

Processmognadsanalys PEMM

Helsingborgs stad, Vård- och omsorgsförvaltningen – Mars 2025

Sammanfattning

- ▶ Processmognadsanalysen bygger på dokumentgranskning, enkätundersökning, intervjuer och workshops, med PEMM som metodik.
- ▶ Den övergripande bedömningen visar att processmognaden ligger på nivån Definierad, med inslag från nivån Inledande.
- ▶ Analysen identifierar flera utvecklingsområden, som har grupperats enligt PEMM-perspektiven.
- ▶ Utifrån dessa utvecklingsområden har ett antal åtgärdsområden definierats, med specifika åtgärder som bör genomföras.
- ▶ Identifierade utvecklingsområden och förslag på sammanfattande åtgärder har diskuterats och bearbetats i workshops med processledare, processägare, FLG, KLG och chefer för utvecklingsenheterna.
- ▶ För att gå vidare med de åtgärder som behöver genomföras bör nästa steg vara att skapa en tydlig utvecklings- och implementeringsplan för det kommande arbetet.
- ▶ Detaljerad information om metodik, resultat, analys, utvecklingsområden och åtgärder finns i rapporten. Se innehållsförteckningen på nästa sida.



Innehåll

- ▶ Bakgrund, Syfte och Mål
- ▶ Metodik
- ▶ Resultat
 - Per PEMM-perspektiv
 - Processmognadsenkät - Självskattning
- ▶ Rekommenderade åtgärder
- ▶ Nästa steg
- ▶ Extra material/bilaga



Bakgrund

- ▶ Vård- och omsorgsförvaltningen har cirka 4600 användare och en komplex verksamhet som omfattar myndighetsutövning och insatser utifrån olika lagrum.
- ▶ 2021 initierades projektet LSKA med syfte att utveckla och implementera ett digitalt ledningssystem samt skapa en processororienterad verksamhet.
- ▶ I processorieringsresan utvecklades ett ramverk tillsammans med projektgruppen. Ramverket bestod av huvudprocesskarta, processorganisation, roller & ansvar, begreppslista, symbolbibliotek och metodik för processutveckling. Utbildningsinsatser var integrerade i alla workshops.
- ▶ Organisationen har påbörjat ett arbete med att kartlägga och dokumentera processer. Dock saknas stöd och styrning av processen i organisationen. I nuläget finns dokumentationen spridd mellan flera olika kanaler.
- ▶ Q1 2024 gjordes en större omorganisation i Vård- och omsorgsförvaltningens ledning.
- ▶ Hösten 2024 initierades en nysatsning på processarbetet. Första steget i denna nysatsning var att genomföra en processmognadsanalys.

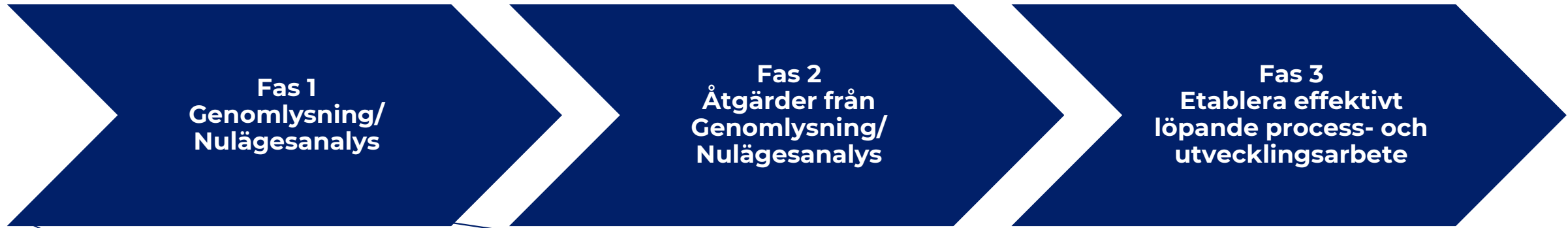


Syfte och mål

- ▶ Syftet med processmognadsmätningen och efterföljande analys är att skapa en gemensam bild av nuläget och tydliggöra förutsättningarna för framgångsrikt processarbete.
- ▶ Målet med mognadsanalysen är att få en samsyn och tydlighet kring processmognaden i organisationen och en tydlighet kring vilka åtgärder som behövs för att nå önskad organisationsövergripande processmognad.
- ▶ Utifrån resultatet från mognadsanalysen ska handlingsplaner och riktade åtgärder definieras och initieras med syfte att förbättra verksamheten.
- ▶ Mognadsmätningen kan även användas som baseline. Jämförelse med framtida mognadsmätningar kan användas för att påvisa hur processmognaden i verksamheten förändrats över tid.



Del i helheten



- Genomförs i form av processmognadsmätning enligt PEMM, som täcker både processperspektivet och det organisatoriska perspektivet.
- Syftar till att
 - Skapa samsyn kring nuläge.
 - Skapa gemensam bild av behov och åtgärder.
 - Skapa en baseline att följa upp mot långsiktigt.
 - Tydliggöra förutsättningarna för framgångsrikt processarbete.
 - Besluta om åtgärder
- Stötta kartläggning av stödprocesser



METODIK

Genomförande



Arbetet har bestått av planering, informationsinsamling, analys, workshops och sammanställning. Se bild nedan.

Underlaget bestod av dokumentgranskning, självskattningar samt intervjuer.

Workshop(s) genomfördes för att skapa samsyn kring resultatet och definiera lämpliga åtgärder för att utveckla processarbetet och verksamheten.

Genomlysningen/Nulägesanalysen täcker flera områden, bland annat:

- ▶ Organisatoriskt – Hur nya organisationen påverkat processarbetet, Roller, Ansvarsområden, etc.
- ▶ Processarbete – Status mot processramverket.
- ▶ CANEA ONE.
- ▶ Utvecklings- och Förbättringsarbete.
- ▶ Tidigare satta effektmål – Identifiera gap.
- ▶ Status mot tidigare projektplan/processorienteringsplan – Var har vi lyckats/inte lyckats.
- ▶ Målarbete, samt hur integrerat processmålen är i den "dagliga" måluppföljningen.



Omfattning

Informationsinsamlingen i mognadsmätningen har genomförts genom följande huvudsakliga sätt:

- ▶ Dokumentgranskning av ca 40 dokument från tidigare undersökningar av olika slag, interna styrande och stödjande dokument etc.
- ▶ Enkäter till 139 chefer och medarbetare (varav 86 svarade och 69 svar var fullständiga), som fått göra självskattningar utifrån ett antal påståenden kopplade till olika perspektiv inom processmognad.
- ▶ Intervjuer med 36 utvalda chefer och medarbetare.
- ▶ Workshop med ansvariga och drivande i processarbetet
- ▶ Workshop med högsta ledningen

De två sista punkterna har även varit en del i analysarbetet.



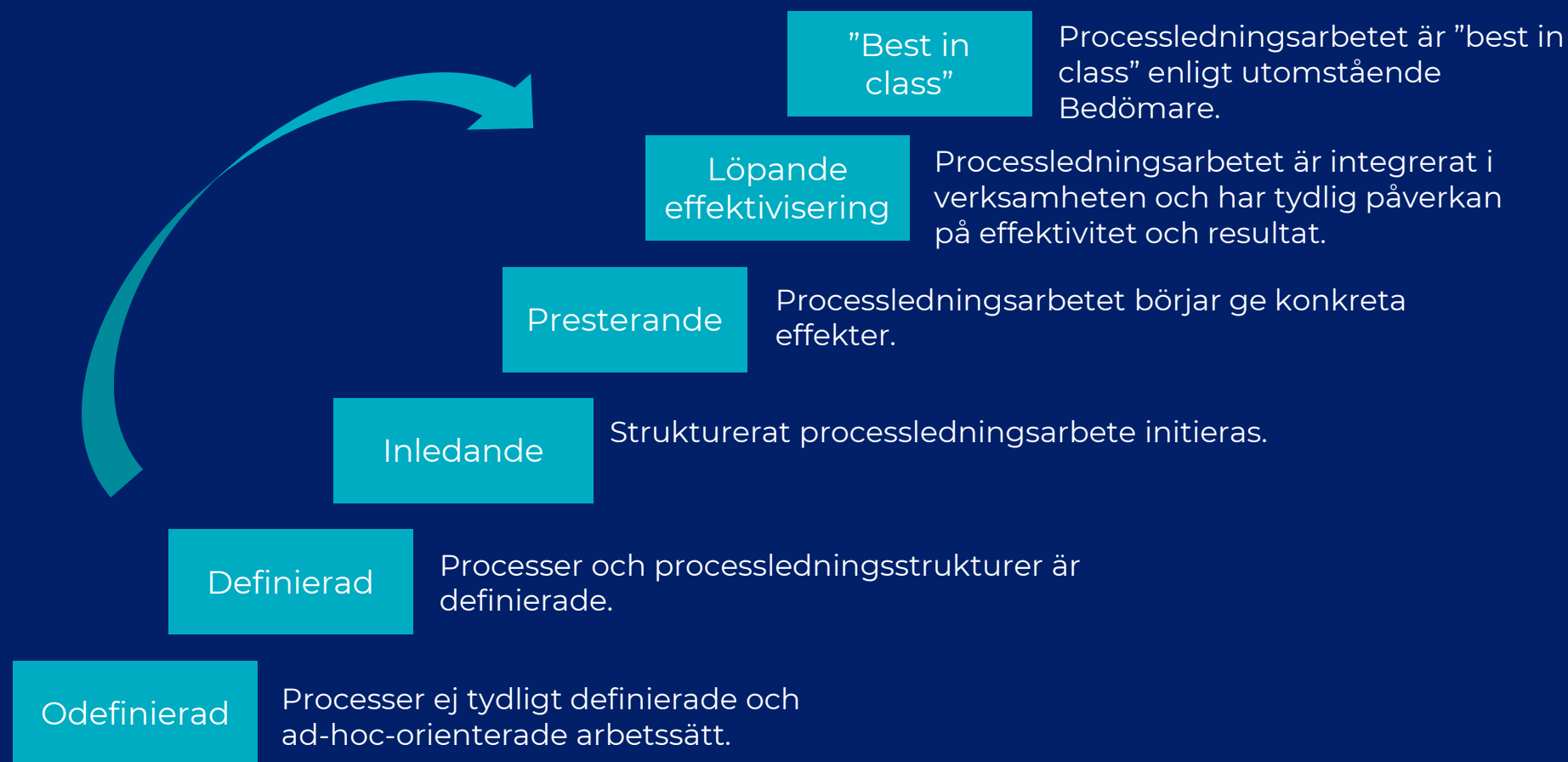
Triangulering

Enkätresultat bygger på självskattning vilket innebär att olika respondenter kan tolka situationen olika. Man brukar tala om att individer har kommit olika högt i "kunskapstrappan" där stegen man tar uppåt i ökad kunskap är "omedvetet okunnig", "medvetet okunnig", "medvetet kunnig" och slutligen "omedvetet kunnig". Var man befinner sig i kunskapstrappan kommer att påverka tolkningen av situationen och därigenom självskattningen.

På grund av detta och är därför undersökningen genomförd med hjälp av flera metodologiska angreppssätt. Enkäterna ska ses som en del i undersökningen, som tillsammans med dokumentgranskningen och intervjuerna ger en nyanserad och rättvisande bild av verkligheten. Det innebär att triangulering har använts, en metodologisk approach som är vetenskapligt vedertagen i liknande sammanhang.



Illustration av en processmognadstrappa



PEMM-modellen för processmognad 1(2)

- ▶ Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) lanserades 2007 av Michael M. Hammer, professor vid MIT.
- ▶ För mer information om modellen och hur den kan användas, läs artikeln "The Process Audit", Harvard Business Review, April 2007.
- ▶ Modellen är bra på det sättet att den mäter processmognaden både ur ett process- och ett organisationsperspektiv. Processperspektivet beskriver hur långt man har kommit i processorienteringen (exempelvis om nyckelprocesser är kartlagda, en processorganisation finns på plats, det finns mål och uppföljning kopplat till processerna etc) och organisationsperspektivet beskriver vilka förutsättningar (exempelvis typ av ansvarsfördelning, förekomsten av teamarbete och kundfokus etc) organisationen har för att fungera som processorienterad.
- ▶ Modellen består av 52 processpåståenden och 52 organisationspåståenden, dvs totalt 104 påståenden.
- ▶ Förutom uppdelningen i process respektive organisation är dessa påståenden även uppdelade i perspektiv (9 st) och sub-perspektiv (26 st) som genom empirisk forskning har visat sig vara viktiga nyckelområden för mognaden. Perspektiv och sub-perspektiv framgår av illustrationen på nästa bild.
- ▶ Genom att respondenterna får ta ställning till dessa påståenden kan man se vilken grad av mognad man har uppnått inom de olika områdena. Det gör att man kan rikta sina insatser för att öka mognaden där det behövs mest.
- ▶ Modellen publicerades först i Harvard Business Review, den är erkänd bland forskare och praktiker och gediget empiriskt testad.
- ▶ I föreliggande undersökning har modellen översatts till svenska och vissa påståenden har förenklats något.

PEMM-modellen för processmognad 2(2)

Resultatet enligt PEMM kan beskrivas som att mognadsindex beräknas totalt samt per påstående, perspektiv och sub-perspektiv. Det kan också beskrivas/visualiseras enligt modellens ursprungsidé liksom nedan, uppdelat på processer respektive organisation och utifrån respektive perspektiv och sub-perspektiv.

Faserna P-1 – P-4 respektive E-1 – E-4 beskriver en ökande mognad från 1 till 4 enligt en liknande tanke om steg på en mognadstrappa. Procentsatserna går från 0-100 och färgerna röd-gul-grön illustrerar en stigande mognadsgrad. Man vill alltså ha mycket grönt och lite rött i illustrationerna, särskilt ju längre till höger man kommer. Det bästa är att ha gröna siffror i alla perspektiv/sub-perspektiv i P-4 respektive E-4. I modellen ger index 0-29 % rött, 30-60 % gult, och 61-100 % grönt.

PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	54%	50%	29%	32%
	Kontext	43%	30%	34%	25%
	Dokumentation	48%	32%	30%	29%
Processutförare	Kunskap	30%	39%	39%	61%
	Skicklighet	50%	55%	52%	39%
	Beteende	61%	63%	52%	55%
Ägare	Identitet	50%	27%	27%	25%
	Aktiviteter	43%	50%	41%	25%
	Auktoritet	57%	38%	20%	23%
Infrastruktur	Informationssystem	50%	45%	27%	14%
	HR-system	29%	34%	27%	36%
Mätning	Definition	23%	25%	39%	21%
	Användning	27%	16%	20%	25%

(exempelbild)

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	33%	78%	63%	29%
	Anpassning	52%	75%	50%	30%
	Beteende	87%	63%	41%	45%
	Stil	67%	87%	39%	48%
Kultur	Teamarbete	30%	50%	48%	42%
	Kundfokus	42%	82%	57%	73%
	Ansvar	78%	58%	88%	77%
	Förändringsinställning	77%	62%	46%	73%
Expertis	Medarbetare	70%	70%	59%	32%
	Metodik	65%	38%	23%	54%
Styrning	Processmodell	23%	73%	39%	32%
	Ansvarighet	62%	60%	46%	18%
	Integration	65%	30%	30%	29%

(exempelbild)

I enkätform skickas en digital enkät bestående av 104 (52x2) påståenden som besvaras enligt nedan svarsalternativ. Detta ger möjlighet att utifrån resultatet beräkna ett totalt mognadsindex samt per påstående, perspektiv och sub-perspektiv.

- Stämmer inte alls
- Stämmer delvis
- Stämmer bra
- Stämmer fullständigt
- Jag har inte tillräcklig insyn/kunskap för att svara

Beskrivning av PEMM-perspektiv

Verksamheter måste säkerställa att deras processer blir mer mogna – med andra ord, att de kan leverera högre prestanda över tid. För att uppnå detta måste företag utveckla två typer av egenskaper; Processmöjliggörare (som rör enskilda processer) och verksamhetsförmågor (som gäller hela organisationer).

Det finns fem processmöjliggörare

Design: Specifikationerna för hur processerna ska genomföras.

Processutförare: Färdigheter och kunskap hos de personer som genomför processerna.

Ägare: Högre chefer som har ansvar för processerna och dess resultat.

Infrastruktur: Informations- och ledningssystem som stödjer processerna.

Mätning: De mått verksamheten använder för att spåra processernas prestation.

Det finns fyra verksamhetsförmågor

Ledarskap: Seniora chefer som stödjer utveckling av processer.

Kultur: Värderingar som kundfokus, teamwork, ansvarstagande och förändringsvilja.

Expertis: Färdigheter och metodik för processförbättring.

Styrning: Mekanismer för att hantera komplexa processer och deras samordning.

Verksamheter kan använda sina utvärderingar av processmöjliggörare och verksamhetsförmågor tillsammans för att planera och bedöma framstegen för processbaserade transformationer.

Beskrivning av sub-perspektiv inom PEMM I(II)

Design

Syfte: Klarhet i vad processen ska åstadkomma och dess roll i organisationen.

Kontext: Hur väl processen anpassas till den organisatoriska miljön och externa krav.

Dokumentation: Omfattningen och tydligheten i den dokumentation som beskriver processen.

Processutförare

Kunskap: Nivån av förståelse och utbildning som krävs för att utföra processen effektivt.

Skicklighet: Tekniska färdigheter och kompetenser som är nödvändiga för att genomföra processen.

Beteende: De attityder och engagemang som utförarna visar i sitt arbete.

Ägare

Identitet: Tydligheten i vem som har ansvar för processen.

Aktiviteter: Hur ägaren engagerar sig i processens planering, genomförande och övervakning.

Auktoritet: Befogenheter som processansvariga har för att fatta beslut och lösa problem.

Infrastruktur

Informationssystem: Teknik och plattformar som stödjer och underlättar processens genomförande.

HR-system: Stöd från system och verktyg som hanterar personalresurser kopplade till processen.

Mätning

Definition: Hur väl definierade och tydliga de prestationsmått som används är.

Användning: Hur regelbundet och effektivt prestationsmått används för att förbättra processen.

Beskrivning av sub-perspektiv inom PEMM II(II)

Ledarskap

Medvetenhet: Ledningens förståelse för och stöd till processförbättringar.

Anpassning: Hur väl ledningen justerar strategier och resurser för att möta processbehoven.

Beteende: Ledningens engagemang och exempel i att driva processförändringar.

Stil: Den ledarskapsstil som används för att stödja processinitiativ.

Kultur

Teamarbete: Hur väl samarbetet mellan individer och avdelningar fungerar.

Kundfokus: Organisationens fokus på att möta kundernas behov och förväntningar.

Ansvar: Viljan hos individer och team att ta ansvar för processresultat.

Förändringsinställning: Organisationens förmåga och vilja att anpassa sig till förändringar.

Expertis

Medarbetare: Nivån av kompetens och erfarenhet hos de anställda som stödjer processförbättringar.

Metodik: Användningen av beprövade metoder och ramverk för att förbättra processer.

Styrning

Processmodell: Hur väl definierade och strukturerade processerna är.

Ansvarighet: Mekanismer för att säkerställa att individer och team håller sig ansvariga för resultat.

Integration: Hur väl processerna är samordnade med andra processer och organisatoriska mål.



RESULTAT

Resultat processmognad

Per PEMM-perspektiv



Processmognad - Design

Specifikationerna för hur processerna ska genomföras

Sammanfattande resultat och bedömning

- Det finns en processmodell, ett ramverk för hur processerna ska utformas och man har kommit igång med arbetet för kärnprocesserna där man har följt metodiken och kartlagt processerna i tvärfunktionella team. Stora delar av processerna i huvudprocesskartan är inte kartlagda vidare, och processerna som är kartlagda är inte fullständiga. Processmodellen är inte förankrad i verksamheten och det är få som känner till den. Processmodellen och ramverket är i behov av uppdatering och behöver förankring i den nya ledningsgruppen och i verksamheten i stort.
- Bedömningen baserat på självskattningen, dokumentgranskning och intervjuer visar på relativt låg mognad för perspektivet Design. Mognaden för alla ingående sub-perspektiv; syfte, kontext och dokumentation, är lägre än medel.
- I verksamheten utförs stora delar av arbetet med stöd av hjälpsamma kollegor, personer med erfarenhet, muntliga genomgångar på avstämningsmöten och lokala rutiner som finns utskrivna eller digitalt i Teams. Mycket finns dokumenterat, men mycket sitter också i väggarna och hos erfarna personer.
- Det finns effektiva öar, men för att uppnå maximal kundnytta, måste processer identifieras, kartläggas och integreras utifrån ett helhetsperspektiv för att uppnå prestanda och uppnå en högre grad av processorientering. Det finns ett upplevt stort avstånd mellan processteamens arbete och arbete med helheten.



Processmognad - Design

Specifikationerna för hur processerna ska genomföras

Utvecklingsområden

- Oklarheter kring huvudprocesskartan, finns olika versioner som man arbetar efter.
- Gränssnitt mellan processerna är inte fullständigt kartlagda.
- Processterminologi ej etablerat. Behöver harmoniseras med förvaltningens språkbruk och skapa samsyn kring t.ex. Ledningssystem, Kvalitetsledningssystem.
- Dokumentation CANEA ONE
 - Många dokument saknas i befintliga kärnprocesser, medarbetare använder fortfarande KUL, Intranät och Teams för att hitta.
 - Svårt att bestämma "vad som ska ligga var", vad hör hemma i CANEA ONE och vad hör inte hemma i CANEA ONE.
 - Stor del av arbetet som sker längst ut i verksamheten stöds av hjälpsamma kollegor, avstämningsmöten och lokala rutiner som finns utskrivna eller digitalt i Teams. Detta innebär dokument och arbetssätt som inte är styrda.
- Saknas många processer i CANEA ONE (Stöd- samt Leda & Styra) och tillhörande dokumentation.
- Oklara arbetssätt för verksamhetsutveckling och förbättringsarbete. Det är något som alla delar i organisationen arbetar med på något sätt.
- Processdefinitioner ej lättillgängliga.
- Det finns ingen officiell lista eller karta på processorganisationen, vilket gör att det är svårt att hitta information kring vem som är ansvarig inom olika delar av processen.
- Saknas definition och samsyn om hur man ska utvärdera hur väl processen fungerar/presterar; Kvalitet, tid, kostnad.
- Saknas ett enhetligt arbetssätt och svårt att få inblick i arbetet.



Processmognad - Processutförare

Färdigheter och kunskap hos de personer som genomför processerna

Sammanfattande resultat och bedömning

- Kunskapsperspektivet får lägst betyg av helheten, och bland grupperna betygsätter Äldreomsorg detta perspektiv som det lägsta. Processledare betygsätter Skicklighet högst bland perspektiven, medans Medarbetare/ Processanvändare betygsätter det lägst bland perspektiven.
- Majoriteten av respondenterna anser att medarbetare genom hela organisationen inte är involverade i, och inte är entusiastiska över processarbete.
- Det finns ett fåtal individer, processledare för kärnprocesser, som har drivit processutvecklingen framåt. Processledare har utbildats, och arbetet har utförts enligt en fastställd metodik. Processledare inom övriga processer har inte fått samma stöttning och huruvida kartläggningen av stödprocesser har skett enligt en fastställd metodik är oklart. Flertalet processledare till stödprocesserna har själva uttryckt att man endast har fört över en befintlig process till CANEA ONE.
- I övrigt anser den stora massan att man inte har tillräckligt med information om processarbetet, och att det skulle behövas mer utbildning i allt från ledningssystem och processutveckling till själva systemet CANEA ONE.



Processmognad - Processutförare

Färdigheter och kunskap hos de personer som genomför processerna

Utvecklingsområden

- Oenighet om huvudprocesskartans innehåll och beslutade processer
- Frustration över att allt inte passar in i huvudprocesserna
- Otydlighet i roller och ansvar leder till bristande uppföljning av processarbetet och följsamhet till beslut.
- Medarbetare upplever risker med kvalitetssäkring och processgodkännande
- Processledare och processteamerna har tidigare haft, men saknar nu, metodstöd i processarbete.
- Ansvar hamnar på personer utan tillräcklig kompetens, förutsättningar och resurser.
- Kompetens
 - Brist på kunskap om ledningssystem, processorientering och processer/processutveckling
 - Chefer saknar kunskap om CANEA ONE och dess funktion
- Utbildning
 - Blandade åsikter om CANEA ONE-utbildningen i HBG Learns , upplevs som otillräcklig och rörig, samt att den bara täcker systemet, inte processmetodik/processarbete
 - Många i baspersonalen är ovana vid digitala verktyg, vilket försvårar utbildningen
 - Ingen introduktionsutbildning i CANEA ONE eller Processmodellen för nya chefer
 - Processarbete ingår inte i introduktionsprogram för nya chefer och medarbetare.



Processmognad - Ägare

Högre chefer som har ansvar för processerna och dess resultat

Sammanfattande resultat och bedömning

- Bedömningen baserat på självskattningen, dokumentgranskning och intervjuer visar på relativt låg mognad för perspektivet Ägare. Mognaden för alla ingående sub-perspektiv; Identitet, aktiviteter, auktoritet, är lägre än medel.
- Ledningen har skapat en officiell processägarroll. I samband med att processramverket utvecklades skapades "Roller och ansvar i processarbetet" som arbetades fram tillsammans med en projektgrupp och godkändes av tidigare FLG. Processägarrollen har dock inte etablerats fullt ut och fungerar inte i enlighet med definierad rollbeskrivning. Nya chefer har inte fått en tillräcklig introduktion i vad rollen innebär och vad som förväntas.
- Ledningen har beslutat och informerat verksamheten om att processarbetet är prioriterat, och processrollerna har fått en viss tyngd i organisationen. Många processägare upplever dock otydlighet i rollens uppdrag och förväntningar. En tydlig, ansvarstagande, aktiv och drivande processägarroll är kritiskt för att uppnå processmognad.
- Processhandledarna, som inte längre finns kvar, har varit de som primärt har drivit processarbetet mot en vision och uppsatta mål. I deras frånvaro märks avsaknaden av ledning och styrning från högsta ledning och processägare. Det finns behov av processledarskap. Någon som styr, koordinerar förbättringsinitiativ inom och mellan processer och som kan sätta upp mål och skapa en plan.



Processmognad - Ägare

Högre chefer som har ansvar för processerna och dess resultat

Utvecklingsområden

- Bland processägare saknas ett gemensamt ansvar och ett strukturerat arbetssätt för att leda och styra processarbetet.
- Det saknas en tydlig struktur och plan för hur processarbetet ska fortskrida.
- Brister i kommunikation och delaktighet i samband med ändringar i processer som täcker olika verksamhetsområden.
- Saknas en tydlig beslutsprocess.
- Roller, ansvar och mandat kopplat till processerna och processarbetet behöver tydliggöras. På intranätet finns "Roller och ansvar i processarbetet" men behöver uppdateras, förtydligas och kommuniceras till berörda.
- Roller, ansvar och befogenheter är inte styrda, definierade eller tillgängliga i CANEA.
- Processansvariga/ägare har inte förstått sitt uppdrag och har inte tagit ansvaret fullt ut med att leda och styra processarbetet.



Processmognad - Infrastruktur

Informations- och ledningssystem som stödjer processerna

Sammanfattande resultat och bedömning

- Bedömningen baserat på självskattningen, dokumentgranskning och intervjuer visar på relativt låg mognad för perspektivet Infrastruktur. Mognaden för de ingående sub-perspektiven; Informationssystem och HR-system, är lägre än medel.
- Syftet med CANEA ONE är att samla alla processer och tillhörande dokumentation på en plats, men idag är processerna utspridda i olika system med variation mellan olika funktioner. CANEA ONE är ett IT-system som kan utvecklas för att stötta processerna och integreras för att få ut maximal effekt från processerna, men bedömningen är att verksamheten lever kvar i ett fragmenterat upplägg där processer är spridda i olika system.
- Som processägare har man ansvaret och mandatet att säkerställa att processerna har tillräckliga resurser. Processägare verkar dock inte styra över de IT-system som stödjer den process som processägaren äger.
- Det har framkommit i intervjuerna att förvaltningen lägger större vikt på processorientering vid rekrytering, vilket visar på att man vill få in medarbetare med rätt kompetens. Men förvaltningen är fortfarande funktionsinriktad och allt från rekrytering, introduktion av nyanställda och resursallokering görs främst inom den organisatoriska ramen och inte i en processkontext.



Processmognad - Infrastruktur

Informations- och ledningssystem som stödjer processerna

Utvecklingsområden

- Det finns ingen tydlig vägledning för hur CANEA ONE ska användas, vilket gör att många upplever bristande stöd.
- CANEA ONE saknar tydlig förvaltning och ansvarsfördelning, vilket gör att ägarskapet är otydligt.
- Det finns för många parallella system; användarna vet inte vilket system som ska användas till vad, vilket skapar ineffektivitet och förvirring.
- CANEA ONE är inte integrerat med andra viktiga system, vilket gör det svårt att skapa en sammanhållen arbetsprocess.
- Svårt att hitta information eftersom det finns utspritt på många olika system
- Vissa medarbetare tycker det är svårt att söka och navigera i CANEA ONE, medans andra tycker det är bra och lättare jämfört med tidigare system.



Processmognad - Mätning

De mått verksamheten använder för att spåra processernas prestation

Sammanfattande resultat och bedömning

- Mätning-perspektivet skattades lägst av alla perspektiv i mognadsenkäten. Det bekräftas även av dokumentgranskning och vid intervjuer.
- Bland medarbetare uppfattas det som att man jobbar mot tydliga mål och att processerna är styrda och följs upp. Övriga grupper i organisationen har inte samma uppfattning, där man t.ex. uttrycker "Vi är inte så mål och prestanda-styrda idag, utan mer händelsestyrda.". Det här gapet är något som enkäten tydligt visar och som intervjuerna styrker.
- Sett ur ett processperspektiv så är bedömningen att det saknas mål och mätetal kopplat till processernas prestanda. Det finns ingen struktur för målstyrning av processerna och man har inte börjat mäta prestanda i någon av processerna.
- Det finns god potential att i processen för målnedbrytning, bryta ner verksamhetens mål *via* processerna och sedan vidare till delar i linjen. Detta skulle minska risken för suboptimerande mål samt öka processorienteringen.



Processmognad - Mätning

De mått verksamheten använder för att spåra processernas prestation

Utvecklingsområden

- Saknar mål och mätetal kopplade till processerna som hänger ihop med verksamhetsstyrningen.
- Det finns inget strukturerat och enhetligt arbetssätt för målstyrning och ingen rapportering från ledningssystemet, ex. kvalitetsuppföljning eller resultat av årlig verksamhetsplan.
- Saknar samlad plats för kvalitetsindikatorer för insamling, överblick och styrning.
- För processen Mäta, analysera och styra i CANEA ONE saknas dokumentation och styrning.
- Arbetssätt och resultat vad gäller kvalitetsarbete och internkontroll är otydligt.



Processmognad - Ledarskap

Seniora chefer som stödjer utveckling av processer

Sammanfattande resultat och bedömning

- Ledarskap-perspektivet skattades i den övre halvan av alla perspektiv i mognadsenkäten. Ett undantag är dock sub-perspektivet Anpassning som skattades näst lägst av alla 25 sub-perspektiv.
- Organisationen har en stark vilja att utvecklas, med chefer som tar ansvar och vill främja processorientering. Det finns en tilltro till verksamheten och en positiv inställning till förändring när nyttan är tydlig.
- Samtidigt brister det i samsyn, beslutsvägar och ledningens närvaro i processarbetet. Otydliga roller och brist på stöd gör det svårt att driva förändringar, och ansvar för ledningssystemet är mycket oklart. De flesta anser att högsta ledningen har delegerat styrning och befogenheter till processägare och processledare, vilket är bra i en processmogen organisation, men skapar utmaningar i en verksamhet som ännu inte är där.
- För att lyckas krävs tydligare styrning, bättre kommunikation och enhetliga arbetssätt. Med rätt stöd kan organisationen bygga vidare på sin förändringsvilja och sitt samarbetsklimat.



Processmognad - Ledarskap

Seniora chefer som stödjer utveckling av processer

Utvecklingsområden

- Vision och strategi vad det gäller processarbetet är inte förankrad i ledning och verksamhet.
- Oklara beslutsvägar och osäkerhet kring ansvar och mandat leder till att beslut bollas mellan nivåer utan att någon vågar ta dem.
- Det finns brist på ägarskap i ledningssystemet och processutvecklingen.
- Högsta ledningen upplevs som frånvarande i processarbetet.
- Det har inte funnits rätt förutsättningar för att lyckas med processarbetet, och nödvändig uppföljning saknas.
- Brist på tydlig styrning och kommunikation ut till verksamheten gör att många är osäkra på vad som händer.
- Högsta ledningen saknar kunskap och samsyn om ledningssystem och processorientering.
- Chefer har inte fått tillräckligt stöd för att kunna driva processarbetet effektivt.

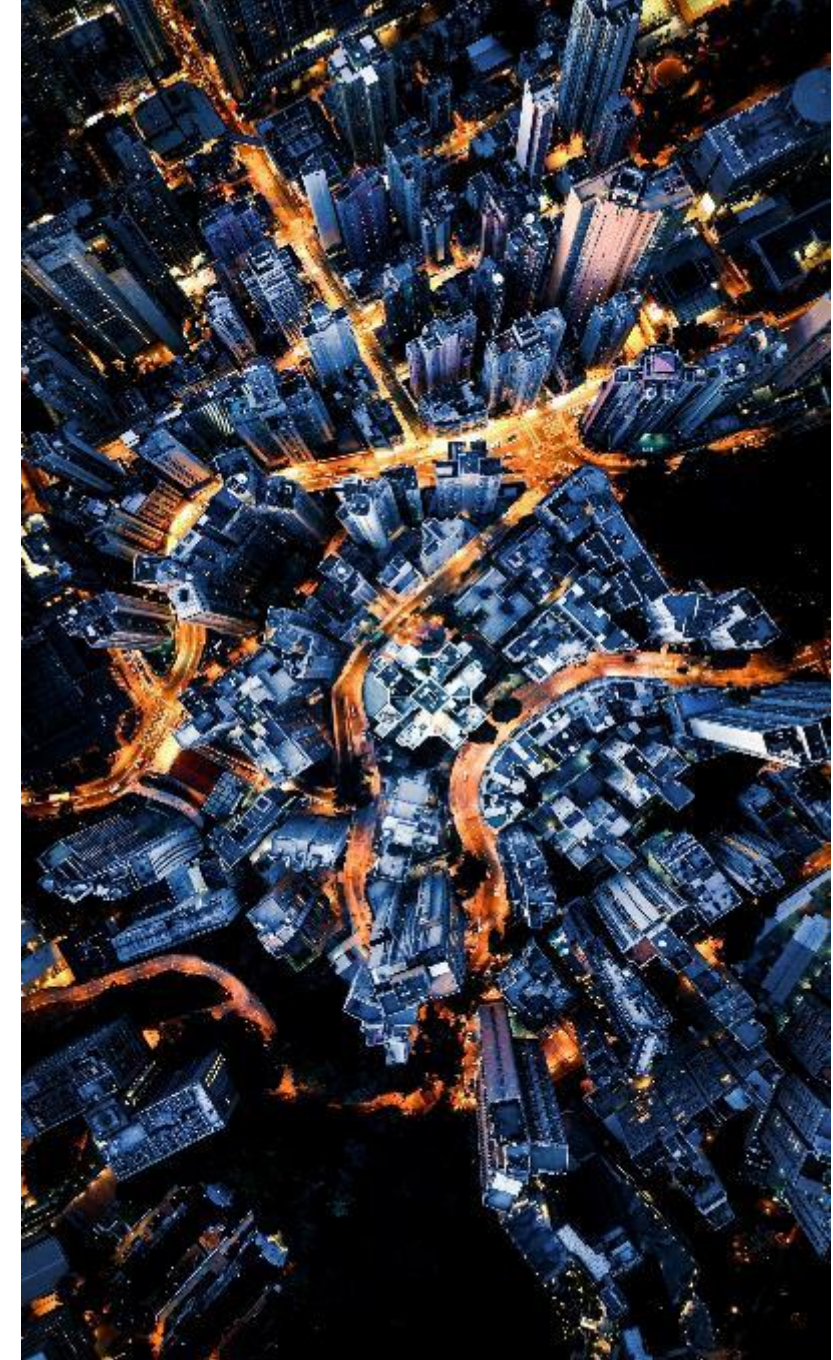


Processmognad - Kultur

Värderingar som kundfokus, teamwork, ansvarstagande och förändringsvilja

Sammanfattande resultat och bedömning

- Kultur-perspektivet skattades i den övre halvan av alla perspektiv i mognadsenkäten. Ett undantag är dock sub-perspektivet Förändringsinställning som skattades bland de lägsta 20 procenten av alla sub-perspektiv.
- Förvaltningen har ett starkt kundfokus, med ett positivt arbetssätt. Förändringsviljan varierar mellan olika grupper och områden, och vissa grupper upplever förändringströtthet, därför är det viktigt att visa på nyttan med förändringen i det fortsatta arbetet. Chefer främjar samarbete och helhetstänk, och det finns en vilja att testa nya idéer och ta ansvar inom givna ekonomiska ramar.
- Undersökningen visar på begränsat tvärfunktionellt samarbete. Utmaningen ligger i ett varierande ledarskap och stor geografisk spridning mellan verksamheter som arbetar isolerat mot sina egna operativa mål. Detta skapar ojämlika förutsättningar för förändring och det är en utmaning att implementera förändring brett ut i hela verksamheten.
- För att gå framåt behöver organisationen stärka tvärfunktionellt samarbete, tydliggöra ansvar och skapa en mer enhetlig kultur och ledarskap. Genom att förankra förändringar med klara mål kan engagemang och effektiviteten öka.

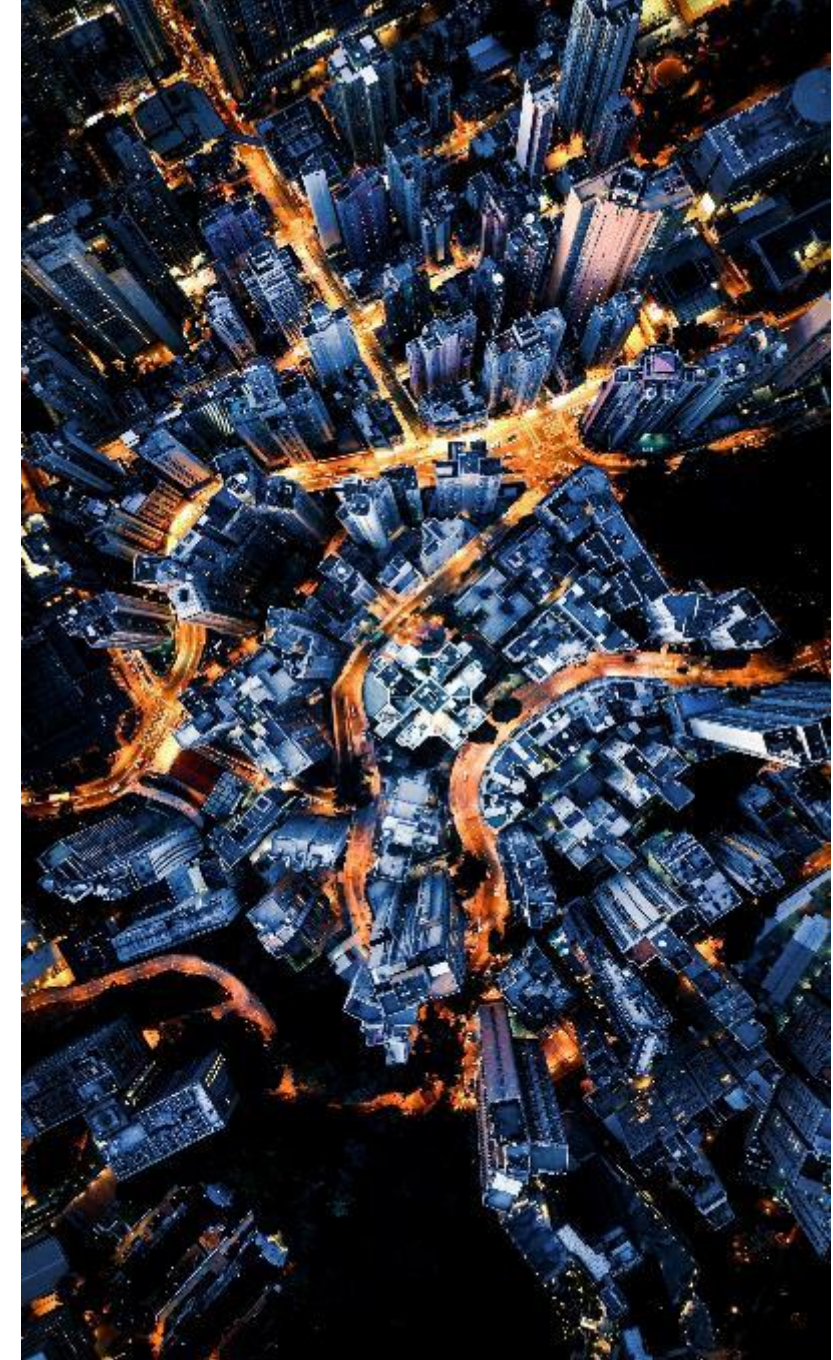


Processmognad - Kultur

Värderingar som kundfokus, teamwork, ansvarstagande och förändringsvilja

Utvecklingsområden

- Teamkulturen varierar stort beroende på ledare, vilket skapar ojämlika förutsättningar.
- På operativ nivå finns goda exempel på kundfokus, men högre upp i organisationen prioriteras interna strukturer och organisatoriska gränser.
- Många enhetschefer upplever att delaktigheten är låg och att de inte involveras i arbetet och beslut.
- Många pågående förändringar samtidigt, utan ett förankrat syfte och mål, leder till förändringströtthet och minskat engagemang.
- Ansvarsfördelningen kring processutveckling och systemförvaltning är otydlig.
- Svårigheter med tvärfunktionellt samarbete; team arbetar väl inom sina egna områden men inte tillsammans över gränserna.
- Undersökningen ger motsäggande resultat gällande ansvarstagande hos chefer och medarbetare. Vissa upplever att rotorsaken till bristande ansvarstagande är otydliga roller och ansvar/mandat vilket gör att man inte vågar ta beslut snarare än att man inte vill ta ansvar.
- Brist på samarbete mellan processteamerna i de olika stödprocesserna.



Processmognad - Expertis

Färdigheter och metodik för processförbättring

Sammanfattande resultat och bedömning

- Expertis-perspektivet skattades högst av alla perspektiv i mognadsenkäten. Dock visar dokumentgranskning och intervjuer att färdigheter kring processutveckling kan förbättras i organisationen.
- Förvaltningen har en stark kunskapsbas och en vilja att utvecklas, men processarbetet är ännu inte fullt ut etablerat. Strukturer för processutveckling finns, men används inte konsekvent, och förståelsen för processer varierar mellan medarbetare. Användningen av digitala verktyg som CANEA ONE är inte fullt ut etablerad, och många använder endast systemet för att söka efter dokument.
- Processarbetet utförs primärt av ett fåtal individer, vilket gör att kunskap blir personbunden och svår att sprida. Många initiativ fastnar inom enskilda enheter istället för att genomsyra hela organisationen, och förändringsledning kopplad till processer är svag.
- För att stärka processorienteringen behövs mer kompetensutveckling genom utbildningar och digitalt stöd. CANEA ONE och andra verktyg bör användas effektivare, och en tydlig strategi för process- och systemförvaltning behöver etableras. Samverkan mellan enheter måste stärkas för att sprida processförbättringar och skapa en mer enhetlig arbetsmetodik.



Processmognad - Expertis

Färdigheter och metodik för processförbättring

Utvecklingsområden

- Otydliga roller i processorganisationen gör det svårt att ta ansvar
- Målgruppsanalys för att definiera utbildningsbehov saknas
- Otydligt vem/var ansvaret för utbildning ligger i verksamheten.
- Svårt att implementera förändring brett, förändringsledning brister. Saknas överblick och samordning av pågående förändringsinitiativ.
- Förbättringsarbete sker ad hoc och reaktivt istället för systematiskt och proaktivt.
- Kompetensen är ojämn och många förstår inte processutveckling.
- För få i verksamheten som har djup kunskap om ledningssystem.
- Vissa medarbetare har svårt att använda digitala system och CANEA används ineffektivt.
- För få naturliga forum för samarbete, dialog och förbättring t.ex. processägarforum.
- Det finns många exempel på utvecklingsinsatser längst ut i verksamheten som leder till förbättringar, men det fastnar ofta i enheterna och sprids inte till andra delar av verksamheten.



Processmognad - Styrning

Mekanismer för att hantera komplexa processer och deras samordning

Sammanfattande resultat och bedömning

- Enligt mognadsenkäten ligger Styrning-perspektivet i mitten bland de undersökta perspektiven. Detsamma gäller de ingående sub-perspektiven processmodell, ansvarighet och integration.
- Det finns en stark grund för processarbete, med etablerade strukturer och en vilja att arbeta systematiskt. Verksamhetsplanerna ger en tydlig riktning och det finns en medvetenhet om vikten av sammanhängande processer och kontinuerliga förbättringar. Processledare och team är engagerade i att utveckla processerna och förbättra kvalitet och effektivitet.
- Det finns dock flera områden som behöver förbättras för att optimera arbetet. En central utmaning är den bristande tydligheten kring roller och ansvar i processarbetet, vilket leder till otydlighet i beslutsfattandet. Styrning och ledning behöver förstärkas för att bättre stödja processarbetet. Trots en övergripande strategi saknar de nedbrutna verksamhetsplanerna konkreta åtgärder för att uppnå de uppsatta målen inom processområdet.
- Leda & Styra samt Mäta & Analysera saknar styrdokument i relation till processarbetet.
- För att förbättra arbetet framåt krävs tydliga ansvarsområden och beslutsfattande, samt ett ledarskap som stärker styrningen av processarbetet. Dessutom behövs en strukturerad förändringsledningsinsats för att säkra ett framgångsrikt processarbete.



Processmognad - Styrning

Mekanismer för att hantera komplexa processer och deras samordning

Utvecklingsområden

- Processmodellen är inte implementerad i hela organisationen, vilket innebär varierande förståelse och användning av modellen.
- Samverkan och gränssytor mellan stödprocesser och kärnprocesser är inte definierade.
- Otydlig ansvarsfördelning i beslutsfattande, medarbetare vill både ha frihet och att någon annan tar besluten, vilket skapar osäkerhet.
- Frågor och beslut bollas mellan personer på grund av otydlig struktur.
- Chefer har inte med processarbete i sina verksamhetsplaner.
- Verksamhetsplanerna för 2024 och 2025 är inte kopplade till processerna, vilket kan skapa bristande samstämmighet mellan strategi och processer.
- Det finns en publicerad huvudprocesskarta i CANEA ONE. Men stödprocessteamerna jobbar till viss del efter en utvecklingsversion som ännu inte är beslutad. Detta orsakar förvirring och motstridiga riktlinjer.
- Det saknas processägare för vissa stödprocesser.
- Processarbetet drivs i linjen utan någon som styr och leder arbetet, det blir känsligt eftersom linjen i de flesta fall prioriterar det operativa.
- Saknas struktur för systematisk granskning och uppdatering av processer; många dokument är gamla och skulle behöva uppdateras.



The background is a dark blue field filled with a complex network of glowing blue lines, resembling a circuit board or a neural network. These lines are interconnected and branch out across the frame. Numerous small, bright nodes are scattered throughout, some appearing as white or light blue dots, while others are larger and glow with a reddish-pink hue. The overall effect is one of high-tech connectivity and digital energy.

Resultat

Processmognadsenkät - Självskattning

Övergripande sammanställning PEMM-index

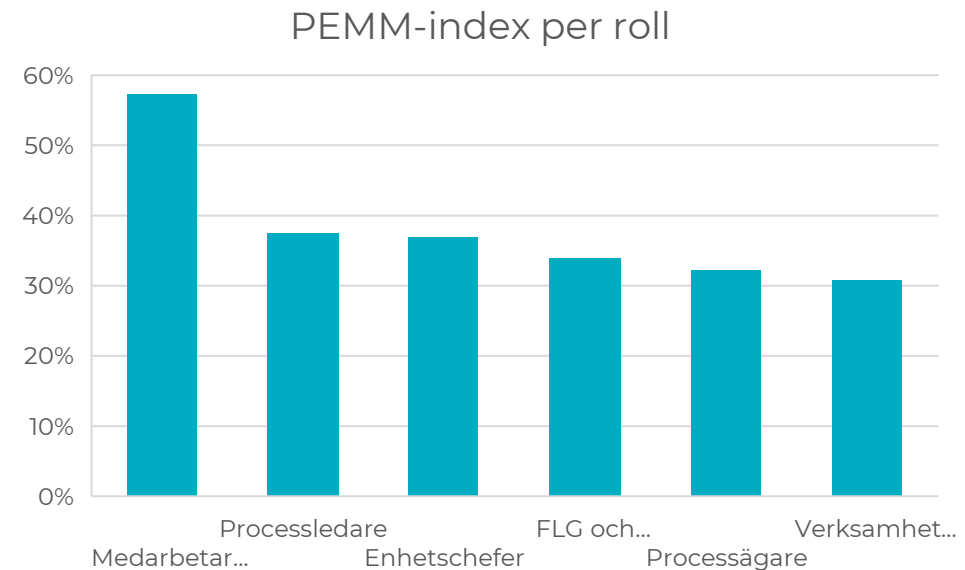
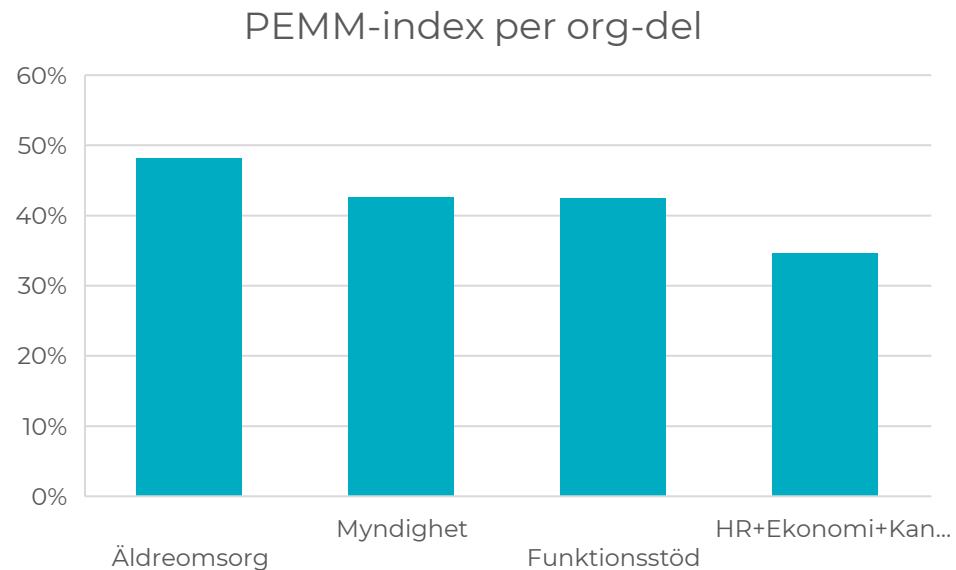
	PEMM-index	Andel VetEj	Spridning
Alla	44%	38%	12%
Äldreomsorg	48%	41%	13%
Funktionsstöd	42%	46%	14%
Myndighet	43%	29%	8%
HR+Ekonomi+Kansli+Annat	35%	25%	10%
	PEMM-index	Andel VetEj	Spridning
FLG och Avdelningschefer	34%	10%	14%
Verksamhetschefer (inkl Utv.chef)	31%	33%	12%
Enhetschefer	37%	33%	11%
Processägare	32%	35%	11%
Processledare	38%	20%	8%
Medarbetare/Processanvändare	57%	50%	17%
Chefer	34%	26%	10%
Processägare+Processledare	35%	28%	9%

Bland de organisatoriska delarna skattar personer inom Äldreomsorg processmognaden högre än övriga delar i organisationen. Personer inom "stödfunktionerna" skattar däremot processmognaden klart lägre.

Ett tydligt resultat är att medarbetare/processanvändare skattar processmognaden klart högre än chefer och de personer som arbetar med processerna. Samtidigt är kännedomen om själva processarbetet lågt bland medarbetare/processanvändare. En slutsats är att det finns ett antal personer som tillhör gruppen "omedvetet okunnig" (obs!, det är ingen negativ term, se slide 10). Andelen Vet Ej är också hög inom Funktionsstöd.

Jämfört med andra organisationer är spridningen inom grupperna på en tillräckligt låg nivå, dvs. synen på områdena inom processmognad skiljer sig inte mycket inom respektive grupp. Störst spridning finns inom gruppen medarbetare/processanvändare.

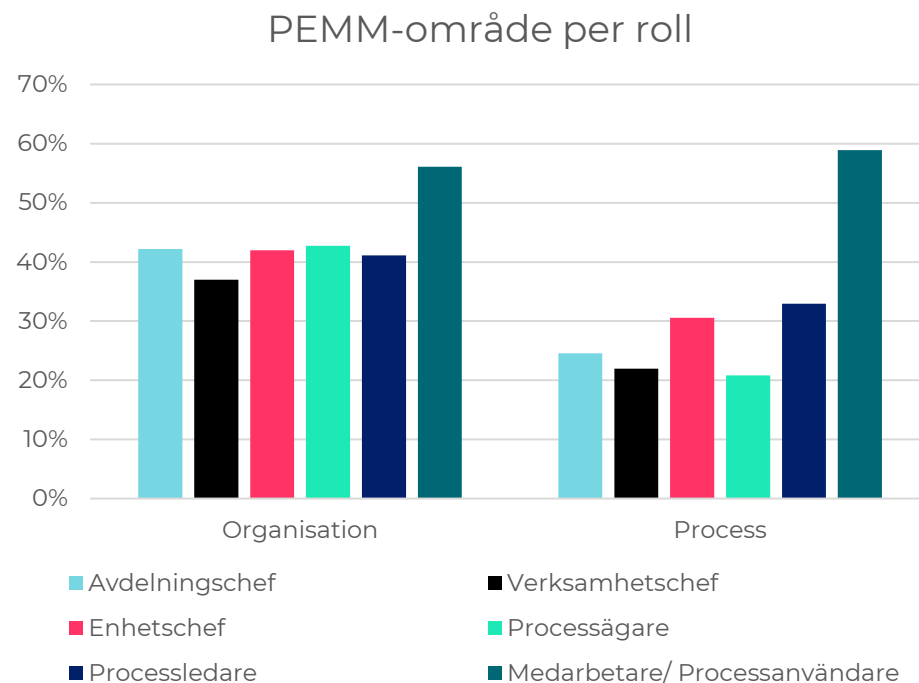
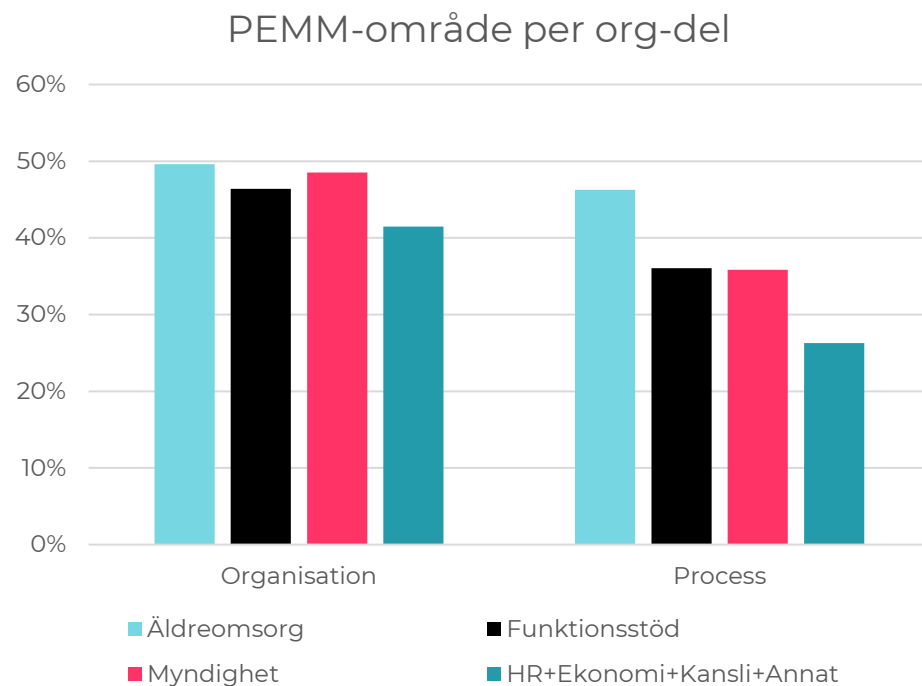
Övergripande sammanställning PEMM-index



Ovan visas PEMM-index utifrån den självskattning som respondenterna gjort för de frågor som ingår i enkäten. Det finns viss korrelation mellan de två graferna. Att medarbetare/processanvändare skattar processmognaden klart högre än chefer och de personer som arbetar med processerna påverkar resultatet för respektive organisatorisk del. Andelen respondenter inom Äldreomsorg, Myndighet och Funktionsstöd som samtidigt tillhör gruppen Medarbetare är högre än motsvarande andel hos stödfunktionerna HR, Ekonomi, Kansli och Annat.

Intervjuresultat visar att medarbetare skattar processmognaden högt eftersom de primärt bedömer utifrån vad de ser i sin vardag, och det finns styrda arbetssätt för dagligt arbete. Dock är den styrningen inte tydligt kopplad till verksamhetens huvudprocesser.

Självskattning per PEMM-område



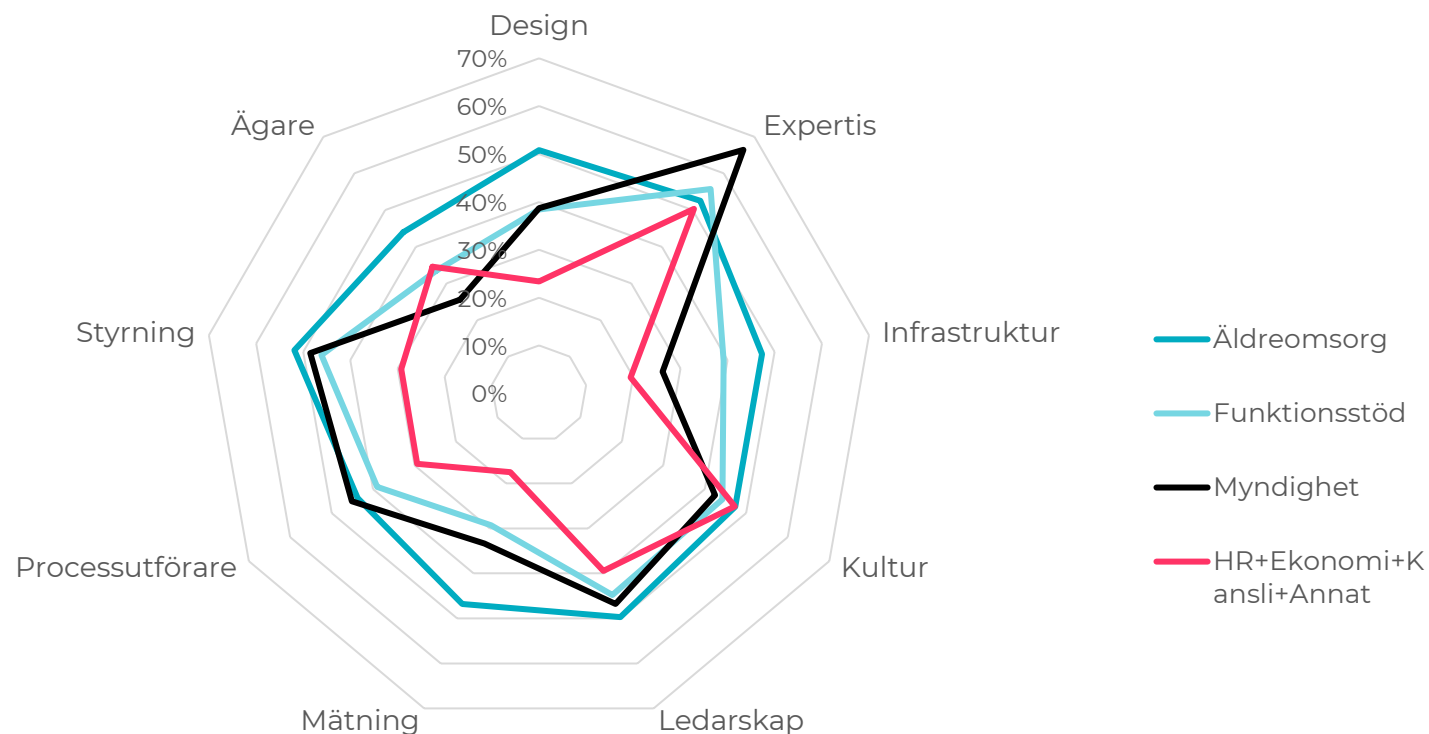
Även när det gäller självskattningen av mognad inom respektive PEMM-område, återfinns samma skillnader som på total-nivå. Dock ser man att skillnaderna mellan organisatoriska delar är störst inom processområdet och mindre inom organisations-området.

Även mellan olika roller så är skillnaderna större inom processområdet och mindre inom organisations-området. Noterbart är att de som innehar rollen Processägare skattar mognaden lägst inom PEMM-området process, drygt 20% jämfört med medarbetarna som skattar samma område till knappt 60%.

Alla grupper betygsätter organisationsområdet högre än processområdet, förutom Medarbetare/ Processanvändare.

Självskattning per huvudperspektiv I(II)

PEMM-perspektiv per organisatorisk del



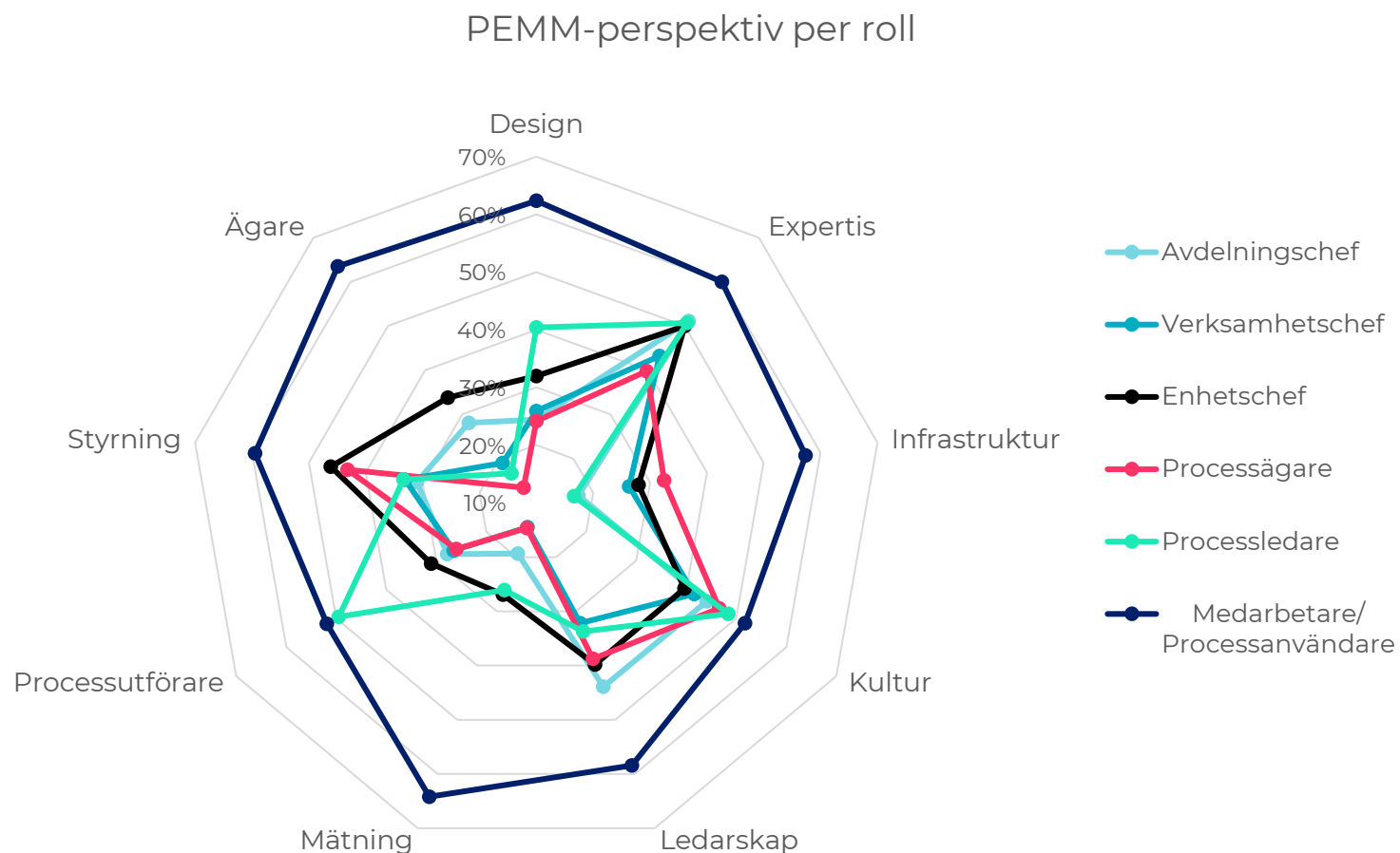
Grafen visar hur olika delar inom VOF skattar mognaden uppdelat per PEMM-perspektiv.

Alla delar skattar området Expertis högst. Expertis-perspektivet innehåller frågor om kunskap gällande processorientering. Att området får så högt resultat i självskattningarna är lite förvånande då det i intervjuer framkom att den generella kompetensen gällande processorientering inte är så hög i verksamheten.

Å andra sidan råder omvänt förhållande gällande Processutövare, där intervjuer påvisar en högre nivå än vad självskattningarna visar.

Flera betygsätter Mätning-perspektivet lägst, och det är det perspektiv som får lägst absolutpoäng. Intervjuerna bekräftar den egenskattade nivån.

Självskattning per huvudperspektiv II(II)



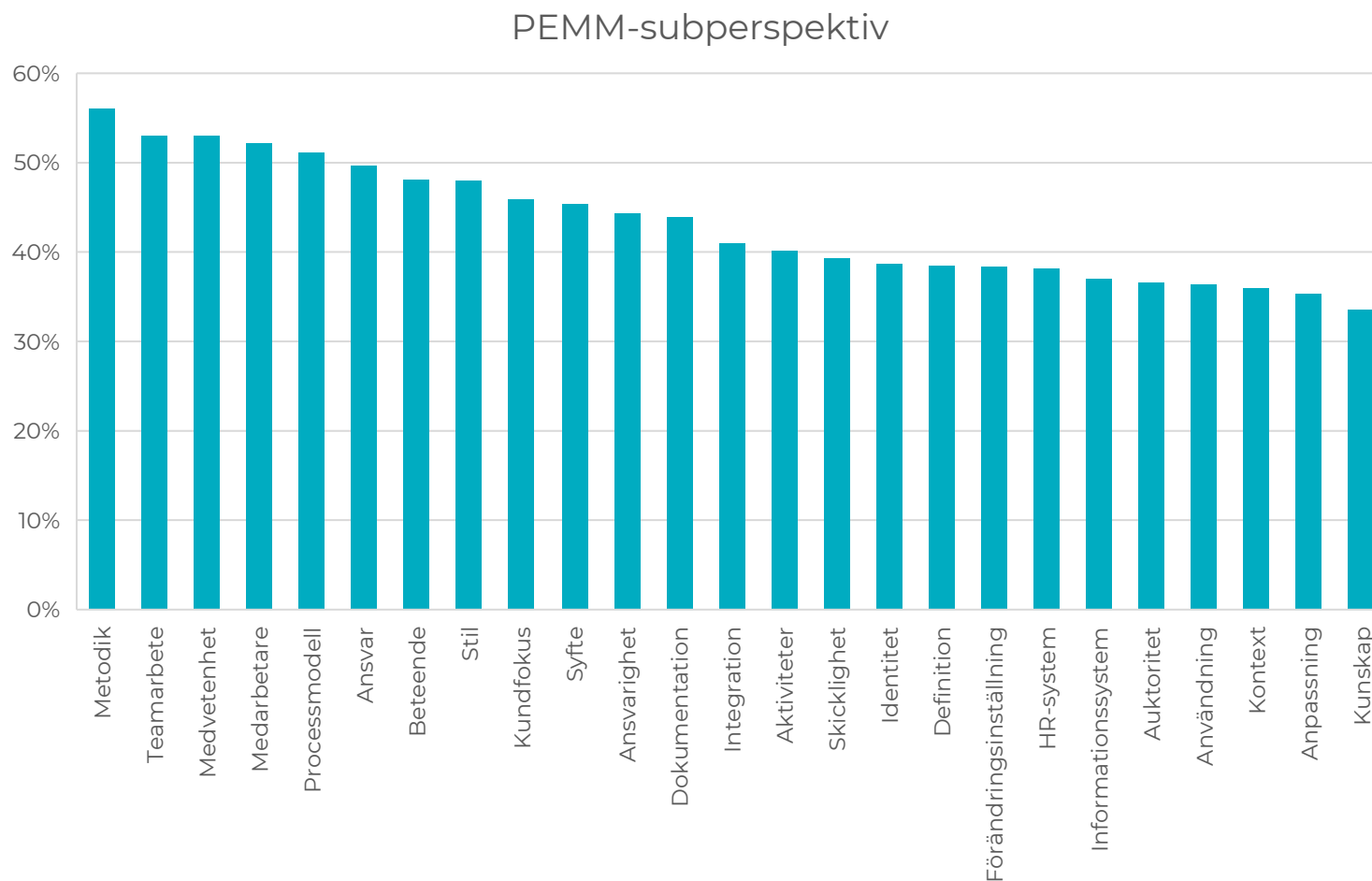
Grafen visar hur olika roller inom VOF skattar mognaden uppdelat per PEMM-perspektiv. Som kommenterats tidigare så skattar medarbetare/processutövare processmognaden högre än andra grupper, och resultatet visar att de skattar mognaden högre inom varje PEMM-perspektiv.

Störst variation i skattning mellan perspektiven finns bland de som har rollen Processledare. Det är också de som har en relativt hög kännedom om det faktiska processarbetet.

Även uppdelat per roll ligger Mätning-perspektivet lågt (förutom bland medarbetare). Noterbart är att de som innehar rollen Processägare skattar området Ägare väldigt lågt.

Ett område som skattas lågt är Infrastruktur. Dock visar granskning av tillgängliga system att VOF har relativt god tillgång till infrastruktur relaterat till processarbete, men det är överlapp mellan flera system.

Självskattning per sub-perspektiv



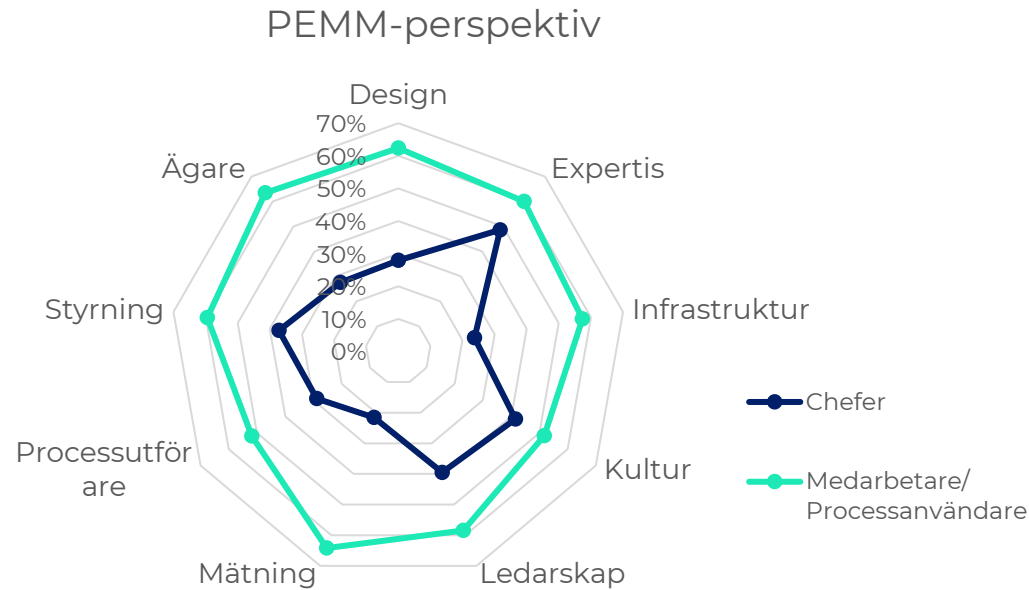
Grafen visar skattning per sub-perspektiv i PEMM-modellen.

Det är relativt små skillnader mellan sub-perspektiven.

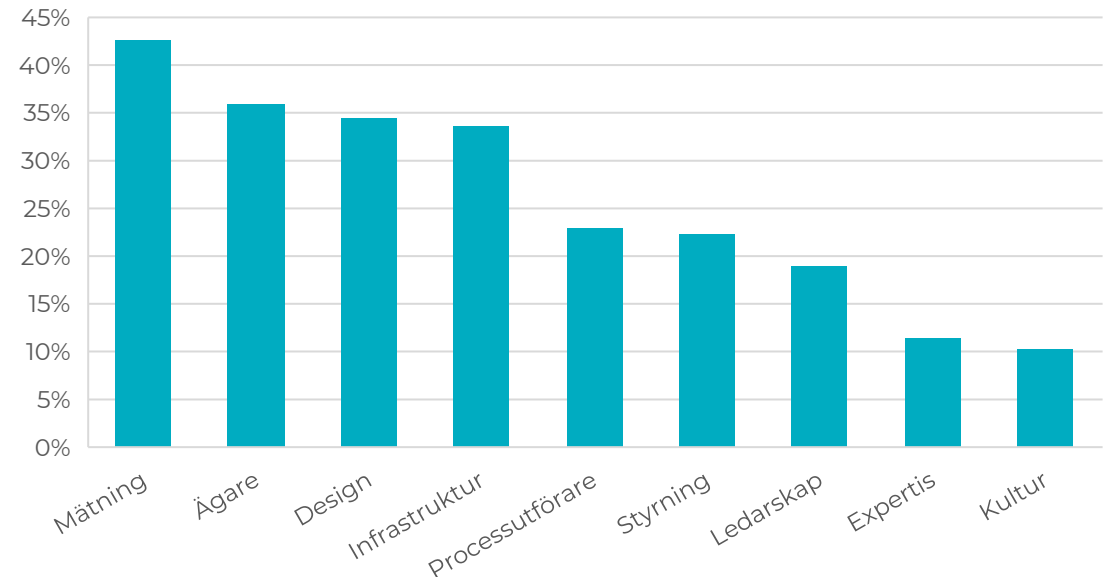
Det sub-perspektiv som generellt skattas högt inom VOF är Metodik, vilket handlar om beprövade metoder och ramverk för att förbättra processer. Det är positivt att en sådan modell finns och verkar användas.

Det sub-perspektiv som generellt skattas lägst är Kunskap, vilket i det här fallet handlar om nivå av förståelse och utbildning som krävs för att utföra processen effektivt. Här påvisar intervjuresultat å andra sidan att det finns en relativt god nivå av förståelse och kunskap för att utföra arbetet, men att flera inte förstår att det i själva verket är VOF's definierade processer som man arbetar enligt.

Jämförelse Chef och Medarbetare PEMM-perspektiv



Skillnader PEMM-perspektiv - Chefer o Medarbetare



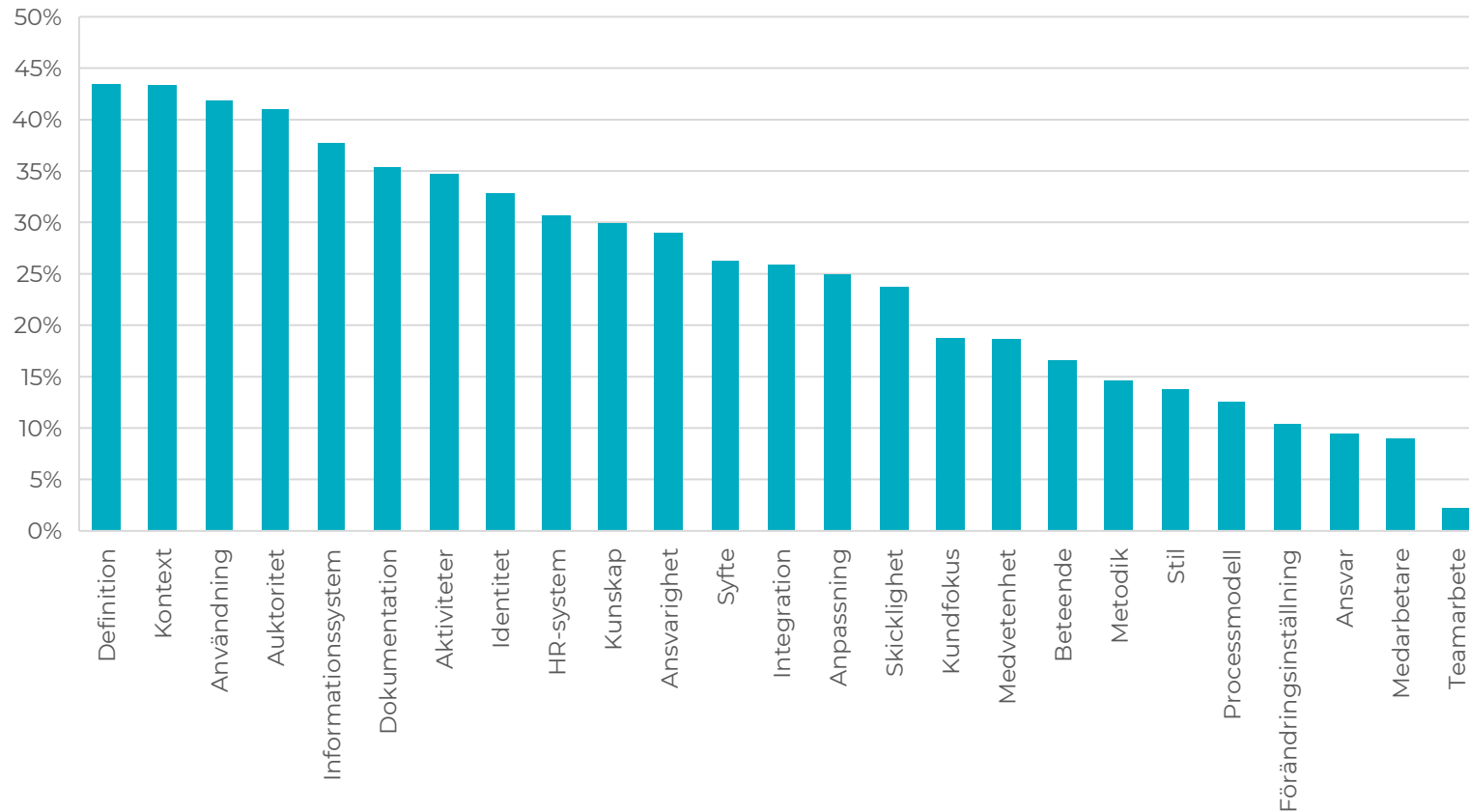
Här har alla chefsnivåer slagits ihop till en grupp för att påvisa skillnaden mellan chefer och medarbetare. Medarbetare/processanvändare skattar mognaden högre inom varenda perspektiv.

Den högra grafen visar skillnaderna i skattning per perspektiv mellan chefer och medarbetare. Störst skillnad i skattning finner vi inom perspektivet Mätning och minst skillnad återfinns inom perspektiven Expertis och Kultur. En kvalificerad gissning är att skillnaderna i skattning mellan chefer och medarbetare är mindre inom områden som båda grupperna är relativt väl insatta i. Intervjuerna bekräftar också att mognadsnivån inom perspektivet Kultur är högre relativt övriga områden.

Jämförelse Chef och Medarbetare

PEMM-subperspektiv

Skillnader PEMM-subperspektiv - Chefer o Medarbetare



Grafen visar skillnaderna i skattning per sub-perspektiv mellan chefer och medarbetare.

Ett något ovanligt resultat är att medarbetare skattar mognaden högre inom *alla* sub-perspektiv, jämfört med cheferna.

Störst skillnader finns inom sub-perspektiven Definition, Kontext, Användning och Auktoritet. Noterbart är att dessa fyra tillhör fyra olika huvudperspektiv i PEMM.

Minst skillnad i skattning återfinns inom sub-perspektiven Teamarbete, Medarbetare, Ansvarighet och Förändringsinställning. Gemensamt bland dessa är att de är relaterade till inställningen hos personer. Alltså har chefer och medarbetare ganska god samsyn kring personers inställning i dessa frågor.

Enkätpåståenden med hög % - topp 10

Chefer

1. Minst en högt uppsatt chef har kommunicerat kundfokuserade mål och är redo att agera kraftfullt för att nå dem (66%)
2. Processutveckling är en nyckelkompetens och omfattar omvärldsbevakning, förändringsplanering, implementation och processorienterad innovation (66%)
3. En mindre grupp experter har kompetens inom processutveckling, projektledning och förändringsledning (62%)
4. Resultatansvaret ligger hos chefer (60%)
5. Högsta ledningen har delegerat styrning och befogenheter till processägare och processledare (59%)
6. En liten grupp medarbetare tror starkt på nyttan av processutveckling (58%)
7. Minst en högt uppsatt chef förstår på djupet hur processutveckling fungerar och hur processer kan implementeras (55%)

Medarbetare

1. Processdokumentationen beskriver även gränsyterna mellan processer samt kopplingar till organisationens system- och dataarkitektur (78%)
2. Chefer använder processmått för att jämföra processernas prestanda, för att följa upp mot kundbehov och för att sätta prestandamål (73%)
3. Minst en högt uppsatt chef uppmuntrar, och investerar i, processutveckling (71%)
4. Processägare för sammanlänkade processer samverkar med varandra och har gemensamma förväntningar på prestandan (71%)
5. VOF har en formell standardprocess för processutveckling och en för processförbättring (71%)
6. Processer har anpassats för att fungera ihop med andra processer i organisationen och med befintliga IT-system för att optimera prestandan (70%)
7. Processägare samverkar med andra processägare för att integrera processer för att uppnå VOFs mål (70%)

Områden där resultat från intervjuer och dokumentgranskning stärker påståendena:

- Processarbetet har främst drivits av processhändarna och processledarna i kärnprocesserna.
- Det finns chefer som förstår nyttan med processarbetet och som aktivt uppmuntrar till processutveckling.
- Det finns en processmetodik för utveckling av processer, och Strömmen i CANEA används för att kontinuerligt fånga upp nya behov och förbättra.
- Processledarna för Kärnprocesserna brinner för processarbetet, ser nyttan med det och verkar som ambassadörer för arbetet.

Områden där resultat från intervjuer och dokumentgranskning inte ligger i linje med påståendena:

- Det saknas mål och mätetal för processer.
- Saknas kartläggning av gränsytor mellan processer.
- Brist på samverkan mellan processägare.

Enkätpåståenden med låg % - topp 10

Chefer

1. Processägare styr de IT-system som stödjer aktuell process samt de projekt som förändrar processen, och har viss påverkan på relaterad resursfördelning och budget (6%)
2. Processägare har etablerat gemensamma förväntningar på prestandan tillsammans med processägare hos kunder och leverantörer (9%)
3. Ett processråd utgör den mest seniora styrande gruppen, medarbetare delar ansvaret för VOFs resultat, och det finns styrgrupper som innefattar kunder och leverantörer som driver gemensam processförändring (10%)
4. Processen prioriteras högst för processägaren när det gäller att lägga arbetstid och uppnå personliga mål (11%)
5. Medarbetare genom hela organisationen är involverade i, och entusiastiska över, processutveckling (11%)
6. Chefer använder processmått för att jämföra processernas prestanda, för att följa upp mot kundbehov och för att sätta prestandamål (11%)
7. Fragmenterade gamla IT-system stödjer processerna (13%) (note: inverterad fråga *)

Medarbetare

1. Högsta ledningen har dålig kunskap om processutveckling (23%) (note: inverterad fråga *)
2. Medarbetare är redo för stora förändringar i organisation och arbetssätt (37%)
3. Medarbetare genom hela organisationen är involverade i, och entusiastiska över, processutveckling (38%)
4. Allt fler medarbetare accepterar behovet av förändring (40%)
5. Medarbetare utan chefsansvar tar allt större ansvar för resultaten (41%)
6. Medarbetare är beredda på förändringar i arbetssätt (41%)
7. Processanvändare/medarbetare kan namnge de processer de är involverade i och ange de mått som används för att mäta processernas effektivitet (42%)

* Inverterad fråga = Där "hålla med" bidrar till lågt PEMM-index

Områden där resultat från intervjuer och dokumentgranskning stärker påståendena:

- Processägare har inte varit så delaktiga i att driva processarbetet framåt.
- Det finns en önskan om att ha ett processråd där processägare kan träffas regelbundet, men saknas i dagsläget.
- Processledarna för Kärnprocesserna brinner för processarbetet, ser nyttan med det och verkar som ambassadörer för arbetet.
- Processerna finns utspridda i flera olika system.

Områden där resultat från intervjuer och dokumentgranskning inte ligger i linje med påståendena:

- Det finns behov av kompetenshöjning inom processutveckling och ledningssystem i högsta ledningen.
- Det finns en förändringsvilja när man ser värdet av förändringen, och när rätt förutsättningar ges för att utföra förändringen.



REKOMMENDERADE ÅTGÄRDER

Rekommenderade åtgärder

Åtgärdsområden

1. **Ledarskap och Vision** – Skapar riktningen och mandatet.
2. **Mål och Mätning** – Definierar vad som ska uppnås.
3. **Struktur och Styrning** – Skapar den praktiska ramen.
4. **Kompetensutveckling och Utbildning** – Säkerställer att alla har rätt kunskap.
5. **Kommunikation och Förankring** – Skapar engagemang och acceptans.
6. **Processutveckling och Implementering** – Genomför förändringen i praktiken.
7. **Stöd och Verktyg** – Säkerställer att förändringen fungerar i vardagen.
8. **Systemintegration och Förvaltning** – Gör systemet långsiktigt hållbart.
9. **Uppföljning och Kontinuerlig Förbättring** – Ser till att utvecklingen aldrig avstannar.



Rekommenderade åtgärder

- *Ledarskap och Vision*

Sammanfattande* åtgärder

- Ta fram och förankra gemensam vision och strategi vad det gäller processarbetet i ledningen och ut i verksamheten för att säkerställa samsyn.
- Öka närvaron och engagemanget från högsta ledningen i processarbetet genom aktiv involvering i planering, beslut och uppföljning samt regelbundna dialoger och delaktighet i förändringsarbetet.
- Definiera vem i högsta ledningen som är ytterst ansvarig för processerna och ledningssystemet
- Förtydliga ledningens roll i förändringsarbetet och ge samtliga chefer mandat att driva förändringar.
- Säkerställ resurser för förvaltningsövergripande utveckling av ledningssystemet.

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Mål och Mätning*

Sammanfattande* åtgärder

- Skapa en central plats för kvalitetsindikatorer och mätetal för överblick och styrning.
- Definiera och skapa samsyn kring begreppen inom målstyrning.
- Säkerställ att styrdokument gällande mål och mätning finns kopplat till processen "Mäta, analysera och besluta".
- Definiera tydliga mål och mätetal för processerna.
- Införa ett enhetligt arbetssätt för målstyrning.
- Etablera att målnedbrytning ska ske via processerna och sedan ner till delarna i organisationen.
- Förtydliga arbetsmetoder och uppföljning av interna kontroller och hur dessa kopplas ihop med processer för att mäta och analysera verksamheten.

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Struktur och Styrning*

Sammanfattande* åtgärder

- Klargör ansvar och mandat för beslutsfattande genom att definiera tydliga roller.
- Etablera ett forum för hantering av processrelaterade frågor som berör flera processer, t.ex. processråd.
- Etablera upplägg för prioritering av processer och utvecklingsåtgärder.
- Bemanna alla huvudprocesser med processägare och utred om rollen Processsponsor bör införas.
- Ta fram och implementera en beslutsprocess relaterat till processarbetet, samt ett system för regelbunden uppföljning av beslut.
- Skapa en systematik för att hålla dokument uppdaterade.
- Driva processutvecklingsarbetet i närtid i form av ett projekt med tydlig styrning, genomförandeplan och säkrade resurser. Projektet övergår sedan till löpande arbete, enligt utvecklad styrmodell.
- I samband med införande av styrmodell, ta fram en "verksamhetsutvecklingsplan", införliva den i ledningsprocesserna, så att den hålls levande, genomförs och följs upp.

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Kompetensutveckling och Utbildning*

Sammanfattande* åtgärder

- Gör en målgruppsanalys för att förstå behovet för olika målgrupper
- Utbilda samtliga chefer i processorientering och ledningssystem.
- Ta fram målgruppsanpassade utbildningar för CANEA ONE, ledningssystem, processorientering och processmetodik som kan användas för introduktion och löpande kompetensutveckling.
- Inför en obligatorisk utbildning för nyanställda (och personer "på ny tjänst") gällande processerna och ledningssystemet.
- Utse ansvariga för utbildningar och ta fram en tydlig utbildningsplan för alla roller.
- Utbilda och stötta processansvariga/ägare så att de förstår och tar sitt uppdrag och kan ta det ansvar som behövs.
- Utbildning och praktiskt stöd för att öka kompetensen inom processmetodik och CANEA ONE.
- Följ upp, utvärdera och revidera utbildningar

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Kommunikation och Förankring*

Sammanfattande* åtgärder

- Förbättra kommunikationen vid processändringar för att säkerställa att alla berörda är informerade.
- Förbättra förändringskommunikation så att alla relevanta intressenter involveras och informeras.
- Nyttja ambassadörer i organisationen för att underlätta förändringsarbetet
- Inför en tydlig kommunikationsplan för att säkerställa att information om processarbetet når hela organisationen.
- Förankra förändringsarbetet genom att tydliggöra och kommunicera syfte och följ upp hur väl förändringen har tagits emot och graden av implementering.
- Skapa material som skapar en positiv bild av processerna och ledningssystemet, typ "ledningssystemmanual" i marknadsföringsformat.

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Processutveckling och Implementering I(II)*

Sammanfattande* åtgärder

- Definiera och tydliggör syftet med ledningssystemet och CANEA ONE.
- Tydliggör vad som hör hemma/inte hör hemma i CANEA ONE.
- Prioritera och skapa en handlingsplan för att digitalisera de mest tidskrävande och byråkratiska processerna, genom automatisering av flöden i CANEA ONE.
- Se över och uppdatera processramverket (huvudprocesskarta, begreppslista, metodik) och förankra i verksamheten.
- Skapa processtruktur och benämningar anpassade till verksamhetens olika delar.
- Utveckla färdigt huvudprocesskartan, ta ett formellt beslut, publicera och kommunicera.
- Kartlägg stödprocesser och ledningsprocesser.

fortsättning på nästa sida...

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Processutveckling och Implementering II(II)*

Sammanfattande* åtgärder

fortsättning från föregående sida...

- Säkerställ att huvudprocesskartan har en tydlig process för verksamhetsutveckling och förbättringsarbete; kartlägg och implementera processen.
- Besluta om styrning och stöd för lokala rutiner i ledningssystemet.
- Skapa "ingångar" vid huvudprocesskartan för innehåll som inte naturligt tillhör en process.
- Inför ett strukturerat arbetssätt för processägare med regelbundna avstämningar och utvärderingar av processutvecklingen för att identifiera och åtgärda problem.
- Implementera processmodellen i hela organisationen.
- Definiera samverkan och gränssytor mellan stödprocesserna och kärnprocesserna.
- Skapa en detaljerad tidsplan med konkreta mål och milstolpar för implementeringen av CANEA ONE

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Stöd och Verktyg*

Sammanfattande* åtgärder

- Skapa bättre förutsättningar för processledare och processteamerna för att stärka processarbetet. T.ex. genom tydligare styrning, tydligare beslutsvägar och metodstöd.
- Göra en inventering av vilka beslut- och ärendeflöden som verksamheten har behov av och skapa ärendetyper för dem.
- Förstå användarnas behov och målgruppsanpassa både system och processer.
- Utveckla guide som hjälper användare att hitta i och använda CANEA ONE.
- Utför användartester med medarbetare på olika nivåer för att utvärdera användarvänligheten.
- Erbjud stöd och hjälp direkt i systemet (t.ex. inbyggda guider och FAQ-sektioner).
- Skapa en coaching- och stödfunktion för de som behöver hjälp med att tillämpa processmetodiken. Prioriterad målgrupp är chefer.

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Systemintegration och Förvaltning*

Sammanfattande* åtgärder

- Skapa och implementera en tydlig styrmodell för ledningssystemet och CANEA ONE och etablera en förvaltningsorganisation för processerna och systemet.
- Etablera en ny "säljande" benämning för ledningssystemet. helst inte CANEA (som är IT-verktyget) och inte kvalitetsledningssystem.
- För in alla styr- och stöddokument i CANEA ONE och koppla till processerna.
- Etablera ett tydligt stöd för CANEA ONE med ansvariga och resurser för support, utveckling och uppdateringar.
- Se över antal system som används för ledningssystemet och tydliggör vilket som är det primära, och ta bort överflödiga system.
- I förlängningen integrera CANEA ONE med relevanta system.
- Förbättra sökbarheten i CANEA ONE genom indexering, filtrering och kategorisering.
- Skapa en tydligare dokumentstruktur där dokumenttyper särskiljs, t.ex. med avseende på egenskaper, metadata och framtagnings-/uppdateringsprocess.

* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Rekommenderade åtgärder

- *Uppföljning och Kontinuerlig Förbättring*

Sammanfattande* åtgärder

- Skapa en struktur för regelbunden uppföljning av processarbetet och implementeringen av CANEA ONE.
- Organisera och planera arbetet med kartläggning av processer och migrering av dokument till CANEA ONE.
- Sätt tydliga deadlines och följ upp mot dessa.
- Inför systematiskt uppföljningsarbete för att säkerställa att processer följs och utvecklas, t.ex. genom ledningssystemrevisioner.
- Implementera en strukturerad förbättringsmetodik med tydliga rutiner för uppföljning och mätning.
- Utnyttja processorganisationen för att sprida förbättringar brett mellan avdelningar/enheter.
- Använd framtids processmognadsmätning för att påvisa förbättring.

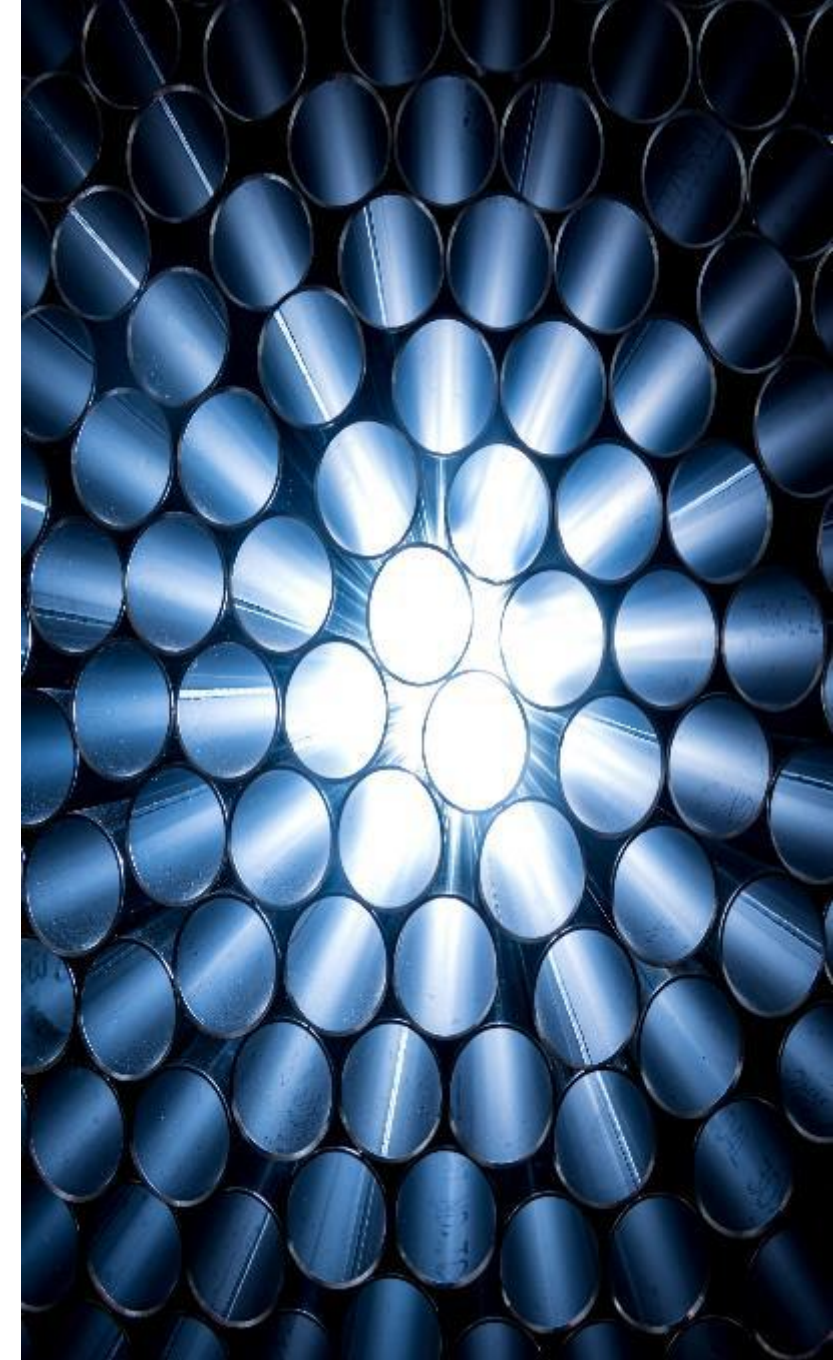
* Det finns en påbörjad lista med mer konkreta detaljerade åtgärder för de sammanfattande åtgärderna.



Input från intervjuer – ”Vad önskar ni att vår utredning resulterar i?”

Sammanfattande resultat

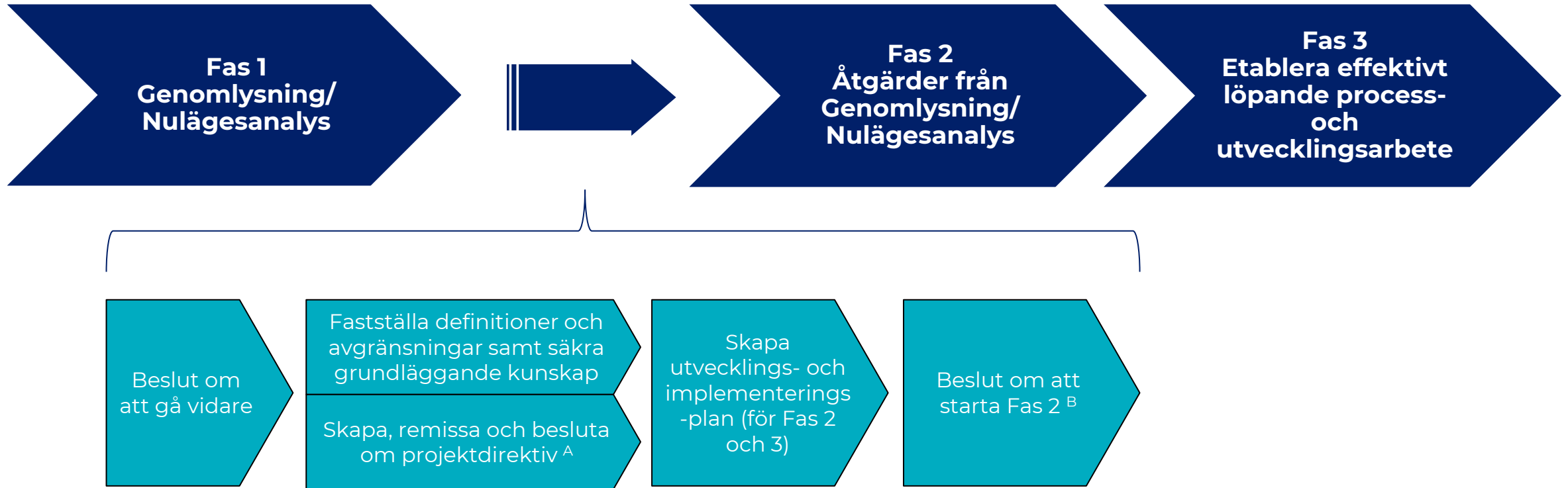
- ▶ Verksamheten efterfrågar en mer strukturerad och genomtänkt plan för utveckling av processer, ledningssystem och CANEA ONE. Det finns en önskan om bättre utbildning för både nuvarande och nyanställda, där utbildningen bör vara mer tillgänglig och kontinuerlig.
- ▶ Trots positiva ambitioner finns det flera områden som kräver förbättring. En tydlig plan för hur arbetet ska fortskrida och implementeras saknas, vilket skapar osäkerhet. Ansvar och ägandeskap måste förtydligas för att undvika förvirring, och kommunikationen om förväntningar behöver förbättras för att hela organisationen ska vara på samma sida.
- ▶ Vidare behövs en mer systematisk metod för processororienterat arbete och användning av CANEA ONE. Ett tydligt ledarskap och engagemang från FLG krävs för att säkerställa att beslut och åtgärder implementeras, samt att en gemensam kultur och samsyn byggs.
- ▶ I dagsläget finns inte förutsättningar för att effektivt driva ett utvecklingsarbete i linjen eller i processorganisationen. Det behövs ett projekt för att genomföra åtgärder i närtid och samtidigt skapa och implementera gemensam förvaltningsstyrning och förvaltningsorganisation, som sedan kan ta över stafettpinnen.
- ▶ Slutligen efterfrågas en snabbare digitalisering och förenkling av processer, verktyg för att minska byråkrati och öka effektiviteten. För att lyckas behövs en sammanhållen insats som adresserar dessa utmaningar och skapar en strukturerad miljö för alla.





NÄSTA STEG

Nästa steg



A: BP2 i Helsingborgs projektmodell

B: BP3 i Helsingborgs projektmodell



EXTRA MATERIAL/BILAGA

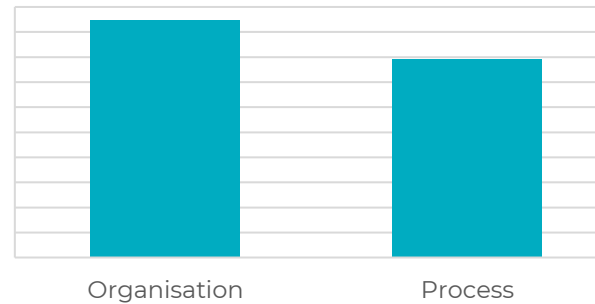
Enkätresultat

Enkätresultat - Självskattning - Alla

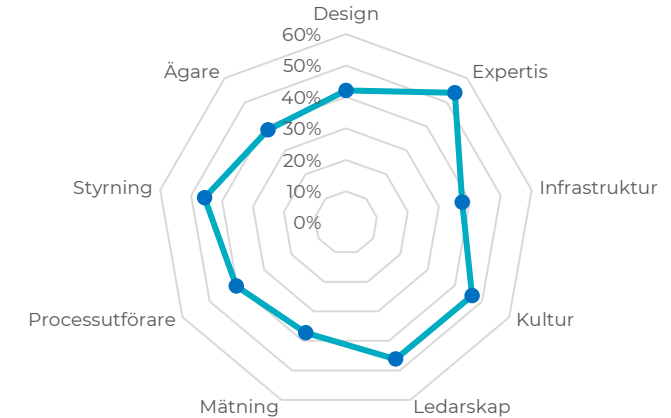
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	54%	38%	43%	45%
	Kontext	45%	31%	42%	30%
	Dokumentation	49%	45%	43%	38%
Processutförare	Kunskap	29%	36%	32%	37%
	Skicklighet	39%	48%	41%	30%
	Beteende	51%	43%	55%	42%
Ägare	Identitet	46%	43%	31%	34%
	Aktiviteter	52%	35%	41%	32%
	Auktoritet	37%	47%	29%	30%
Infrastruktur	Informationssystem	26%	38%	42%	42%
	HR-system	33%	40%	41%	40%
Mätning	Definition	41%	41%	35%	35%
	Användning	39%	35%	33%	38%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	68%	58%	51%	36%
	Anpassning	37%	49%	37%	23%
	Beteende	59%	63%	40%	32%
	Stil	42%	45%	61%	47%
Kultur	Teamarbete	70%	50%	44%	50%
	Kundfokus	34%	57%	43%	49%
	Ansvar	60%	35%	46%	56%
	Förändringsinställning	41%	37%	27%	48%
Expertis	Medarbetare	60%	60%	52%	36%
	Metodik	56%	45%	48%	68%
Styrning	Processmodell	71%	48%	40%	40%
	Ansvarighet	49%	52%	44%	29%
	Integration	51%	43%	33%	30%

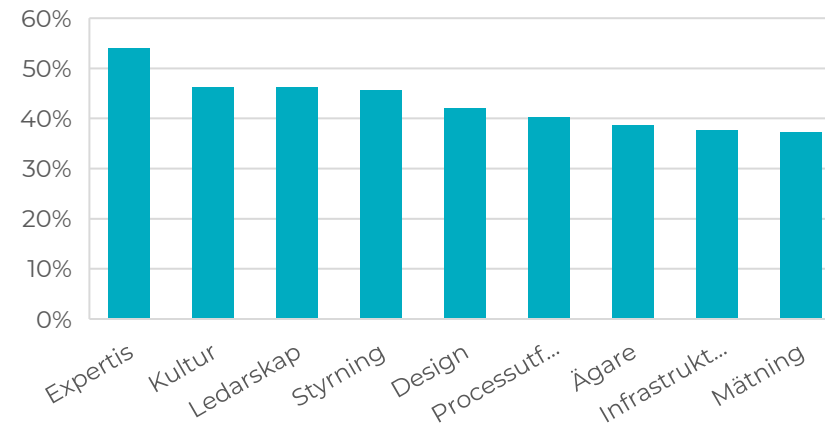
PEMM-område



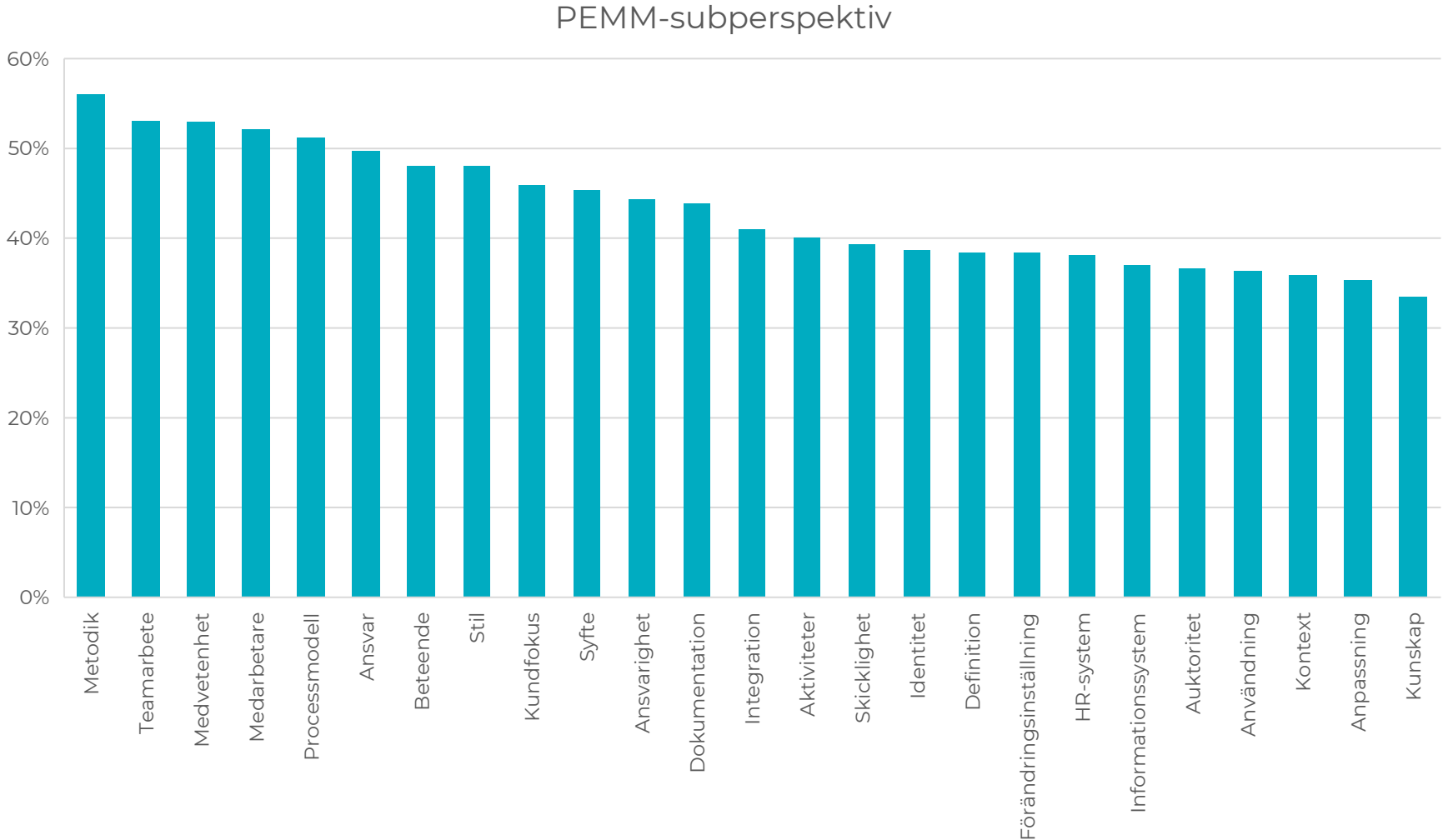
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - Alla

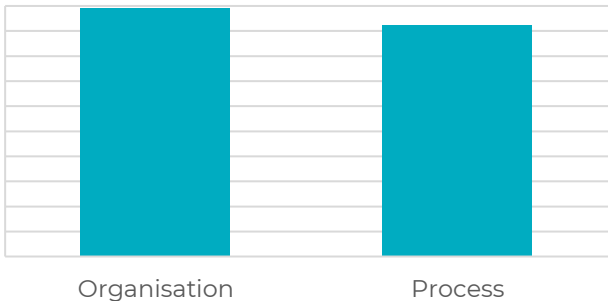


Enkätresultat - Självskattning - Äldreomsorg

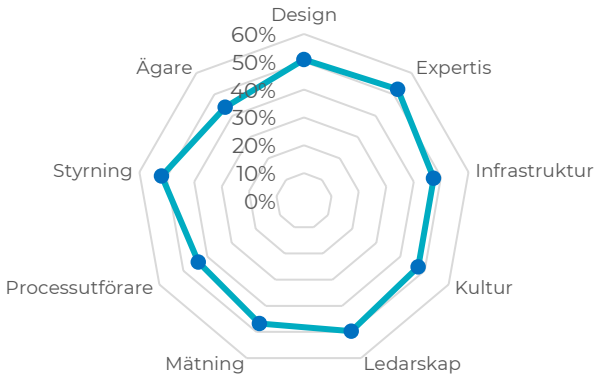
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	60%	46%	51%	57%
	Kontext	56%	38%	51%	43%
	Dokumentation	58%	52%	54%	45%
Processutförare	Kunskap	29%	43%	33%	42%
	Skicklighet	42%	51%	39%	33%
	Beteende	50%	52%	64%	46%
Ägare	Identitet	54%	37%	41%	43%
	Aktiviteter	57%	39%	50%	44%
	Auktoritet	27%	45%	48%	37%
Infrastruktur	Informationssystem	35%	52%	50%	54%
	HR-system	40%	48%	50%	52%
Mätning	Definition	51%	55%	40%	50%
	Användning	46%	49%	40%	45%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	68%	56%	60%	48%
	Anpassning	38%	54%	44%	25%
	Beteende	53%	59%	48%	41%
	Stil	38%	53%	65%	54%
Kultur	Teamarbete	68%	50%	48%	52%
	Kundfokus	35%	59%	47%	51%
	Ansvar	62%	33%	45%	56%
	Förändringsinställning	38%	39%	27%	52%
Expertis	Medarbetare	55%	55%	48%	39%
	Metodik	54%	49%	50%	64%
Styrning	Processmodell	71%	55%	51%	51%
	Ansvarighet	51%	57%	45%	42%
	Integration	53%	51%	40%	42%

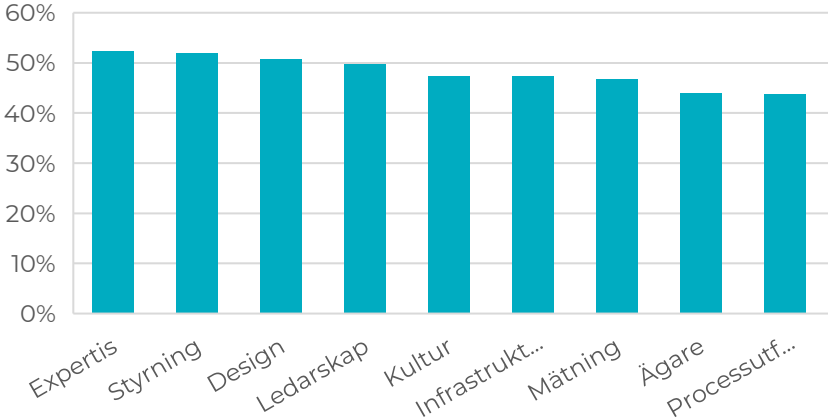
PEMM-område



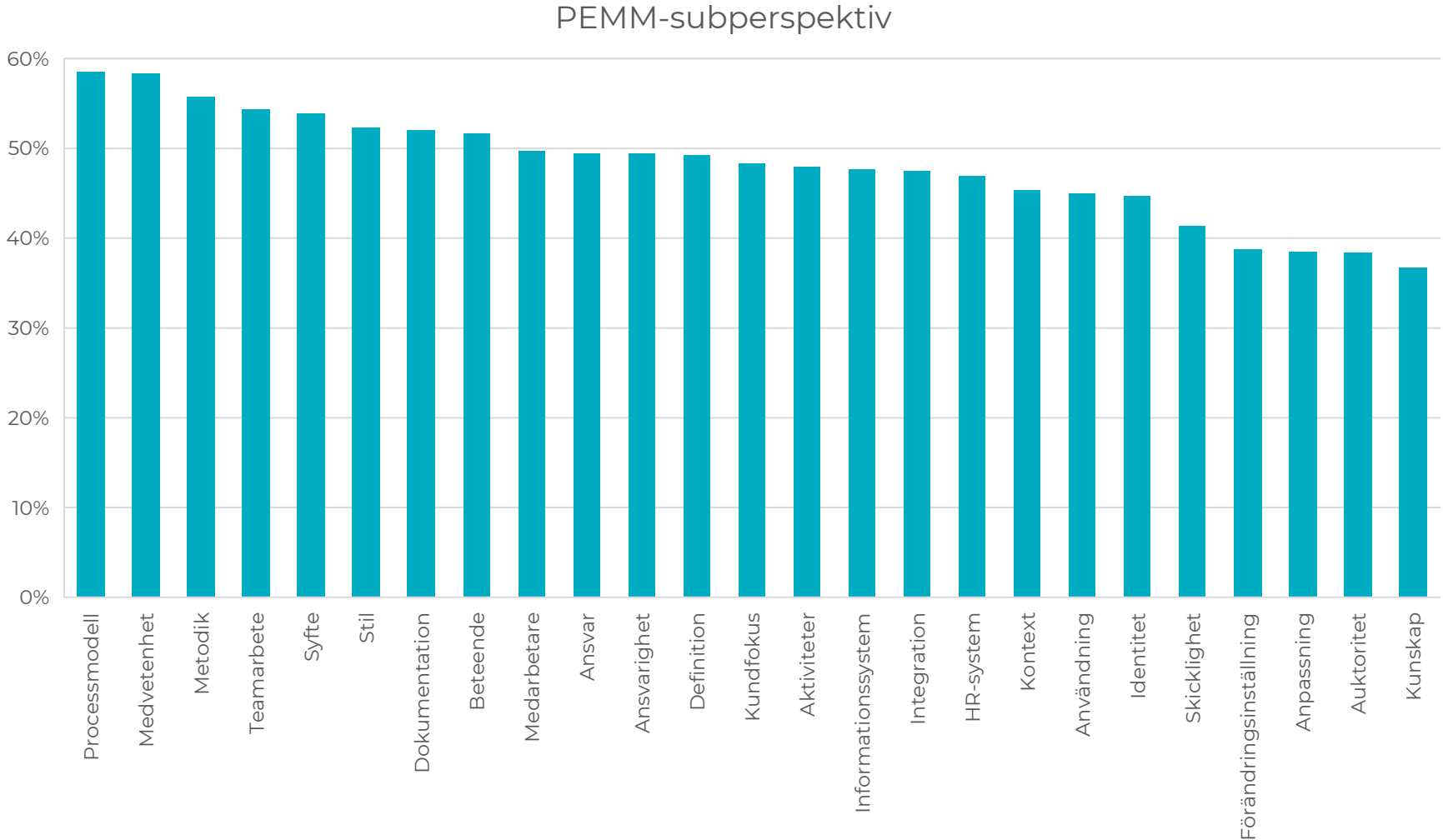
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - Äldreomsorg

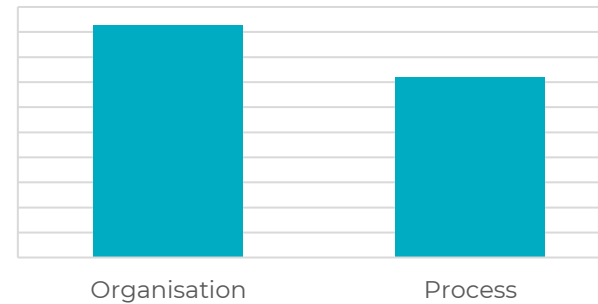


Enkätresultat - Självskattning - Funktionsstöd

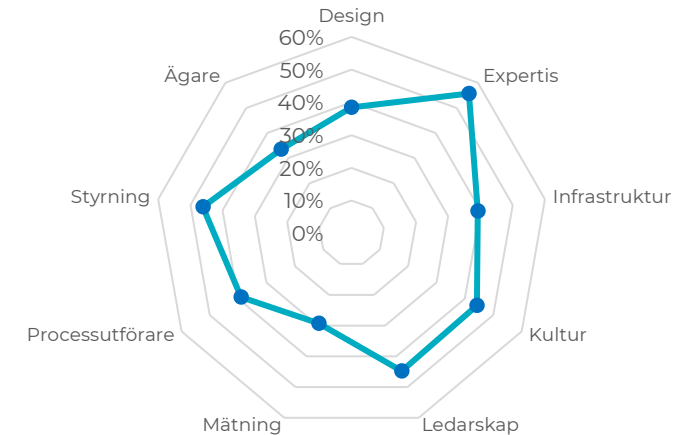
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	47%	42%	40%	42%
	Kontext	67%	31%	31%	25%
	Dokumentation	36%	50%	8%	35%
Processutförare	Kunskap	40%	33%	30%	31%
	Skicklighet	33%	40%	50%	33%
	Beteende	54%	33%	45%	43%
Ägare	Identitet	21%	70%	25%	21%
	Aktiviteter	32%	25%	30%	25%
	Auktoritet	63%	54%	6%	31%
Infrastruktur	Informationssystem	17%	17%	42%	50%
	HR-system	44%	50%	35%	50%
Mätning	Definition	31%	21%	29%	50%
	Användning	33%	17%	33%	35%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	68%	44%	54%	32%
	Anpassning	25%	31%	38%	28%
	Beteende	53%	78%	39%	36%
	Stil	50%	36%	67%	42%
Kultur	Teamarbete	81%	61%	38%	56%
	Kundfokus	28%	50%	35%	50%
	Ansvar	48%	34%	33%	55%
	Förändringsinställning	38%	31%	28%	48%
Expertis	Medarbetare	60%	56%	57%	34%
	Metodik	59%	42%	60%	75%
Styrning	Processmodell	68%	53%	38%	41%
	Ansvarighet	48%	43%	50%	29%
	Integration	56%	33%	36%	25%

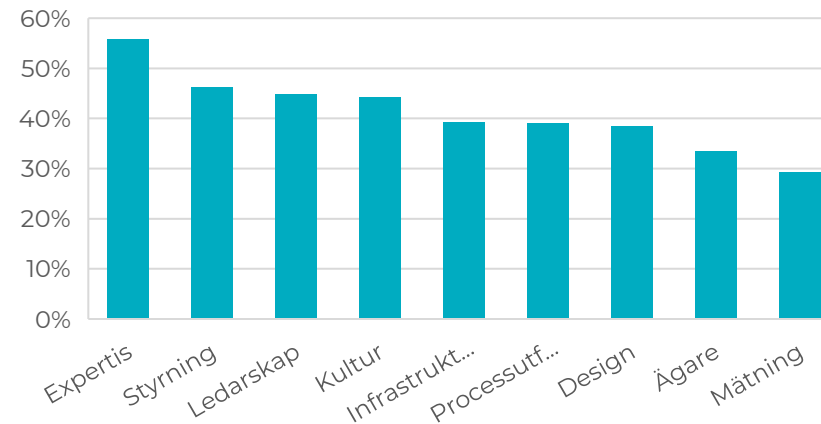
PEMM-område



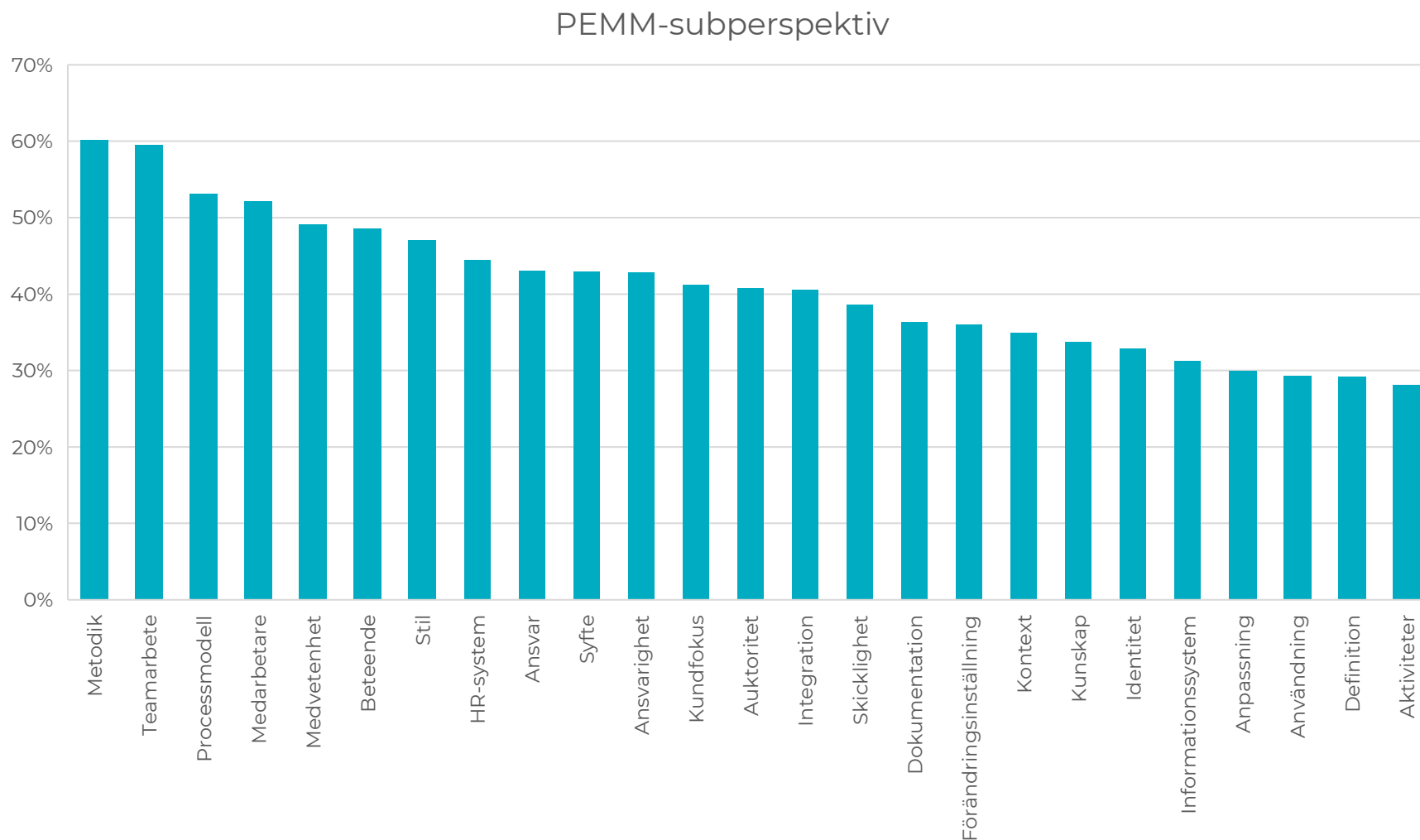
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - Funktionsstöd

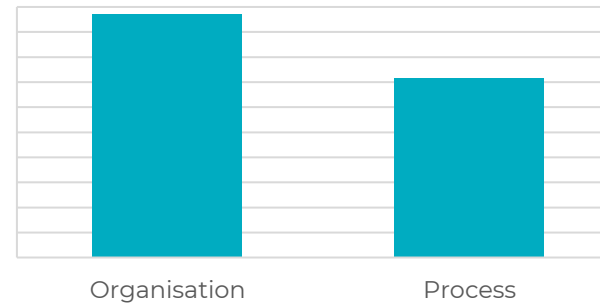


Enkätresultat - Självskattning - Myndighet

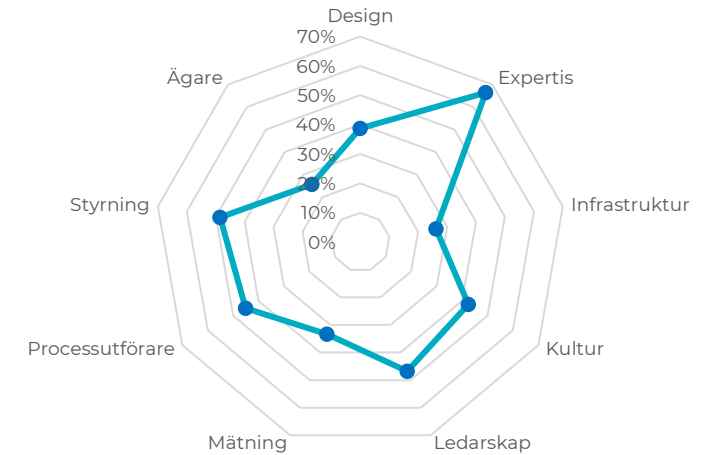
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	75%	30%	44%	45%
	Kontext	31%	17%	50%	25%
	Dokumentation	31%	33%	50%	40%
Processutförare	Kunskap	25%	35%	45%	31%
	Skicklighet	45%	50%	50%	38%
	Beteende	70%	42%	54%	46%
Ägare	Identitet	25%	38%	19%	44%
	Aktiviteter	44%	25%	25%	25%
	Auktoritet	8%	40%	0%	0%
Infrastruktur	Informationssystem	19%	31%	42%	17%
	HR-system	25%	33%	#####	0%
Mätning	Definition	33%	25%	50%	25%
	Användning	31%	33%	25%	44%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	83%	75%	50%	40%
	Anpassning	31%	40%	31%	29%
	Beteende	75%	65%	31%	31%
	Stil	63%	42%	38%	30%
Kultur	Teamarbete	56%	38%	42%	55%
	Kundfokus	10%	54%	50%	50%
	Ansvar	35%	35%	46%	46%
	Förändringsinställning	42%	46%	29%	46%
Expertis	Medarbetare	70%	71%	58%	50%
	Metodik	75%	56%	56%	90%
Styrning	Processmodell	88%	50%	56%	45%
	Ansvarighet	33%	63%	65%	8%
	Integration	54%	31%	33%	31%

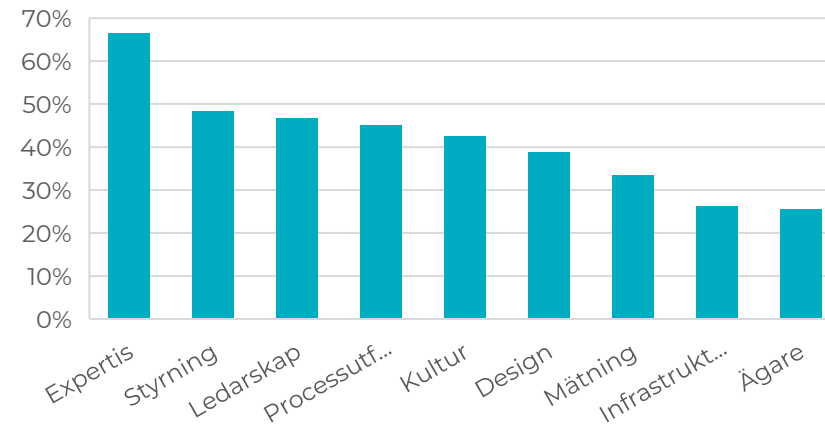
PEMM-område



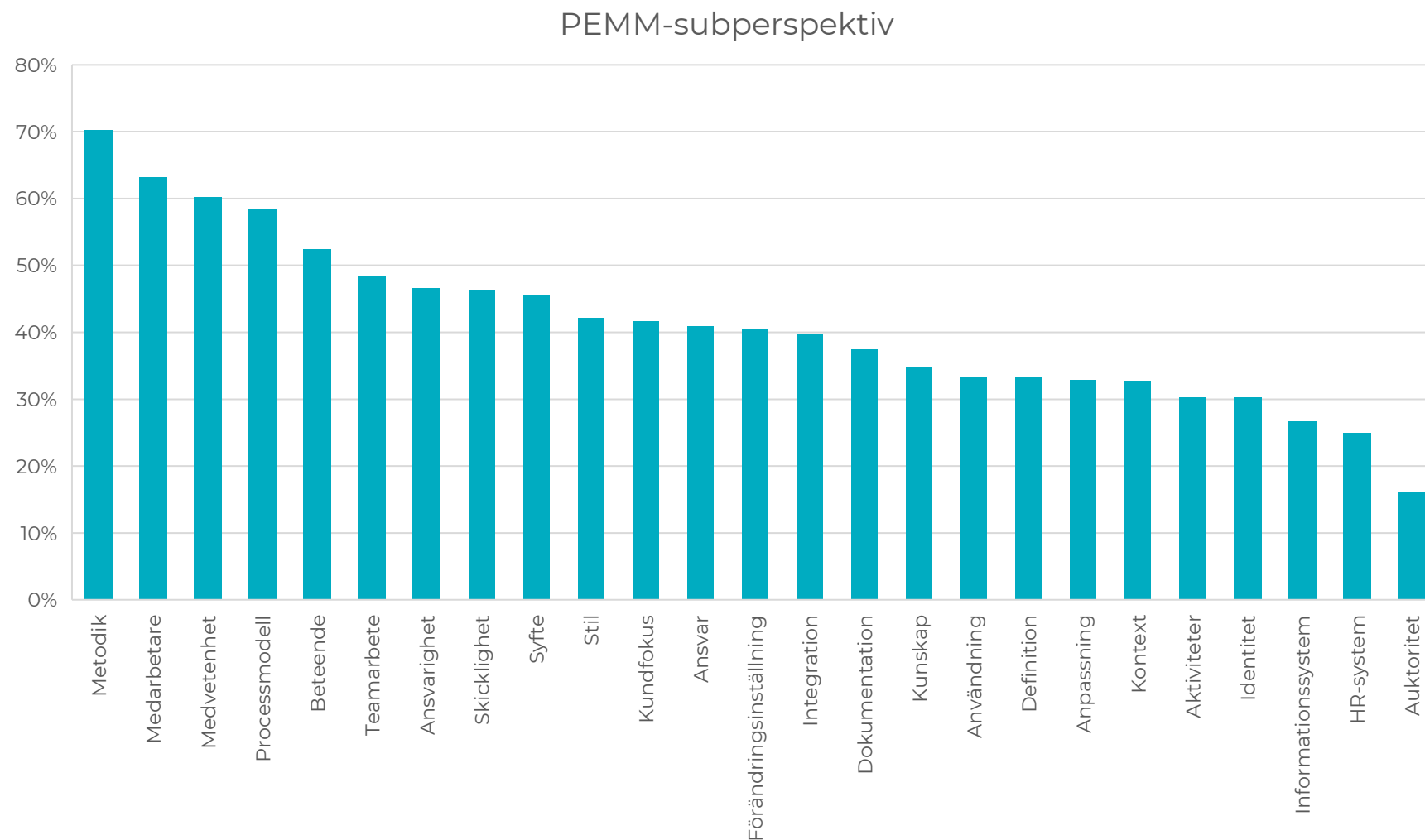
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - Myndighet



Enkätresultat - Självskattning - HR+Ekonomi+Kansli+Annat

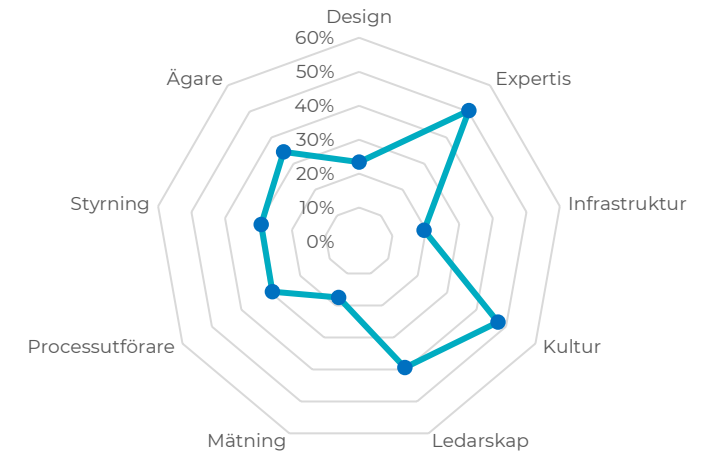
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	38%	19%	28%	13%
	Kontext	21%	17%	18%	7%
	Dokumentation	42%	28%	31%	22%
Processutförare	Kunskap	22%	23%	25%	30%
	Skicklighet	28%	40%	38%	18%
	Beteende	42%	25%	40%	25%
Ägare	Identitet	53%	39%	13%	19%
	Aktiviteter	58%	36%	25%	9%
	Auktoritet	64%	50%	14%	29%
Infrastruktur	Informationssystem	15%	21%	25%	25%
	HR-system	13%	18%	29%	11%
Mätning	Definition	21%	29%	13%	11%
	Användning	22%	7%	20%	16%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	63%	65%	28%	15%
	Anpassning	44%	60%	23%	11%
	Beteende	68%	58%	27%	13%
	Stil	36%	34%	56%	40%
Kultur	Teamarbete	70%	43%	35%	36%
	Kundfokus	45%	56%	34%	41%
	Ansvar	83%	42%	61%	61%
	Förändringsinställning	52%	35%	25%	39%
Expertis	Medarbetare	68%	68%	55%	23%
	Metodik	53%	32%	25%	64%
Styrning	Processmodell	67%	25%	11%	14%
	Ansvarighet	47%	42%	25%	14%
	Integration	43%	29%	19%	14%

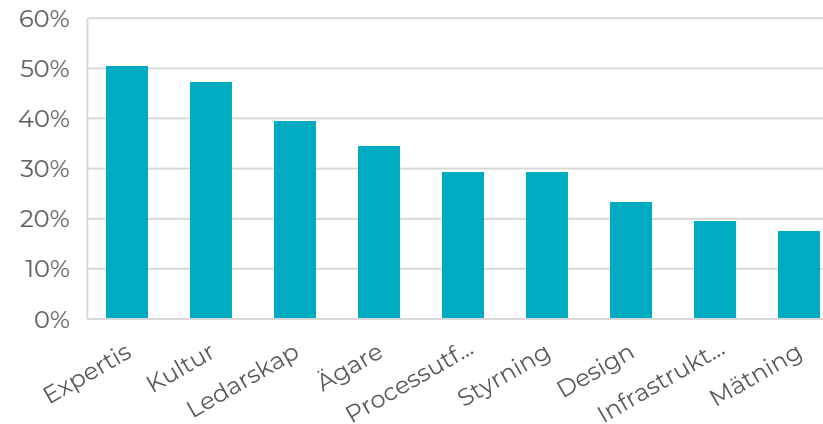
PEMM-område



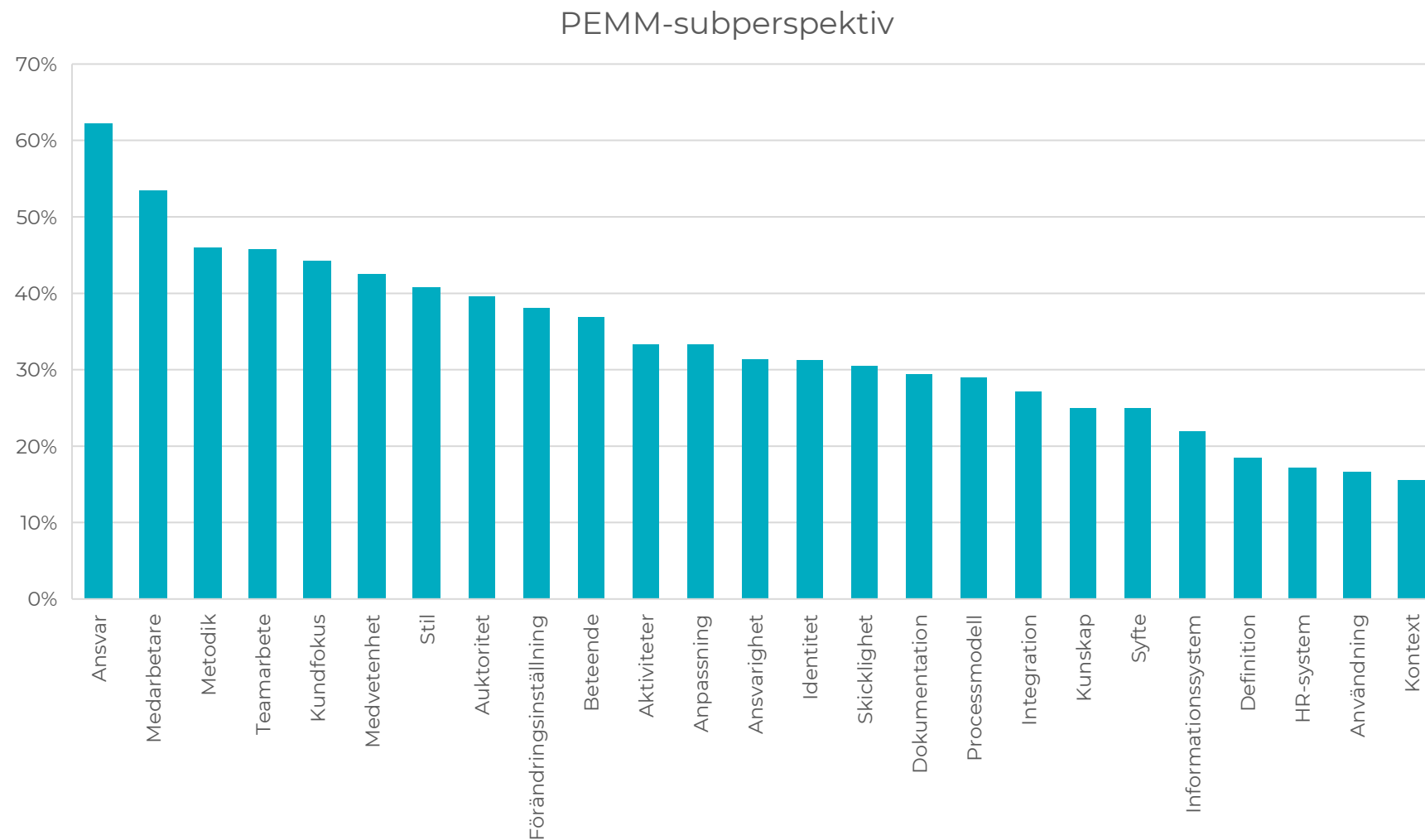
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - HR+Ekonomi+Kansli+Annat



Enkätresultat - Självskattning - FLG+Avd.chef

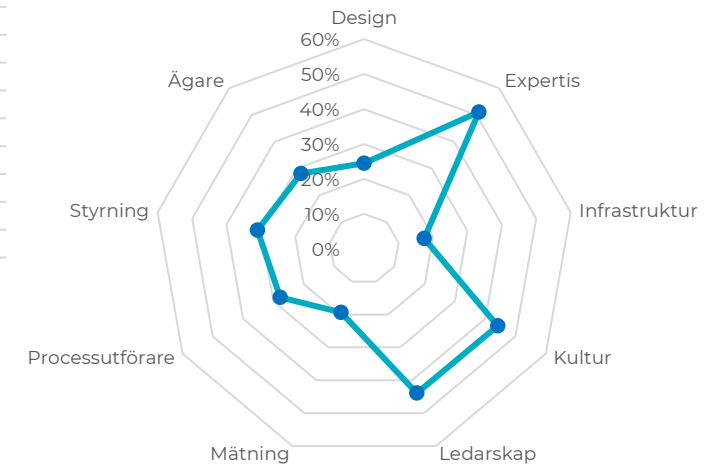
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	42%	22%	21%	17%
	Kontext	17%	22%	25%	8%
	Dokumentation	39%	28%	30%	25%
Processutförare	Kunskap	19%	22%	22%	25%
	Skicklighet	25%	34%	39%	19%
	Beteende	41%	22%	47%	22%
Ägare	Identitet	34%	39%	16%	25%
	Aktiviteter	53%	25%	22%	9%
	Auktoritet	42%	44%	7%	22%
Infrastruktur	Informationssystem	13%	6%	29%	25%
	HR-system	9%	15%	29%	8%
Mätning	Definition	42%	25%	13%	14%
	Användning	16%	6%	19%	25%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	64%	81%	42%	17%
	Anpassning	36%	56%	25%	11%
	Beteende	75%	78%	31%	14%
	Stil	50%	42%	50%	33%
Kultur	Teamarbete	82%	56%	42%	28%
	Kundfokus	28%	56%	31%	36%
	Ansvar	69%	32%	58%	53%
	Förändringsinställning	53%	31%	25%	33%
Expertis	Medarbetare	61%	72%	58%	17%
	Metodik	59%	46%	25%	67%
Styrning	Processmodell	81%	36%	18%	8%
	Ansvarighet	41%	44%	39%	3%
	Integration	36%	17%	31%	13%

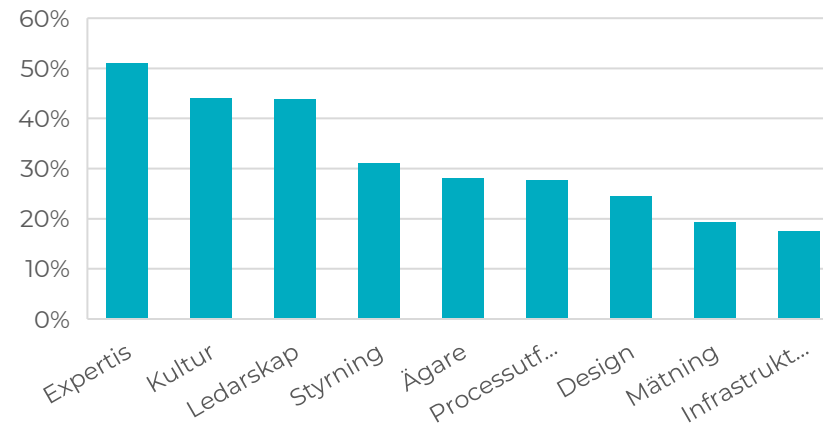
PEMM-område



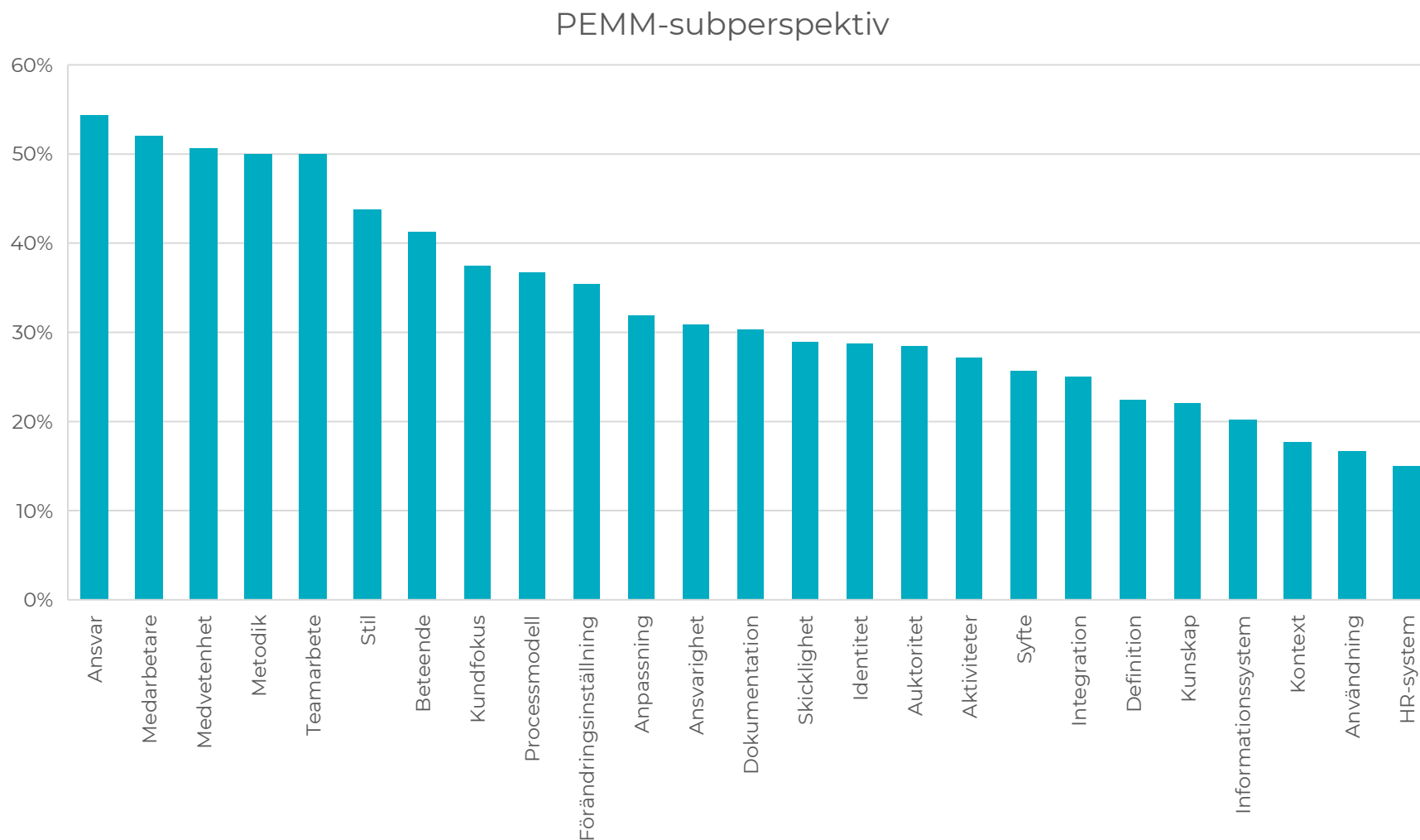
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - FLG+Avd.chef



Enkätresultat - Självskattning - V-chef+U-chef

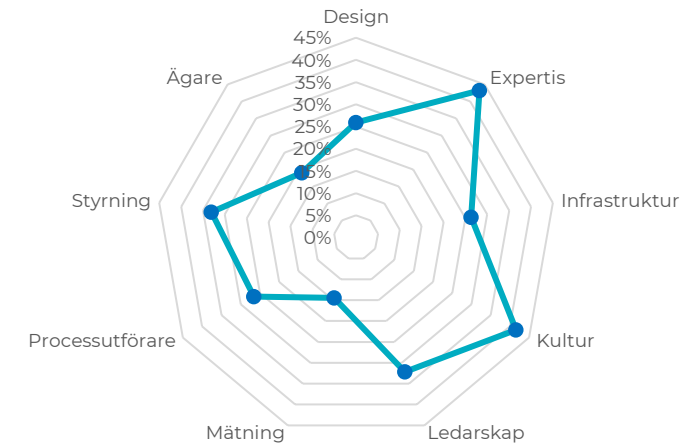
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	56%	17%	25%	31%
	Kontext	25%	13%	25%	0%
	Dokumentation	38%	30%	13%	13%
Processutförare	Kunskap	21%	6%	17%	13%
	Skicklighet	21%	35%	25%	25%
	Beteende	44%	50%	40%	29%
Ägare	Identitet	15%	42%	0%	13%
	Aktiviteter	42%	11%	21%	10%
	Auktoritet	35%	25%	5%	5%
Infrastruktur	Informationssystem	8%	13%	25%	25%
	HR-system	33%	25%	25%	40%
Mätning	Definition	13%	13%	25%	13%
	Användning	21%	0%	7%	25%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	55%	35%	29%	17%
	Anpassning	25%	20%	0%	17%
	Beteende	50%	50%	18%	13%
	Stil	43%	25%	67%	39%
Kultur	Teamarbete	79%	54%	39%	46%
	Kundfokus	28%	50%	40%	35%
	Ansvar	44%	29%	35%	50%
	Förändringsinställning	39%	34%	25%	41%
Expertis	Medarbetare	50%	50%	35%	17%
	Metodik	50%	25%	25%	69%
Styrning	Processmodell	75%	36%	33%	31%
	Ansvarighet	32%	39%	30%	0%
	Integration	61%	0%	17%	5%

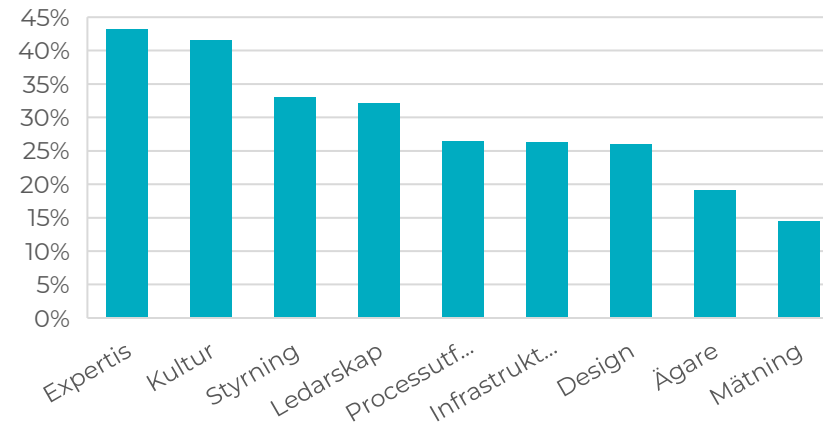
PEMM-område



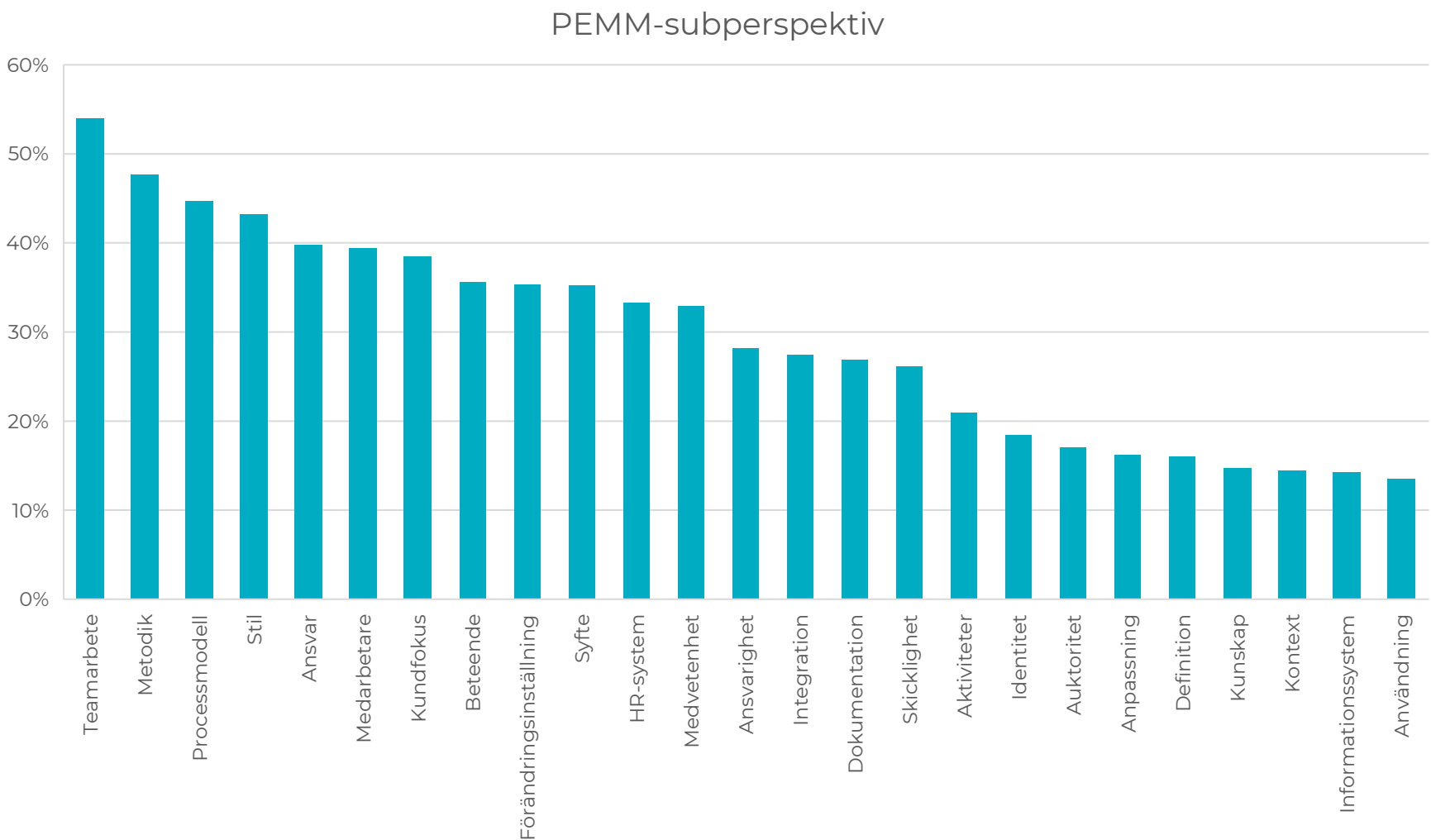
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - V-chef+U-chef



Enkätresultat - Självskattning - Enhetschefer

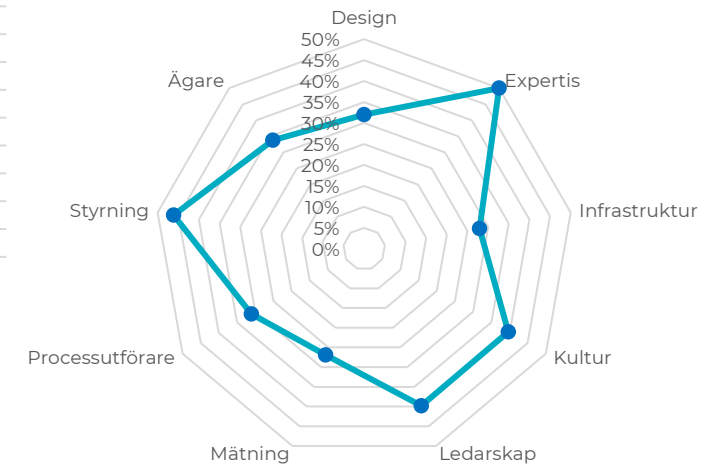
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	65%	30%	25%	41%
	Kontext	55%	25%	10%	17%
	Dokumentation	31%	27%	5%	28%
Processutförare	Kunskap	22%	25%	14%	38%
	Skicklighet	28%	31%	25%	15%
	Beteende	61%	33%	55%	29%
Ägare	Identitet	58%	30%	11%	46%
	Aktiviteter	45%	33%	38%	35%
	Auktoritet	10%	41%	6%	13%
Infrastruktur	Informationssystem	17%	21%	25%	17%
	HR-system	31%	33%	32%	38%
Mätning	Definition	28%	18%	25%	20%
	Användning	37%	20%	29%	30%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	61%	42%	56%	38%
	Anpassning	33%	50%	38%	8%
	Beteende	25%	66%	39%	33%
	Stil	31%	45%	63%	33%
Kultur	Teamarbete	77%	39%	43%	48%
	Kundfokus	23%	55%	35%	37%
	Ansvar	63%	15%	38%	46%
	Förändringsinställning	38%	30%	11%	45%
Expertis	Medarbetare	60%	63%	50%	31%
	Metodik	40%	41%	44%	63%
Styrning	Processmodell	75%	53%	32%	29%
	Ansvarighet	39%	69%	31%	30%
	Integration	43%	54%	39%	25%

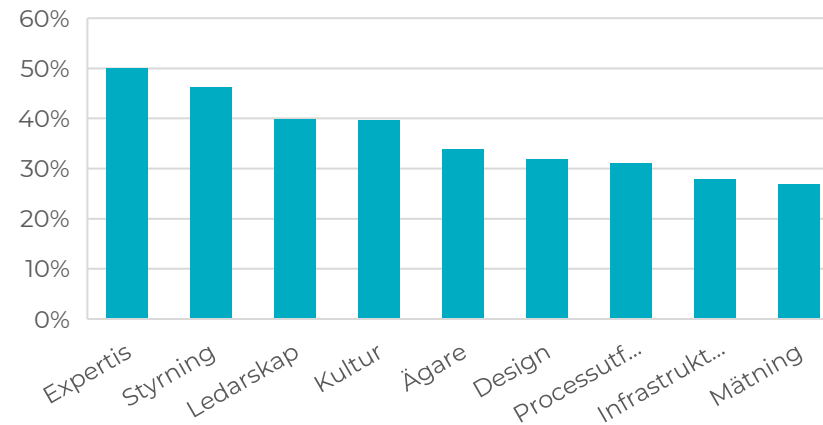
PEMM-område



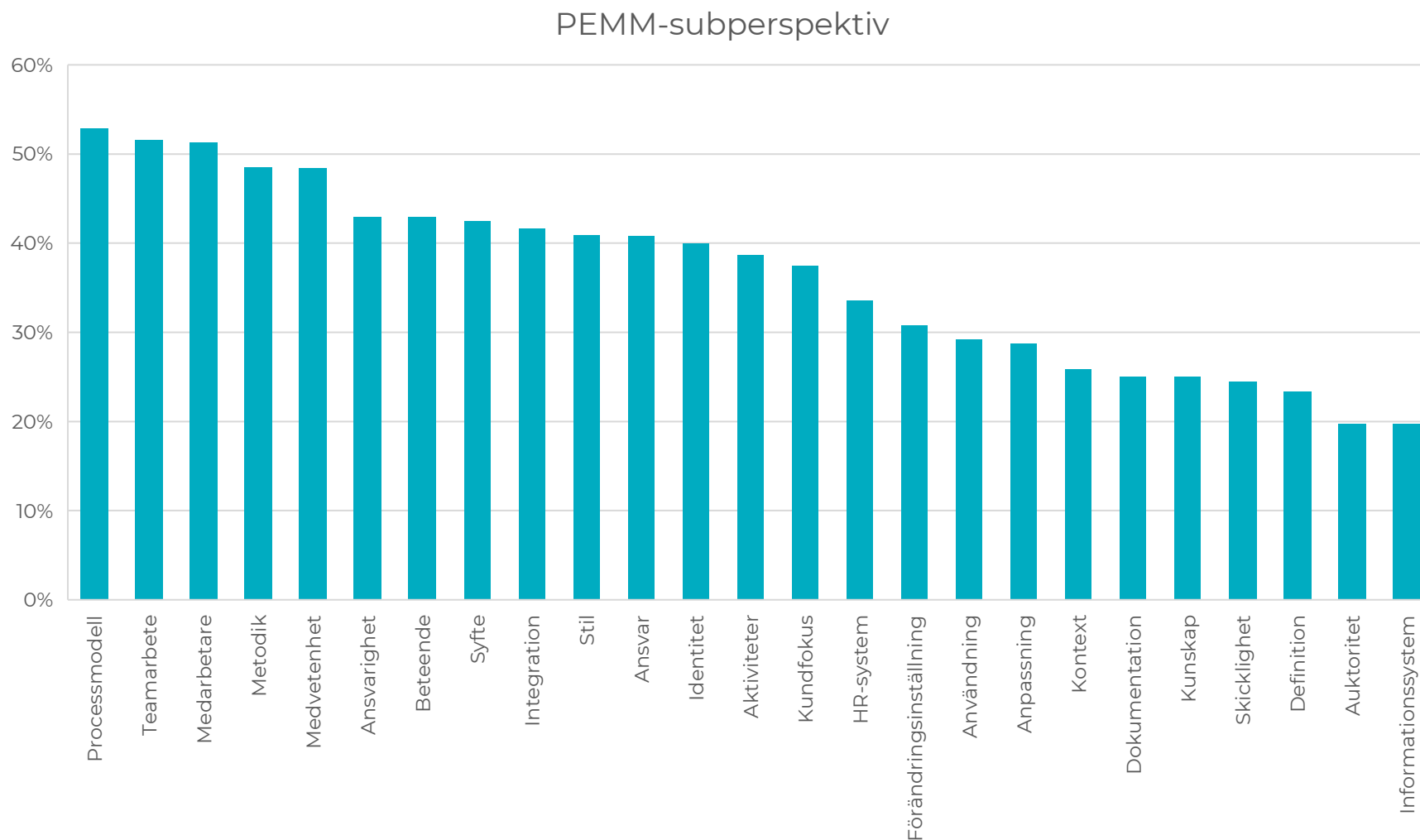
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - Enhetschefer



Enkätresultat - Självskattning – Processägare+Processledare

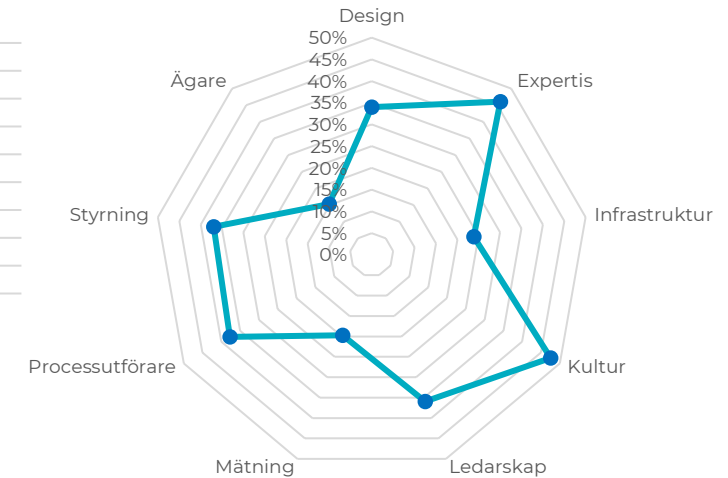
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	53%	42%	20%	41%
	Kontext	55%	17%	17%	4%
	Dokumentation	43%	61%	25%	17%
Processutförare	Kunskap	22%	13%	14%	17%
	Skicklighet	44%	50%	47%	36%
	Beteende	43%	53%	66%	53%
Ägare	Identitet	11%	47%	0%	15%
	Aktiviteter	47%	0%	17%	6%
	Auktoritet	10%	21%	0%	0%
Infrastruktur	Informationssystem	8%	13%	13%	25%
	HR-system	33%	13%	25%	50%
Mätning	Definition	11%	34%	20%	8%
	Användning	19%	4%	18%	32%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	63%	30%	50%	17%
	Anpassning	29%	13%	4%	22%
	Beteende	42%	68%	14%	21%
	Stil	42%	28%	78%	53%
Kultur	Teamarbete	84%	44%	42%	58%
	Kundfokus	25%	60%	19%	50%
	Ansvar	70%	42%	31%	58%
	Förändringsinställning	47%	45%	28%	53%
Expertis	Medarbetare	56%	50%	38%	16%
	Metodik	54%	33%	29%	81%
Styrning	Processmodell	91%	50%	42%	33%
	Ansvarighet	31%	30%	41%	8%
	Integration	67%	5%	9%	8%

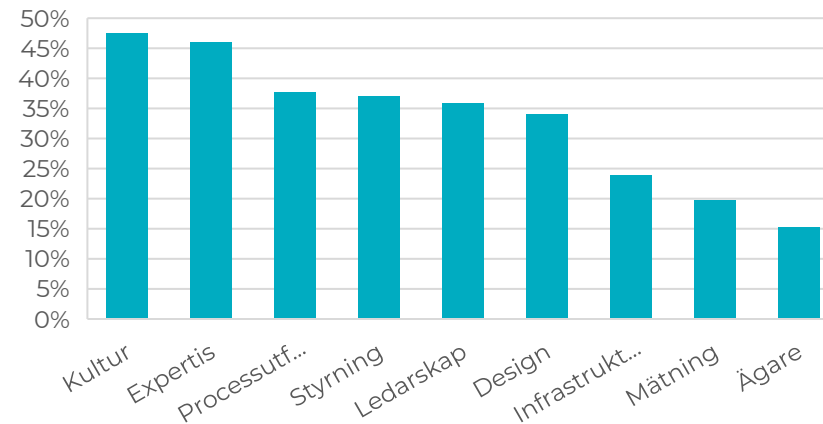
PEMM-område



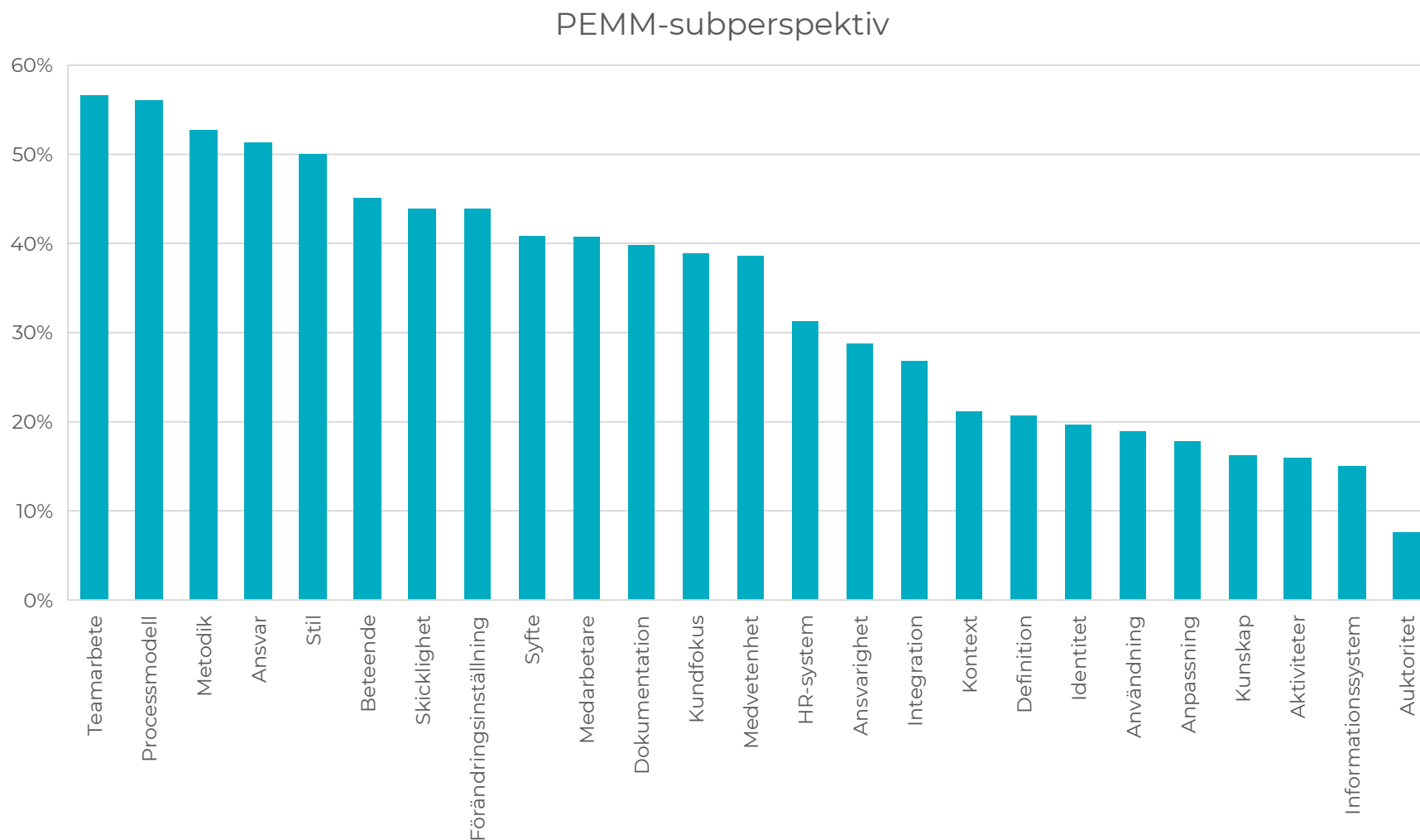
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - Processägare+Processledare

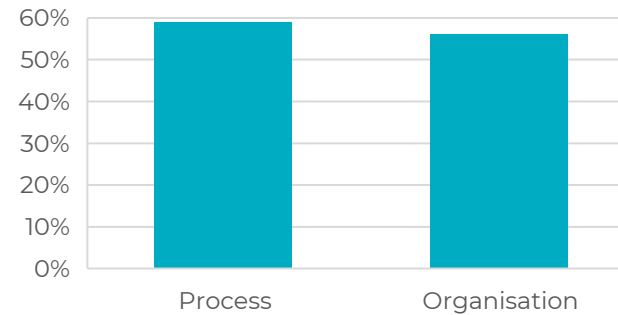


Enkätresultat - Självskattning - Medarbetare

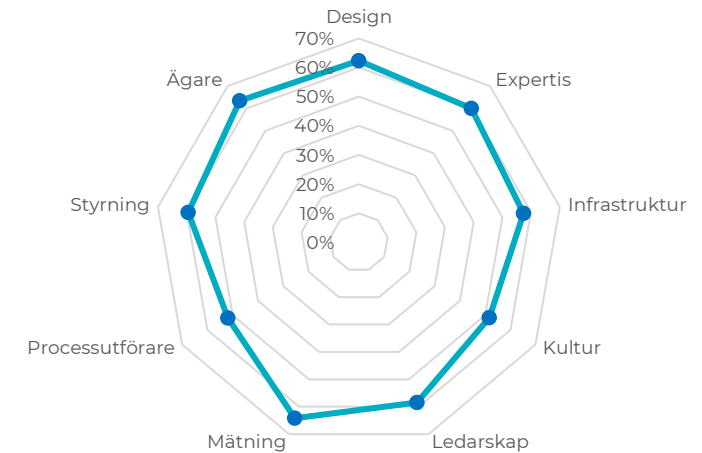
PROCESSER		P-1	P-2	P-3	P-4
Design	Syfte	54%	53%	70%	68%
	Kontext	56%	52%	71%	69%
	Dokumentation	61%	59%	78%	59%
Processutförare	Kunskap	42%	56%	53%	53%
	Skicklighet	47%	61%	48%	43%
	Beteende	54%	51%	58%	55%
Ägare	Identitet	63%	57%	64%	64%
	Aktiviteter	57%	65%	70%	65%
	Auktoritet	60%	65%	64%	65%
Infrastruktur	Informationssystem	43%	57%	60%	67%
	HR-system	50%	62%	57%	66%
Mätning	Definition	64%	63%	66%	69%
	Användning	67%	73%	57%	58%

ORGANISATION		E-1	E-2	E-3	E-4
Ledarskap	Medvetenhet	77%	63%	60%	58%
	Anpassning	61%	62%	59%	38%
	Beteende	71%	60%	62%	52%
	Stil	45%	59%	59%	61%
Kultur	Teamarbete	55%	52%	49%	59%
	Kundfokus	43%	60%	57%	63%
	Ansvar	57%	41%	53%	65%
	Förändringsinställning	40%	41%	37%	57%
Expertis	Medarbetare	60%	57%	57%	56%
	Metodik	61%	54%	71%	67%
Styrning	Processmodell	56%	53%	55%	66%
	Ansvarighet	67%	65%	56%	65%
	Integration	52%	68%	55%	58%

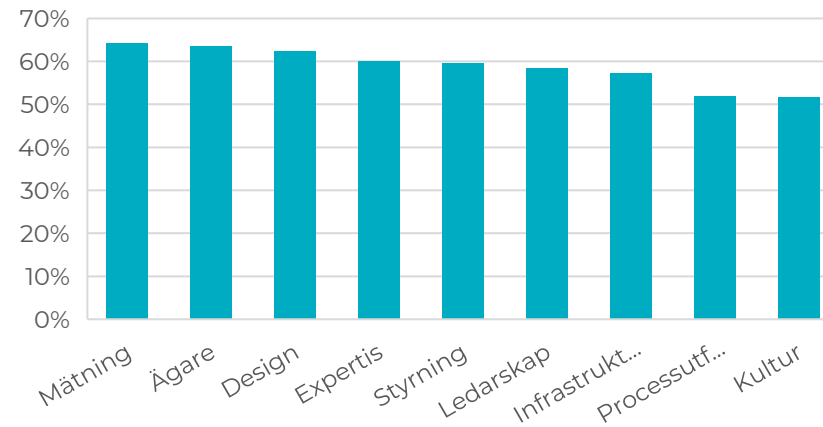
PEMM-område



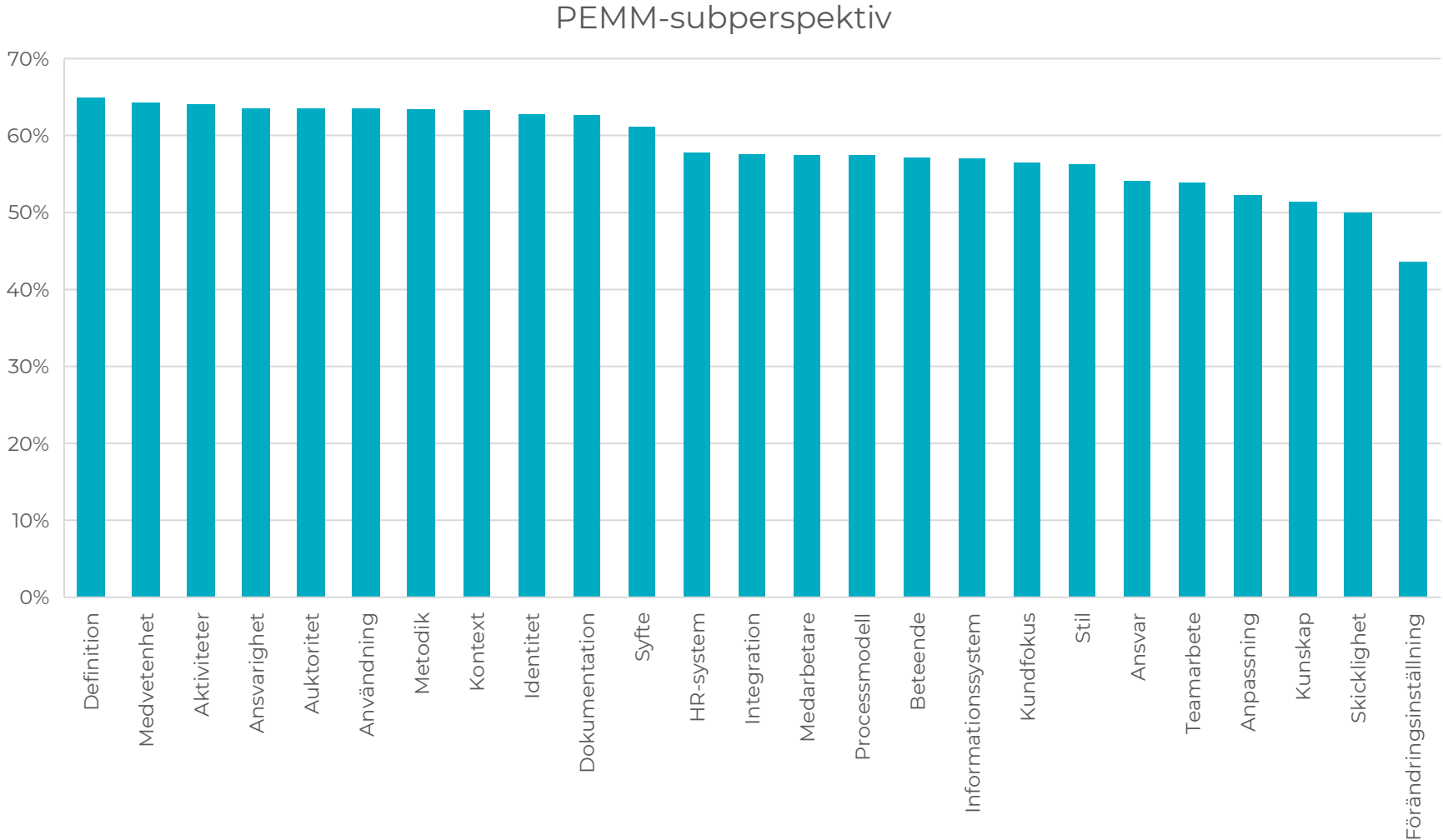
PEMM-perspektiv



PEMM-perspektiv



Enkätresultat - Självskattning - Medarbetare



CANEAL Partner Group AB

Tel +46 (0)10 459 00 00

Email: info@caneal.se