda arbetssättet motiveras och förankras.