



AKADEMIN FÖR TEKNIK OCH MILJÖ  
Avdelningen för industriell ekonomi, industridesign och maskinteknik

---

# Processororientering i myndigheter

Framgångsfaktorer för att lyckas med ett processororienterat arbetssätt  
i en funktionsstyrd verksamhet

Edvin Gustafsson och Erik Wilhelmsson

2023

Examensarbete, Grundnivå (högskoleingenjörsexamen), 15 hp  
Industriell ekonomi  
Industriell ekonomi - högskoleingenjör 180 hp

Handledare: Katarina Hansson Andersson  
Examinator: Jakob Nobuoka

---

## Förord

Med detta arbete avslutas tre års studier i industriell ekonomi - Högskoleingenjör på Högskolan i Gävle.

Detta arbete har utförts i verksamhetsområdet Geodata på Lantmäteriets huvudkontor i Gävle. För möjligheten att utföra detta arbete på Lantmäteriet vill vi tacka dem. Vi vill även ge ett extra tack för all hjälp vi har fått från våra handledare/ kontaktpersoner på Lantmäteriet. Förhoppningsvis bidrar detta arbete till Lantmäteriets mål att nå en högre nivå av processmognad.

Vi vill även tacka vår handledare på Högskolan i Gävle, Katarina Hansson Andersson som har visat engagemang och hjälpt oss med vägledning under hela arbetet. Slutligen vill författarna tacka vår examinator Jakob Nobuoka.

Gävle, 2023-05-10

Edvin Gustafsson och Erik Wilhelmsson

## Abstract

Organizations around the world are choosing to work more process-oriented due to the benefits that this approach provides. Lantmäteriet (Swedish Land Survey Authority), which is a function-based authority, has the ambition to achieve a higher process maturity and therefore, their process-oriented work needs to be improved. The purpose of the study is to investigate how process-oriented work functions in a function-driven organization and to identify some success factors that can contribute to a higher degree of process-oriented operations. Methods like interviews and benchmarking have been conducted to find out how other authorities work and to identify relevant success factors.

After processing the interviews, success factors have been identified in their process-oriented work. Relevant key performance indicators, knowledge and understanding of the process by management, and an agile approach are all examples of factors that can increase the process maturity of an authority. The study is primarily aimed at contributing to Lantmäteriets ambitions, but the empirical and theoretical framework that has been developed can also contribute to other Swedish authorities' ambitions to achieve higher process maturity. Since Swedish authorities need to consider Sweden's law and guidelines, and they are designed in a specific way, the study must limit itself to find success factors that are more applicable to Lantmäteriet.

**Key Words:** Process maturity, process orientation, authority, and function driven.

## Sammanfattning

Organisationer runt om i världen väljer att börja jobba mer processororienterat på grund av de fördelar som arbetssättet bidrar med. Lantmäteriet, som är en funktionsstyrd myndighet har ambitionen att nå en högre processmognad och då behöver deras processororienterade arbete förbättras. Studiens syfte är att undersöka hur processororienterat arbete fungerar i en funktionsstyrd verksamhet, samt att peka på några framgångsfaktorer som kan bidra till en högre grad av processororienterad verksamhet. Metoder som intervjuer och benchmarking har genomförts för att veta hur andra myndigheter arbetar och för att kunna identifiera relevanta framgångsfaktorer.

Efter bearbetning av intervjuerna genomförts har framgångsfaktorer kunnat identifieras i deras processororienterade arbetssätt. Relevanta mätetal, kunskap och förståelse hos ledning om processarbetet och ett agilt arbetssätt är alla exempel på faktorer som kan öka processmognaden hos en myndighet. Studien är främst inriktad på att bidra till Lantmäteriets ambitioner men den empiri och teori som tagits fram kan även bidra till andra svenska myndigheters ambitioner att nå en högre processmognad. Eftersom svenska myndigheter behöver ta hänsyn till Sveriges lagar och riktlinjer samt att de är utformade på ett speciellt sätt, så har studien behövt avgränsa sig till myndigheter för att hitta framgångsfaktorer som är mer applicerbara på Lantmäteriet.

Nyckelord: Processmognad, processororientering, myndighet och funktionsstyrd

## Contents

1.	Inledning.....	1
1.1	Syfte.....	2
1.2	Frågeställning.....	2
1.3	Avgränsning.....	2
2.	Metod.....	3
2.1	Dataanalys.....	3
2.2	Forskningsansats.....	3
2.3	Benchmarking.....	4
2.3.1	Val av benchmarking.....	4
2.4	Intervju.....	5
2.5	Etiska perspektiv.....	6
2.6	Metodkritik.....	6
2.6.1	Validitet.....	6
2.6.2	Reliabilitet.....	7
2.6.3	Generaliserbarhet.....	7
3.	Teoretisk referensram.....	8
3.1	Process.....	8
3.2	Processorientering.....	8
3.2.1	Implementering av processorientering.....	8
3.2.2	Hinder för processorientering.....	9
3.3	Funktionsstyrd verksamhet.....	10
3.4	Processmognad.....	11
3.4.1	Capability Maturity Model Integrated.....	12
3.5	Agilt arbetsätt.....	12
3.5.1	Iteration.....	13
3.5.2	Retrospektiv.....	13
3.6	Key Performance Indicator.....	13
3.7	Scaled Agile Framework.....	14
3.7.1	Värdeströmmar.....	14
4.	Resultat.....	16
4.1	Företagsbeskrivning.....	16
4.2	Nulägesbeskrivning.....	16
4.3	Intervjuresultat.....	18
4.3.1	Vad behöver myndigheterna göra för att nå högre processmognad och vilka hinder finns det längst vägen?.....	18
4.3.2	Vilka framgångsfaktorer är enligt dig viktiga för att lyckas med processorienterat arbete i en funktionsstyrd verksamhet?.....	19

4.3.3 Hur arbetar ni med kontinuerliga förbättringar?.....	20
4.3.4 Hur arbetar ni med mätetal? .....	21
4.3.5 Finns det ett gap mellan ledning och medarbetarna när processmål definieras? .....	21
4.3.6 Hur jobbar ni mellan funktionsområden?.....	22
5. Analys och diskussion .....	23
5.1 Hur jobbar ett urval av myndigheter i Sverige med processororienterat arbete? 23	
5.2 Vilka framgångsfaktorer skulle kunna bidra till en ökad grad av processororienterat arbete inom svenska myndigheter? .....	25
5.3 Vilken typ av åtgärder kan lantmäteriet vidta för att nå en högre grad av processororienterat arbete? .....	27
6. Slutsats.....	28
6.1 Teoretiskt bidrag .....	29
6.2 Praktiskt bidrag .....	29
6.3 Vidare forskning .....	30

# 1. Inledning

Många organisationer väljer att börja jobba mer processororienterat på grund av de fördelar som medföljer men även att organisationer ständigt behöver utvecklas och förnyas på grund av dagens tuffa konkurrens (Rentzhog 1998). Genom att jobba mer processororienterat kommer processmognaden i organisationen att öka vilket bland annat kan minska kostnaderna, öka produktiviteten och förbättra kvaliteten (Humphrey 1989). Processmognad beskrivs enligt Dooley et al. (2001) som den grad en process är definierad, hanterad, mätt samt kontinuerligt förbättras.

Till skillnad från organisationer med hög konkurrens har myndigheter andra skäl till att jobba processororienterat. Myndigheter är i grunden funktionsstyrda på grund av de lagar och riktlinjer som ställs på dem vilket har sina nackdelar. I funktionsstyrda organisationer finns det svårigheter för medarbetare mellan funktioner och avdelningar att samverka med varandra, då det vanligtvis finns murar mellan funktionerna (Ljungberg & Larsson 2012). Dessa murar kan vara kunskapsmässiga, organisatoriska, förståelsemässiga eller rent fysiska då geografiska avstånd kan vara en bidragande faktor. För att kunna riva murarna mellan funktionerna gäller det för en organisation att övergå från att arbeta med funktioner och hierarki till ett processororienterat arbetssätt (Ljungberg & Larsson 2012).

Bland Sveriges myndigheter finns Lantmäteriet, en myndighet som i grunden är funktionsstyrd, men har under de senaste åren lagt sina resurser på att arbeta mer processororienterat för att tillhandahålla de fördelar som medföljer, vilket i sin tur ökar deras processmognad. För en funktionsstyrd myndighet som Lantmäteriet finns det hinder i deras väg till en hög processmognad, där arbete mellan verksamhetsområden och hierarkisk struktur är exempel på hinder för svenska myndigheter (Sörqvist 1999). I denna studie kommer framgångsfaktorer identifieras för att Lantmäteriet och andra svenska myndigheter ska nå en högre grad av processororienterat arbetssätt.

Det finns begränsad forskning kring svenska myndigheters tillvägagångssätt att nå en hög processmognad. På grund av de lagar och riktlinjer som ställs kommer linjeorganisationen aldrig kunna upphöra vilket begränsar myndigheters möjlighet för total processmognad. Detta innebär att de inte fritt kan öka processmognaden utan att mötas av hinder som bland annat uppstår från en myndighets hierarkiska uppbyggnad. Denna problematik kommer analyseras i studien med hjälp av benchmarking mellan Lantmäteriet och åtta svenska myndigheter.

## 1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur processororienterat arbete fungerar i en funktionsstyrd verksamhet, samt att peka på några framgångsfaktorer som kan bidra till en högre grad av processororienterad verksamhet.

## 1.2 Frågeställning

- Hur jobbar ett urval av myndigheter i Sverige med processororienterat arbete?
- Vilka framgångsfaktorer skulle kunna bidra till en ökad grad av processororienterat arbete inom svenska myndigheter?
- Vilken typ av åtgärder kan Lantmäteriet vidta för att nå en högre grad av processororienterat arbete?

## 1.3 Avgränsning

Studien kommer avgränsas till verksamhetsområde Geodata på Lantmäteriet och vid benchmarking kommer det avgränsas till svenska myndigheter. Då studien fokuserar på processororienterat arbetssätt i en funktionsstyrd verksamhet kommer de svenska myndigheterna avgränsas till de som jobbar på följande sätt.



## 2. Metod

Efter ett möte med processansvariga för verksamhetsområdet Geodata på Lantmäteriet kunde syfte för studien formuleras. Arbetet påbörjades sedan genom datainsamling. Empiriskt material i form av intervjuer är en central del i datainsamlingen för denna studie vilket gjorde att relevanta respondenter tidigt behövde kontaktas. Intervjuerna användes för att kunna benchmarka fallföretaget med andra myndigheter.

För att få kunskap kring tidigare studier av ämnet har en litteraturgenomgång genomförts för att sedan kunna skapa en teoretisk referensram. Det empiriska materialet samlades in på åtta stycken myndigheter där varje myndighet hade en till två representanter som ställde upp på en semistrukturerad digital intervju. Intervjuerna spelades in för att få med all data och när allt empiriskt material samlats in sammanställdes intervjuerna. Under studiens gång fanns regelbunden kontakt med både handledare från högskolan och kontaktpersoner från Lantmäteriet.

### 2.1 Dataanalys

Tolv grundfrågor har ställts till samtliga respondenter i intervjuerna. På grund av antalet frågor och den mängd teori och bearbetning som hade behövts för att ta med alla frågor i empirin behövde resultatet begränsas. De grundfrågor som ansågs vara mest relevanta för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar blev till rubriker i resultatet. För att kunna få ner den mest relevanta informationen för studiens mål behövdes intervjuerna bearbetas.

Först behövde intervjuerna genomföras och för denna studie intervjuades alla respondenter digitalt via Google Meet eller Skype. Genom att ha digitala intervjuerna skapades möjligheten att spela in för att sedan kunna titta tillbaka på vad som visades och sagts, vilket alla respondenter godkände. När samtliga intervjuer spelats in lyssnades alla inspelningar igenom för att skriva ner vilka tider alla respondenter svarade på respektive fråga i Excel. Därefter valdes de mest relevanta frågorna för studien ut och alla svar på dessa frågor sammanfattades kort. De bästa svaren på frågorna valdes för att sedan gå tillbaka till intervjun att lyssna på exakt vad respondenterna svarade på dessa frågor, och då kunde resultatet slutligen färdigställas.

### 2.2 Forskningsansats

Forskarens uppgift är att producera teorier som ska efterlikna verkligheten och riktig kunskap så mycket som möjligt. Enligt Patel är en central del inom vetenskapligt arbete att kunna relatera teori och verklighet (Patel & Davidson 2019).

Med deduktion som forskningsansats utgår antaganden från hur något borde vara. För att verifiera hur pålitliga dessa antaganden är används observationer och logiska resonemang för att nå ett resultat (Säfsten & Gustavsson 2019).

Studien genomfördes med en deduktiv forskningsansats som tillvägagångssätt. Forskningsintervjuerna för studien genomfördes tidigt i rapportens skede vilket innebar att all teori kring ämnet inte färdigställts, men det fanns fortfarande en grundkunskap om ämnet för att förstå vad som sagts i intervjuerna.

## 2.3 Benchmarking

Benchmarking är en process som mäter ett företags prestation mot det bästa företaget i samma bransch (Stevenson 1996). Konceptet går ut på att lära sig från andra och ta vara på deras kunskap och erfarenhet för att utveckla sin egen organisations prestation. Styrkor och svagheter hittas i företaget som analyseras för att kunna se vad som behöver förbättras i ens egna organisation (Lankford 2002).

Det sägs att de som använder benchmarking som analysmetod inte behöver återuppfinna hjulet, då idéer som redan finns analyseras för att antingen implementeras rätt av, eller utvecklas för att sedan kunna implementeras. Information finns tillgängligt för organisationer och bör därför användas, utvärderas och delas, detta ses som ett centralt mål inom benchmarking. Beroende på vad för typ av information som behövs finns det olika typer av benchmarking som kan användas (Lankford 2002).

Strategisk benchmarking arbetar med högsta ledningen inom en organisation. Denna typ av benchmarking arbetar med långsiktiga mål och fokuserar på hur företag konkurrerar. Att titta på vilka strategier organisationer använder för att vara framgångsrika är en central del i strategisk benchmarking (Lankford 2002).

Kooperativ benchmarking används när information som inte nödvändigtvis behöver hämtas från konkurrenter samlas in. Kooperativ benchmarking är den mest använda typen för att den är relativt lätt att tillämpa i praktiken. Vanligtvis uppstår inga konflikter eftersom de organisationer som jämförs inte är direkta konkurrenter. Informationen som analyseras åker i en riktning då den organisation som är bäst inom området delar med sig av sin information (Lankford 2002).

Benchmarking handlar inte om att göra förändringar och förbättringar för förändringens skull, det handlar om att addera värde. När olika benchmarking tekniker används gäller det för organisationen att analysera hur processer i värdekedjan genomförs. Lankford (2002) anser att det finns fem steg som framgångsrikt kan benchmarka en produkt, process eller område inom en organisation. Studien kommer följa de fem stegen för framgångsrik benchmarking och de beskrivs på följande sätt:

1. Identifiera en kritisk process som behöver förbättras
2. Identifiera en organisation som utmärker sig i processen.
3. Kontakta organisationen som valts ut vid benchmarking, besök dem och studera deras process eller aktivitet.
4. Analysera data
5. Förbättra den kritiska processen inom ens egen organisation.

### 2.3.1 Val av benchmarking

Studiens benchmarking baseras på strategisk och kooperativ benchmarking. De intervjuerna som genomförts har varit med myndigheter som inte haft någon konkurrens med varandra, och eftersom intervjuernas syfte har varit att endast få information från

respondenterna blir valet för studien kooperativ benchmarking. Respondenterna för intervjuerna har haft olika roller inom sina myndigheter men samtliga har suttit högt upp i respektive hierarki, då frågorna som ställs kräver en viss kompetens för att kunna besvaras. För att kunna besvara studiens syfte och forskningsfrågor behöver frågor relaterat till myndigheters strategier ställas vilket innebär att strategisk benchmarking även används. Samtliga intervjufrågor har ställts till respondenterna men i resultatet och analysen har frågorna behövt avgränsas till de som anses vara mest relevanta. Detta beror dels på studiens tidsplan som hindrar alla frågor från att sammanfattas i resultatet.

## 2.4 Intervju

Forskningsintervju är en lämplig datainsamlingsteknik för att få information i form av upplevelser, uppfattningar och erfarenheter om en företeelse från en eller flera personer. När det handlar om något som kräver djupare insikt eller om ämnet anses vara känsligt är intervju effektivt (Andersen & Schwencke 2013). En forskningsintervju är ett professionellt samtal med ett underliggande syfte och har en viss struktur (Säfsten & Gustavsson 2019).

Under denna studie har semistrukturerade intervjuer använts. Intervjuerna hade Tolv grundfrågor (se bilaga 1) som respondenterna fått tillgång till innan intervjun. Det gav respondenterna en möjlighet att förbereda sig inför intervjun för att kunna ge utförligare svar. I och med valet av intervjumetod kan följdfrågor formuleras utifrån respondenternas svar, vilket kan ge ett utförligare resultat. I tabellen nedan visas längden på intervjun, myndigheten och respondentens roll i respektive myndighet. Semistrukturerad intervju valdes även på grund av att vid benchmarking är det en lämplig datainsamlingsmetod att använda.

Semistrukturerade intervjuer är vanligast eftersom den är bevisad att vara både flexibel och mångsidig. Den kan användas och kombineras med många intervjumetoder både i gruppintervjuer och enskilda intervjuer. Flexibiliteten gör att intervjuns struktur kan variera beroende på studiens syfte och frågeställningar. En av huvudfördelarna med semistrukturerade intervjuer är att den har visat sig vara framgångsrik i att möjliggöra ömsesidighet mellan intervjuaren och respondenten. Intervjuaren har också möjligheten att improvisera följdfrågor utefter vilka svar som kommer fram i intervjun. Semistrukturerade intervjuer kräver en viss mängd förkunskap om ämnet eftersom intervjufrågorna är baserade på tidigare kunskap (Kallio m.fl. 2016).

*Tabell 1. Tabellen visar alla intervjuers längd och vilken roll respondenten hade på respektives myndighet.*

Myndighet	Roll/ arbetstitel	Intervjulängd
Myndighet C	IT-chef	36 min
Myndighet C	Strateg	51 min
Myndighet E	verksamhetsarkitekt	40min

Myndighet B	IT-arkitekt	52min
Myndighet D	Kvalitetssamordnare	73min
Myndighet A	IT-arkitekt	37min
Myndighet F	Verksamhetsarkitekt	33min
Myndighet G	Verksamhetsutvecklare	27min

## 2.5 Etiska perspektiv

Det finns fyra huvudkrav som skyddar människors integritet inom forskning. Dessa är nyttjandekravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet och informationskravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Informationskravet menar att alla berörda skall informeras om forskningens syfte och ändamål. Samtyckeskravet innebär att alla involverade frivilligt får bestämma om de vill ingå i aktuell studie. Alla insamlade uppgifter om enskilda personer får endast användas i forskningsändamål enligt nyttjandekravet. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om personer som är med i studien ska ges största möjliga konfidentialitet och deras personuppgifter ska förvaras så ingen obehörig kan ta del av dem (Vetenskapsrådet, 2002).

De fyra huvudkraven har uppfyllts i denna studie. Först behövde respondenterna godkänna sin medverkan i studien innan intervjuerna kunde börja. Intervjuerna genomfördes digitalt, vilket gjorde att möjligheten till inspelning av både röst och skärm skapades. Samtliga respondenter fick frågan om de godkände inspelningen samtidigt som förutsättningarna för intervjun förklarades för dem,

## 2.6 Metodkritik

### 2.6.1 Validitet

Validitet används för att beskriva giltigheten av de resultat som uppnås med använda mätinstrument, det ska säkerställas att det som avses mätas också är det som mäts. När abstrakta begrepp så som kvalitet ska mätas kan problem uppstå att uppskatta dess validitet (Säfsen & Gustavsson 2019). Ett sätt att öka en studies validitet är att samla in data som flera källor styrker, vilket gör studiens slutsatser och diskussioner trovärdigare (Yin 2014).

Studiens fokusområde är processorientering hos myndigheter vilket innebär att relevanta personer för ämnet behöver intervjuas. Respondenterna för intervjuerna har bland annat varit verksamhetsstrateger, mellanchefer och verksamhetsarkitekter på grund av deras kompetens inom området. På grund av att nio intervjuer genomförts styrks validiteten eftersom det insamlade materialet kan jämföras mot varandra. Hos en myndighet har två intervjuer genomförts vilket gör att intervjuerna kan styrka varandras validitet.

### **2.6.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handlar om hur pålitlig en mätning är och i vilken utsträckning mätningen kan upprepas av andra forskare vid andra tillfällen, utan att det ska bli skillnader i resultatet. Det vill säga måttens och mätningarnas tillförlitlighet. Hög reliabilitet betyder att upprepade mätningar ger samma resultat, men det ger ingen garanti att det som avsågs att mätas verkligen mäts. Reliabiliteten påverkas av slumpmässiga fel som kan uppstå i samband med mätningen. Dessa fel kan bero på brister i själva mätinstrumentet, till exempel okalibrerad utrustning, men då det handlar om intervjustudier kan reliabiliteten påverkas av bristande kunskap i respondents åsikter och intresse (Säfssten & Gustavsson 2019). Ett sätt att hantera dessa faktorer och öka reliabiliteten på studien är att göra om mätningen flera gånger (Bryman & Bell 2017).

Biggam (2015) menar att det är viktigt att styrka reliabiliteten under intervjuer. Det finns alltid en risk att respondentens svar blir påverkade av studiens syfte eller svarar utifrån vad som gynnar respondentens företag. Det innebär att respondenten kan utelämna viktig information i syfte att inte säga dåliga saker om sitt företag, vilket påverkar reliabiliteten på intervjun och resultatet. Det är viktigt att respondenten känner sig bekväm och inte har några utomstående faktorer som påverkar vad den är villig att berätta (Biggam 2015).

I studien undviks ledande frågor till respondenterna i intervjuerna för att få ett så trovärdigt svar som möjligt. Eftersom flera intervjuer genomförts undveks det att nämna vad de andra respondenterna svarat på samtliga frågor för att de inte skulle påverka den aktuella intervjun. Att avgöra om respondenterna är influerad av respektives myndighet går ej att avgöra vilket kan påverka reliabiliteten negativt.

### **2.6.3 Generaliserbarhet**

Inom kvantitativ forskning är generalisering en vanligt förekommande metod för att avgöra hur resultaten kan appliceras på andra målgrupper, personer eller områden. Enligt Bryman & Bell (2017) måste forskare begränsa antalet intervjuer eftersom det är svårt att samla in information från en hel befolkning. För att generalisera resultaten på ett tillförlitligt sätt är det viktigt att urvalet är representativt för den större gruppen som ska generaliseras (Bryman & Bell 2017).

På grund av att alla intervjuer som genomförts har varit hos myndigheter blir det då lätt att applicera resultaten på andra myndigheter. Myndigheter har vissa riktlinjer som de behöver ta hänsyn till, vilket innebär att generaliserbarheten för denna studie ökar i förhållande till antalet intervjuer, eftersom fler intervjuer gör det mer sannolikt att kunna applicera det gemensamma resultatet på andra myndigheter.

## 3. Teoretisk referensram

### 3.1 Process

Process är ett brett begrepp som idag används i många sammanhang och beroende på vilket område begreppet används har de olika sätt att se på process. Politiker, tekniker och samhällsvetare använder begreppet olika och på grund av ordets breda definition använder ingen det fel men missförstånd kan uppstå. Den ursprungliga definitionen av process kommer från latin och betyder "gå framåt, försätta, avancera", men inom det svenska språket är den vanligaste definitionen av process, "en kedja av aktiviteter" (Ljungberg & Larsson 2012).

### 3.2 Processorientering

McCormack och Johnson (2001) menar att processorientering handlar om att prioritera processen istället för hierarkin och resultatet. Rentzhog (1998) anser att dagens tuffa konkurrens kräver att organisationer jobbar med ständig utveckling och förnyelse. Med den traditionella organisationsuppbyggnaden blir det svårt att få alla medarbetare att fokusera på huvuduppgiften, ofta prioriterar de endast sina egna delar i processen och missar helhetsbilden (Rentzhog 1998).

Oskarsson (2021) visar detta genom att ta upp en funktionsorienterad organisation som exempel där varje enhet jobbar individuellt och separat från varandra. Då menar Oskarsson att utfallet blir att alla enheter förbättrar sin enhet utan att ta hänsyn till andra, där enheten inköp är ett exempel som bara tänker på att reducera kostnaden på det inköpta materialet. Oskarsson (2021) menar att i en processorienterad organisation optimeras hela flödet genom att kopplas till en kund eller produkt. Det medför att fokuset blir att optimera hela flödet istället för enskilda enheter (Oskarsson m.fl. 2021).

Det finns olika aspekter som anses vara avgörande vid införande av ett processorienterat arbetssätt. För att leda en organisation som drivs processorienterat krävs det stor kunskap om dess processer samt hur de samverkar med varandra. Vanligtvis görs detta med en kartläggning av processerna och det anses vara startpunkten för processorienteringsarbetet. Ledningens engagemang är en viktig del för att processorienteringen ska fungera (Kohlbacher & Reijers 2013). De menar att det finns en stor risk att implementeringen misslyckas om inte ledningen inser vikten av ledarskap och främjande av processorienterat tankesätt. Enligt Kohlbacher och Reijers (2013) är den största skillnaden mellan ett företag som arbetar med fokus på processer och ett traditionellt företag närvaron på processägare. Processägaren bör ha det övergripande ansvaret och full befogenhet att förbättra och mäta processen (Pritchard & Armistead 1999; Kohlbacher & Reijers 2013).

#### 3.2.1 Implementering av processorientering

Kohlbacher och Reijers (2013) menar att om man fokuserar på mätetal i processen istället för enheterna i organisationen kan ett gemensamt fokus skapas för flera olika enheter. Implementering av mätningar och justeringar av redan existerande mätetal kan leda till en förbättrad ledning eftersom en process endast kan fullbordas om den kan mätas. Processorienteringsarbetet innefattar också kulturella aspekter. Kohlbacher och Reijers (2013) betonar vikten av kulturen inom en organisation som främjar kombinationen av människor och processer för att tillsammans producera en produkt. De förespråkar kultur som baseras på laganda, vilja att förändras, kundfokus, personligt

ansvar och en samarbetande ledarstil som fungerar bra tillsammans med processororientering. Kohlbacher och Reijers (2013) menar även att en processororienterad organisation bör ha en struktur som följer processernas syfte. De poängterar även vikten av planering, kommunikation och utbildning utifrån organisationens processer. De nämner även att det är viktigt att jobba med ständiga förbättringar för att uppnå förbättrade processer, och medarbetarna som är involverade i processen bör även ha tillräcklig kunskap om processen (Kohlbacher & Reijers 2013).

Ljungberg och Larsson (2012) hävdar att processororienterat arbetssätt kan förändra synen på organisationsform, system och strukturer samt attityder och organisationskultur. De förklarar att ett processororienterat tankesätt kan ändra på grundläggande värderingar och bidra med nya sätt som verksamheten kan drivas på. Därför anser Ljungberg och Larsson (2012) att processororientering påverkar hur verksamheten är utformad, drivs och utvecklas. En tydlig effekt av att arbeta mer processororienterat är att transparensen i verksamheten ökar vilket gör det enklare att identifiera och reducera icke värdeskapande aktiviteter. Kohlbacher och Reijers (2013) menar att det kan leda till kostnadsbesparingar och förbättra lönsamheten i verksamheten. De anser även att processororientering kan minimera ledtider och cykeltider.

Skjinjar et al. (2008) skriver att effekterna av en processororienterad verksamhet förbättrar icke-finansiella resultat, vilket indirekt leder till bättre ekonomiska resultat. En studie utförd av Tang et al. (2013) visar att införandet av ett processororienterat arbetssätt påverkar verksamhetens och medarbetarnas innovativa förmåga. Kohlbacher och Reijers (2013) menar att det kan bidra med reducerad tid innan nya produkter tar sig till marknaden.

### **3.2.2 Hinder för processororientering**

Hos majoriteten av företag finns det hinder för dem att kunna implementera ett processororienterat arbetssätt i organisationen. Dessa hinder kan delas upp i fem delar som är finansiella, strategiska, kulturella, individuella och strukturella (Sörqvist 1999).

I de flesta fall är moderna företag baserade på en stark och funktionsorganisatorisk struktur som har satt sina spår sen många år tillbaka. Det finns stora svårigheter att försöka ändra de strukturer som uppstått efter många år av arbete. Ledningssystem som finns i verksamheten är ofta kopplade till funktioner som brukar ha en bevarande effekt. I vissa fall behöver ledningssystemen ta hänsyn till ISO 9000, till exempel när externa organisationer är inblandade (Sörqvist 1999).

Det är vanligt för medarbetare och ledning i företag att sakna en övergripande syn och förståelse av företaget och hur de arbetar. Individerna som arbetar för företaget specialiserar sig ofta inom ett område, vilket gör det svårt för dem att arbeta över funktionella gränser. Specialisering är djupt rotat i dagens samhälle eftersom människor tidigt specialiserar sig inom ett område genom sina val av utbildningar och intressen, för att kunna kvalificera in sig i området de vill hålla på med senare i livet (Sörqvist 1999).

Finansiella hinder har ofta allvarliga effekter på implementering av processororientering i verksamheter. Det flesta verksamheter har utvecklade system för finansiellt ansvar som är baserade i team och avdelningar. Det betyder att avdelningarna tenderar att vara emot cross-funktionella arbetsuppgifter och väljer hellre att optimera sin egen finansiella

position. Generellt kommer detta resultera i en suboptimering i verksamheten. Företagets budget är ofta strukturerad på samma sätt, uppdelad mellan de olika avdelningarna vilket motsäger delandet av processer (Sörqvist 1999).

Löner är en annan faktor som har stor betydelse för processororienteringen. Vanligen tenderar löner att öka när medarbetare klättrar i hierarkin. Bonusar till medarbetare och chefer kan kopplas till deras arbete i funktioner, vilket blir ett ytterligare problem vid implementeringen av processororientering (Sörqvist 1999).

I många fall är ett företags mål och nyckeltal valda utifrån organisationens funktioner. Därför kommer medarbetarens ansträngningar att riktas mot funktionens mål vilket gör att processororienteringen försvinner på vägen. Jobbeskrivningar och definitioner på medarbetarnas ansvar och auktoritet är även där baserade på organisationens funktioner vilket kan hindra processororientering hos företaget. Ett företags affärsidé, vision och företagsvärderingar är ofta otillräckligt definierade, utplacerade och kommunicerade till medarbetarna. Detta innebär att ledningen behöver kontrollera verksamheten, som tenderar att främja en hierarkisk ledarstruktur (Sörqvist 1999).

I moderna verksamheter är det många fenomen som hindrar implementeringen av processororientering. Funktionella och hierarkiskt styrda verksamheter där mellanchefer baserar sin maktposition på specialistkunskaper som tidigare funnits i funktionen, tenderar att jobba motsatt den tvärfunktionella samordningen. Den vanliga strukturen i moderna verksamheter som är mest givande karriärmässigt baserat på prestige och lön är vertikalt strukturerade hierarkier. Andra karriärsval har inte givit någon stor skillnad i de flesta företagen (Sörqvist 1999).

Inställningen och självförtroendet hos medarbetare är inte alltid vad det skulle kunna vara hos många företag. Även om kunskap och kompetens hos medarbetaren ökat under åren visar det sig att ledningen har en ledarstil som tyder på att man inte riktigt litar på medarbetarens förmåga och entusiasm. Många företag fokuserar mer på antal arbetstimmar och på detaljer än det uppnådda resultatet hos medarbetarna, och på grund av detta hindras processororienteringen hos företag som har den typ av ledarstil (Sörqvist 1999).

### 3.3 Funktionsstyrd verksamhet

I ett funktionsorienterat företag jobbar de anställda i huvudsak mot den egna avdelningen och den funktion som avdelningen bidrar med till processen (Sanne 2005).

Funktionsorienterade organisationer har några tydliga fördelar, eftersom medarbetarna blir indelade i enheter får de möjligheten att specialisera sig på sina arbetsuppgifter. Det bidrar även med en sorts kulturell homogenitet inom enheterna. Medarbetarna i samma enhet har ofta samma bakgrund och utbildning vilket innebär att de använder sig av liknande terminologi och beskrivningsmodeller. Det skapar en lättare stämning vilket underlättar kommunikationen för de frågor som är aktuella för arbetet (Lindkvist m.fl. 2014).

Specialiseringen kan också dra med sig negativa effekter. Den bidrar till en gruppering som kan medföra att enheterna isolerar sig från varandra, har svårt att förstå varandra eller arbetar i olika riktningar. Funktionsorienterade organisationer har det svårt att lösa



problem som uppstår eftersom det är problematiskt att lokalisera ansvaret och alla olika avdelningar har det lätt att skylla på varandra när någonting händer (Lindkvist m.fl. 2014).

Organisationen blir uppsplittrad och detta kan under vissa omständigheter var skäl till att organisationen förblir funktionsorienterad. Ägaren eller Vd:n får tillgång till mycket information och många koordineringsuppgifter. Det skapar mycket arbete men det ger också en bra överblick över hela organisationen, någonting som andra chefer sällan får tillgång till. Det ger en enastående maktposition i organisationen (Lindkvist m.fl. 2014).

I en funktionsorienterad organisation prioriteras enskilda funktioner och delfunktioner. Helheten är inte lika viktig för en medarbetare då kompetensen, kreativiteten och initiativförmågan inte efterfrågas eller tas tillvara på fullt ut. Medarbetaren ges heller inte möjligheten att förstå helheten. Ljungberg och Larsson (2012) menar att om det finns medarbetare som inte vill ta ansvar eller engagera sig i verksamheten bör det inte hindra de övriga. Organisationens nuvarande form kan även vara en faktor till medarbetarens bristande engagemang (Ljungberg & Larsson 2012).

### 3.4 Processmognad

Många företag har svårt att vara konkurrenskraftiga på grund av att dagens marknad blir tuffare. Förändringarna på marknaden resulterar i att högre krav ställs på produkter, priser och service. Murat de Meirelles Quintell och Farias de Toledo (2017) anser att organisationer måste ha optimerade system som stödjer processerna för att kunna möta den snabba efterfrågan och de höga kundkraven.

Enligt Dooley et al (2001) kan processmognad ses som i vilken grad en process är definierad, hanterad, mätt samt kontinuerligt förbättras. En organisation med hög processmognad har vanligtvis väldefinierade och dokumenterade processer samt standardiserade metoder. De mäter aktivt processprestanda och använder resultatet för att kontinuerligt förbättra processerna (Humphrey 1989). Fördelarna med att ha hög processmognad är många. Organisationer som har hög processmognad har minskade kostnader, ökad produktivitet, förbättrad kvalitet och en mer tillförlitlig leverans av produkter och tjänster. För att uppnå hög processmognad är det viktigt att organisationen har engagerade ledare och medarbetare som arbetar tillsammans för att definiera, utveckla och förbättra processer kontinuerligt (Humphrey 1989).

Processmognadsmodeller är ett hjälpmedel för organisationer att förstå sina processer och hjälper dem med processmätning och förbättring (Dahlin 2017). Enligt Dahlin (2017) kan en processmognadsmodell användas på tre sätt. Det kan användas för bedömning av nuvarande mognadsnivå, eller för att identifiera önskvärd framtida mognadsnivå och vägledning för hur man når denna nivå, slutligen kan det användas med ett jämförande syfte som benchmarking. Ett Exempel på en processmognadsmodell är CMMI (Dahlin 2017).

### 3.4.1 Capability Maturity Model Integrated

CMMI står för capability maturity model integrated och är ett verktyg som hjälper företag att förbättra prestandan för sina processer, vilket ger en tydlig färdplan på deras förmåga att bygga, förbättra och benchmarka. CMMI består av fem processmognadsnivåer, där varje nivå bygger på den föregående och en högre nivå innebär högre processmognad (Paulk m.fl. 1993). Dessa fem nivåer är följande (Software Engineering Institute [SEI] 2010):

#### Mognadsnivå ett - Initial

Processerna är vanligtvis ad hoc och kaotiska. Arbetsmiljön i organisationer är ostabila och kan inte stödja processerna. Framgång i dessa organisationer har mer med medarbetarnas kompetens och engagemang än processernas struktur att göra.

#### Mognadsnivå två - Managed

På mognadsnivå två hanteras projekt, processer och tjänster. Processer dokumenteras och övervakas och den ansvarige ser till att processen är planerad med hänsyn till policyn. För att utföra processen delas ansvar ut, samtidigt som medarbetarna utbildas på processen.

#### Mognadsnivå tre - Defined

Förvärvaren använder definierade processer för att hantera projekt och leverantörer. Standardiserade processer införs för att kunna vara konsekvent genom hela organisationen. På mognadsnivå tre arbetas det mer proaktivt med definierade processer och dessa processer är integrerade i organisationen.

#### Mognadsnivå fyra – Quantitatively managed

På mognadsnivå fyra etableras kvantitativa metodik för att mäta och övervaka kvalitet processprestanda och de används som kriterier för att hantera processerna. Målen baseras på behov hos kunden, användare, organisationen och de som implementerar processen. Kvalitet och prestanda förstås i statistiska termer och hanteras under hela processernas livscykel.

#### Mognadsnivå fem - Optimizing

Organisationen kontinuerligt förbättrar sina processer baserat på en kvantitativ förståelse av de mål och den prestandan som behövs. Resultatet från mätningarna av de standardiserade processerna används för att kunna kontinuerligt förbättra processerna i organisationen.

### 3.5 Agilt arbetssätt

För att uppnå högre processmognad gäller det att ständigt förbättra processer baserat på feedback och data och ett sätt att uppnå detta är att jobba agilt (SEI, 2010). Agilt arbetssätt är utvecklat för att möta de problem som tillkommer vid snabb förändring och göra det möjligt för teamet att reagera effektivt på förändringar, genom att effektivisera informations och beslutsprocesser. Kunder definieras inte enbart som mottagare av slutprodukten då de är aktivt involverade i utvecklingsprocessen. Fördelarna med implementering av agila arbetsmetoder är varierande, bland annat ökar teameffektivitet, produktkvalitet, projektprestanda, kundnöjdhet och projektförutsägbarhet. Agila

arbetsmetoder delas vanligtvis in i etapper där arbetarna sätter upp delmål som de kan jobba mot, dessa etapper kan även kallas för iterationer eller sprintar. I slutet av varje iteration är det viktigt att reflektera över vad som gjorts, där retrospektiv är en vanlig process som används för att reflektera över vad som gjorts (Rietze & Zacher 2022).

Huvudfokus för agila arbetsmetoder ligger på de människor som arbetar tillsammans i team. Den traditionella ledningsstilen ersätts av ett samarbetande självorganiserat styrsätt i själva teamet. Detta bidrar med en beslutfattande behörighet direkt till nivån med operativa problem och osäkerheter, vilket resulterar i ökad rörlighet och noggrannhet av problemlösning. Ledningens roll är att tillhandahålla en god miljö av stöd och förtroende samt att agera som en tjänande ledare, (Rietze & Zacher 2022).

### **3.5.1 Iteration**

Agila team arbetar i korta återkommande iterationer som vanligtvis pågår en till fem veckor. I början av varje iteration kommer teammedlemmar och företagsägare överens om vad som ska utföras under nästa iteration. Teamet uppskattar mängden arbetare som varje uppgift kräver och baserat på det beslutas det hur mycket som kan slutföras under iterationen. Enligt Rietze och Zacher (2022) föredrar agila team att minska omfattningen av uppgifter för att hålla sina tidscheman. Delmål definieras regelbundet och utvärderas i korta intervaller för att ständigt kunna integrera kundfeedback (Rietze & Zacher 2022).

### **3.5.2 Retrospektiv**

Reflektion är en central faktor inom agilt arbetssätt. Agila team ifrågasätter regelbundet sitt beteende och reflekterar hur deras samarbete fungerar samt söker förbättringar i sitt arbete. Reflektionen genomförs oftast i återkommande schemalagda retrospektiva sessioner där teamen tittar tillbaka på deras senaste iteration. Viktiga aspekter som teamet bör fokusera på under retrospektiven inkluderar identifiering och diskussion av hinder, diskussion av erfarenheter, teamdynamik och konflikter, analys av tidigare åtgärds punkter och identifiering av framtida åtgärds punkter (Rietze & Zacher 2022). Under reflektionen kan det vara effektivt att titta på sina nyckeltal för att få en bra grund på det som behöver förbättras (Willaert m.fl. 2006).

## **3.6 Key Performance Indicator**

Ett krav för att uppfylla sina mål är att använda lämpliga mätningar som bedömer organisationens prestanda. Några kan mäta övergripande över hela organisationen medan andra kan vara specifika och mäta enheter eller verksamhetsområden inom organisationen (Rakar m.fl. 2004). Utan prestandamätningar är det svårt att ha kontinuerlig uppsikt i en organisation och för att mätningarna ska vara effektiva bör de stödja organisationens pågående förbättringar. Beroende på mätetalets detaljnivå finns det inom olika delar av en organisation, ett övergripande mätetal speglar verksamhetens strategi medan ett detaljerat mätetal bör finnas inom det aktuella arbetet (Slack 2006).

KPI står för "key performance indicator" och är ett vanligt mätetal eller nyckeltal. Beroende på vad som ska mätas finns det olika typer av mätetal, där processororienterade mätetal är ett exempel (Rakar m.fl. 2004). KPI är ett mätetal som behandlar de

mätningar som är mest kritiska för organisationens aktuella resultat men även det framtida, och det nyckeltalet visar vad som behöver göras för att förbättra prestationen inom en organisation (Parmenter 2010).

Det finns sju egenskaper som kännetecknar ett KPI (Parmenter 2010).

- Icke finansiella mätningar
- Mätningarna sker regelbundet
- Följs upp av chefer och ledning
- Tydligt vad medarbetare behöver göra samt förståelse för mätningen
- Signifikant påverkan (påverkar en eller flera kritiska framgångsfaktorer)
- Positiv påverkan på prestanda
- Kan koppla mätningar till ansvar för ett team

Generellt sätt ska nyckeltalen i en process accepteras av alla inblandade. Detta bör eftersträvas för att organisationen inte ska hamna i en situation där enheterna tävlar mot varandra för att uppnå bästa möjliga resultat. Processorienterade nyckeltal ska även vara lätta att kommunicera och förstå, på grund av att flera avdelningar med olika bakgrunder är involverade. Optimalt sett ska alla medarbetare ha koll på hur nyckeltalen tolkas och dess värde för organisationen. Ett sätt för att öka process fokuset inom en organisation är att utvärdera en grups prestanda istället för en enskild individ eftersom detta tillvägagångssätt är mer konstruktivt (Willaert m.fl. 2006).

### 3.7 Scaled Agile Framework

SAFe står för scaled agile framework och är ett ramverk som främst hjälper större organisationer att strukturera upp roller, ansvar, struktur och aktiviteter genom att använda en kombination mellan agil och lean utveckling. Verktyget är virtuellt och sätts upp parallellt med organisationens vanliga struktur (Ciancarini m.fl. 2022).

För att kunna hantera integrationen av agilt arbetssätt i stora organisationer så organiserar SAFe upp sig i fyra nivåer som är team, program, stor lösning och portfolio. I teamnivån sätts medarbetare in i team för att fullt arbeta med ett agilt arbetssätt och detta gör de i iterationer. På programnivån integrerar de flera team där de får arbeta med varandra i längre sprintar som kan hålla på mellan åtta och tolv veckor (Ciancarini m.fl. 2022). Integrationen av team på programnivån kan ses som ett tåg där teamen är vagnar och tåget är värdeströmmen som alla jobbar efter. Större projekt som inte är lämpade för programnivån hamnar på stor lösningsnivån där specialiserade roller finns som kan hantera extra komplexa och större projekt. På portfolionivån hanteras de agila tågets strategi och budget men det bör noteras att alla nivåer inte alltid behövs då det till exempel beror på hur stor organisationen (Ciancarini m.fl. 2022).

#### 3.7.1 Värdeströmmar

För att hantera information på ett effektivt sätt kan man se värdeströmmar som en serie av processer och aktiviteter som tillsammans leder fram till att informationen presenteras till användaren. Detta inkluderar insamling, representation, utbyte, organisering, hämtning och visualisering av information. I praktiken är det vanligt att flera aktörer och IT-system är involverade i dessa värdeströmmar. För att minska onödiga moment i processen är det viktigt att processerna är väl integrerade och att så

många händelser och aktiviteter som möjligt automatiseras. Det är också viktigt att användarna av IT-systemen förstår de olika värdeförslagen och vad som är direkt respektive indirekt värde för organisationen. Direkt värde kan gynna den specifika användaren, medan indirekt värde kan gynna en annan avdelning eller användargrupp, men det kan kräva att en eller flera användare utför en specifik uppgift eller procedur för att värdet ska kunna flöda (Hicks 2007).

Det finns två typer av värdeströmmar, operativa och utvecklingsvärdeströmmar. Operativa värdeströmmar behandlar de steg som handlar om att producera en produkt eller tjänst till kunden medan utvecklingsvärdeströmmar stödjer den operativa värdeströmmen i form av att utforma nya produkter och tjänster (Kruchten m.fl. 2019).

## 4. Resultat

### 4.1 Företagsbeskrivning

Lantmäteriet är en svensk myndighet och har kartlagt Sverige sedan 1628. Med sina 200 anställda ansvarar de över säkrandet av fastigheter, tillgängliggöra geodata i samhället och lägga grunden för en fungerande samhällsekonomi. De leder även digitaliseringen av samhällsbyggnadsprocessen. Lantmäteriet finns på 50 orter varav huvudkontoret är lokaliserat i Gävle. Årligen omsätter Lantmäteriet 1,9 miljarder kronor varav 70% av intäkterna kommer från avgifter och andra ersättningar, resten är anslagsfinansierade. Deras fastighetsregister består av cirka 3,5 miljoner objekt (Lantmäteriet 2023).

Geodata är ett verksamhetsområde på Lantmäteriet som kartlägger Sverige och förser samhället med kartor, bilder och annan geografisk information. Geodata beskriver allt som har ett geografiskt läge, där fastigheter, vägar, byggnader, vegetation, sjöar och befolkning är exempel på områden de jobbar med (Lantmäteriet 2023).

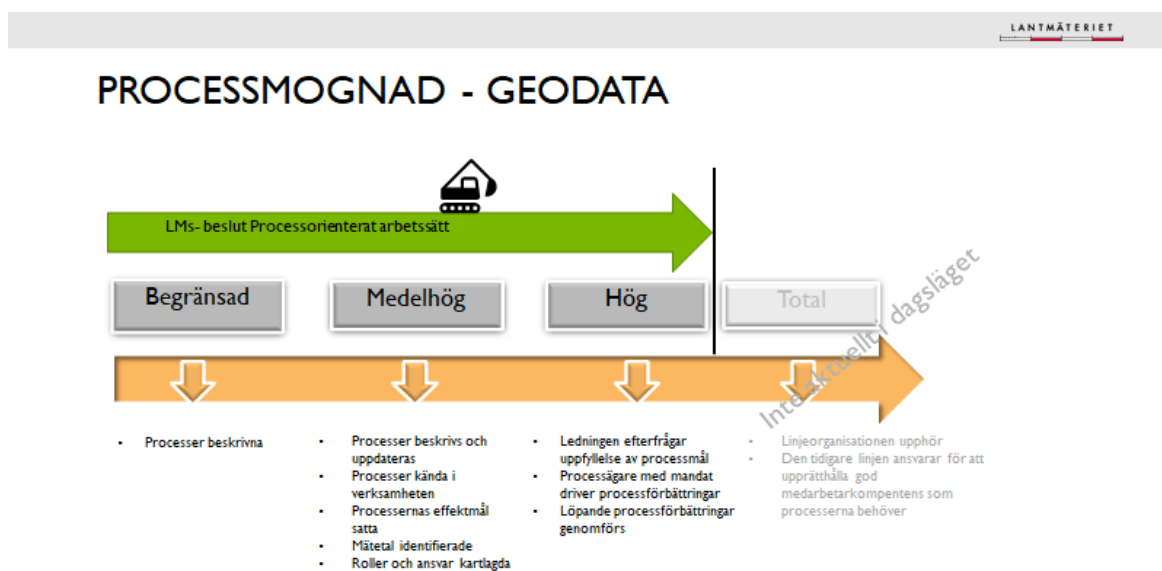
### 4.2 Nulägesbeskrivning

Lantmäteriet är idag en myndighet som arbetar funktionsorienterat, dels på grund av de regler som ställs på en myndighet men även deras snart 400 år gamla företagskultur. Verksamhetsområde Geodata som studien avgränsas till har under senaste åren försökt övergå till ett mer processororienterat arbete men har hittills inte uppnått den processmognaden som de önskar.

I nuläget håller Geodata på att definiera processmål och mätetal då det inte finns något för hela flödet. Genom intervjuer framkom det att de arbetade mycket med chefer och ledning för att få dem att tänka mer processororienterat med förhoppningen att kunna implementera processarbetet i verksamhetsområdet men det sattes främst stopp av ledning. Det kan bero på att även om den högsta chefen tycker att processarbetet är något bra så styrs inte enhetscheferna under honom utifrån processarbetet, de styrs istället utifrån stuprör och blir även belönade genom att jobba funktionsstyr. De ansvariga för processmognadsarbetet på verksamhetsområde Geodata har utvecklat tre rekommendationer till ledningsgruppsnivå. Varje enhet har fått enskilda rekommendationer att arbeta med men rekommendationerna på ledningsnivå består av följande punkter:

- Öka förståelsen för vad ett processororienterat synsätt innebär: Se helhet, processflöden och öka kundkänedom.
- Mät och följ upp hela processflöden, över enhetsgränser, utifrån strategin för processen.
- Säkerställ att utveckling utgår ifrån kartlagda nulägesbeskrivningar och att återföring till förvaltning sker vid avslutad utveckling.

I ledningen är det viktigt att ha en helhetssyn över sitt ansvarsområde men när ett gap mellan ledning och medarbetare som jobbar i processer bildas uppstår det svårigheter att arbeta processororienterat. De har beskrivit processer i sin processkarta (se bilaga 2) men när det arbetet går från abstrakt till värdeskapande upplever respondenterna att det tar stopp från högre ledning och chefer. I intervjun framkom det att de inte arbetar agilt i sina verksamhetsprocesser och att värdeströmmar finns i verksamheten men värdeströmmar som begrepp och koncept använder de inte i sitt arbete. De har ett mer processtänk där processerna är i fokus medans konceptet värdeström går ut på att se flera processer från ett större perspektiv och se värdet som skapas från början till kund. I sitt arbete att öka processmognaden på Geodata tar medarbetarna hjälp av en processmognadsbild som beskriver de olika nivåerna en organisation kan uppnå utifrån vissa kriterier som uppfylls. (Stigendal & Johansson 2003; IRM, 2022).



Figur 1. Bilden visar Lantmäteriets modell för processmognad. (Stigendal & Johansson 2003; IRM, 2022; Lantmäteriet 2023)

### 4.3 Intervjuresultat

Varje respondent har fått svara vad de anser att deras myndighet har för processmognad utifrån grävskopebilden som är Lantmäteriets modell ovan. Då myndigheterna inte jobbar utifrån Lantmäteriets modell har respondenterna behövt estimerat vart de befinner sig utifrån punkterna i processmognadsmodellen, svaren visas i tabellen nedan.

Tabell 2. Tabellen visar respondenternas estimerade processmognadsnivå.

Myndighet	Processmognad
A	Medelhög
B	Medelhög
C	Total
D	Hög
E	Medelhög
F	Begränsad
G	Begränsad

Myndighet F och G nämnde att vissa delar i organisationen uppnår en medelhög processmognad men som helhet ligger de på en begränsad. Att linjeorganisationen upphör helt anser myndighet C vara orimligt så bortsett från den punkten i grävskopebilden anser de att total processmognad uppnåtts.

#### 4.3.1 Vad behöver myndigheterna göra för att nå högre processmognad och vilka hinder finns det längst vägen?

Myndighet E anser att deras nästa steg för att gå från medelhög till hög processmognad är att kunna knyta processerna till myndighetens strategier och mål som pratas på ledningsnivå. Skulle ledningen efterfråga något kring processer och verkligen uttrycka det kommer myndighet E avancera till en hög processmognad.

Ledningen gör sina strategier och mål utan att titta på processkartan och det är hindret för att de inte kan komma upp till en hög processmognad enligt grävskopebilden. Ledningen har bra koll på myndighetens uppdrag vilket gör att de utformar sina strategier från det, problemet blir att ett glapp mellan dem och de som jobbar med processkartan bildas vilket gör att det inte är så tydligt i myndigheten varför de jobbar med alla processer.

Nästa steg i utvecklingen för myndighet B är att utveckla sig inom värdeströmmar. De vill börja använda sig av operativa värdeströmmar, vilket de endast gör till en viss grad i nuläget och att det ska finnas en värdeström kring processen "starta företag". Dagens stödprocesser kommer då att stödja den operativa värdeströmmen. I dagsläget har enheterna delat ägande av processerna då flera enheter kan använda sig av samma process. Myndighet B menar att om man får det så kommer digitaliseringstakten att bestämmas av den operativa värdeströmmen och då får man en bättre taktning. Nu har de några problem med beställningar varav några är alldeles för omständiga och tar för lång tid medan andra kan lösas direkt och sedan ligger den stilla i några månader.



Respondenten menar att om de uppnår detta har de möjlighet att nå en hög processmognadsnivå.

Likt myndighet B anser myndighet F att om de arbetar med värdeströmmar kommer deras processmognad att öka. Processer kommer finnas kopplade till värdeströmmar men de tittar på vilket värde de kan erbjuda med de tjänster som de tillhandahåller. De väljer att titta på värdeflödet från kundbehov till att värdet uppstår och för att de ska öka processmognaden vill de optimera värdeströmmar, där centrala frågor är hur de kan nå värdeskapandet snabbare. Det kommer resultera i att de behöver titta mer på att strömlinjeforma processer, tydliggöra ansvar och minimera överlämningar.

Myndighet C menar att även de behöver bli bättre på att använda värdeströmmar, istället för att prata processer. De vill använda sig av operativa värdeströmmar och utvecklingsvärdeströmmar. Medarbetare och handläggare behöver förstå sin roll i det hela, det handlar mycket om utbildning, förståelse och involvering. Myndighet B nämner att de olika typerna av värdeströmmar kommer från ett ramverk som heter Scaled Agile Framework (SAFe). Hur de arbetar i myndigheten är inte utefter en linjeorganisation, deras anställningar är i linjer men de arbetar tvärfunktionellt i myndigheten och organiserar sig i deras värdeströmmar. Värdeströmmarna har ingen organisatorisk hemvist då det är tänkt att de kan arbeta i hela organisationen i alla processer, även fast de har en linjeorganisation. Processerna behöver därför inte vara kopplade till respektive enhet.

#### **4.3.2 Vilka framgångsfaktorer är enligt dig viktiga för att lyckas med processororienterat arbete i en funktionsstyrd verksamhet?**

Myndighet E anser att en viktig framgångsfaktor för processororienterat arbete är att cheferna som är processägare måste förstå vitsen med processerna och processororientering. De bör själv tänka över vilken nytta arbetet har för att kunna skapa sitt eget syfte och driv i det. Vissa av myndighet E:s processägare engagerar sig inte tillräckligt mycket i processarbetet och missar därmed möjligheten att använda processerna för att beskriva, styra och förbättra sin verksamhet.

Myndighet A anser att det är viktigt att anpassa processerna utifrån verksamhetens karaktär. Det vill säga att om man har väldigt kompetenta medarbetare ska man inte beskriva exakt hur de ska utföra arbetet utan det förväntas de klara av ändå.

Myndighet F anser att ständiga förbättringar och ett lärande förhållningssätt är viktigt för att på sikt fungera som organisation. De menar att det finns risk att stagnera i förbättringsarbetet och vill istället att man hitta ett löpande sätt att förbättra sin organisation. De anser även att retrospektiv är en bra metod för att analysera sin egen prestation för att bli mer framgångsrik nästa gång.

Myndighet C tycker att en central del inom processarbetet är visionen och vad man vill åstadkomma, om man kan göra det begripligt för medarbetaren blir det även tydligt var man är på väg. Genom att kunna förmedla visionen på ett sätt som gör det begripligt för

medarbetaren får man en känsla att det jag gör bidrar till organisationen och att vi är på rätt väg.

Enligt Myndighet C är även tvärfunktionella team en framgångsfaktor. De menar att genom att jobba i team med rätt kompetens och många ögon på utmaningen gör det lättare än om man sitter själv med sin arbetsuppgift. Teamet får stort ansvar utifrån givna ramar och leder arbetet tillsammans.

### **4.3.3 Hur arbetar ni med kontinuerliga förbättringar?**

Myndighet C menar att på IT-avdelningen jobbar de agilt i iterationer på tre veckor och efter varje iteration används retrospektiv för att analysera vad som gjordes under den senaste iterationen. Under analysen tittar de tillbaka på hur det gått i arbetsuppgifterna och med medarbetarna. De anser att det är viktigt att ha ett moget samtalsklimat och att jobba med ständiga förbättringar. Myndigheten har också ett verktyg som de kallar Team health check som går ut på att en gång per kvartal ska alla medarbetare svara på ett antal frågor. Dessa frågor handlar om hur medarbetarna upplever hur väl våra arbetssätt fungerar, att vi har rätt stöd, att vi skapar värde för kund och hur väl vårt samarbete fungerar. Utifrån detta tar vi arbetet vidare med förbättringar inom valda områden.

Myndighet F har jobbat mycket med retrospektiv på slutet. Efter en intervall som kan vara en sprint, puls eller iteration ställer man sig själv frågan, vad gick bra, vad gick dåligt, vad ska vi fortsätta med och vad ska vi sluta med. Retrospektiven ligger dem närmast som tillvägagångssätt men resultatet av en retrospektiv behöver jobbas in i någon form av förbättringsprocess. Att skriva ner resultatet för att sedan lägga det i en låda och glömma bort det är lätt hänt, därför är det viktigt att jobba in resultaten från retrospektiv in i vardagen, så att nästa projekt eller iteration blir bättre.

Myndighet B jobbar med något de kallar för Popup. Elva stycken handläggare får anmäla sig frivilligt till team där de får prova på att arbeta på nya sätt, där de får se helhetsbilden och nya måttal. Handläggare jobbar med Popup agilt, där varje iteration pågår i tre veckor. Under dessa tre veckor får de skriva ner en tes på hur de vill jobba och därefter testa på. När iterationen är slut utvärderar de om det var ett bra arbetssätt eller om något behöver justeras och denna cykel upprepas i fem veckor.

Myndighet E jobbar aktivt med ständiga förbättringar i vardagen men det sker ute hos varje enhet och inte alltid kopplat mot en viss process, detta kan göras i deras avvikelshanteringssystem. Där registrerar man saker som tycks vara en avvikelse mot hur de borde arbeta och sedan följer varje ansvarig linjeföring upp.

Myndighet B jobbar även med behovsdriven utveckling, där de intervjuar ett antal av deras kunder som i detta fall var nyblivna företagare hur de upplevde en av myndighetens processer, därefter skapade de ett formulär som de skickade ut till företagare som nyligen använt tjänsten. Med svaren de fick ut matchade de förväntansbilden som företagarna hade på tjänsten med deras egna uppfyllandegrad. Denna metod gav myndigheten nya måttal att utgå från.

I myndighet D genomförs kundnöjdhetsmätningar kopplade till olika kundgrupper, processer och ärendetyper. Frågorna som ställs är till viss del kopplade till processernas

utförande mot kund. Interna förbättringsrevisioner genomförs även regelbundet. Varje sektion revideras vartannat år och man granskar då hur processerna utförs i praktiken och noterar avvikelser och förbättringsförslag. Revisionerna genererar 150–200 avvikelser och förbättringsförslag varje år.

#### **4.3.4 Hur arbetar ni med mätetal?**

Myndighet A har mätetal som är baserade på bidrag till transportsystemets prestanda. De mäter bidraget till transportsystemets funktion (tillgänglighet, robusthet, användbarhet) och dess säkerhet, miljö och hälsa. Myndigheten mäter bidragen till systemets prestanda istället för att mäta själva processen.

Myndighet C nämner att deras mått är baserade ur kundens perspektiv. De mäter hur kunden tycks uppfatta sin kontakt med myndigheten, såsom ledtider, kompletteringar eller antal gånger man behöver vara i kontakt med myndigheten. Alla mått baseras på att skapa en så bra kundupplevelse som möjligt. De jobbar proaktivt och försöker att prediktera och jobba mot framtiden istället för att fastna i gamla mätningar.

Varken myndighet E, F eller G har lyckats införa mätetal som går att koppla till deras processer. Myndighet F har inte den typ av verksamhet där det är lika relevant att använda mätetal kopplade till processer, de arbetar fortfarande med uppföljningar men det bygger mer på kvalitativa mått eller finansiella uppföljningar. Ett exempel på en finansiell uppföljning som används kan vara utnyttjandet av myndighetens budget under en viss tidsperiod.

Myndighet D jobbar med mätetal i sina processer där möjligheten finns, eftersom alla processer inte är så lätta att använda mätetal i. Det kan bero på små ärendevolymer eller manuell handläggning i flera olika steg som medför att uppföljning i form av mätetal inte är relevant att göra. Exempel på mätetal i processen för tillståndsprovning är handläggningstider och andelen kompletta ansökningar.

#### **4.3.5 Finns det ett gap mellan ledning och medarbetarna när processmål definieras?**

Myndighet E var de första som nämnde problemet med gapet mellan ledning och medarbetare. Problemet uppstår eftersom ledningen lägger fullt fokus på regeringen och vilken effekt myndigheten ska ha i samhället, det gör att handläggare och medarbetarna själva styr över processorienteringen. Det skulle vara positivt för processorienteringen om man tydligare kunde koppla ihop ledning och medarbetare.

Myndighet C menar att de inte haft så stora problem med gapet eftersom de är en liten myndighet som alla jobbar på samma ort, gapet har funnits men de jobbar nu med att få bort det. Just nu håller de på att implementera ett nytt mätsystem för hela myndigheten så att alla medarbetare ska kunna se kortsiktiga och långsiktiga mål. De menar att det kommer att motverka gapet mellan ledningen och medarbetare. Myndigheten har även ett forum och samlas för att titta på dessa problem tillsammans samt att bestämma mål för nästa kvartal.

Myndighet D anser att gapet mellan ledning och medarbetarna är litet. Ledningen efterfrågar uppfyllelse av processmål och det beror på att många chefer och medarbetare

har en bakgrund i branschen vilket ökar förståelsen hos dem. Utöver bättre förståelse för processarbete får cheferna även bättre förståelse för hela ledningssystemarbetet enligt PDCA cykeln i stort.

I myndighet G jobbar de med uppföljning från ett avdelningsperspektiv istället för ett processperspektiv. Det kan göra att det inte efterfrågas processmål från ledningen. Det kan ha en koppling till varför gapet är stort mellan ledning och medarbetarna men antagligen är det för att de arbetar i en linjestruktur och att man följer upp från avdelningarna. Ibland kan det vara så att processägare också har en avdelning som huvudansvar men ledningen hos myndighet G efterfrågar fortfarande inga processmål.

#### **4.3.6 Hur jobbar ni mellan funktionsområden?**

Myndighet A nämner att det finns exempel där föregående process har ansvar att följa upp resultatet från nästkommande. Det kan till exempel vara uppföljning av effekterna av genomförda förändringar. Vidare nämner de att det har funnits ställen i organisationen som haft problem mellan processer, då valde de att ändra på hela processen och flytta allting till samma linjeorganisation, eftersom ledningen är väldigt linjefokuserad och inte mäter på processer.

Myndighet C lägger mycket vikt på medarbetarna, genom att jobba, förstå och lära känna varandra skapas en god företagskultur och bra beteende hos medarbetarna. De nämner även att de försöker vara flexibla och hjälpa varandra över verksamhetsområden, så att inte medarbetarna ger över processansvaret till någon annan för att sedan släppa det.

Arbetet med processer mellan verksamhetsområden fungerar bra hos myndighet F. Sedan de startade sin verksamhet har en grundtanke varit att jobba tvärfunktionellt. Medarbetare har tillhört sin enhet eller linjeorganisation men i de flesta situationer sätts man ihop i andra team för att lösa en uppgift. Faktorer som kan förbättra processarbetet mellan verksamhetsområden kan vara att bibehålla samma team så resurserna inte byts ut för ofta. Detta ökar även känslan av ansvar hos medarbetarna och målet är även att ha så få överlämningar som möjligt i arbetet.

Myndighet D och F har båda ett välfungerande processarbete mellan verksamhetsområden på grund av deras processkartor. Myndighet D har en processkarta i form av löpande text men den texten beskriver tydligt hur medarbetarna ska jobba och vilka roller och ansvar som är kartlagda, vilket innebär att om det finns en process mellan verksamhetsområden vet medarbetarna hur de ska jobba. Anledningen till att en visuell processkarta inte existerar är för att arbetarna inte har det behovet, en tydligt förklarande text är tillräckligt för deras förståelse.

## 5. Analys och diskussion

### 5.1 Hur jobbar ett urval av myndigheter i Sverige med processororienterat arbete?

Som SEI (2010) skriver i sin processmognadsmodell behöver en organisation kunna mäta sina processer för att uppnå en hög processmognad. Alla myndigheter som intervjuats vill till någon grad mäta sina processer men vissa har kommit längre än andra och i myndighet F använder de sig av finansiella uppföljningar som exempelvis kan vara utnyttjandet av myndighetens budget under en viss tidsperiod. Som Parmenter (2010) nämner kan inte ett nyckeltal innehålla finansiella mätningar men myndighet F är inte utformad för att kunna koppla nyckeltal till processer. Myndighet E och G har inte heller nyckeltal kopplade till processer och något alla dessa tre myndigheter har gemensamt är att deras processmognad inte kommit så långt enligt stegen på grävskopebilden utifrån respondentens intervju. Enligt SEI:s (2010) processmognadsmodell var mätbara processer det fjärde steget vilket innebär att en organisation behöver komma långt i sitt processororienterade arbete vilket gör det rimligt att myndighet E, F och G inte har nyckeltal kopplade till processer.

Överlag hade myndigheterna problem med att koppla nyckeltal till processer och de som lyckats är inte helt applicerbara på andra myndigheter på grund av deras unika arbetsuppgifter och struktur. Myndighet C baserar deras nyckeltal ur kundens perspektiv. De mäter hur kunden tycks uppfatta deras kontakt med myndigheten, såsom ledtider, kompletteringar eller antal gånger man behöver vara i kontakt med myndigheten. Alla mätetal baseras i att skapa en så bra kundupplevelse som möjligt. De jobbar proaktivt och försöker att prediktera och jobba mot framtiden istället för att fastna i gamla mätetal. Myndighet A har mätetal som är baserade på bidrag till transportsystemets prestanda. De mäter saker som tillgänglighet, robusthet, användbarhet men sen ska det också finnas mätningar i säkerhet, miljö och hälsa. Myndigheten mäter bidragen till systemets prestanda istället för att mäta själva processen.

Om vi jämför SEI:s (2010) processmognadsmodell med Lantmäteriets grävskopebild kan vi se en del likheter. SEI:s (2010) modell innehåller fem steg medans Lantmäteriet bild har fyra steg men båda tar upp mätbara processer, tydligt definierande roller och ansvar med i stegen. Båda har även kontinuerliga förbättringar med i ett sent steg av processmognaden, Det finns en del skillnader i modellerna och det kan bero på att Lantmäteriets bild är utformad efter deras verksamhet vilket gör att respondenterna som utgick från deras bild ibland fick estimera vad de hade för processmognad för att de inte jobbar utifrån alla punkter i grävskopebilden.

Kontinuerliga förbättringar försökte alla myndigheter arbeta med till en viss grad. Baserat på de intervjuer som genomförts har kontinuerligt arbete mycket med det agila arbetssättet att göra. När respondenterna fick frågan hur de kontinuerligt förbättrar organisationen var det många som nämnde att iterationer och retrospektiv var inblandade, två begrepp som ingår i det agila arbetssättet. Myndighet B nämnde en agil metod som de kallar för Popup när de jobbar med kontinuerliga förbättringar. Elva stycken handläggare får anmäla sig frivilligt till team där de får prova på att arbeta på nya sätt, där de får se helhetsbilden och nya mätetal. Handläggare jobbar med popup agilt, där varje iteration pågår i tre veckor. Under dessa tre veckor får de skriva ner en

tes på hur de vill jobba och därefter testa på. När iterationen är slut utvärderar de om arbetssättet var bra eller om något behöver justeras och denna cykel upprepas i fem veckor.

Rietze och Zacher (2022) nämner att fördelarna med implementering av agila arbetsmetoder är varierande, bland annat ökar teameffektivitet, produktkvalitet, projektprestanda, kundnöjdhet och projektförutsägbarhet. Fortsättningsvis nämner de att huvudfokuset för agila arbetsmetoder ligger på de människor som arbetar tillsammans i team. Den traditionella ledningsstilen ersätts av ett samarbetande självorganiserat styrsätt i själva teamet, vilket kan förklara varför myndighet B:s tillvägagångssätt för kontinuerliga förbättringar bygger kring att medarbetare sätts ihop i team.

Myndighet E jobbar aktivt med ständiga förbättringar i vardagen men det sker ute hos varje enhet och inte alltid kopplat mot en viss process, detta kan göras i deras avvikelshanteringssystem. Där registrerar man saker som tycks vara en avvikelse mot hur de borde arbeta och sedan följer varje ansvarig linjechef upp. Detta tillvägagångssätt kan orsaka att arbetet mellan funktionsgränser försämras, då Lindkvist (2014) nämner att funktionsorienterade organisationer har det svårt att lösa problem som uppstår, eftersom det är problematiskt att lokalisera ansvaret och alla olika avdelningar har det lätt att skylla på varandra när någonting händer. Om myndighet E vill uppnå en högre processmognad är förmodligen deras tillvägagångssätt inte den mest optimala metoden. När en organisation går från funktionsstyrd till mer processororienterad är det lämpligt om alla processer har ett tydligt ansvar över dem (Kohlbacher & Reijers 2013). Oskarsson (2021) nämner att i en processororienterad organisation optimeras hela flödet genom att kopplas till en kund eller produkt. Det medför att fokuset blir att optimera hela flödet istället för enskilda enheter.

Myndighet A nämner att på vissa ställen i verksamheten har föregående del i processen fortfarande ansvar för den nästkommande. Vidare nämner de att det har funnits ställen i organisationen där arbetet mellan funktionsgränser inte fungerat tillräckligt bra, då valde de istället att göra om processerna så att hela flödet hamnar på samma avdelning. Det stämmer överens med Oskarssons (2021) exempel på vad som händer om en verksamhet arbetar för funktionsorienterat. Han menar att alla avdelningar kommer enbart fokusera på sin uppgift. Vidare påpekar han att en lösning på detta är att fokusera på hela flödet och dess resultat mot kunden istället för specifika processer, men som myndighet A berättat verkar det också möjligt att lösa detta problem genom en omstrukturering av processerna, dock är det förmodligen en kortsiktig lösning och risken för att något liknande problem återkommer kvarstår.

Något som myndighet B, C och F har gemensamt i sitt arbete mot högre processmognad är att de alla arbetar utifrån värdeströmmar. Värdeströmmar är en del av ramverket SAFe som enligt Ciancarini et al. (2022) främst hjälper större organisationer att strukturera upp roller, ansvar och aktiviteter genom att använda en kombination mellan agil och lean utveckling. Myndighet B vill ha en bättre digitaliseringstakt i sitt arbete medans myndighet F vill titta på värdeflödet från kundbehov till att värdet uppstår och för att klara av det vill de utveckla och optimera sina värdeströmmar. Myndighet F menar att om värdeströmmarna inom organisationen optimeras resulterar det i att de behöver titta mer på att strömlinjeforma processer, tydliggöra ansvar och minimera överlämningar. Hicks (2007) menar att om man vill minska onödiga moment i processen är det viktigt att processerna är väl integrerade och att så många händelser

och aktiviteter som möjligt automatiseras, vilket kan vara ett sätt att minska onödiga överlämningar. Alla myndigheter som har intervjuats har inte möjligheten att automatisera sin verksamhet, då deras manuella handläggning eller små ärendevolymer kan vara hindrande faktorer.

Eftersom dessa myndigheter befinner sig på en begränsad, medelhög respektive total processmognadsnivå enligt grävskopebilden och alla utgår från värdeströmmar är det möjligt att argumentera för att värdeströmmar går att använda oavsett hur långt en myndighet kommit i sitt processororienterade arbete.

## 5.2 Vilka framgångsfaktorer skulle kunna bidra till en ökad grad av processororienterat arbete inom svenska myndigheter?

Sörqvist (1999) anser att ett vanligt hinder för processororientering är en bristande förståelse av individer eller hela företaget. Medarbetarna specialiserar sig på sin uppgift och har svårigheter att jobba över funktionsgränser. De väljer att lägga allt fokus på sin egen uppgift istället för det som är bäst för hela organisationen (Sörqvist 1999). Myndighet E anser också att förståelse för processer är en viktig faktor att arbeta med för att utveckla processororienteringen i organisationen.

Om inte medarbetarna förstår varför de gör specifika uppgifter inom organisationen blir det svårare att utveckla organisationen inom processororientering. Det är inte bara medarbetare som behöver kunskap utan även chefer och de som styr processororienteringen och processerna. Chefer och de som styr processororienteringen behöver stor kunskap om organisationens processer och hur de samverkar med varandra likväl som de behöver kunskap om implementering av processororientering (Kohlbacher & Reijers 2013). Det är rimligt att anta att med ökad kunskap hos medarbetarna och ledning kommer processororienteringen inom en organisation förbättras, detta resonemang styrks även av det individuella hindret för processororientering i Sörqvists artikel (1999). Sörqvists (1999) individuella hinder handlar om att medarbetare saknar en övergripande syn och förståelse av företaget, detta motverkar processororienteringen eftersom medarbetarna inte har en förståelse över hela flödet.

Bristande kunskap hos chefer ökar risken för att det bildas ett gap mellan medarbetare och ledning. Respondenten hos myndighet E var den första som tog upp problematiken med att ett gap kan bildas när ledningen har bristande kunskap. Cheferna och ledningen efterfrågar inte processmål utan ansvaret kring implementeringen läggs på handläggare vilket gör att de inte får något stöd uppifrån. Gapet verkar vara ett stort problem hos myndigheter, eftersom många av respondenterna nämner att de har ett gap mellan ledning och medarbetare utan att ge en riktig konkret lösning.

Myndighet D menar att de har ett litet gap mellan ledning och medarbetare och nämner att samtliga har förståelse över processerna och ledningssystemet är en stor del i varför gapet är så pass litet. Detta stämmer överens med SEI's (2010) processmognadsmodell, CMMI, där nivå fem beskriver att en förståelse av företagets prestanda och mål är en stor del i processmognad. Sörqvist (1999) nämner att bristande förståelse är en faktor till att verksamheter inte utvecklas inom processororientering. Därför är det ett rimligt antagande att gapet mellan ledning och medarbetare minskar om verksamhetens processmognad ökar.

Myndighet G är den myndighet som anser sig ha störst gap mellan ledning och medarbetare, de menar att det kan bero på att de arbetar med uppföljning ur ett avdelningsperspektiv istället för processperspektiv. Myndigheten arbetar i en linjestruktur och allt arbete följs upp från avdelningarna. Som Sörqvist (1999) nämner i det individuella hindret för processororientering specialiserar sig många från en tidig ålder, vilket gör att deras helhetsförståelse för en organisation är begränsad, vilket även hindrar deras arbete över funktionsgränser. Om myndighet G har avdelningar som alla jobbar utifrån speciella kompetensområden så kan det hindret Sörqvist (1999) nämner i sin artikel vara en faktor till varför myndighet G har ett avdelningsperspektiv i sitt uppföljningsarbete.

Myndighet C nämner att det är viktigt med en vision och visa vad man vill åstadkomma för att medarbetarna ska vet vad de ska jobba mot. En högre begriplighet för medarbetarna ger dem känslan av att deras arbetsuppgift faktiskt ger effekt. Sörqvist (1999) nämner att ett företags vision, affärsidé och företagsvärderingar ofta är otillräckligt definierade, utplacerade och kommunicerade till medarbetarna. Detta innebär att ledningen behöver kontrollera verksamheten, som tenderar att främja en hierarkisk ledarstruktur. Det är rimligt att anta att respondent från myndighet C antingen sett eller upplevt det hinder som Sörqvist (1999) nämner i sin artikel, för att sedan kunna nämna det som en framgångsfaktor i intervjun till studien.

Myndighet F anser att en framgångsfaktor för processororienterat arbete är att kunna ha ständiga förbättringar och ett lärande förhållningssätt inom organisationen. Det finns olika sätt att jobba med ständiga förbättringar inom en organisation men ett sätt som Rietze och Zacher (2022) nämner är att jobba med retrospektiv. Retrospektiv, som är en den sista delen av en iteration inom det agila arbetssättet, är en metod för att ständigt förbättra sin verksamhet utifrån tidigare resultat. Majoriteten av myndigheterna försökte i någon form jobba agilt men vid tillvägagångssätt av det agila arbetssättet nämnde myndighet C och F retrospektiv. Att kunna jobba in retrospektiv in i vardagen är enligt myndighet F ett sätt att bli mer framgångsrik med sitt ständiga förbättringsarbete och enligt Rietze och Zacher (2022) är det viktigt att agila team regelbundet ifrågasätter sitt beteende och reflekterar hur deras samarbete fungerar samt söker förbättringar i sitt arbete.

Willaert och Willems (2006) nämner att under reflektionen kan det vara bra att titta på sina nyckeltal för att få en bra grund över vad som behöver förbättras. Nyckeltalen behöver också accepteras av alla så att de olika enheterna inte tävlar mot varandra för att uppnå bästa möjliga resultat. Detta överensstämmer med vad Sörqvist skriver om det finansiella hindret för processororientering. Sörqvist (1999) menar att de flesta verksamheter har finansiellt ansvar uppdelat i team och avdelningar vilket kan resultera i att varje team eller avdelning vill finansiera sitt eget område vilket kan leda till suboptimering. Enligt Parmenter (2010) kan ett KPI inte innehålla finansiella mätningar men om en organisation går mot ett mer processororienterat tänk kommer de utgå från processernas resultat. Eftersom processer kan vara kopplade till olika avdelningar så fungerar fortfarande kopplingen mellan Sörqvist (1999) finansiella hinder och Willaert och Willems (2006) text om att alla medarbetare behöver acceptera nyckeltalen.



### 5.3 Vilken typ av åtgärder kan lantmäteriet vidta för att nå en högre grad av processororienterat arbete?

Ett problem som verksamhetsområdet geodata hade vid intervjutillfället var att mätetal för hela processen inte var definierade. På grund av att de myndigheter som gav konkreta mätetal har speciella arbetsuppgifter och en viss struktur inom deras organisation blir det svårt att direkt applicera deras mätetal på verksamhetsområdet Geodata. Breda mätetal som kundnöjdhet och ledtid kan ges som förslag till Lantmäteriet men då kan de fortfarande behöva anpassas vid implementeringen. För att verksamhetsområde geodata ska få anpassade nyckeltal kan de använda sig av myndighet B:s metod för att utveckla nya mätetal. De började med att de intervjuade ett antal av deras kunder som i detta fall var nyblivna företagare hur de upplevde en av myndighetens processer, därefter skapade de ett formulär som de skickade ut till företagare som nyligen använt tjänsten. Med svaren de fick ut matchade de förväntansbilden som företagarna hade på tjänsten med sin egen uppfyllandegrad. I Lantmäteriets fall får de intervjuas deras kundmarknad men metodiken bör gå att applicera på vilken myndighet som helst så länge en tydlig kundmarknad finns att intervjuas.

I intervjun med Lantmäteriet nämner de att värdeströmmar inte är ett begrepp de använder i sitt arbete men att själva konceptet som värdeströmmar står för är något de strävar efter. De använder sig av värdeströmmar utan att använda själva begreppet. Ramverket SAFe, som främst hjälper större organisationer att strukturera upp roller, ansvar och aktiviteter genom att använda en kombination mellan agil och lean utveckling, har värdeströmmar i sin arbetsprocess. Förslagsvis kan Lantmäteriet titta på om SAFe är ett alternativ för deras myndighet att implementera, dels för att strukturera upp deras arbetssätt men även för att förbättra deras agila arbete, som i dagsläget var obefintligt i arbetet med verksamhetsprocesser. Om SAFe skulle implementeras skulle potentiellt arbetet mellan funktionsområden förbättras hos Lantmäteriet. SAFe utgår från värdeströmmar och de fokuserar på värdeskapande aktiviteter istället för att koppla processer till avdelningar och funktioner, vilket gör att uppdelningen av processer i funktioner elimineras. Detta överensstämmer med vad Ljungberg och Larsson (2012) skriver då de anser att i en funktionsorienterad organisation prioriteras enskilda funktioner och delfunktioner.

Likt många andra myndigheter som intervjuats har Lantmäteriet ett gap mellan ledning och medarbetare vilket hindrar deras arbete att nå en högre processmognad. Myndighet C arbetar med ett nytt mätsystem för hela myndigheten vilket ska göra att alla medarbetare ska kunna se kortsiktiga och långsiktiga mål, vilket enligt dem är sättet att motverka gapet ledning och medarbetare. De har även ett forum och samlas för att titta på dessa problem tillsammans samt att bestämma mål för nästa kvartal.

Myndighet D har ett litet gap mellan ledning och medarbetare. Detta beror till stor del på att ledningen efterfrågar processmål och varför de gör det på grund av deras bakgrund i branschen vilket ökar förståelsen hos dem. Att bara anställa en ledning med bakgrund inom branschen är inget rimligt förslag till Lantmäteriet men nyckeln till att gapet minskar är förståelsen om vad processarbetet går ut på. Som Kohlbacher och Reijers (2013) skriver så krävs det stor kunskap om dess processer samt hur de samverkar med varandra för att leda en organisation som drivs processororienterat.

## 6. Slutsats

Lantmäteriet hade inför denna studie som mål att nå en högre processmognad, och hoppades att studien kunde hjälpa dem i deras processororienterade arbete. Syftet med denna studie är att undersöka hur processororienterat arbete fungerar i en funktionsstyrd verksamhet, samt att peka på några framgångsfaktorer som kan bidra till en högre grad av processororienterad verksamhet. Eftersom Lantmäteriet efterfrågade ämnet kring studien är framgångsfaktorer för Lantmäteriet lämpligt att inkludera. För att kunna besvara syftet behövde tre frågeställningar utformas.

Hur jobbar ett urval av myndigheter i Sverige med processororienterat arbete?

Tre av myndigheterna som intervjuats arbetar utifrån värdeströmmar, vilket är ett begrepp som kommer från ramverket SAFe. Värdeströmmar tittar på värdet från start till kund, och genom att arbeta med värdeströmmarna behöver inte myndigheten fokusera på enskilda processer som är kopplade till enheter, vilket kan underlätta deras arbete mellan funktionsgränser. Myndigheter jobbar linjefokuserat på grund av deras hierarkiska struktur vilket kan innebära att processer är kopplade till deras enheter. Mätetal kopplade till processer är något som majoriteten av myndigheterna efterfrågar men antalet myndigheter som har det i organisationen är lågt. Alla myndigheter mäter i någon form sitt arbete men istället för mätetal kopplade till processer kan det vara finansiella mätningar i form av budget för myndigheten eller mätetal kopplade till enheter och avdelningar. När ledning inte efterfrågar processmål kan ett gap mellan medarbetare och ledning uppstå i det processororienterade arbetet. Detta gap är något de flesta av respondenterna upplevde fanns i deras myndighet. Vid kontinuerliga förbättringar av processer var agila arbetsmetoder något som många myndigheter använde sig av. Iterationer med retrospektiv i slutet var ett vanligt förekommande tillvägagångssätt.

Vilka framgångsfaktorer skulle kunna bidra till en ökad grad av processororienterat arbete inom svenska myndigheter?

För att öka sin processmognad behöver man mäta sina processer. Detta går att göra genom bland annat att basera sina mätetal utifrån kund, exempel på sådana mätetal kan vara ledtider, kompletteringar eller antal gånger man behöver vara i kontakt med myndigheten. Behöver man utveckla anpassade mätetal för sin myndighet kan man använda sig av Myndighet B:s metod där de jämför sin uppfyllandegrad med kundens förväntansbild. För att en myndighet ska ha en hög processmognad behöver de ständigt förbättra sina processer. Många av företagen arbetade agilt med deras kontinuerliga förbättringar. Att dela upp sitt arbete i iterationer för att avsluta varje iteration med en retrospektiv kan vara fördelaktigt när en process behöver förbättras regelbundet.

I en myndighets arbete mellan funktionsområden kan användning av SAFe vara ett alternativ för dem. Ramverket hjälper större organisationer med agilt arbete och eftersom värdeströmmar är en del av SAFe kan det ta bort processer som är kopplade till enheter och avdelningar. När medarbetare tittar på värdeströmmen istället för sina processer på respektive enhet kan det medföra att ett ökat samarbete i hela myndigheten.

Att ha en bra beskrivande processkarta med tydligt kartlagda roller kan även vara fördelaktigt i arbetet mellan funktionsområden. När ett gap mellan medarbetare och ledning uppstår är det viktigt med en förståelse om det processororienterade arbetet hos de inblandade. Myndighet D har en ledning som har en bakgrund inom branschen och de anser att deras gap är litet på grund av deras förståelse av vad som pågår i processerna.

Vilken typ av åtgärder kan Lantmäteriet vidta för att nå en högre grad av processororienterat arbete?

Ett antal förslag har givits till Lantmäteriet och verksamhetsområde Geodata i deras ambition att nå en högre processmognad. Förslagen har grundats i benchmarking med andra myndigheter som också arbetar processororienterat, där relevanta metoder och värderingar hämtats för att sedan ges som förslag till fallmyndigheten. På grund av de olika myndigheternas struktur och arbetsuppgifter har alla metoder och värderingar inte kunnat ges som förslag till Lantmäteriet men det som angivits anses vara relevant för dem, följande förslag har getts till Lantmäteriet:

- Intervjua kundmarknaden för att utveckla verksamhetsanpassade mätetal.
- Utvärdera om Scaled agile framework (SAFe) är något som är möjligt att implementera.
- Lägg in ett sätt för samtliga att se långsiktiga och kortsiktiga mål för organisationen via mätsystemet.
- Ökad kunskap och förståelse hos ledning inom det processororienterade arbetet.

## 6.1 Teoretiskt bidrag

Det teoretiska bidraget för studien är de resultat som hämtats från myndigheterna, hur de jobbar och hur de ska nå en högre processmognad. Eftersom myndigheter är funktionsstyrda i grunden uppstår det problem för dem att nå en högre processmognad, vilket innebär att studiens teoretiska bidrag är de ihopsamlade metoderna och värderingarna för hur myndigheter i Sverige ska uppnå en högre processmognad. På grund av de lagar och riktlinjer som ställs på myndigheter finns det begränsad forskning kring hur myndigheter arbetar med processororienterat arbete. Denna studie kan därför bidra till att minska forskningsgapet för hur svenska myndigheter arbetar processororienterat, och vilka framgångsfaktorer som finns i deras arbete.

## 6.2 Praktiskt bidrag

Alla myndigheter i Sverige som vill jobba processororienterat kan i någon form ha nytta av de framgångsfaktorer som tagits fram i studien då myndigheternas uppbyggnad är lika varandra. Ett av studiens främsta mål har varit att hjälpa Lantmäteriet i deras ambition till en högre processmognad, men om en annan myndighet anser att de framgångsfaktorer som har identifierats hos varje myndighet är något som de kommer ha nytta av kan de applicera dem i sin myndighet.

### 6.3 Vidare forskning

Förslag på vidare forskning är att fortsätta intervjua myndigheter i Sverige för att få fler metoder och värderingar som kan benchmarkas och analyseras med fallföretaget. Det kan även vara givande att intervjua fler personer inom de myndigheter som redan ställt upp för att få ett bredare perspektiv då en respondent sällan kan ge hela verklighetsbilden inom en myndighet. Det föreslås ytterligare att en konkret modell kan utvecklas utifrån empirin och teorin som samlats in på hur myndigheter ska jobba för att uppnå högre processmognad.

## Referenser

- Andersen, E. S. & Schwencke, E. (2013). *Projektarbete: en vägledning för studenter. .:* Studentlitteratur.
- Biggam, J. (2015). *Succeeding with your master's dissertation: a step-by-step handbook.* Third edition. Maidenhead New York, NY: Open University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 3.uppl. Liber.
- Ciancarini, P., Kruglov, A., Pedrycz, W., Salikhov, D. & Succi, G. (2022). Issues in the Adoption of the Scaled Agile Framework. I *2022 IEEE/ACM 44th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)*. Presenterad vid 2022 IEEE/ACM 44th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP), ss.175–184.
- Dahlin, G. (2017). Process Maturity A Component of Process Management.
- Dooley, K., Subra, A. & Anderson, J. (2001). Maturity and Its Impact on New Product Development Project Performance.
- Hicks, B. J. (2007). Lean information management: Understanding and eliminating waste, doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.12.001.
- Humphrey, W. S. (1989). *Managing the software process.* Reading, Mass: Addison-Wesley.
- IRM, (2022). *Om IRM.*
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. doi:10.1111/jan.13031.
- Kohlbacher, M. & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business Process Management Journal*, 19(2), 245–262. doi:10.1108/14637151311308303.
- Kruchten, P., Fraser, S. & Coallier, F. (red.). (2019). *Agile processes in software engineering and extreme programming: 20th International Conference, XP 2019, Montréal, QC, Canada, May 21-25, 2019: proceedings.* Presenterad vid XP, Cham: Springer.
- Lankford, W. M. (2002). Benchmarking: Understanding the Basics, 1(1),.
- Lantmäteriet (2023). *Om Lantmäteriet.* Lantmateriet.se.  
<https://www.lantmateriet.se/sv/om-lantmateriet/> [2023-05-5].
- Lindkvist, L., Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer.* 6., rev.aktualiserade uppl. Stockholm: Liber.
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: [varför - vad - hur?].* 2., kraftigt omarb. och utök. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- McCormack, K. & Johnson, B. (2001). Business Process Orientation, Supply Chain Management and the E-Corporation.
- Murat de Meirelles Quintella, H. L. & Farias de Toledo, R. (2017). How Quality Perceived by the Client Connect with Cmm Maturity and Quality of Six Sigma Processes.
- Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2021). *Modern logistik - för ökad lönsamhet.* 5 uppl. Liber.
- Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs.* 2nd ed. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.*

- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B. & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE Software*, 10(4), 18–27. doi:10.1109/52.219617.
- Pritchard, J. & Armistead, C. (1999). Business process management – lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10–35. doi:10.1108/14637159910249144.
- Rakar, A., Zorzut, S. & Jovan, V. (2004). Assessment of production performance by means of kpi.
- Rentzhog, O. (1998). *Processorientering: en grund för morgondagens organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Rietze, S. & Zacher, H. (2022). Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1258. doi:10.3390/ijerph19031258.
- Sanne, J. (2005). Processtyrning – kritiska säkerhetsfrågor med inriktning på riskhantering.
- SEI, (2010). CMMI for Acquisition, Version 1.3.
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V. & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738–754. doi:10.1108/14637150810903084.
- Slack, N. (red.). (2006). *Operations and process management: principles and practice for strategic impact*. Harlow, England ; New York: Prentice Hall/Financial Times.
- Stevenson, W. J. (1996). *Production/operations management*. 5. ed. Chicago: Irwin.
- Stigendal, L. & Johansson, T. (2003). *Processorientering i staten: en studie av hur statliga myndigheter arbetar med processorientering av verksamheten*. Stockholm: Statens kvalitets- och kompetensråd.
- Säfstén, K. & Gustavsson, M. (2019). *Forskningsmetodik för ingenjörer och andra problemlösare*. Studentlitteratur AB.
- Sörqvist, L. (1999). Leadership in a process organisation.
- Tang, J., Pee, L. G. & Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 50 650–660. doi:10.1016/j.im.2013.07.002.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Willaert, P., Willems, J., Deschoolmeester, D. & Viaene, S. (2006). Process Performance Measurement: Identifying KPI's that Link Process Performance to Company Strategy.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.

# Bilagor

## Bilaga 1

- Kan ni beskriva hur en av era processer fungerar?
- hur långt anser du att ni har kommit med ert processorienterade arbetssätt utifrån Lantmäteriets processmognadsmodell?
- På den medelhöga nivån är roller och ansvar kartlagda. Lantmäteriet anser att en del av grunden för ett välfungerande processorienterat arbetssätt är att ha ett utpekat processägarskap. Har ni tydligt definierade roller i ert processarbete?
- Är ansvar och befogenheter för varje process och dess delar klart definierade? Anpassar ni medarbetarna utifrån processen eller bygger ni processerna utifrån medarbetarnas kompetens?
- Vårt arbete bygger kring en central fråga att hitta framgångsfaktorer i processorienterat arbetssätt, därför undrar vi vilka är framgångsfaktorer till processorientering enligt dig?
- Mätetal och nyckeltal är viktiga verktyg för att kunna mäta förbättringar inom processorienterat arbetssätt. Använder ni er av mätetal/nyckeltal för att mäta er prestation, vilka är dessa mätetal/nyckeltal. Om inte, hur går ni tillväga för att nå era mål?
- Hur jobbar ni i organisationen mellan olika verksamhetsområden? Exempel en process som berör flera verksamhetsområden?
- Hur arbetar ni med kontinuerliga förbättringar och hur följer ni upp dem?
- Jobbar ni agilt med era processer?
- Hur stor automationsgrad har ni i era processer och hur jobbar ni med att förbättra den?
- Hur mäter ni och följer upp hur ni säkerställer att processerna fungerar effektivt?
- Har ni ett gap mellan ledning och processarbetare och hur påverkar det i så fall era processmål?

