

KVALITET OCH KVALITETSSÄKRING VIA PROCESSER

Thomas Grandell
8.1.2007

CERION

- Mission: Executing change – genomföra förändring
- Erbjuder verksamhets- och ICT-utvecklingstjänster
- Stöder våra kunder i förändringsprocessens
 - planering,
 - genomförande och
 - förankringvid utveckling av
 - verksamhet,
 - processer och
 - organisation
- 12 personer
- Nuvarande kunder bl.a.: Åbo Akademi, Helsingin yliopisto, Vaasan yliopisto, Turun yliopisto och Evtek

INNEHÅLL

TEMA 1:

Processutveckling

TEMA 2:

Kommunicering och ibruktagning av processer

TEMA 3:

Utveckling av kvalitetssystem

TEMA 1

PROCESSUTVECKLING

VAD ÄR EN PROCESS?

- En process är en kedja av aktiviteter med en tydlig början och ett tydligt slut
- En process är planerad, repetitiv och skall genomföras på ett standardiserat sätt
- Används alltså om och om igen...
- ...och därför ger små förbättringar stora resultat
- En process är funktionsöverskridande och omfattar flera aktiviteter, oftast både operativa och administrativa

VARFÖR MODELLERAS PROCESSER?

- **Som grund för verksamhetsutveckling**
 - För att identifiera problemområden
 - För att effektivera flöden
 - För att klarifiera arbetsfördelning och ansvar
 - För att få bort dubbelarbete
- **Som stöd för personalutvecklingen**
 - Som grund för att genomföra kompetenskartläggningar och kunskapsanalyser (vad vi är bra på och var det finns brister)
- **Som stöd för verksamhetens organisering**
 - För att stöda strukturell utveckling (om man vill dela eller slå ihop enheter, eller ändra på existerande organisation)
- **Som grund för ICT-utveckling**
 - Automatiseringen planeras utgående från processens slutliga flöden
- **Ett måste**
 - Kvalitetssystem och certifiering

VART SKALL MAN SIKTA?

- **Spontana kommentarer**
 - ”nu har vi ritat våra processer – än sen då”
 - ”vi ritade upp våra processer, men inget ändrade”
- **Ovanstående är oftast en följd av att**
 - man har funderat för lite på varför processerna skall ritas upp
 - arbetet har inte projekterats längre än tills processerna har ritats
 - man har inte informerat tillräckligt om varför man ritat processerna och hur projektet framskrider
 - förväntningarna är orealistiska
 - tyngdpunkten för utvecklingen ligger på ritande av processer i stället för på utveckling av verksamheten och ibruktagning av nya verksamhetssätt

UTVECKLINGENS LIVSCYKEL

Rätt
tillväga-
gångssätt

GO

Modellering

Ibruktagning och genom-
förande av förändringar

Evaluering
(kontinuerligt)

Fel
tillväga-
gångssätt

GO

Modellering

Ibruk-
tagning

Verksamhets-
utvecklings
livscykel

*Den bakre
gränsen för ork
och intresse*

PROCESSMODELLERINGENS SKEDEN

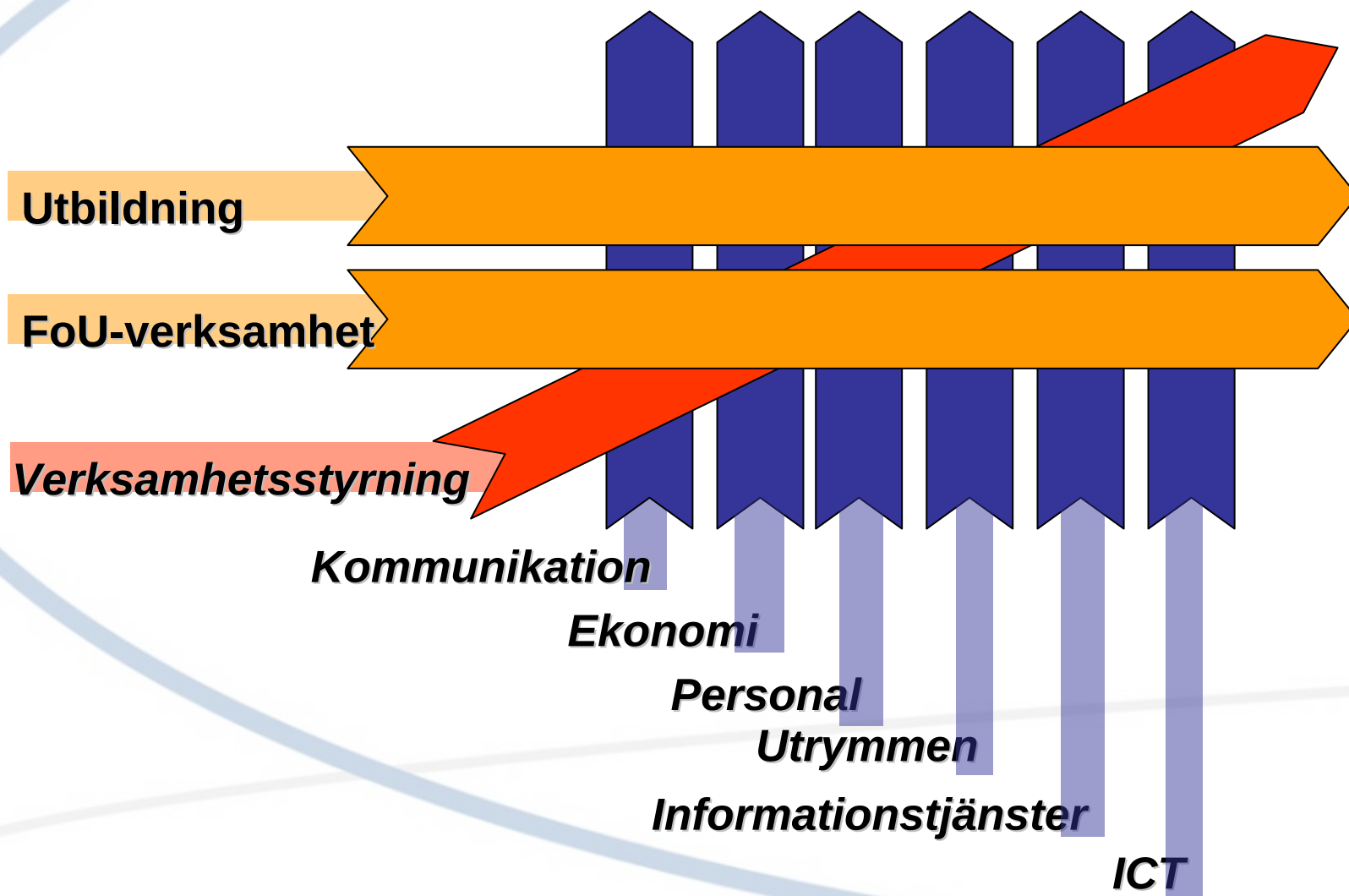
- **Val av modelleringsschablon och -verktyg**
- **Uppgörande av processkarta**
 - Hjälper till att säkerställa att man har en gemensam syn på verksamheten och dess indelning i processer
 - Avbildar kärn- och stödprocesser samt deras relationer
- **Indelning av processerna i delprocesser**
- **Modellering av processerna till processscheman**
- **Skriva uppgiftsbeskrivningar**
 - Verbala beskrivningar av "lådorna" i processschemat

VAL AV MODELLERINGSSCHABLON OCH -VERKTYG

SAKER SOM BÖR BEAKTAS:

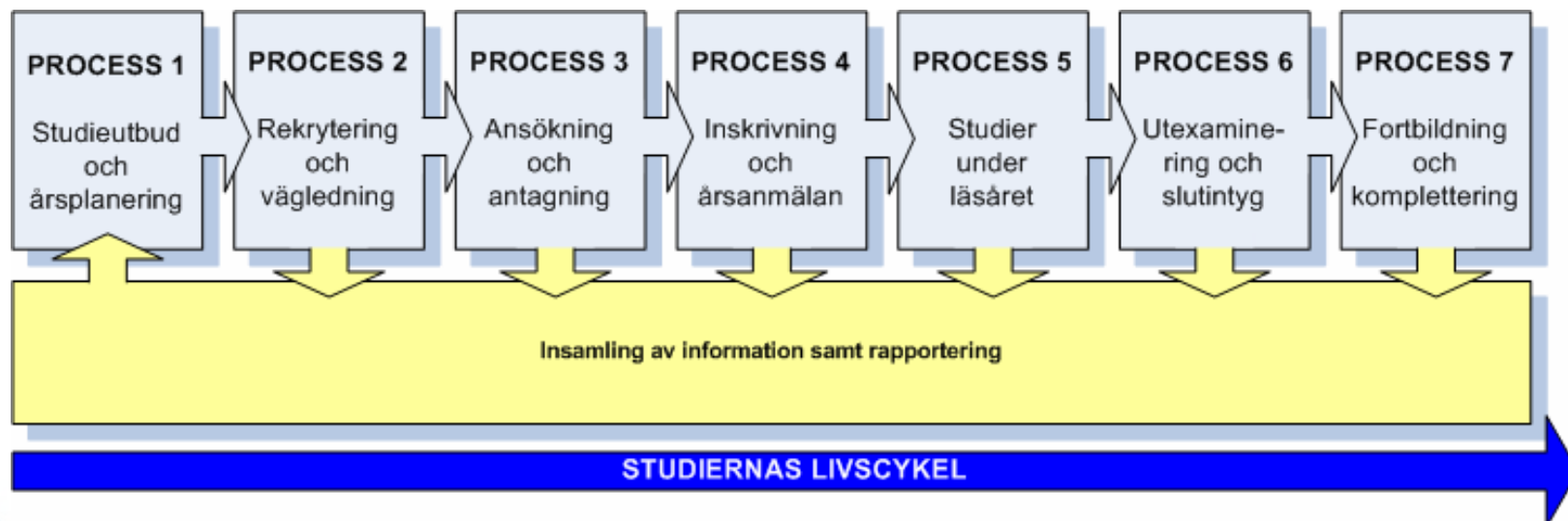
- **Detaljnivå**
 - ”På hur detaljerad nivå skall modelleringen göras?”
 - Balansgång: En modell som är väldigt generell ger inget mervärde medan en allt för detaljerad modell är för tungrodd för de flesta
- **Underhållbarhet**
 - ”Ju flere detaljer, desto mera underhåll”
- **Kommunicerbarhet**
 - ”Vissa tycker bättre om text, andra om bilder”
- **Publiceringssätt**
 - Pappersform eller elektroniskt
- **Verktysval**
 - Kräver att modellerarna och underhållarna har kunskaper i valt verktyg
 - MS Visio, QPR Process Guide,...

PROCESSKARTA (EXEMPEL)

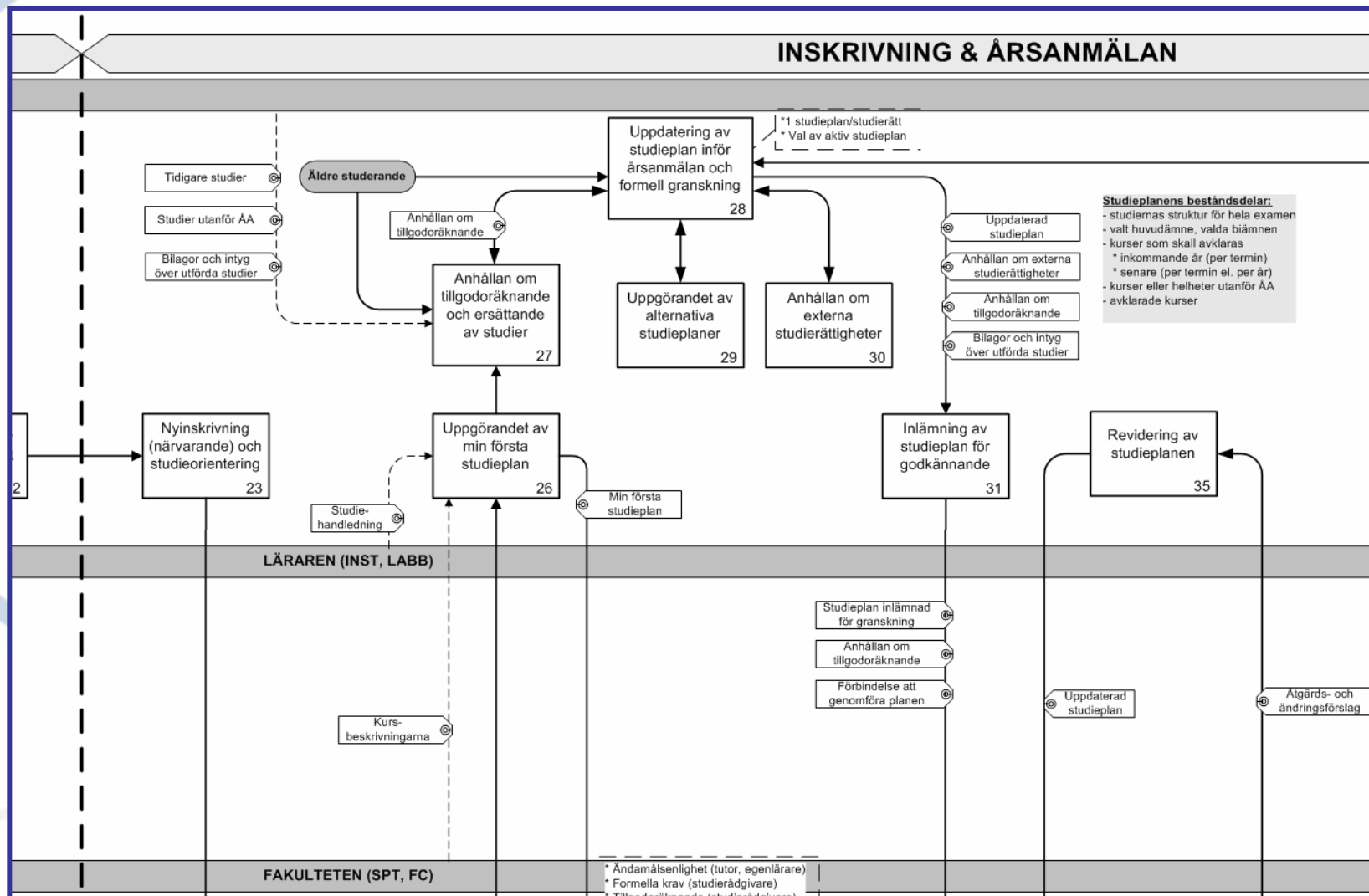


DELPROCESSER (EXEMPEL)

STUDIEPLANERINGSPROCESSEN



MODELLERING AV PROCESSERNA (EXEMPEL)



AKTIVITETSBESKRIVNING (EXEMPEL)

STUDIEPLANERINGSPROCESSEN

Aktivitetsbeskrivningarna

3.2 Uppgörande av individuell studieplan (9)

Målsättning

Att uppgöra en individuell studieplan för icke-programbaserad utbildning ss. extrastudier, JOO-studier, utländska studerandes utbytesstudier, bryggstudier, behörighetsgivande studier samt forskarutbildning. Studieplanen görs heltäckande för utbildningen (individuella studieplaner kan vara ettåriga).

Personen evaluerar utbudet, väljer utbildningsinriktning och gör själv eller tillsammans med studierådgivare/handledare en individuell studieplan, som är klar att inlämnas för granskning.

Studerande kan friare än för programbaserad utbildning påverka studiernas utformning, men studieplanen bör följa Akademiens mönster för studieplaner. Studieplaner uppgjorda enligt överenskomna mönster blir lättförståeliga och lätthanterliga.

Studieplanen uppgörs så att den kan bifogas ansökan om studierätt.

Förutsättningar

- Kursutbudet tillgängligt för urval
- Tillgång till verktyg och mönster för uppgörande av studieplan

Delaktiviteter

1. Studerande bekantar sig med mönstren för uppgörande av studieplan.
2. Studerande ansöker om tillfälligt användarnamn och lösenord för uppgörande av individuell studieplan. Ansökningen behandlas inom Akademin varpå studerande får användarnamn och lösenord via e-post.
3. På basis av reglerna gör studerande upp och sparar sin individuella studieplan.
4. När studieplanen är klar lämnas den in för granskning.

Slutresultat

Den individuella studieplanen är uppgjord enligt Akademiens mönster för studieplaner och planen inlämnad för granskning.

Tidtabell

Inte beroende av kalendertid utan uppgörs så att den kan ligga som bilaga till ansökan.

Informationshantering

Studerande ansöker via nätet om tillfälliga användarrättigheter. Ansökan behandlas antingen manuellt eller automatiskt, varpå an-

BRA FRÅGOR VID MODELLERING

VAD?	Ändamålet med aktiviteten	Varför måste den utföras?
VAR?	Platsen där aktiviteten utförs	Varför måste den utföras där?
NÄR?	Sekvensen i vilken aktiviteten utförs	Varför måste den utföras då?
VEM?	Personen som utför aktiviteten	Varför måste just han/hon utföra den?
HUR?	Sättet att utföra aktiviteten	Varför måste den utföras så?

TEMA 2

KOMMUNICERING OCH IBRUKTAGNING AV PROCESSER

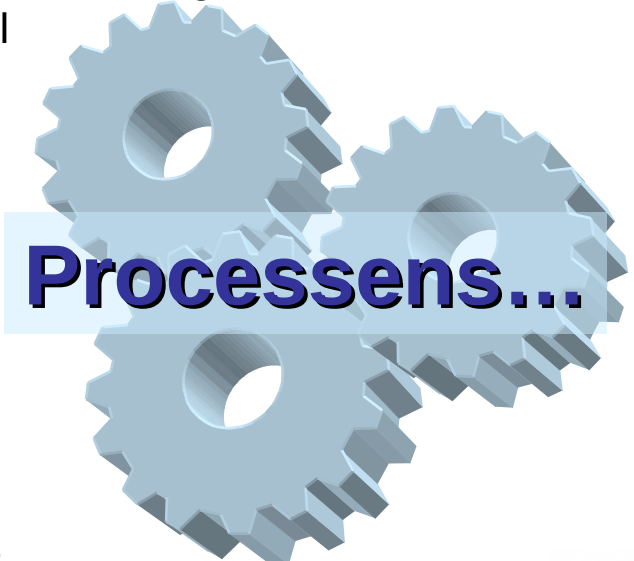
PROCESSÄGANDESKAPET

- **Hörnsten: Varje process har en namngiven ägare**
 - Utan en engagerad och insatt processägare blir processen med kringmaterial lätt en "månadens grej", föråldrad redan vid publiceringen
 - Hellre en person än en grupp, då får man nytta av personifierat ansvar (i grupp rinner ansvaret lätt ut)
- **Processägarens uppgifter är klara och entydiga**
 - Förfarandesättet bör dokumenteras och förankras
 - Kan även bindas till belönings- eller lönekriterier
- **Arbetsfördelningen mellan processägare och linjeorganisationen är klar**
 - Ansvar och befogenheter måste göras klara
 - Arbetssätten och –forumen måste komma överens om
 - Kontakten med ledningssystemet bör säkerställas och integreras
 - Vore bra om man kunde formalisera i förvaltningsinstruktionen

PROCESSÄGARENS UPPGIFTER

...utvecklande

- Uppgöra och underhålla processbeskrivningar
- Definiera uppgifter och ansvar för aktörerna
- Beskriva och evaluera de förändringar processen ger upphov till
- Få godkännande för processförändringar



Processens...

...ibruktagning

- Planera ibruktagningen
- Producera stödmaterial
- Organisera och fördela ansvar för ibruktagningen
- Följa upp och stöda ibruktagningen
- Få bort gamla arbetssätt

...evaluering

- Skapa evalueringsmetoder
- Följa upp och evaluera framdriften
- Samla in och analysera utvecklingsbehov
- Planera vidareutvecklingen

KOMMUNICERING AV PROCESSER

GRUNDPRINCIPER:

- **Inget verktyg kommunicerar lika bra som människan**
 - Personliga genomgångar uppskattas – reservera tillräckligt med tålamod och "järntråd"
- **Repetition är kunskapens moder**
 - Ju flera gånger samma sak berättas, desto bättre nöts budskapet in
- **Kontinuerlig och entydig kommunikation**
 - Säkerställ att alla nyckelpersoner berättar "samma historia" vad beträffar förändringar och nya verksamhetssätt – korsdrag leder till kaos
 - En process behöver synlighet på samma sätt som en produkt – ta fram den i kommunikationen så mycket som möjligt
 - Processerna är inte bara något för den operativa delen av organisationen – koppla in ledningen i kommunikationen

KOMMUNICERING AV PROCESSER

GRUNDPRINCIPER (forts.)

- **Se till att ändamålsenligt stödmaterial finns till förfogande**
 - Allt behöver inte publiceras in i minsta detalj – gör "folkversioner" eller se till att materialet är ändamålsenligt
 - Publicera till en central plats dit alla har åtkomst och se till att alla vet var den platsen finns
- **Processerna är en del av den dagliga verksamheten**
 - Foga in processelementen i existerande interna instruktioner, gör inte separata manualer

IBRUKTAGNING AV PROCESSER

- **Grundprincipen: Även en elefant äts i mindre bitar**
 - Allt kanske inte kan tas i bruk på en gång – välj och prioritera
 - Gör en skriftlig plan för ibruktagningen
- **Aktiv informering och kommunikation**
 - Jämför föregående sida
- **Ändamålsenliga stödverktyg**
 - Information rör sig i processen – formalisera informationen och utveckla nödvändiga stödverktyg
 - Genom att automatisera (delar av) processen säkerställer man ibruktagningen – se bara till att processen är ”rätt” före automatiseringen
- **Bort med gamla arbetssätt**
 - Ta ur bruk sådana verktyg och förfaranden som stöder det gamla verksamhetssätten – led in på den rätta vägen

UPPFÖLJNING OCH EVALUERING AV PROCESSER

- **Processägarna i nyckelposition**
 - Hör till processägarnas uppgifter och arbetsbeskrivningar
 - Utan processägare kräver evaluering allt som oftast ett skilt evalueringsåtagande med egen arbetsgrupp
- **Uppföljningen och evalueringen bör formaliseras**
 - Frekvens och tidpunkter bör slås fast på förhand
 - Evalueringsformen bör fastslås – objektiva mätningar är att föredra i mån av möjlighet
 - Interaktionen med linjeledningen bör vara överenskommen
- **En del av ledningssystemet**
 - Evalueringsresultaten och av dessa uppkomna utvecklingsbehov behandlas som en del i ledningssystemet (t.ex. vid årsplanering och resultatförhandlingar)

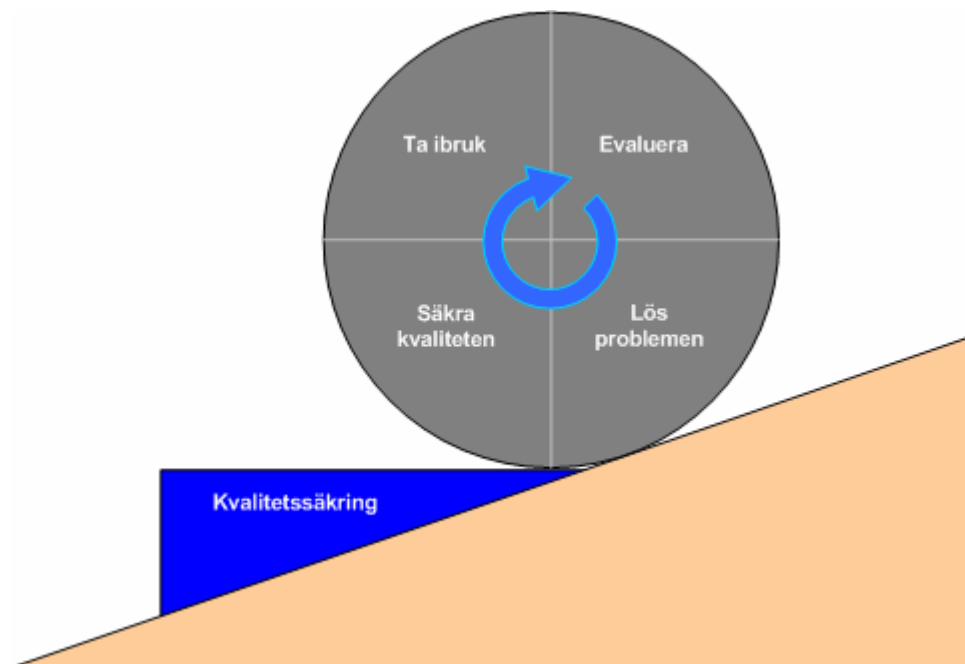
TEMA 3

UTVECKLING AV KVALITETSSYSTEM

VAD ÄR ETT KVALITETSSYSTEM

- **Ordet kvalitetssystem är en svordom...**
- **Ett dokumenterat kvalitetssystem är:**
 - en systematisk verksamhetsmodell för att uppsätta och uppnå målsättningar
 - ett verktyg för att leda och utveckla organisationen, dess personal, processer, samarbetspartners och resurser
 - ett sätt att dela med sig av fungerande verksamhetssätt, erfarenheter och information
 - ett verktyg med vars hjälp man lättare kan köra in nya personer i organisationen
 - en del organisationens gemensamma minne: en beskrivning över hur man kommit överens om att verka
 - vid behov certifierbart
- **Processerna är grunden för kvalitetssystemet**
- **Det färdiga kvalitetssystemet beskriver organisationens verksamhet på organisationens eget språk**

SÄKRA KVALITETEN



Kvalitetssäkring är kilen som säkerställer att organisationens utveckling bara kan rulla framåt och uppåt

KVALITETSSYSTEM SYFTAR TILL ATT

- **FÖREBYGGA** fel genom uppgiftsbeskrivningar, checklistor, standardiserade blanketter och utbildning
- **GE SIGNAL** om det går fel med hjälp av uppföljning, evalueringar och respons
- **ÅTGÄRDA** när det blivit fel genom att det finns rutiner för hantering av felsituationer

EXEMPEL PÅ KVALITETSPROJEKT

1. **Uppgörande av processkartan tillsammans med ledningen**
 - Workshops, som resulterar i 2-5 kärnprocesser och 5-10 stödprocesser samt deras processägare
2. **Modellera kärnprocesserna**
 - Workshops
3. **Identifiera utvecklingsbehov, prioritera och starta utvecklingsprojekt**
 - Workshop med högsta ledningen där man strävar till att identifiera de största utvecklingsbehoven och i vilken ordning processerna modelleras
4. **Utvecklingsprojekt: Skapa kvalitetssystemet per process**
 - Organisera, resursera och informera
 - Modellera nuläget och förbättra enligt utvecklingsbehoven
 - Specifiering av processinnehållet (delprocesser, roller, uppgiftsbeskrivningar, mätare, avvikelser,...)
 - Säkerställa att materialet är gjort enligt överenskomna principer (detaljrikedom, notation, schabloner,...)
 - Planera ibruktagning och utbildning
5. **Utbilda och ta ibruk**

KVALITETSMATRIS (EXEMPEL)

Åbo Akademi
MATRIS FÖR KVALITET SARBETE
Studiebyrå

30.10.2006
Version 0.2
1 (20)

FUNKTIONER / PROCESSER	MÅLSÄTTNINGAR	ANSVARIGA	DOKUMENTATION	KVALITETSSÄKRINGS- MEKANISM - på vilket sätt säkerställs kvaliteten	KVALITETSMÄTARE
<i>Studieutbud och årsplanering</i>					
<u>1. Fastställande av utbildningsstrukturen</u>	För varje utbildning bestäms grundregler för vad som ingår i utbildningen. Utbildningen struktureras i större helheter och nivåer samt i obligatoriska respektive alternativa eller fritt valbara studiehelheter. Helheterna uppdelas i studieprestationer. Varje utbildning tillhör en fakultet och varierar enligt utbildningsprogram, inriktningsalternativ och huvudämne.	Fakulteten			
<u>2. Anvisande av tutor och egenlärare</u>	Varje nyinskriven studerande i en examensinriktad utbildning skall ha en tutor och en egenlärare. Studerandena får på förhand veta vem som är deras tutor och de är tillförsäkrade en egenlärare. Egenläraren kan växla under studierna. Tutors funktion är att underlätta inledandet av studierna för magisterutbildning och -program. Egenlärarens funktion är att bistå studeranden så att denne kan genomföra sin utbildning smidigt och ändamålsenligt.	Fakulteten			

SAKER ATT TÄNKA PÅ

- **Riktlinjerna/bottnarna bör komma uppifrån**
 - Det blir utmanade att sammanställa ifall alla fått dokumentera helt fritt enligt egen smak och tycke
- **Dokumentationen**
 - Syftet är att dokumentera processen genom att beskriva rutinerna så att förändringen blir bestående – säkerställa att det man gör är det man säger att man gör
- **Arbetsbeskrivningarna**
 - Gör dem korta och enkla
 - Skriv dem med vanliga ord - använd inte fikonspråk
 - Överarbeta inte utan fokusera på vad som är viktigt för verksamheten
 - Undvik att använda personnamn, använd roller i stället
 - Undvik att referera till system o dyl med namnet – beskriv i stället systemets funktion (personalsystemet vs ForTIME, ekonomisystemet vs RainDance)

PROCESSTÖD MED IT

- Alla gör på samma sätt
- Informationen matas in på rätt sätt, i rätt form och på rätt ställe
- Möjligt att förenkla/automatisera inmatning
- Kontroller är lättare att införa
- Går att integrera med existerande system, dvs utnyttja redan insamlad information
- Den inmatade informationen kan användas till mätningar, uppföljning och rapportering

VARFÖR MISSLYCKAS MAN?

- Man förstår inte beakta att processerna är samma sak som verksamheten
- Ledningens stöd och exempel saknas
- Orealistiska förväntningar på tidtabellen
- Orealistiska förväntningar på slutresultatet
- Man startar projektet utan fastslagna målsättningar och plan över hur dessa skall uppnås
- Man fokuserar mera på utseendet än på innehållet
- Förändringsmotstånd och -trötthet
- Man avslutar projektet då modelleringen är gjord

UTMANINGAR

- **Hur ser framtiden ut - vad måste vi beakta?**
 - Statens produktivhetsprogram, service-centers, Bologna, DNL,...
 - Om man håller sig framme då förändring planeras så får man kanske vara med och påverka
- **Studerandes rättigheter – alla måste behandlas lika**
- **Det är relativt enkelt att mäta "administrativ" kvalitet...**
 - räkningarna betalas i tid
 - blanketterna fylls i rätt på första försöket
 - budgeterna håller
 - antalet studieveckor per läsår
- **...men hur skall man mäta**
 - undervisningens kvalitet
 - inläring
 - forskningens "kvalitet"
- **Kvalitetssystemet MÅSTE sitta ihop med verksamhetsstyrningen**