

Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 1 (48)
	Författare Sara Herrman	Version 1.0
	Underrubrik Ett stöd för långsiktig verksamhetsplanering i en föränderlig värld	

Metodhandbok för förmågebaserad planering

Ett stöd för långsiktig verksamhetsplanering i en föränderlig värld

Författare

Sara Herrman, Fyrbodals kommunalförbund

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 2 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

Dokumentstyrning

Versionshistorik

Datum	Version	Utfärdare	Förändringsorsak
2021-03-09	0.1	Sara Herrman	Metodhandbok påbörjad
2021-08-30	1.0	Sara Herrman	Metodhandbok publicerad.

Informationsklassning

Informationen i dokumentet klassas utifrån konsekvensnivåer för SKR:s verktyg KLASSA.

Konsekvensnivå: Försumbar skada (0).

- Inga svårigheter för verksamheten att nå målen.
- Ingen eller endast försumbar påverkan på samhällsviktiga funktioner vid egen eller annan organisation.
- Ingen eller försumbar skada på den personliga integriteten för enskild individ, vare sig avseende fysisk, ekonomisk eller integritetsrelaterad skada.

Efterlevnad

Fyrbodals kommunalförbund ansvarar för publicering och arkivering av metodhandboken. Fyrbodals kommunalförbund ansvarar inte för utveckling av metodhandboken.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 3 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

Sammanfattning

I en värld där förändring är det enda konstanta hänger organisationers överlevnad på hur väl de klarar av att anpassa sig till omvärlden. Tillämpning av metoden ”Förmågebaserad planering” ger ett stöd för en större organisatorisk flexibilitet mot en ständigt förändrad kravbild. I denna handbok beskrivs ett tillvägagångssätt för hur en verksamhet kan kartlägga och analysera förmågor, vilket är en del av metoden förmågebaserad planering. Metoden ger stöd till organisationens arbete med arkitekturstyrning och verksamhetsutveckling genom att bidra med synliggörande av nuläge och börläge för en eller flera verksamhetsförmågor utifrån ett önskat tillstånd, så som organisationens vision och mål. Genom att använda metoden kan organisationen analysera och planera med en bättre precision och en större flexibilitet i förhållande till kravbilden då den ökar förståelsen för vad organisationen behöver utveckla för att uppnå kraven.

Metodhandboken baseras på framtaget material från Arkitekturgemenskapen¹ samt erfarenheter från arbetet med förstudien Digital motor Fyrbodal². I kapitel 2 får läsaren en större förståelse för i vilket sammanhang metoden kan tillämpas, vem som ansvarar för vad och vilka produkter som processen skapar. I kapitel 3 finns en genomgående processbeskrivning av hur processerna ”Kartlägga förmågor” och ”Analysera förmågor” kan tillämpas. Resultatet ger en värdefull kunskap till en organisations övergripande förändringshantering.

Framtagna processbeskrivningar redovisar genomgående vad som ska hända i processerna och dess aktiviteter. För att få en övergripande bild av processerna hänvisas läsaren till *Bilaga 3 – Processbilder*.

Förord

Som författare till metodhandboken vill jag rikta ett stort tack till de konsulter på Centigo som hjälpte mig tillämpa metoden förmågebaserad planering i samband med framtagandet av förstudien Digital motor Fyrbodal.

I framtagandet av metodhandboken har jag haft lysande stöd genom den arbetsgrupp där jag deltagit, arbetsgrupp ”Metod för analys av förmåga”, som organiserats genom Arkitekturgemenskapen. Det har varit ett stort nöje att få samskapa med så många kloka människor för att höja kvaliteten på resultatet i metodhandboken.

Jag vill även rikta ett stort tack till Digitaliseringsrådet i Västra Götaland som valde att finansiera framtagandet av metodhandboken. Jag hoppas att ert värdefulla arbete får fortsätta så att fler samverkansinitiativ startas där fokus är att skapa invånarnytta genom digitaliseringens möjligheter.

¹ <https://www.inera.se/tjanster/gemensam-arkitektur/arkitekturgemenskapen/>

² <https://www.fyrbodal.se/projekt/avslutade/digitalisering/handlingsplan-for-digitalisering/insatser/6-digital-motor/>

Innehållsförteckning

1	Information om metodhandbok	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Syfte	5
1.3	Omfattning	5
1.4	Begrepp och termer i rapporten	6
2	Metodbeskrivning	7
2.1	Metodens bakgrund	7
2.2	Metodens sammanhang	7
2.3	Processen förmågebaserad planering	10
2.3.1	Produkter	10
2.3.2	Processens roller	12
3	Processbeskrivning	16
3.1	Kartlägga förmågor	16
3.1.1	Initiera kartläggning	16
3.1.2	Planera kartläggning	18
3.1.3	Genomföra kartläggning	19
3.1.4	Överlämna kartläggning	24
3.2	Analysera förmågor	25
3.2.1	Initiera analys	25
3.2.2	Planera analysarbete	28
3.2.3	Genomföra analysarbete	29
3.2.4	Överlämna resultat	36
4	Bilagor	37

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 5 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

1 Information om metodhandbok

I första kapitlet finns en beskrivning om bakgrunden till varför handboken upprättades, handbokens avgränsning, samt begrepp och termer i rapporten. Efterföljande kapitel ger en introduktion till förmågebaserad planering samt beskriver hur metoden kan tillämpas.

1.1 Bakgrund

Den 25:e september 2020 godkände kommundirektörsnätverket i Fyrbodal direktivet till en förstudie, Digital Motor Fyrbodal för att få mer kunskap och förståelse för hur digitaliseringsarbetet i kommunerna kunde stärkas ytterligare med hjälp av samverkan. Utgångspunkten för förstudien var att försöka identifiera gynnsamma synergieffekter som kommunerna skulle kunna dra nytta av inom kommunens IT-verksamhet. För att identifiera styrkor och svagheter i kommunens IT-verksamhet valdes metoden förmågebaserad planering. Metoden för förmågebaserad planering är i skrivande stund en relativt ny och utforskad kompetens inom kommunal verksamhet i Sverige, varav det i samband med förstudien även beställdes en beskrivning av hur metoden ska tillämpas av en av finansiärerna – *Digitaliseringsrådet i Västra Götaland*.

Författaren till handboken har under 2021 deltagit i arbetsgruppen gällande framtagandet av ”Metod för analys av förmåga” genom Ineras Arkitekturgemenskap. Arkitekturgemenskapen är ett informellt nätverk där it- och verksamhetsarkitekter i kommuner och regioner arbetar tillsammans och utbyter erfarenheter. Metodhandboken baseras på framtaget material från Arkitekturgemenskapen samt erfarenheter från arbetet med förstudien Digital motor Fyrbodal.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att öka kunskapen om och användandet av metoden. Målet är att ta fram en tydlig processbeskrivning av metoden för att underlätta organisationers tillämpning av metoden. Metoden kommer hjälpa verksamheten att:

- etablera en gemensam kunskap och neutral syn på hur verksamheten ser ut samt vilka funktionella delar den består av som underlättar planering och kommunikation av olika arbeten.
- etablera ett gemensamt språk för verksamhetsförmågor och deras resurser som förbättrar verksamheternas förståelse och koppling till varandra.
- etablera en gemensam bas som används för utveckling av organisationens verksamhet i sin helhet där metoden stödjer snabba analyser och beslut av förändringsinsatser samt ger en bättre spårbarhet från strategi till implementation.
- öka kundvärde genom fokus på produkter som resultat av förmågor.

1.3 Omfattning

Metodhandboken omfattar en beskrivning av metoden för förmågebaserad planering processerna ”Kartlägga förmågor” och ”Analysera förmågor”. Förmågebaserad planering innefattar även processerna ”Planera förmågeutveckling” och ”Implementera förmågor” som denna handbok inte berör.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 6 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

1.4 Begrepp och termer i rapporten

Begrepp	Förklaring
Förmåga	En <i>förmåga</i> är en möjlighet att utföra något som enbart beror av inre egenskaper. Förmågor kan finnas hos en individ eller <i>verksamhet</i> . En <i>förmåga</i> har en relation med flera <i>element</i> . I kontexten för denna handbok är det begreppet <i>verksamhetsförmåga</i> som ordet <i>förmåga</i> syftar till. Det engelska begreppet för verksamhetsförmåga är Business Capability där ordet Capability kan sägas bestå av två stavelser Capacity och Ability.
Verksamhet	En <i>verksamhet</i> är ett målinriktat arbete som fortlöpande utförs inom ramen för en organisation.
Verksamhetsuppdrag	<i>Verksamhetsuppdrag</i> är en arbetsform som innefattar en eller flera arbetsuppgifter som ska utföras av en <i>verksamhet</i> utifrån en uppdragsgivares önskan av ett specifikt resultat.
Verksamhetsmål	Ett <i>verksamhetsmål</i> beskriver ett önskat resultat eller tillstånd vid en viss framtida tidpunkt för verksamheten. Ett <i>verksamhetsmål</i> är ett instrument för att styra och leda en <i>verksamhet</i> .
Verksamhetsförmåga	<i>Verksamhetsförmåga</i> beskriver vad en <i>verksamhet</i> behöver kunna för att realisera ett eller flera <i>verksamhetsmål</i> .
Element	Ett <i>element</i> kan ses som ett byggblock som har en relation till andra byggblock. En <i>förmåga</i> har en relation till flera <i>element</i> som exempelvis kan vara process, applikation, mål eller indikator.
Dimension	Flera <i>element</i> kan tillsammans representera en <i>dimension</i> . Elementen mål, fas och indikator kan tillhöra <i>dimensionen</i> ”Strategi” medan aktör och verksamhetsfunktion kan tillhöra <i>dimensionen</i> ”Verksamhet”.
Förmågekarta	En <i>förmågekarta</i> är en visuell och schematisk bild på de förmågor som finns inom den aktuella verksamheten.
Förmågeanalys	En analys av en <i>förmåga</i> och hur den förhåller sig till verksamhetens mål utifrån olika <i>element</i> och vilken <i>mognadsgrad</i> förmågan har. Förmågeanalysen kan t.ex. visualiseras i en <i>värmekarta</i> .
Mognadsnivå	En förmågas <i>mognadsnivå</i> bedöms utifrån en skala med fastställda nivåer. Vilka nivåer som skalan innefattar beror på syftet med <i>förmågeanalysen</i> .
Värmekarta	(eng. Heat-map) En visualisering av en <i>förmågekarta</i> som vanligtvis använder färgskalor för att indikera status på en förmåga.

Figur 1: Tabell med beskrivning av begrepp och termer som används i rapporten.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 7 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

2 Metodbeskrivning

Förmågebaserad planering är till stor nytta i den strategiska verksamhetsplaneringen då det utgör en gemensam startpunkt för planering, förändringsarbete och verksamhetsanalys. Att planera verksamheten utifrån förmågor är mer långsiktigt hållbart till skillnad från konventionella metoder där man utgår ifrån linjeorganisationen och verksamhetsprocesserna som förändras med jämna mellanrum.

Att använda sig av metoden ger ett gemensamt språk som är oberoende av nuvarande eller framtida organisations- och processgränser och sätter tyngdpunkten på kundvärdet. Metoden är organisationsoberoende och kan därför användas vid jämförelseanalys mellan flera aktörer, exempelvis vid sammanslagningsscenarioer där flera verksamheter ska jämföras. Genom beskrivning av nuläge och mognadsnivå på förmågor hos flera aktörer kan jämförelseanalys och samordnad planering utföras.

2.1 Metodens bakgrund

Förmågor och förmågebaserad planering har funnits som perspektiv under lång tid. Det sägs ha växt fram som ett alternativ till, det då rådande, perspektivet att en organisations möjlighet att nå framgång beror på dess tillgång till resurser; råvaror och arbetskraft. Detta befintliga resursperspektiv ansågs inte ta hänsyn till att olika organisationer var olika duktiga på att förädla de resurser man hade tillgång till. Förmågeperspektivet är ett sätt att försöka förhålla sig till organisationers kunnande och ”förädlingsförmåga”.

En tongivande artikel för hur koncepten används idag är från Harvard Business Review 1990 av G. Hamel och C.K. Prahalad; ”The core competence of the corporation”. Tankarna i denna artikel utvecklades senare av Dorothy Leonard vid Harvard Business School 1992. Initialt delades förmågor in i tre grupperingar; kärnförmågor, stödjande förmågor, och möjliggörande förmågor. Kärnförmågor ansågs bestå av fyra dimensioner: ”skills and knowledge”, ”managerial systems”, ”technical systems” och ”values and norms”.

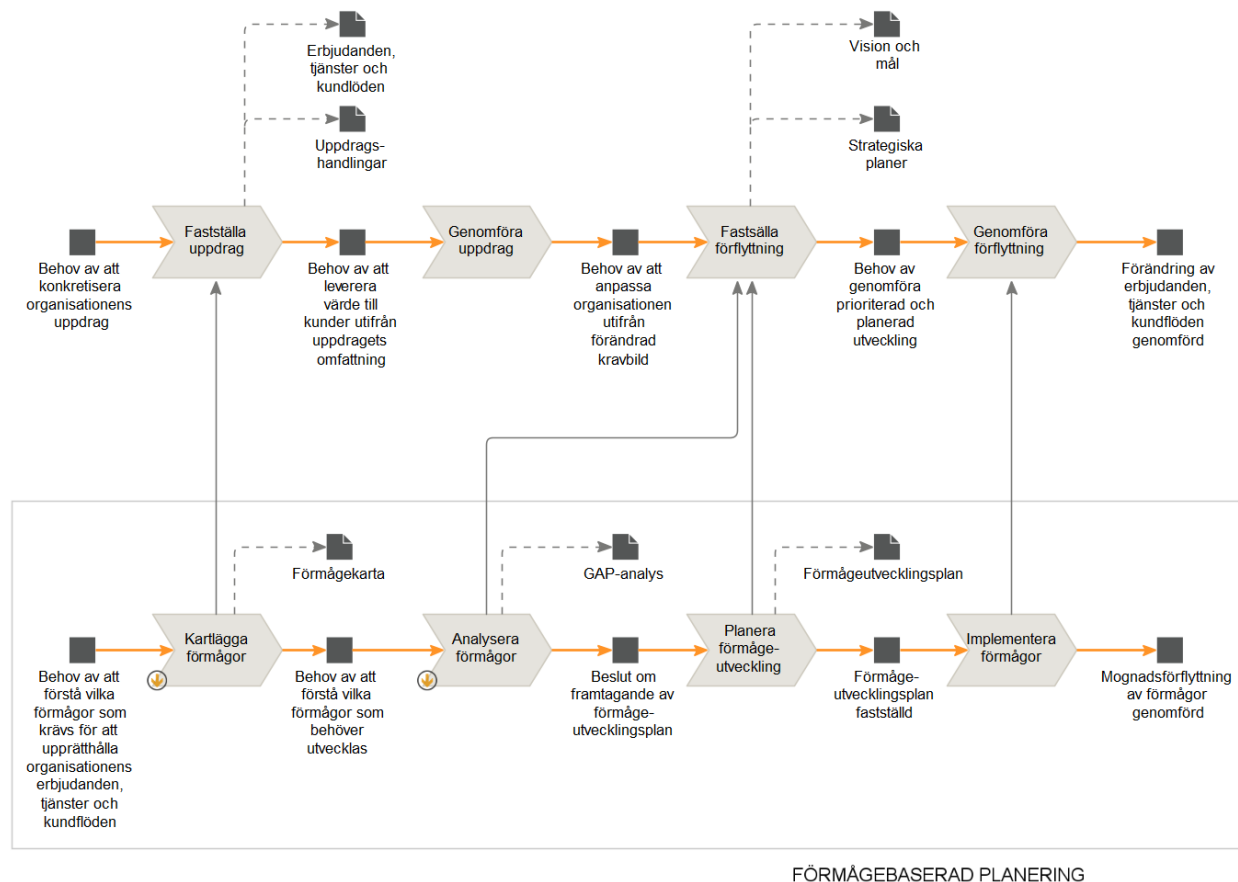
Förmågeperspektivet har under lång tid varit något som omfamnats inom Enterprise Architecture-området som ett stöd i att utforma verksamheter och, inte minst, lämpliga systemstöd. Det blir dock allt vanligare att förmågebaserad planering används som planeringsstöd även i andra verksamheter.

Sedan 2018 arbetar Arkitekturgemenskapen med att ta fram ett ramverk för förmågebaserad planering som är anpassad för ett svenskt kommun- och regionperspektiv. Som en del av arbetet håller man på att ta fram en generisk förmågekartor för kommunal verksamhet och en metod för att analysera förmågor. Arkitekturgemenskapen ser att förmågebaserad planering är ett verktyg för att möjliggöra planering, särskilt lämpad för situationer ”då många olika aktörer behöver samverka för att uppnå gemensamma förmågor”.

2.2 Metodens sammanhang

Metoden för förmågebaserad planering används som stöd i organisationens arbete med att fastställa uppdrag och förflyttning (se Figur 2). När en organisation behöver konkretisera sitt uppdrag för att tydliggöra vilka erbjudanden, tjänster och kundflöden som ska finnas inom uppdragets ram så kan metoden ge en bättre förståelse för vilka förmågor som krävs för att organisationen ska kunna för att utföra uppdraget. Organisationens uppdrag och förmågor förändras vanligtvis inte över tid utan det som förändras är i stället hur organisationen utför förmågorna och vilken

mognadsgrad förmågan har. Förmågorna behöver ständigt utvecklas och anpassas utifrån en föränderlig kravbild som organisationens olika intressenter har. Genom att använda metoden för förmågebaserad planering kan organisationen analysera och planera med en bättre precision och en större flexibilitet i förhållande till kravbilden eftersom det ger ett bättre en bättre förståelse för vad organisationen behöver utveckla för att uppnå kraven.

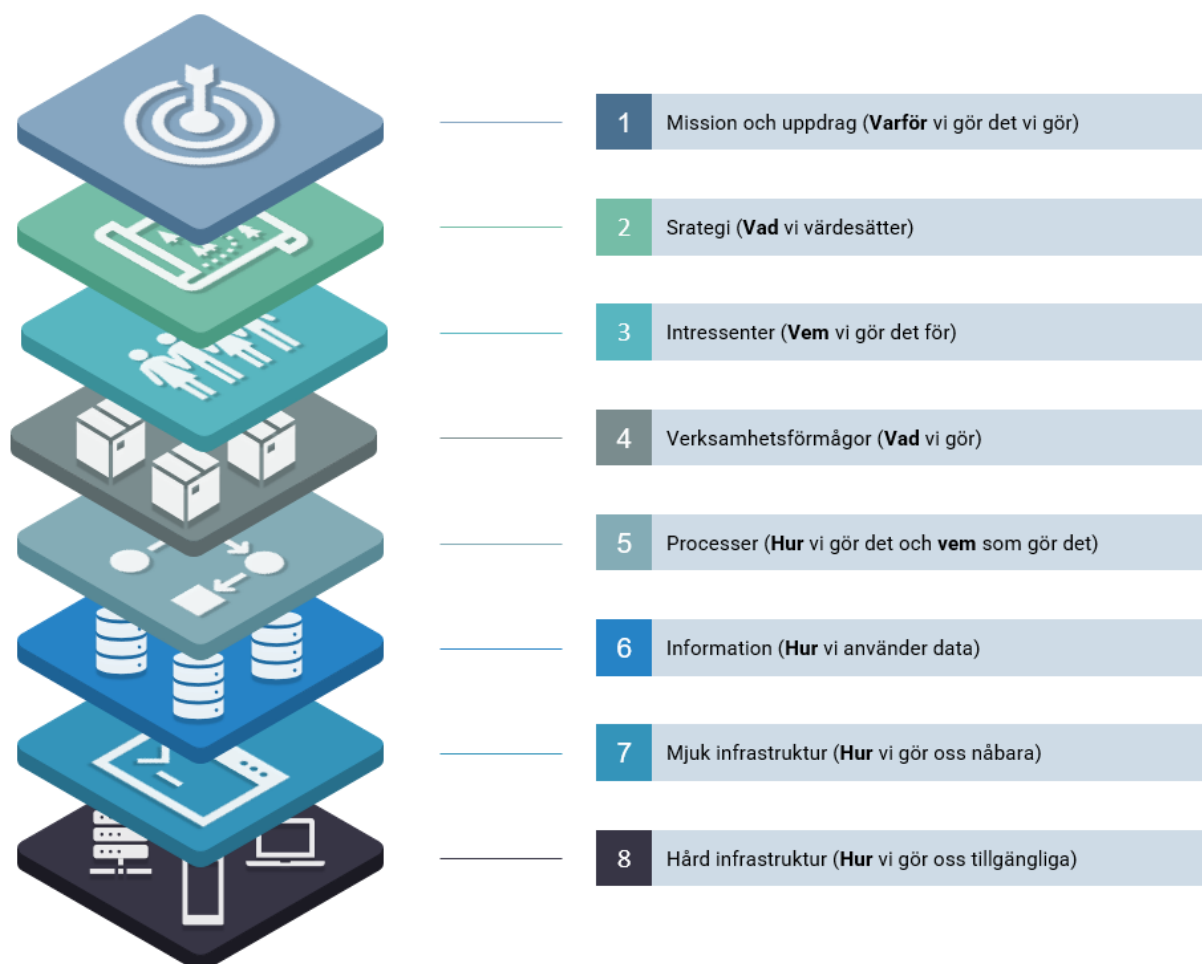


Figur 2: Processflöde som visualiserar hur metoden för förmågebaseradplanering används i organisationens uppdrag och utveckling.

För att en organisation ska kunna genomföra sitt uppdrag och samtidigt utveckla sitt värdeerbjudande så behövs en holistisk syn på organisationen. I vår framtagna modell (Figur 3) är verksamhetsförmågor det lager som binder ihop den strategiska verksamheten med den operativa. Verksamhetsförmågor behövs för att en organisation ska klara sitt uppdrag (1) och vilka förmågor som behöver utvecklas beror på organisationens strategi (2). Vad en organisation värdesätter att utveckla beror på vilka behov som intressenterna (3) har som ska prioriteras och uppfyllas.

Verksamhetsförmågorna representerar vad en organisation behöver kunna för att utföra sitt uppdrag (4) och är det

lager som binder samman de strategiska lagren (1, 2, 3) med de operativa (5, 6, 7, 8).

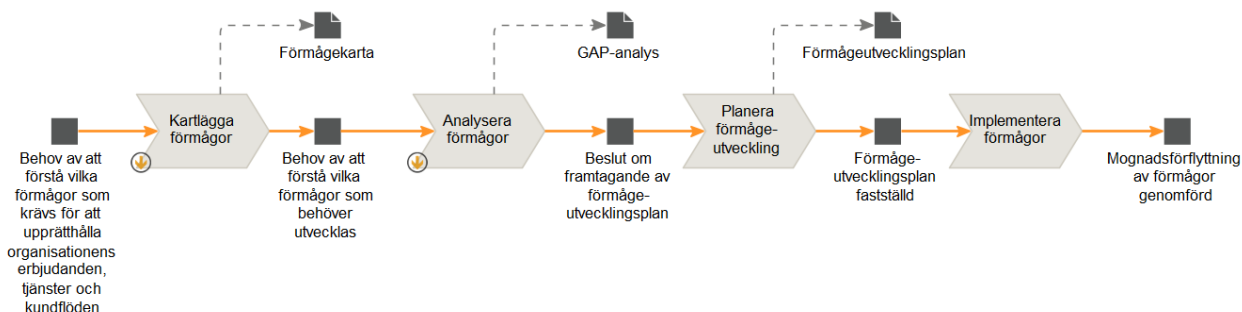


Figur 3: Verksamhetsförmågor i ett sammanhang utifrån organisationens uppdrag.

En förmåga kan liknas vid en låda där organisationen kan lägga processer och hur organiseringen kring förmågan ser ut (5), informationen som används (6) och hur den interagerar med den mjuka- och hårda infrastrukturen (7 och 8).

2.3 Processen förmågebaserad planering

Processen för förmågebaserad planering startar när det finns ett behov av att förstå vilka förmågor som krävs för att upprätthålla en organisations erbjudande tjänster och kundflöden (Figur 4).



Figur 4: Processen för förmågebaserad planering.

Processteget ”Kartlägga förmågor” resulterar i produkten ”Förmågekarta” som ger en bild av organisationen i sin helhet eller delar av den. Beroende på organisationens storlek och komplexitet kan det behövas framställas flertalet förmågekarter som återspeglar olika delar och verksamheter.

När en organisation vill göra en förflyttning, att utvecklas utifrån en förändrad kravbild, används metoden för att analysera förmågor. Analysen resulterar produkten ”GAP-analys” som påvisar styrkor och svagheter i förhållande till den förflyttning som behöver göras från organisationens nuläge till ett önskat framtida läge. Förmågekartan och GAP-analysen används för att identifiera de förmågor som behöver stärkas för att nå det framtida läget och i vilken dimension (t.ex. organisation, process eller teknik) förmågan behöver utvecklas.

Hur förmågorna bör utvecklas inom en definierad tidsperiod hanteras i processen ”Planera förmågeutveckling” där förmågan eller olika dimensioner av förmågan knyts till en fas.

Resultatet bidrar till att organisationen ökar förståelsen för vilka förändringsinsatser som behöver och ger goda förutsättningar i det strategiska arbetet med att prioritera ordningen av förändringsinsatserna.

2.3.1 Produkter

De huvudsakliga produkter som framställs i processen är en förmågekarta och en GAP-analys (samt Förmågeutvecklingsplan som denna metodhandbok inte beskriver), men det finns även andra produkter som behövs för att stödja arbetet med förmågebaserad planering. Nedan redovisas de produkter som processen skapar och varför de är viktiga för arbetet.

UPPDRAGSHANDLING FÖRMÅGEBASERAD PLANERING

Att genomföra arbetet med kartläggning och analys av förmågor är vanligtvis ett tidsbegränsat uppdrag och därför bör en uppdragshandling framställas. Uppdragshandlingen ska innefatta de roller som beskrivs i 2.3.2 *Processens roller* och vem som ska bemanna de olika rollerna. Det är även viktigt att tydliggöra kartläggningens syfte och mål då det är en viktig del i såväl genomförandet av kartläggnings- och analysarbetet som i förankringsarbetet som specificeras i kommunikationsplanen (se *Kommunikationsplan*). För att tydliggöra uppdragsbeställarens

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 11 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

förväntningar på resultatet kan även produkt- och leveranskrav med fördel finnas specificerade. Uppdragshandlingen bör även innefatta hur riskhanteringen ska ske.

AKTIVITETSPLAN

Vid planering av arbetet bör en aktivitetsplan uprättas som specificerar vilka arbetsuppgifter varje person ska ha, när olika aktiviteter ska utföras samt på vilket sätt det ska genomföras.

KOMMUNIKATIONSPLAN

Vid planering av arbetet bör en kommunikationsplan framställas som definierar vilka de inblandade i uppdraget är, vad deras roll är och hur kommunikation ska flöda mellan dessa inblandade. Uppdragsbeställare, verksamhetsledare och styrgrupp har en viktig arbetsuppgift att förankra uppdraget vilket kommunikationsplanen stödjer.

UPPDRAGSBESKRIVNING VERKSAMHET

När kartläggning av en verksamhets förmågor sker behöver det finnas en uppdragsbeskrivning som hjälper till att förstå omfattning och avgränsning av verksamhetens uppdrag. Uppdragsbeskrivningen behöver verksamhetsledare, styrgrupp och verksamhetsteam vara överens om för att förmågorna ska avspegla det verksamhetsområde som är valt.

FÖRMÅGEKARTA

En förmågekarta är en visuell och schematisk bild på de förmågor som finns inom det aktuella verksamhetsområdet och delas vanligtvis in i kärnförmågor, styrnings- och ledningsförmågor samt stödförmågor. Denna indelning gör det ofta lättare att ta till sig förmågorna, men innebär samtidigt en utmaning i att inte blanda samman förmågor och processer. Förmågekartan kan även visualisera nedbrytningen av de olika förmågorna för att ge en bättre förståelse för hur de hänger samman (se exempel i avsnittet för *Överlämna resultat*). Förmågekartan ger intressenterna ett gemensamt språk vilket förbättrar verksamheternas förståelse och koppling till varandra.

FÖRMÅGEDEFINITIONER

För varje identifierad förmåga i samtliga nivåer ska det finnas en definition som beskriver förmågan på ett klart och tydligt sätt. Förmågekartan kompletteras därför med ett dokument där varje förmåga med definition finns med.

FÖRMÅGEINDIKATORER

För att mäta de förändringar som organisationen genomför i förhållande till förmågan används indikatorer som vanligtvis inspireras av målindikatorer. Förmågor indikatorer är ofta mer detaljerade än målindikatorer och är viktiga för att förstå vilken nytta utvecklingen av förmågan syftar till.

BESLUTSUNDERLAG FÖR FÖRMÅGEKARTA

När förmågekartan med definitioner och indikatorer är framtaget så ska ett beslutsunderlag till styrgrupp och uppdragsbeställare framställas. I beslutsunderlaget bör en sammanfattning av arbetet och varför det genomförs finnas med samt viktiga synpunkter och rekommendationer för fortsatt arbete. En viktig del i underlaget är att bevilja ansvarsfrihet till processledare och processteam som överlämnar resultatet till chefsarkitekten vars ansvar är att förvalta förmågekartan. En aspekt som också behöver säkerställas är att de faktiska resultaten från analysen dokumenteras och samlas t.ex. i ett arkitekturverktyg eller i något arkitekturbibliotek. Chefsarkitekten ansvarar för att resultatet från analysen samlas i ett arkitekturverktyg och/eller i ett arkitekturbibliotek.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 12 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

GAP-ANALYS

I GAP-analysen bedöms en eller flera förmågors mognad genom ett antal dimensioner utifrån en önskad målbild. En förmågas mognadsnivå bedöms utifrån en skala med fastställda nivåer och vilka nivåer som skalan innefattar beror på syftet med förmågeanalysen.

BESLUTSUNDERLAG FÖR FÖRMÅGEUTVECKLING

När GAP-analysen är klar så ska ett beslutsunderlag till styrgrupp och uppdragsbeställare framställas. Beslutsunderlaget bör innehålla en sammanfattning av arbetet och varför det genomförts samt viktiga synpunkter och rekommendationer för fortsatt arbete. En viktig del i underlaget är att bevilja ansvarsfrihet till processledare och processteam som överlämnar resultatet till chefsarkitekten som sedan använder resultatet i organisationens strategiarbete. Chefsarkitekten ansvarar för att resultatet från analysen samlas i ett arkitekturverktyg och/eller i ett arkitekturbibliotek.

2.3.2 Processens roller

Följande roller involveras i processen och beskrivs nedan samt ansvar och befogenheter.

- [Uppdragsbeställare](#)
- [Beredningsansvarig](#)
- [Beredningsteam](#)
- [Verksamhetsledare](#)
- [Processledare](#)
- [Styrgrupp](#)
- [Processteam](#)
- [Facilitator](#)
- [Chefsarkitekt](#)
- [Verksamhetsteam](#)

UPPDRAGSBESTÄLLARE

Beskrivning	Uppdragsbeställare är vanligtvis en ledningsgrupp som ansvarar för den strategiska planeringen för en eller flera verksamheter.
Ansvar	- Att informera beredningsansvarig om beställning av uppdragshandling - Att stödja beredningsansvarig i framtagandet av uppdragshandling - Att inom uppdragets ramar styra uppdraget i mål
Befogenhet	- Besluta om framtagande, godkännande och förändring av uppdragshandling gällande förmågebaserad planering - Besluta att tillsätta resurser i styrgrupp. - Besluta att tillsätta processledare och resurser i processteam. - Besluta om förvaltningsansvarig av resultatet - Besluta om vidare hantering av resultatet - Besluta om riskåtgärder inom rollens ram

BEREDNINGANSVARIG

Beskrivning	Beredningsansvarig är den roll som vanligtvis bereder handlingar inför beslut till den ledningsgrupp där uppdragsbeställaren ingår.
Ansvar	- Ta fram uppdragshandling - Att konsultera verksamhetsledare för att kvalitetssäkra uppdragshandling

	- Att konsultera uppdragsbeställare vid behov - Att redovisa uppdragshandling för uppdragsbeställare - Att överlämna uppdragshandling till processledare - Att informera berörda intressenter om beslutad uppdragshandling
Befogenhet	- Besluta om arbetsfördelning för resurser i beredningsteam

BEREDNINGSTEAM

Beskrivning	Beredningsansvarig kan ibland ha tillgång till en eller flera medarbetare från egen verksamhet som hjälper till att bereda handlingar.
Ansvar	- Att tillsammans med beredningsansvarig ta fram uppdragshandling
Befogenhet	- Inga befogenheter gällande uppdraget

VERKSAMHETSLEDARE

Beskrivning	Verksamhetsledare är den chef eller teamledare som har ansvar för den verksamhet som ska kartläggas och analyseras.
Ansvar	- Att tillsammans med beredningsansvarig ta fram uppdragshandling - Att säkerställa tid för egna resurser att medverka i aktiviteter för planering och genomförande - Förändringsledning i den egna verksamheten - Att tillsammans med verksamhetsteamet konsultera i framtagandet av en aktivitets- och kommunikationsplan. - Att stödja processledare i framtagandet av beslutsunderlag till styrgrupp
Befogenhet	- Beslut att tillsätta resurser i verksamhetsteam - Beslut för den egna verksamheten som uppkommer i kartläggningsarbetet

PROCESSLEDARE

Beskrivning	En processledare planerar genomförandet av arbetet genom att föreslå en plan, modell och struktur. Det är också processledarens roll att sedan leda grupper genom att bistå med egna kunskaper, idéer, metoder och verktyg för att bearbeta frågor och uppgifter.
Ansvar	- Att tillsammans med processteamet ta fram en aktivitets- och kommunikationsplan - Att konsultera deltagare i verksamhetsteam för att kvalitetssäkra aktivitets- och kommunikationsplan - Att leda uppdraget i enlighet med beslutad budget, tid och omfattning - Att planera och leda arbetsmöten för planering och genomförande - Att vid behov konsultera styrgruppen för att kvalitetssäkra arbetet - Att identifiera och lyfta risker till styrgrupp - Att rapportera till styrgrupp utifrån överenskomna krav - Att stödja facilitator i kartläggning och analysarbete
Befogenhet	- Besluta om fördelning av arbetsuppgifter för resurser i processteam - Besluta om metodval för planering och genomförande - Besluta om riskåtgärder inom rollens ram

STYRGRUPP

Beskrivning	Styrgruppen är ofta en sammansättning av chefsfunktioner. Rekommendation för styrgruppen är att resursägare för verksamhetsteamet är med, processägare för processen förmågebaserad planering samt chefer från närliggande verksamheter som påverkas av
--------------------	---

	arbetet. Det är även fördelaktigt att det finns en representant från uppdragsbeställare med i styrgruppen.
Ansvar	- Att underlätta uppdraget genom att eliminera hinder - Att göra uppdragsbeställare uppmärksam på brister i arbetet - Att stödja processledare i planering och genomförande - Att rapportera till uppdragsbeställare utifrån överenskomna krav - Att agera ambassadörer för uppdraget - Att omvärldsbevaka i organisationen för andra insatser som kan ha beröringspunkter till uppdraget
Befogenhet	- Besluta att fastställa aktivitetsplan och kommunikationsplan - Besluta att fastställa förmågekarta - Besluta om riskåtgärder inom rollens ram

PROCESSTEAM

Beskrivning	Processteamet är den arbetsgrupp som tillsammans med processledaren planerar och utför mycket av arbetet. Deltagare i processteamet är väl bekanta med metoden och hur arbetet ska hänga ihop med den övergripande arkitekturen.
Ansvar	- Att stödja processledare i framtagande av aktivitets- och kommunikationsplaner - Att stödja processledare i framtagande av beslutsunderlag - Att stödja processledare med administrativa uppgifter - Att stödja facilitator i genomförandet av kartläggning och analys - Att omvärldsbevaka i organisationen för andra insatser som kan ha beröringspunkter till uppdraget
Befogenhet	- Inga befogenheter gällande uppdraget

FACILITATOR

Beskrivning	Facilitator är den roll som underlättar för arbetsgrupperna att nå önskat resultat genom olika metoder och verktyg. Facilitatorn behöver inte expertkunskap om själva verksamheten utan har kompetens inom gruppdynamik och metoderna som ska användas.
Ansvar	- Att i workshopar leda och stödja verksamhetsledare och verksamhetsteam - Att utse olika workshoproller till processteamet - Att förbereda och dokumentera workshopar
Befogenhet	- Inga befogenheter gällande uppdraget

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 15 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

VERKSAMHETSTEAM

Beskrivning	Verksamhetsteam är den arbetsgrupp som har god kännedom om verksamhetsuppdraget. En fördel är om det finns representation från verksamheten som kartläggs och analyseras men även från verksamhetens kärnintressenter. Verksamhetsteamet bör inte innefatta en stor andel konsulter eftersom det är viktigt att teamet känner ägandeskap över resultatet som skapas.
Ansvar	- Att stödja processledare i planeringsarbete - Att vara delaktiga på arbetsmöten i genomförandet av kartläggning och analysarbete
Befogenhet	- Inga befogenheter gällande uppdraget

CHEFSARKITEKT

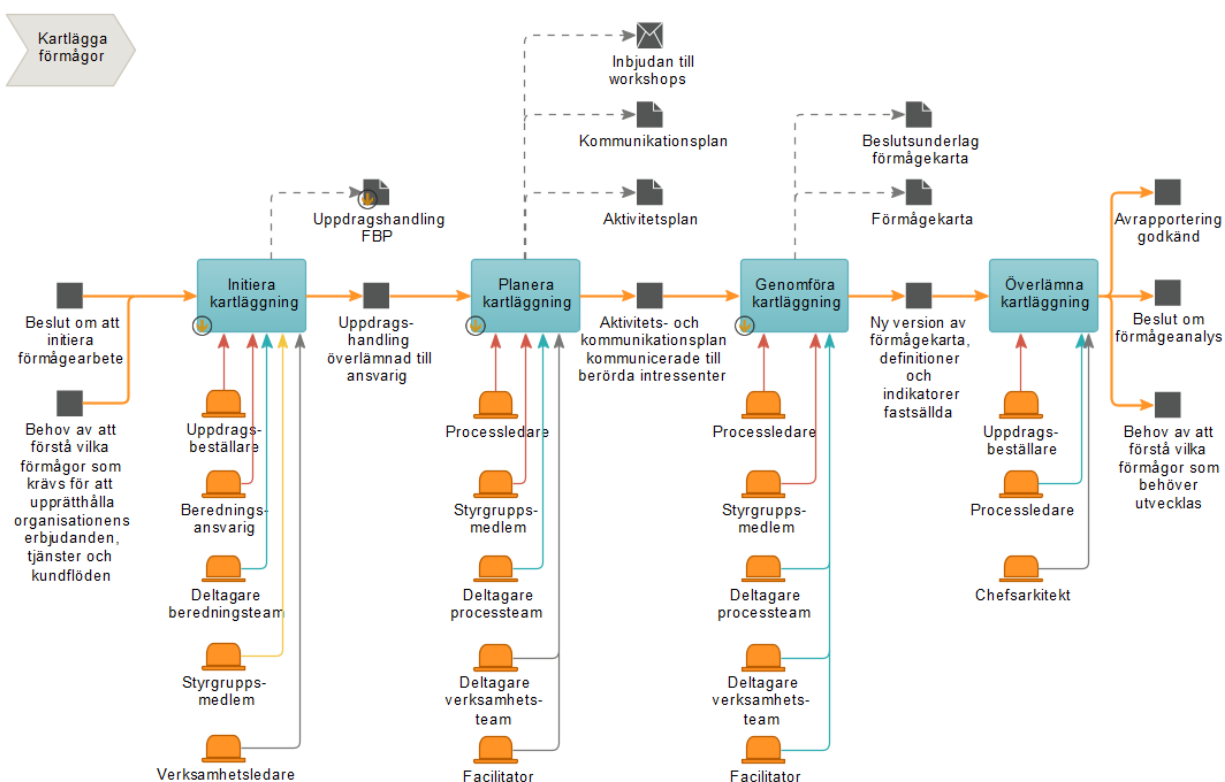
Beskrivning	Chefsarkitekt är den roll som ansvarar för arkitektstyrning, arkitekturledning och arkitekturproduktion i organisationen. Chefsarkitekten ingår i grupperingen uppdragsbeställare.
Ansvar	- Att förvalta förmågekarta - Att integrera GAP-analysen i arkitekturledningsplanen
Befogenhet	- Inga befogenheter gällande uppdraget

3 Processbeskrivning

I följande kapitel kommer processerna ”Kartlägga förmågor” och ”Analysera förmågor” beskrivas i sin helhet. För att se alla processbilder så läs *Bilaga 3 – Processbilder*.

3.1 Kartlägga förmågor

För att förstå vilka förmågor som behövs för att utföra ett verksamhetsuppdrag så kan metoden användas för att kartlägga förmågorna. Slutprodukten är en förmågekarta med definitioner och indikatorer vilket behövs för att kunna genomföra nästa del ”Analysera förmågor”.



Figur 5: Processen ”Kartlägga förmågor”. För relationsbeskrivning se Bilaga 1 – Processobjekt och relationer.

3.1.1 Initiera kartläggning

Initieringsaktiviteten syftar till att förstå omfattningen av arbetet och vilka intressenter som är delaktiga. Under aktiviteten konkretiseras ramarna för arbetet så att involverade parter ska ha rätt förväntningar och tillse att rätt resurser tillgängliggörs för genomförande. Beskrivning av aktiviteterna följer nedan och processbilden finns i *Bilaga 3*.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 17 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

BESTÄLLA UPPDRAG

Aktiviteten startas av att det finns ett beslut från organisationens strategiska ledning att arbeta med förmågebaserad planering. Med det fastställs vilken gruppering som får rollen uppdragsbeställare.

EXEMPEL: Organisationens ledningsgrupp beslutar att använda sig av metoden för förmågebaserad planering i deras strategiska planeringsarbete och utser därefter en tvärsektoriell beställningsgrupp med sektorchefer som sedan chefsarkitekten leder. Uppdragsbeställaren kan sedan beställa kartläggningsarbeten från olika verksamhetsområden.

BEREDA UPPDRAGSHANDLING

Beredningsansvarig har huvudansvaret för att bereda uppdragshandlingen och ansvarar för att vid behov delegera arbetsuppgifter till ett beredningsteam. För att kunna bereda uppdragshandlingen är det viktigt att konsultera den verksamhetsledare som arbetet kommer att beröra.

EXEMPEL: Om arbetet gäller att analysera organisationens ekonomihantering ska ekonomichefen konsulteras för att uppdragshandlingens innehåll ska vara tidsatt och avgränsat utifrån verksamhetens kapacitet att delta. Uppdragsbeställningen bör även innefatta de roller som behövs för att genomföra uppdraget så som processledare, processteam och facilitator vilka behöver finnas tillgängliga för att utföra arbetet inom uppdragets tidsperiod.

Hur bemanningen av verksamhetsteamet tillsätts beror på syftet med uppdraget. De kompetenser som vanligtvis behövs kan delas in i tre olika kategorier:

- Kompetenser som har bra insyn i verksamheten, dvs. de är väl insatta i hur verksamheten fungerar, vilka regler och rutiner gäller, vilka processer existerar eller inte gör det, vilka roller som finns i verksamheten och kan bidra, hur beslut fattas osv.
- Strategisk kompetens som har bra insyn över vad slutanvändarna behöver och kräver, oavsett hur förmågorna hanteras idag i organisationen.
- Teknisk kompetens som har bra insyn i olika involverade IT-system och omkringliggande teknik som stöttar förmågorna på olika nivåer.

BESLUTA OM ATT GODKÄNNA UPPDRAGSHANDLINGEN

Beredningsansvarig ansvarar för att inhämta synpunkter och rekommendationer gällande uppdraget från involverade parter och tar hänsyn till dessa under utformningen av uppdragshandlingen. När underlaget är genomarbetat överlämnas det tillsammans med synpunkter och rekommendationer till uppdragsbeställaren som tar beslut om att godkänna det eller ge beredningsansvarig uppgiften att omarbete det.

ÖVERLÄMNA BESTÄLLNING

När uppdragshandlingen är godkänd ansvarar beredningsansvarig för att överlämna beställningen till processledare och informera verksamhetsledare samt styrgrupp om beslut.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 18 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

3.1.2 Planera kartläggning

Planera kartläggning startar efter att processledaren mottagit uppdragshandlingen. Beskrivning av aktiviteterna följer nedan och processbilden finns i *Bilaga 3*.

SKAPA AKTIVITETSPLAN

Processledaren ansvarar för att leda arbetet och delegera uppgifter till processteamet gällande skapandet av en aktivitetsplan. Har verksamhetsteamet inte arbetat med metoden tidigare kommer genomförandet ta längre tid. Om verksamhetsteamet och/eller processteamet har utmaningar avseende till exempel bristande tillit till varandra, samarbetssvårigheter eller andra praktiska förutsättningar som skapar utmaningar behöver det beaktas och mer tid allokeras på att få gruppdynamiken och samarbetet att fungera.

Ett viktigt steg i planeringen är valet av metod för att genomföra kartläggningsarbetet vilket beror på syftet med uppdraget. En rekommendation är att utföra själva kartläggningsarbetet med verksamhetsteamet i workshopformat.

EXEMPEL: Om organisationen arbetar utifrån en affärs- och verksamhetsarkitektur med etablerade värdekedjor och kundflöden så är det fördelaktigt att utgå från dem som bas vid kartläggningen. Ett andra alternativ är att kartlägga förmågorna utifrån ett specifikt verksamhetsuppdrag men då finns det en risk för att hamna i ett stuprörstänk.

För att minska startsträckan i arbetet kan redan **färdiga exempel på förmågekartor** vara en bra utgångspunkt för arbetet. Det finns flertalet förmågekartor som går att få tag i bara genom att söka efter ”Capability map” på webben. Genom Arkitekturgemenskapen kan kommuner och regioner få tillgång till befintliga förmågekartor.

SKAPA KOMMUNIKATIONSPLAN

Processledaren har huvudansvaret för att ta fram en kommunikationsplan vilken beskriver målgrupperna för uppdraget, inklusive deras roller och hur kommunikation ska flöda mellan dessa inblandade (mål, budskap, kanaler). Kommunikationsplanen är en viktig del för att kunna förändra beteenden och attityder gällande arbete med förmågebaserad planering. Verksamhetsledaren ansvarar att leda verksamhetsteamet och engagera dem i arbetet så de känner ägandeskap för resultatet.

I kommunikationen till deltagarna i workshoparna bör praktisk information såsom datum, plats, tid, syfte, mål, agenda och förberedelser ingå såväl som information om arbetets syfte, bakgrund, mål och förväntat resultat.

BESLUTA OM AKTIVITETS- OCH KOMMUNIKATIONSPLAN

Styrgruppen beslutar om att fastställa aktivitets- och kommunikationsplan. Processledaren presenterar en sammanfattning av planerna samt viktiga synpunkter och rekommendationer för fortsatt arbete.

KOMMUNICERA BESLUT

När planerna är fastställda kommuniceras beslutet till berörda intressenter utifrån kommunikationsplanen.

3.1.3 Genomföra kartläggning

Verksamhetsledaren har en viktig roll under genomförandet i att styra verksamhetsteamet, sätta strukturer och ramar samt vägleda och stödja individerna i teamet. Beskrivning av aktiviteterna följer nedan och processbilden finns i *Bilaga 3*. Aktiviteterna Modellera förmågor, Definiera förmågor och Definiera indikatorer behöver inte ske sekventiellt utan resultatet kan hela tiden behövas testas och göras om i flera skeden.

EXEMPEL: Under workshoparna har facilitatorn stöd av processteamet för att komma framåt i övningarna. Innan workshopen kan det vara bra att dela ut olika roller som de olika deltagarna i processteamet ska ha för att få ett bra flyt i workshopen. Nedan följer exempel på några roller som kan användas och för den som är nyfiken på mer så sök information om ”workshop roles”.

Coach har ansvaret att

- Få alla engagerade och involverade
- Uppmuntra deltagare
- Ge beröm för bra agerande
- Begränsa personligt tyckande
- Jobba med gruppdynamiken för att öka tilliten mellan deltagarna

Ordningsperson har ansvaret att

- Se till att tider hålls (även att raster tas)
- Se till att gruppen håller fokus på ämnet
- Styra gruppen till rätt samtal när det behövs

Detektiv har ansvaret att

- Utmana gruppen
- Ställa frågor
- Be om förtydliganden
- Djupdyk i frågeställningar när det behövs

Sekreterare har ansvar att

- Dokumentera öppet under workshopen och återberätta för att bekräfta tolkning och förståelse
- Dokumentera workshopens resultat för vidare arbete och återkoppling till deltagarna
- Notera frågor som parkeras

FASTSTÄLLA VERKSAMHETSUPPDRAG

En god förutsättning för genomförandet är att samtliga involverade, det vill säga processteamet och verksamhetsteamet samt övriga ledare, har en god och gemensam förståelse över verksamhetens uppdrag. Första aktiviteten syftar därför till att få en samsyn i de tre översta lagren i *Figur 3*, verksamhetens mission och uppdrag, strategi samt intressenter. Om deltagarna har väldigt skilda tankar om verksamhetens uppdrag så är det bra att ha förberett övningen genom att granska befintliga uppdragshandlingar.

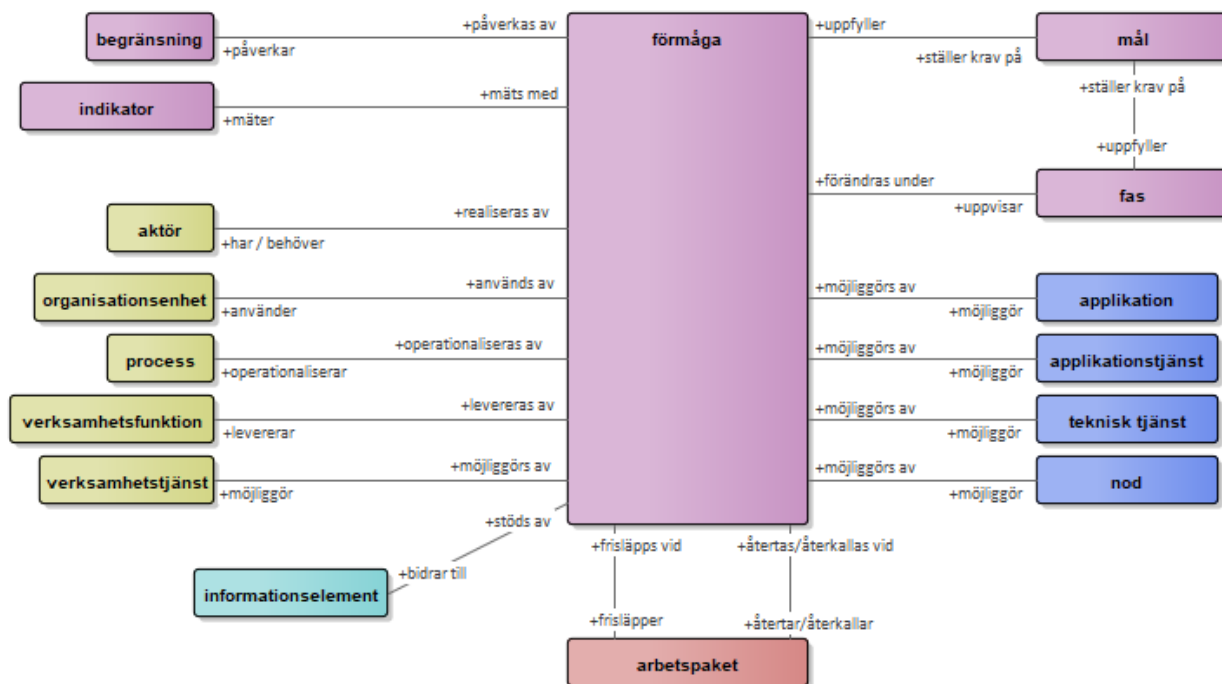
Under workshopen ska verksamhetsteamet och verksamhetsledaren vara överens om följande:

- **Mission och uppdrag** - Varför finns verksamheten? Vad står verksamheten för i förhållande till organisationen i sin helhet? Vilka mål har verksamheten och hur hänger det ihop med organisationens mål?
- **Strategi** – Vilka vägval gör verksamheten för nå målen? Vad värdesätter verksamheten att agera på utifrån de förändringar som sker i omvärlden?
- **Intressenter** – Vem är kunden? Hur upplever olika intressenter verksamheten? Vilka behov har intressenterna? Vilka behov uppfylls av verksamheten?

MODELLERA FÖRMÅGOR

I denna aktivitet modelleras själva förmågorna gällande uppdraget. Om arbetet utgår från en befintlig förmågekartan (se *Skapa aktivitetsplan*) behöver verksamhetsteamet först förstå nyttan av att använda standardiserade förmågekartor samt ha en samsyn angående namnsättningen av förmågorna. En viktig del i arbetet är att förmågorna bör namnges och definieras av personer och organisationer som utför förmågorna. Om denna princip ignoreras medför det ofta en långdragen, ofta teoretisk, diskussion kring namnsättning på verksamhetsförmågor. Detta kan resultera i en förmågekartan som verksamheten varken förstår eller använder.

Det är lätt att hamna i processtänk eller systemtänk när förmågorna modelleras, varför det bra att ha en god förståelse för "Metamodellen Förmåga" (se *Figur 6*). Modellen är framtagen av Arkitekturgemenskapen och beskriver hur elementet förmåga relaterar till andra element.



Figur 6: Metamodell gällande Förmåga framtagen av Arkitekturgemenskapen.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 21 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

Med hjälp av metamodellen kan verksamhetsteamet förstå principer för hur verksamhetsförmågan utformas. En verksamhetsförmåga namnsätts med ett specifikt, kort, och koncist namn. Personer i verksamheten, hela vägen från utförare till höga chefer, ska kunna se en verksamhetsförmåga och förstå vad dess innebörd.

Följande **principer** framtagna av Arkitekturgemenskapen gäller förmågemodellering.

1. **Namnsätt en förmåga med ett substantiv.** Använd substantiv som anger namn för förmågan, vad som görs med verksamhetsobjekt (ex vis "fastighetsadministration". Använd inte rena substantiv som anger en "sak" (ex vis "fastighet"). Använd inte verb-substantiv (kan förväxlas med aktivitet eller process, ex vis "administrera fastighet"). En kontrollfråga för namnsättningen kan göras genom att tänka "förmåga till...".
2. **Förmågeindelningen är stabil över tiden.** Eftersom förmågor baseras på vad verksamheten gör, och inte hur, är en av huvudprinciperna med förmågor att de ska vara stabila över tiden. De grundläggande förmågorna för en verksamhet ska sällan förändras om vi inte står inför en större förändring av vår verksamhet (exempelvis öppna ett helt nytt verksamhetsområde).
3. **Förmågor ska möjliggöra planering,** framför allt på strategisk nivå. Eftersom förmågeindelningen är stabil över tid så behöver förmågorna beskrivas på en sådan nivå för att kunna relateras till mål och indikatorer i förmågeutvecklingen.
4. **En automatiserad förmåga är fortfarande en verksamhetsförmåga** – inte en IT-förmåga. Ett allt för vanligt misstag är att se automatiserade verksamhetsförmågor som en IT-förmåga. En automatiserad verksamhetsförmåga är precis lika viktig att synliggöra som en helt manuell verksamhetsförmåga. Fokus ska vara på vad verksamheten gör.
5. **En förmåga har en tydlig slutprodukt.** En förmågas slutprodukt är något som tydligt visar nyttan med förmågan. En högnivåförmåga skapar en slutprodukt som är mer generell och övergripande, jämfört med en mer detaljerad och specifik förmåga.
6. **En förmåga är inte en process.** En förmåga behöver kunna stå för sig själv, utan att vara del av en värdekedja. Trots detta går det givetvis bra att skapa flöden för att beskriva hur förmågor samverkar med varandra.
7. **Minimera redundans.** Försök att sträva efter att hålla ihop förmågorna i syfte att minimera redundans där två förmågor beskriver samma sak. Genom att hålla nere redundansen minskar komplexiteten i den övergripande arkitekturen.
8. **Generalisera inte för tidigt.** Även om det är av stort värde att minimera redundans, var försiktig med att generalisera för tidigt då det kan leda till att komplexitet göms i begreppsförvirring. Skapa hellre två förmågor initialt och vid mer kunskap om förmågorna besluta om de bör hållas isär eller konsolideras.

EXEMPEL: När en förmåga är namnsatt kan namnet utmanas utifrån principerna och metamodellen. Det kan även hända att verksamhetsteamet, utifrån uppdragsbeskrivningen, hittar förmågor som i nuläget inte finns. De förmågorna är viktiga att ha med eftersom nästa det i nästa process "Analysera förmågor" kommer synliggöra bristerna.

När förmågorna modelleras kan de placeras i **olika nivåer**. Utifrån hur beslutet om indelning ser ut behöver förmågan tilldelas en kategori som till exempel kärnförmågor, lednings- och styrningsförmågor eller stödförmågor. Verksamhetsteamet behöver även överväga om en förmåga behöver brytas ner i flera nivåer för att få en större tydlighet i vad den övre förmågan innehåller.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 22 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

EXEMPEL: Förmågan ”Upphandling” är en stödförmåga. Den ger inte ett direkt värde till kunden men den krävs för att kunna genomföra kärnverksamhetens uppdrag. Förmågan upphandling kan fungera som en enskild förmåga och har en tydlig slutprodukt – ett upprättat avtal för en eller flera produkter eller tjänster. Men för att nyttja avtalet behöver verksamheten en förmåga att avropa det. Även denna förmåga producerar en tydlig slutprodukt - en order.

När förmågorna tangerar varandra är de då samma förmåga? För att minska redundans behöver förmågorna hållas ihop och för att förstå om förmågorna ska slås ihop kan man titta på dem utifrån metamodeln. Jämför de element som förmågan upphandling och förmågan avrop har. Om det är så att större delen av elementen skiljer sig från varandra är det mer fördelaktigt att hålla isär dem för att bättre förstå komplexiteten. Förmågorna kan även behöva grupperas ytterligare i över- och undergrupper för att skapa olika nivåer av förmågekartan som i exemplet nedan.



Figur 7: Visualisering på hur förmågorna upphandling och avrop grupperas i förmågan införskaffning.

EXEMPEL: Utifrån exemplet i *Figur 7* används upphandling och avrop vilka tangerar varandra och kan med fördel grupperas. Båda förmågorna handlar om någon form av införskaffning till verksamheten som sker i enlighet med de lagar och förordningar som organisationen förhåller sig till.

Genom att gruppera förmågorna som har något gemensamt blir förmågekartan i sin helhet mer lättöverskådlig och kan även användas i olika nivåer. Beroende på syftet med förmågekartan kan den till exempel fokusera på kärnverksamheten och då kan de förmågorna visualiseras med två nivåer medan stödförmågorna endast visualiseras med en nivå.

DEFINIERA FÖRMÅGOR

Att definiera förmågor innebär att förmågorna ska beskrivas på ett sätt så att främst verksamhetsteamet förstår innebörden, men även alla medarbetare organisationen. Oavsett nivå på förmågan så ska det finnas en definition. För att definiera en förmåga används vanligtvis en textuell beskrivning av förmågans innebörd. Beskrivningen ska vara på maximalt några meningar som ger en sammanfattande bild av varför förmågan finns. Använd inte förkortningar eller blanda in systembeskrivningar utan håll fokus på VAD det är förmågan gör och inte HUR den görs.

EXEMPEL: Förmågan införskaffning behöver en definition likväl som upphandling och avrop. Eftersom förmågorna är grupperade är det viktigt att även deras definitioner hänger ihop.

Införskaffning - Förmågan att genomföra strategiska upphandlingar som resulterar i välfungerande avtal för verksamheten med fokus på hållbarhet såväl som social, ekologisk och ekonomisk. Detta sker i enlighet med de lagar och förordningar som organisationen förhåller sig till.

Upphandling - Förmågan att upprätta hållbara och välfungerande avtal för varor, tjänster och byggtreprenader och som tar hänsyn till hela livscykeln, produktion och transport.

DEFINIERA INDIKATORER

Eftersom förmågebaserad planering är en metod som används för att kunna planera vilken utveckling som ska ske så innebär det att förmågorna kommer att utvecklas. Därför är det viktigt att koppla olika indikatorer till förmågorna för att kontrollera att de utvecklingsinsatser som stödjer implementationen av förmågorna får avsedd effekt. Indikatorn definierar vad som är viktigt att följa upp och bidrar till en förståelse för hur väl organisationen lyckats med att realisera verksamhetens mål och strategiska planer. Ett vanligt exempel på indikatorer är Key Performance Indicators (KPI) så kallade nyckeltal på svenska.

EXEMPEL: Ett exempel på indikatorer kopplat till föregående exempel kan vara att förmågan Införskaffning är kopplat till organisationsmålet "Organisationen ska genomföra sunda offentliga affärer för en hållbar framtid som bidrar till de globala målen". Det är ett mål som kan vara svårt att mäta utan att bryta ner i delmål. En nedbrytning av målet skulle kunna vara att "Organisationen ska minska övervältringseffekter genom att tillämpa ett livscykelkostnadsperspektiv vid upphandling". Det senare målet har en direkt inverkan på förmågan upphandling. En indikator för målet skulle kunna vara antalet upphandlingsförfaranden som använt en specifik metod för beräkning av livscykelkostnader vilket innebär det mätbara målet, effektmålet, behöver återge ett önskat resultat. I detta fall kan effektmålet vara "Antalet upphandlingsförfaranden som använder metoden för beräkning av livscykelkostnader har ökat med 30% innan Q4 2022". En annan indikator kan vara beräkning av uppskattade övervältringseffekter i organisationen och sätta mål för hur mycket den ska minska. Indikatorerna kopplas till förmågan Upphandling vilket är en viktig komponent när analysen av förmågan ska genomföras.

SAMMANSTÄLLA BESLUTSUNDERLAG

Processledaren tillsammans med processteamet genomför arbetet med att sammanställa beslutsunderlaget. Beroende på uppdragsbeställarens krav kan beslutsunderlaget se olika ut, nedan följer en rekommendation för vad sammanställningen kan innehålla.

- Förmågekarta med definitioner.
- Risker som identifierats, åtgärdats och kvarstår.
- "Lessons learned", hur deltagarna upplevt förloppet och deras synpunkter samt förslag till förbättringar.
- Rekommendation för hur resultatet ska förvaltas och utvecklas.

För att uppdragsbeställaren och främst chefsarkitekten ska kunna få en överskådlig bild av hela organisationens förmågor bör resultatet även sammanställas i organisationens övergripande dokumentation av förmågor. När

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 24 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

paketeringen börjar bli klar bör processledaren konsultera chefsarkitekten angående innehåll och utformning för att säkerställa att produkten uppnår de krav som uppdragsbeställaren specificerat.

FASTSTÄLLA FÖRMÅGEPAKET

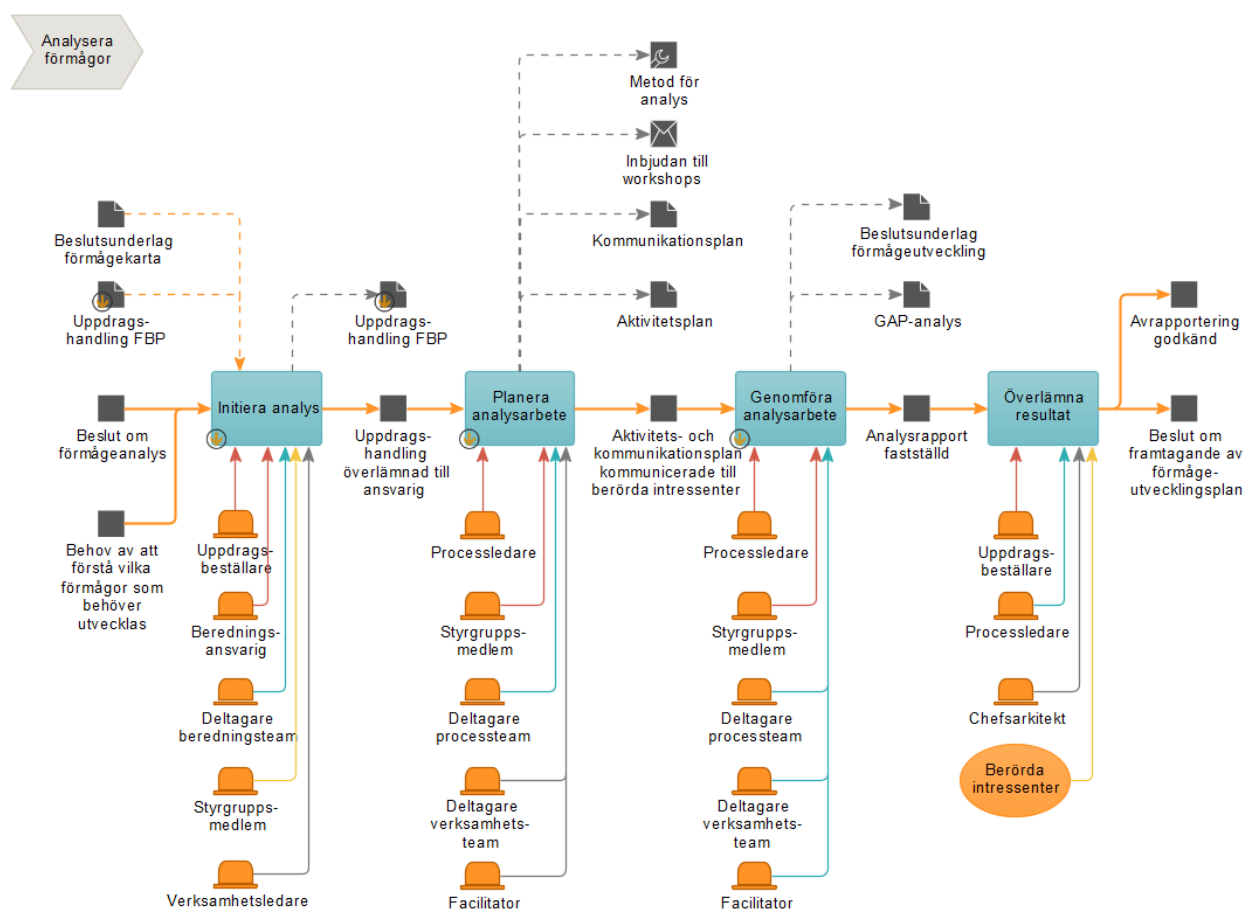
Processledaren presenterar resultatet för styrgruppen, inkluderat rekommendation om vilka beslut som bör fattas. Styrgruppen ger sina synpunkter och beslutar om eventuella förändringar och/eller kompletteringar där Chefsarkitekten agerar rådgivare avseende resultatets kvalitet och tillämpning. När styrgruppen kommit överens om beslut får processledaren i uppgift att presentera resultat och beslut för uppdragsbeställaren.

3.1.4 Överlämna kartläggning

Processledaren presenterar resultatet för uppdragsbeställaren som beslutar om att godkänna processledarens avrapportering men även besluta om nästa steg. Processledaren beviljas ansvarsfrihet och resultatet övergår till chefsarkitektens ansvar.

3.2 Analysera förmågor

Processen för att analysera förmågor initieras i regel när det **finns ett behov av att förstå vilka förmågor som behöver utvecklas** för att nå verksamhetens mål. Ett grundkrav för att kunna genomföra processen är att det finns en förmågekartan med definitioner av förmågorna samt framtagna indikatorer, vilket är ett resultat av arbetet med att kartlägga förmågor.



Figur 8: Processen för att analysera förmågor. För relationsbeskrivning se Bilaga 1.

3.2.1 Initiera analys

Initieringsaktiviteten syftar till att förstå omfattningen av arbetet och vilka intressenter som är berörda och behöver vara delaktiga för att skapa goda förutsättningar att genomföra analysarbetet. Det är viktigt att konkretisera ramarna för arbetet för att involverade parter ska ha rätt förväntningar och att tillse att rätt resurser tillgängliggörs för genomförande.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 26 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

Behovet av att utföra en analys av verksamhetsförmågorna kan uppstå bland annat genom att:

- En ledningsgrupp ger i uppdrag att göra analys som grundar sig i exempelvis verksamhetsuppföljning och/eller verksamhetsplanering
- En kommande beslutad förändring skall genomföras där man vill se hur något eventuellt påverkas och/eller eventuellt behöver förändras, exempelvis är en större verksamhetsutveckling, verksamhetsavveckling, sammanslagning, outsourcing/utlokalisering etc.
- En mognadsmätning genomförs inom ett avgränsat område eller av mer omfattande karaktär, där analysen bidrar till resultatet.
- Ny strategisk riktning eller nytt beslutat styrdokument eller förändring inom styrform har skett, där analysen bidrar till förståelse och insikt om hur detta dokument eller förändring eventuellt kan ställa krav på mognadsgrad av befintliga eller nya förmågor
- Säkerställa bättre kännedom och djupare förståelse över nuläge inför och under pågående utvecklingsinitiativ och förändringsarbete
- Man har identifierat brister i att förmågans potential inte kommer till sin rätta, dvs. man hade förväntat sig större effektivitet, högre kvalitet eller annat liknande, men man har inte något omedelbart underlag för att kunna säga var problemet eller bristerna ligger.
- Yttre händelser som till exempel nya förordningar som träder i kraft och påverkar förmågorna.
- Tekniska framsteg som man vill kunna ta vara på som driver på behovet av en djupare konsekvensanalys och förståelse för hur förbättringar kan införas i de sammanhang där förmågan bidrar och levererar värde.
- Som del av systematisk omvärldsbevakning och trendspaning, bedriva analys med syfte att ha kontroll över händelser i omvärlden både av planerad och oplanerad karaktär, såsom lagar, regler, förordningar, nytt tillstånd och läge i samhället och omvärlden, såsom politiskt, ekonomiskt, säkerhetsmässigt etc.

Ett annat behov kan vara att verksamheten vill etablera och fastställa nya kriterier och mått på när förmågan fullt ut uppfyller sin roll och levererar sitt maximala värde. Det kan till exempel vara en ny definition av vad "god förvaltning" innebär eller att volymerna som förmågan förväntas hantera kommer att öka och det finns risk för sjunkande kvalitet om inget görs.

Det är av stor vikt att den förmågekartan och de förmågor som ska analyseras är **uppdaterad och komplett**. Beredningsansvarig behöver tillsammans med till exempel chefsarkitekt säkerställa att förmågekartan är:

- komplett inom de förmågeområden som avses analyseras.
- väl uppdaterad och tydligt dokumenterad.
- att dokumentationen är av god kvalitet.

Om förmågekartan inte är uppdaterad och komplett så behöver ett arbete med att **kvalitetssäkra förmågorna genomföras före analysen**. Om befintliga förmågekartor, från exempelvis Arkitekturgemenskapen, använts i organisationen och inte förankrats tillräckligt eller har en otillräcklig förvaltning så kan det vara ett starkt tecken på att organisationen sannolikt inte har tillräcklig mognad för att arbeta med förmågebaserad planering. Om så är fallet kan det vara mer värdefullt att först fokusera på utbildning och kompetenshöjande aktiviteter inom ämnet.

BESTÄLLA UPPDRAG

Om aktiviteten utförs sekventiellt efter processen ”Kartlägga förmågor” så startar aktiviteten ”Beställa uppdrag” av att det finns ett beslut från organisationens strategiska ledning att genomföra en förmågeanalys. Annars kan aktiviteten starta av exempelvis något behov som nämns i 3.2.1 *Initiera analys*. Uppdragsbeställaren ansvarar för att beställa en uppdragshandling utifrån specificerade behov (så som bakgrunden till varför analysen behöver genomföras) som framställs av den som är beredningsansvarig. Hur flödet ser ut, beställningen hanteras, arbetet bereds och beslutas anpassas utifrån organisationens interna strukturer och rutiner.

BEREDA UPPDRAGSHANDLING

Beredningsansvarig har huvudansvaret för att bereda uppdragshandlingen och ansvarar för att delegera arbetsuppgifter till ett beredningsteam. För att kunna bereda uppdragshandlingen är det viktigt att konsultera den eller de verksamhetsledare som arbetet kommer att beröra. Uppdragets processledare, processteam och facilitator behöver finnas tillgängliga för att utföra arbetet inom uppdragets tidsperiod vilken beredningsansvarig behöver ta med i beräkningen.

För att kunna uppnå det resultat som metoden har potential att producera behöver det vara **tydligt i vilket syfte analysen görs** samt en tydlig målbild med analysen. Även om förmågan och dess ingående dimensioner finns beskrivna och dokumenterade så kan det vara av vikt att dels sätta kriterier för olika aspekter som är viktiga för förmågan, dels en målbild, vilket analysen behöver omfatta. Kriterierna gör att det går att uppnå högre nivå av konkretisering vad gäller beskrivningar av brister, status och målbeskrivningar i den kommande GAP-analysen.

En del av kriterierna och målbilden kan bestå av kraven på verksamhetsförmågans kapacitet. Förmågans storlek och leveranskapacitet bestäms av hur den är utformad för att leverera samt status på dess dimensioner (resurser). Ett exempel kan vara att hantera visst antal ärenden per tidsenhet. Här kan man se att lösningen, t.ex. grad av automatisering eller antal personer med specifik kompetens som behövs, drivs starkt av dessa volymer. Kapaciteten kan beskrivas och definieras genom olika typer av nyckeltal, attribut, kvalitetsnivåer och volymindikatorer. I många fall kan det vara intressant att förmågans kriterier och kapacitetskrav finns dokumenterade, antingen genom ett tidigare förmågekartläggningsarbete eller att det görs i samband med analysen.

Beskrivningen av syftet med arbetet bidrar i sin tur starkt med att **kartlägga målgruppen**, det vill säga den eller de delar av verksamheten som dels deltar i arbetet, dels tar del av utfallet från analysen och kommer påverkas av eventuella förändringar.

Metoden **används främst som ett internt verktyg** och vanligtvis görs bedömningen i analysen utifrån ett ”inifrån-och-ut”-perspektiv där verksamhetsteamet får beakta/bevaka kundens perspektiv för hur organisationen upplevs. Kunden är den som tar emot det värde som förmågan kan leverera och som har förväntningar/kan ställa krav på vad förmågan borde kunna leverera.

EXEMPEL: En kund till regionens kärnverksamhet är vanligtvis någon utanför organisationen t.ex. en patient är kund hos vårdcentralen, medan en kund till organisationens IT-verksamhet är inom organisationen som t.ex. vårdcentralen.

Risken med att inte involvera ett externt perspektiv är att det kan vara svårt att fånga kundens synpunkt utifrån den specifika förmågan. Kundundersökningar fångar sällan vad det är som gör att förmågan är tillfredställande eller inte

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 28 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

(är det IT-systemet som är krångligt eller processen som är ologisk?) därav kan det vara en god idé att involvera olika typer av intressenter för att även innefatta ett ”utifrån-och-in” perspektiv.

När det kommer till bemanningen av verksamhetsteamet så beror det på syftet med analysen och de kompetenser som vanligtvis behövs kan delas in i tre olika kategorier:

- Kompetenser som har bra insyn i verksamheten, dvs. de är väl insatta i hur verksamheten fungerar, vilka regler och rutiner gäller, vilka processer existerar eller inte gör det, vilka roller som finns i verksamheten och kan bidra, hur beslut fattas osv.
- Strategisk kompetens som har bra insyn över vad slutanvändarna behöver och kräver oavsett hur förmågorna hanteras idag i organisationen.
- Teknisk kompetens som har bra insyn i olika involverade IT-system och omkringliggande teknik som stöttar förmågorna på olika nivåer.

BESLUTA OM ATT GODKÄNNA UPPDRAGSHANDLINGEN

Beredningsansvarig ansvarar för att inhämta synpunkter och rekommendationer gällande uppdraget från involverade parter och tar hänsyn till dessa under utformningen av uppdragshandlingen. När underlaget är genomarbetat överlämnas det tillsammans med synpunkter och rekommendationer till uppdragsbeställaren som tar beslut om att godkänna det eller ge beredningsansvarig uppgiften att omarbete det.

ÖVERLÄMNA BESTÄLLNING

När uppdragshandlingen är godkänt är det beredningsansvarig som ansvarar för att överlämna beställningen till processledare och informera verksamhetsledare och styrgrupp om beslutet.

3.2.2 Planera analysarbete

Efter att processledaren mottagit uppdragshandlingen påbörjas planering av analysarbetet. Beskrivning av aktiviteterna följer nedan och processbilden finns i *Bilaga 3*.

SKAPA AKTIVITETSPLAN

Processledaren ansvarar för att leda arbetet och delegera uppgifter till processteamet gällande skapandet av en aktivitetsplan. Ett viktigt steg i planeringen är anpassning av metoden, och val av arbetssätt samt verktyg för att genomföra analysen, vilket bör baseras på syftet med analysarbetet och verksamhetsteamets tidigare erfarenheter av liknande arbete.

Tänk på att tidsåtgången kan variera dels beroende av om verksamhetsteamet tidigare arbetat med metoden, dels om verksamhetsteamet och/eller processteamet har utmaningar avseende t.ex. bristande tillit till varandra, samarbetssvårigheter eller andra praktiska förutsättningar. Det innebär att mer tid kan behöva allokeras för att få gruppdynamiken och samarbetet att fungera.

Anpassning av metod

Metoden förmågebaserad planering stöds av flertalet arbetssätt och verktyg. En förmågas mognadsbedömning kan göras utifrån flertalet skalor med olika detaljnivå beroende på uppdragets omfattning och kvalitetsnivå. I vissa fall kan det vara relevant att göra en enklare bedömning som baseras på verksamhetsteamets subjektiva bedömning av en

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 29 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

förmåga i sin helhet och i andra fall kan det vara aktuellt att basera bedömningen på fler parametrar som resulterar i en mer djupgående analys i fler dimensioner.

Ett vanligt verktyg för att presentera resultatet är värmekarta (eng. heat map) som används för att visualisera förmågornas utvecklingsbehov utifrån en definierad färgskala. Ska verktyget användas behöver processteamet fastställa den skala och de nivåer som ska användas i värmekartan. Har verksamheten redan fastställda skalor bör de användas för att kunna synkronisera resultatet med tidigare mognadsbedömningar. Exempel på skalor finns i *Bilaga 2*.

Vid genomförandet av mognadsbedömningen är det fördelaktigt om verksamhetsteamet får arbeta i workshops som leds av en facilitator. Facilitatorn skapar en tydlighet för deltagarna och involverar dem så att olika aspekter, erfarenheter och kompetenser kommer fram.

SKAPA KOMMUNIKATIONSPLAN

Processledaren har huvudansvaret för att ta fram en kommunikationsplan vilken beskriver målgrupperna för uppdraget, inklusive deras roller och hur kommunikation ska flöda mellan dessa inblandade (mål, budskap, kanaler). Kommunikationsplanen är en viktig del för att kunna förändra beteenden och attityder gällande arbete med förmågebaserad planering. Verksamhetsledaren ansvarar att leda verksamhetsteamet och engagera dem i arbetet så de känner ägandeskap för resultatet.

I kommunikationen till deltagarna i workshoparna bör praktisk information såsom datum, plats, tid, syfte, mål, agenda och förberedelser ingå såväl som information om arbetets syfte, bakgrund, mål och förväntat resultat.

BESLUTA OM AKTIVITETS- OCH KOMMUNIKATIONSPLAN

Styrgruppen beslutar om att fastställa aktivitets- och kommunikationsplan. Processledaren presenterar en sammanfattning av planerna samt viktiga synpunkter och rekommendationer för fortsatt arbete.

KOMMUNICERA BESLUT

När planerna är fastställda kommuniceras beslutet till berörda intressenter utifrån kommunikationsplanen.

3.2.3 Genomföra analysarbete

Verksamhetsledaren har en viktig roll under genomförandet i att styra verksamhetsteamet, sätta strukturer och ramar samt vägleda och stödja individerna i teamet. Aktiviteterna bedöm strategisk betydelse, bedöm nuläge och bedöm börläge behöver nödvändigtvis inte ske sekventiellt utan resultatet kan behöva testas och upprepas (itereras) i flera tillfällen.

Under workshoparna har facilitatorn stöd av processteamet för att komma framåt i övningarna. Innan workshopen kan det vara bra att dela ut olika roller som de olika deltagarna i processteamet ska ha för att få ett bra flyt i workshopen (se 3.1.3 *Genomföra kartläggning* för tips på roller).

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 30 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

FASTSTÄLL MÅLBILD

En god förutsättning för genomförandet är att samtliga involverade – det vill säga processteamet och verksamhetsteamet samt övriga ledare – har en god och gemensam förståelse över dels analysens syfte såväl som målbild. Verksamhetsledaren ansvarar för att samtliga inom verksamhetsteamet introduceras till arbetet, med stöd av processledaren. En gemensam målbild av genomförandet som delas av samtliga inom genomförandet fastställs, vilket baseras på uppdragshandlingen och den samlade gruppens kompetenser i vad uppsatta mål i praktiken innebär.

EXEMPEL: Utifrån målen i uppdragshandlingen så behöver gruppen diskutera vad målet innebär både på lång och kort sikt. Det kan handla om att göra begreppsförklaringar eller att skapa en röd tråd mellan olika målbilder inom organisationen men även utanför. Ett exempel på en målnedbrytning kan vara från en vision till verksamhetsmål som nedan.

- **Vision** - Organisationen bidrar till ett hållbart samhälle och skapar tillväxt genom digitaliseringens möjligheter.
- **Organisationsmål** - Organisationen ska öka hastigheten på organisationens digitala transformation
- **Mål i digitaliseringsstrategin** - Medarbetarna i organisationen har en god digital kompetens
- **Mål för verksamheten (mätbart)** - Alla medarbetare ska ha genomgått grundutbildning för digitalisering innan december 2023.

BEDÖM STRATEGISK BETYDELSE

Nästa steg är att definiera den strategiska betydelsen av respektive förmåga. Alla förmågor har inte samma betydelse för organisationens förflyttning mot fastställda mål. Genom att definiera den strategiska betydelsen (utifrån fastställda nivåer) blir det möjligt att normera gapet och därmed jämföra förmågor med varandra. Den strategiska betydelsen bedöms mot målbilden för hur förmågan påverkar det önskade resultatet.

Som exempel på en skala för bedömning finns följande i sex nivåer.

Mognadsnivå	Definition
0	Förmågan har ingen påverkan alls på resultatet.
1	Det finns en outtalad förståelse för förmågan bland några av medarbetarna. Det finns ingen erkänd eller formell beskrivning för förmågan. Förmågan kan i framtiden ge fördelar för kundens resultat.
2	Förmågan förbättrar servicen för våra kunder, men andra förmågor är viktigare.
3	Förmågan är mycket viktig för kundens resultat.
4	Förmågan är nödvändig för att kunna leverera den service kunden behöver och har en direkt påverkan på resultatet.
5	Förmågan är absolut avgörande för att nå resultat. Förbättringar i denna förmåga har direkt och omedelbar påverkan på resultatet.

Figur 9: Tabell med exempel av olika mognadsnivåer för en förmågas strategiska betydelse

EXEMPEL: Under det tidigare steget "Fastställ målbild" diskuterade verksamhetsteamet målbilden och vilka aktiviteter det är förenat med. Som exempel kan målet "Medarbetarna i organisationen har en god digital kompetens" användas för att bedöma två stödförmågor. Verksamhetsteamet väljer att bedöma den strategiska vikten för förmågorna "Kompetensförsörjning" samt "Kommunikation". De kommer överens om att förmågan "Kompetensförsörjning" är en nivå 5, alltså avgörande för att nå resultatet, och "Kommunikation" ges nivå 3. Val av nivå dokumenteras sedan i arbetsmaterialet.

BEDÖM NULÄGE

Förmågans nuläge bedöms vanligtvis utifrån flera dimensioner. För varje dimension finns en skala med olika mognadsnivåer. Dimensionerna och dess mognadsnivåer är vanligtvis generiskt beskrivna för att kunna appliceras på vilken förmåga som helst, dock kan det ibland finnas väl motiverade anpassningar utifrån organisationens förutsättningar och behov. Facilitatorn ansvarar för att gå igenom de olika dimensionerna och skalorna med verksamhetsteamet.

Metoden som valts för mognadsbedömning i planeringsaktiviteten utgår i följande exempel från fem dimensioner; Organisering, Process, Teknologi, Information och Styrning (Se *Bilaga 2 – Dimensioner och mognadsnivåer för mer detaljerad beskrivning*).

EXEMPEL: Verksamhetsteamet börjar med att diskutera förmågan Kompetensförsörjnings mognadsnivå i förhållande till dimensionen "Organisering". I organisationen idag ansvarar varje avdelning för kompetensförsörjning inom det egna verksamhetsområdet. Det finns en central HR-avdelning som ansvarar för kompetensutveckling men främst inom styrning och ledning. Eftersom det bedöms mot målet att "Medarbetarna i organisationen har en god digital kompetens" så menar verksamhetsteamet att det behöver finnas en mer sammanhållen funktion som hanterar kompetensförsörjningen kopplat till omställning och digitalisering. Organisationen vet att det är viktigt att jobba med kompetensförsörjning men det sker decentraliserat. Verksamhetsteamets bedömning blir därför **nivå 2**.

Efter bedömning av resterande dimensioner sammanställs resultatet likt nedan i Figur 10.

Förmåga Kompetensförsörjning

Dimension	Mognadsnivå nuläge (0–5)	Motivation nuläge
Organisering	2	Det finns ingen central strategi för kompetensförsörjning vilket är nödvändigt för att uppnå målet.
Process	1	Vissa avdelningar har kartlagt processen men de ser väldigt olika ut.
Teknologi	3	Det finns idag två olika lärplattformar som används på likartade sätt. Upphandlingarna koordinerades inte och behovsanalys genomfördes endast vid en dem.
Information	1	Eftersom förmågan är decentraliserad så är kännedomen låg gällande vilka avdelningar som producerar vilken information som kan driva kompetensförsörjningsprocessen.
Styrning	2	Det finns en policy framtagen av HR som gäller styrning och ledning och några olika riktlinjer för avdelningarna som inte är uppdaterade.

Figur 10: Tabell med exempel på mognadsbedömning av förmågan kompetensförsörjning i ett nuläge.

BEDÖM BÖRLÄGE

Börläget bedöms i förhållande till organisationens målbild och utförs på samma sätt som bedömningen av nuläget, utifrån dimensionerna. Verksamhetsteamet tar ställning till vad som är en rimlig mognadsnivå inom avsedd tidsram (då målbilden bör vara uppnådd) för varje dimension. Processägaren ansvarar för att stödja samtliga i gruppen/grupperna under arbetets gång, exempelvis i de fall då de är i behov av ytterligare kompetens eller information för att göra sina bedömningar. Förändringar som kan komma att påverka plan och/eller omfattning i högre grad kan behöva tas upp med arbetets styrgrupp.

EXEMPEL: Utifrån föregående exempel arbetar verksamhetsteamet vidare med förmågorna "Kompetensförsörjning" och "Kommunikation". Diskussionen leder till att teamet upplever det svårt att avgöra vilken nivå i dimensionerna som ska definiera börläget. De väljer därför att konsultera processledaren för hur de ska komma vidare. Tillsammans med verksamhetsteamet identifierar och bedömer processledaren de risker som uppstått i arbetet. Det finns en risk att bedömningen av börläget inte är tillräckligt korrekt då verksamhetsteamet anser att de saknar ingående kompetens inom vissa dimensioner. En åtgärd är att tillsätta ytterligare resurser till verksamhetsteamet för att komplettera kompetensbristen. Processledaren presenterar idén för styrgruppen som verkställer att organisationens kompetensförsörjningsstrategi samt en systemägare tillsätts.

Arbetet fortlöper och efter diskussioner tillsammans i verksamhetsteamet kommer de till en bedömning som redovisas i Figur 11.

Förmåga Kompetensförsörjning		
Dimension	Mognadsnivå böräge (0–5)	Motivation böräge
Organisering	4	Många av de kompetenssatsningar som behöver genomföras är inte områdesspecifika och för att få en mer enhetlig styrning över de kompetensinsatser som genomförs rekommenderas en mer central organisering.
Process	4	Processen behöver bli mer generisk för organisationen och bli grundligt förankrad. Det behöver även finnas tydligare kvalitetsmått som är associerade med processen.
Teknologi	5	Endast en läroplattform bör finnas som stödjer organisationens samlade kravbild. Kraven ska vara validerade och livscykelhanterade. Flertalet delprocesser är behöver bli fullt automatiserade.
Information	4	Här finns mycket att effektiviserings- och kvalitetsvinster att göra genom att kartlägga och klassa information samt arbeta med standardisering och olika referensmodeller.
Styrning	4	Det behöver finnas bättre mekanismer för kontroll av efterlevnad mot t.ex. kompetensväxling och rekryteringsbehov.

Figur 11: Tabell med exempel på mognadsbedömning av förmågan kompetensförsörjning i ett böräge.

Avslutningsvis leder facilitatorn verksamhetsteamet genom en utvärderingsövning för hur de upplevt arbetet med att analysera förmågorna samt vad deras rekommendationer för hur förmågorna bör utvecklas. Synpunkterna dokumenteras för att sammanställas i beslutsunderlaget.

SAMMANFATTA BESLUTSUNDERLAG

Processledaren tillsammans med processteamet övertar arbetet med att sammanställa beslutsunderlaget. Beroende på uppdragsbeställarens krav kan beslutsunderlaget se olika ut. För att uppdragsbeställaren och främst chefarkitekten ska få en överskådlig bild av hela organisationens förmågor ska resultatet sammanställas i organisationens övergripande dokumentation av förmågor. Nedan följer ett förslag på hur sammanställningen kan se ut.

Analysrapport

En enkel analysrapport kan innehålla mognadsnivåer för bör- och nuläge samt differensen mellan dem vilket ger en god insikt om potentiella utvecklingsområden. Har uppdragsbeställaren önskemål på en mer avancerad uträkning kan strategisk vikt, relativt gap och viktat gap användas som ger en djupare förståelse för hur utveckling av förmågor kan prioriteras.

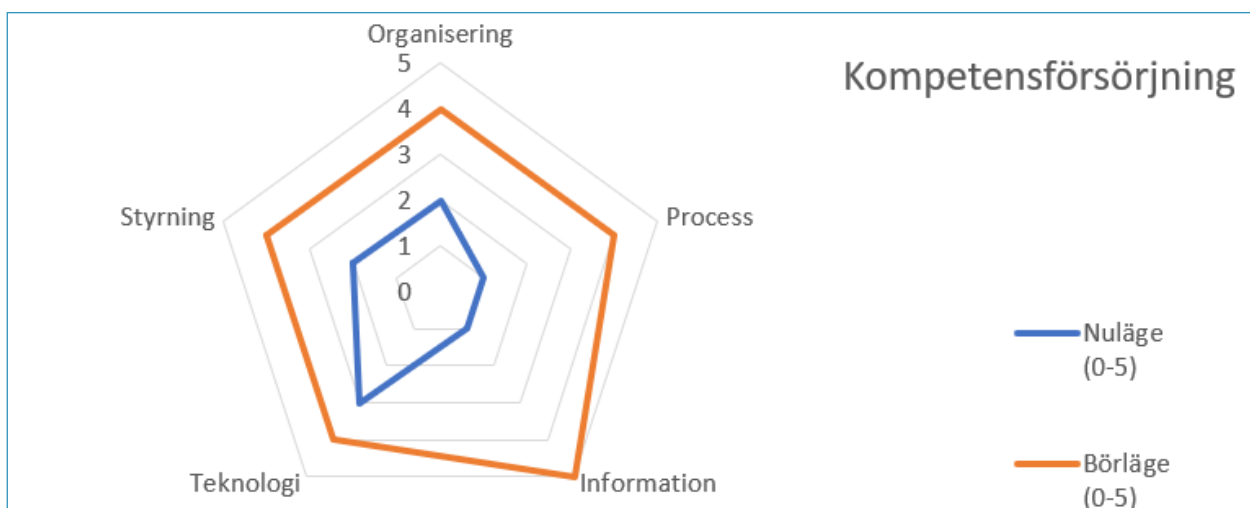
Om förmågan ska bedömas utifrån flera dimensioner kan det vara relevant att sammanställa förmågan i en tabell likt nedan.

Förmåga Kompetensförsörjning

Dimension	Mognadsnivå nuläge	Mognadsnivå bör läge	Differens (gap)
Organisering	2	4	2
Process	1	4	3
Teknologi	3	5	2
Information	1	4	3
Styrning	2	4	2
SUMMA	9	21	12

Figur 12: Tabell med exempel på gapet mellan mognadsnivåerna för nuläge och bör läge för förmågan Kompetensförsörjning.

Utifrån tabellen kan nuläge och bör läge sammanställas i ett spindeldiagram som ger en överskådlig bild av förmågan.



Figur 13: Bild av ett spindeldiagram som återspeglar förmågens nuläge och bör läge utifrån de fem dimensionerna.

Resultatet kan även sammanställas med hjälp av verktyget värmekarta. Det ger en god överblicksbild av vilka förmågor som är i behov av att utvecklas. En riktlinje är att undvika värmekartläggning tills en stabil förmågekarta har blivit förankrad och publicerad. Genom att använda en färgskala i en förmågekarta kan förmågorna visualiseras på olika sätt som exempelvis ett nuläge eller vilka förmågor som är bedömda respektive inte bedömda. Den skala och beräkning som vanligtvis används är själva gapet mellan nuläge och bör läge viktat mot den strategiska betydelsen. Resultatet kan framställas med hjälp av funktionen "Viktat relativt gap".

Det relativa gapet beräknas genom att dela differensen med det maximala värdet för en förmåga (25). För att väga in förmågans strategiska betydelse så kan ett viktat relativt gap beräknas.

	Beskrivning	Exempel
Relativt gap	$X \text{ differens} / 25 \text{ maximalt värde bedömning totalt}$	$X = 12$ $12/25 = 0,48 \text{ (48\%)}$
Viktat relativt gap	$(\text{Relativt gap}) * (Y \text{ strategisk vikt} / 5 \text{ maximalt värde strategisk vikt})$	$Y = 3$ $0,48 * (3/5) = 0,28 \text{ (28\%)}$

Figur 14: Tabell med exempel på uträkning av det relativa gapet samt viktade relativa gapet gällande förmågan Kompetensförsörjning

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 35 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

Resultatet kan sedan sammanställas i en lista likt nedan.

Förmåga	Strategisk Vikt	Gap	Relativt gap	Vikt relativt gap
Kommunikation	3	10	40%	24%
Kompetensförsörjning	5	12	48%	48%

Figur 15: Tabell med exempel på sammanställd lista med förmågorna för överskådlig prioritering.

Högt procentvärde vid det relativa gapet visar hur stor förflyttningen är från förmågans nuläge till börnläge. Det viktade relativa gapet väger även in hur viktig förmågan är för att uppnå målbilden. För att enklare visualisera resultatet kan verktyget Värmekarta användas. De görs med hjälp av att etablera en skala där de olika nivåerna återspeglas med hjälp av en färg. Nedan följer ett exempel på en skala.

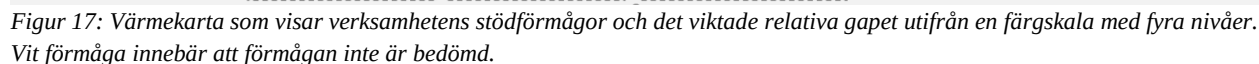
Nivå	Procent	Beskrivning	Färg
1	75–100	Mycket stort gap	Röd
2	50–74	Stort gap	Gul
3	25–49	Litet gap	Grön
4	0–24	Mycket litet eller inget gap	Blå

Figur 16: Tabell med exempel på en skala för att visualisera gap i fyra nivåer.

Hög procent innebär att gapet gällande förmågans mognad är mycket stort.

EXEMPEL: För att uppnå målet “Medarbetarna i organisationen har en god digital kompetens” så visar gap-analysen att förmågorna “Kommunikation” och “Kompetensförsörjning” behöver utvecklas för att nå målbilden. Om det relativa gapen används i värmekartan kommer båda förmågorna få färgen grön - litet gap, vilket kan betyda att en mindre utvecklingsinsats behöver genomföras för att nå målbilden. Men används viktat relativt gap blir förmågan “Kommunikation” blå. Eftersom just den förmågan inte är lika strategiskt viktig för att uppnå målbilden så kan mognaden ses som tillräcklig vilket kan innebära att inga utvecklingsinsatser behöver genomföras i dagsläget. Förmågan “Kompetensförsörjning” blir grön i värmekartan vilket bör betyda att den får en högre prioritet än “Kommunikation” i förmågeutvecklingsplanen.

Vid behov kan färgskalan utökas med fler nivåer för att ytterligare visualisera skillnaden i mognadsgrad. Om det exempelvis visar sig att 90% av förmågorna har en och samma färg kan det vara en god idé att utöka färgskalan. Exempel på en värmekarta ges nedan.

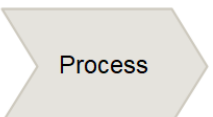
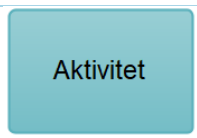
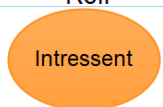


Processledaren presenterar resultatet för uppdragsbeställaren och vilka beslut styrgruppen rekommenderar bör fattas. Processledaren beviljas ansvarsfrihet och resultatet övergår till chefsarkitektens ansvar. Resultatet är en nödvändig komponent i framtagande av en förmågeutvecklingsplan, vilken är en strategisk plan som beskriver vilka förmågor som ska utvecklas och vilka förändringsinsatser som bidrar till förmågeutvecklingen. Förmågeutvecklingsplanen är en del av den organisationsövergripande förändringshanteringen (portfölj- och programhantering).

4 Bilagor

4.1 Bilaga 1 – Processobjekt och relationer

Nedan följer en beskrivning av de objekt och relationer som används i procesbilderna.

Objekt	Beskrivning
 Process	Process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att utifrån ett givet behov skapa det värde som tillfredsställer behovet.
 Aktivitet	En aktivitet är en planerad händelse inom en process. En aktivitet har alltid en utförare. Aktiviteten ärver input från processen som den ingår i. En aktivitet förädlar inputen och skapar alltid ett resultat.
 Verksamhetsobjekt	Verksamhetsobjekt är en förädling i form av ett ting, substans eller informationspaket. Det kan även användas som en abstrakt entitet relaterad till en process t.ex. ”Behov av komplettering”. När verksamhetsobjekt används innan och efter en aktivitet kallas det för input respektive resultat (output). Resultatet blir input till nästa händelse om det kommer fler aktiviteter.
 Roll	En roll är en kompetens- eller ansvarsprofil som härrör från ett behov i en process, projekt, möte eller kring ett IT-system.
 Intressent	En person eller grupp som har en relation och som ställer krav på organisationen, eller som organisationen ställer krav på. Ofta är den en dubbelriktad relation mellan två intressenter.
 Dokument	Ett verksamhetsobjekt i form av ett dokument som stödjer eller skapas av en aktivitet.
 Meddelande	Ett verksamhetsobjekt i form av ett elektroniskt meddelande som stödjer eller skapas av en aktivitet.
 Verktyg/ Metod	Ett verksamhetsobjekt i form av ett fysiskt verktyg eller en metod som används av en process eller aktivitet.
	Relationsbeskrivning mellan en process/aktivitet och en roll. Röd pil betyder HUVUDANSVARIG. Relationen beskriver att rollen har det yttersta ansvaret för genomförande och som normalt tar beslut.
	Turkos pil betyder UTFÖRARE. Relation som beskriver att rollen har det operativa ansvaret att utföra den faktiska aktiviteten.
	Grå pil betyder KONSULTERAS. Relation som beskriver att rollen har agerar rådgivande till utföraren för att komma fram till ett gemensamt resultat.
	Gul pil betyder INFORMERAS. Relation som beskriver att rollen behöver information för sitt arbete men som inte är medverkande.

	Publiceringsdatum 2021-08-30	Sida 38 (48)
Titel Metodhandbok för förmågebaserad planering	Författare Sara Herrman	

4.2 Bilaga 2 – Dimensioner och mognadsnivåer

Dimensionerna och mognadsnivåerna som är framtagna i exemplet är tagna från Arkitekturgemenskapen. Dimensioner och deras mognadsnivåer är generiskt beskrivna för att kunna appliceras på vilken förmåga som helst, men kan behöva anpassas till organisationens förutsättningar och behov. Dimensionerna har en skala på sex mognadsnivåer.

4.2.1 Organisering

En generell beskrivning av på vilket sätt vi tillhandahåller förmågan rent praktiskt genom vår organisation, nivån inom organisationen (t.ex. centralt, regionalt, lokalt eller annan relevant dimension) och om det sker t.ex. genom samarbeten med externa parter och aktörer. Vi kan till exempel vara ansvariga för en viss typ av kontroll men väljer att låta en extern aktör göra den åt oss (genom avtal). Vi kan också, beroende på kontroll, bygga upp strukturen så att den utförs per region pga. speciella regler eller praktiska orsaker.

Mognadsnivåer för dimensionen Organisering	
Mognadsnivå	Definition
0	Organisatoriskt ansvar och kompetens inom området saknas helt.
1	Inget ansvarsutkrävande. Hieratiskt beslutsfattande. Saknar uttalad strategi. Kompetens i förmågan saknas.
2	Decentraliserat beslutsfattande. Lokala strategier. Suboptimal organisation.
3	Tydliga ändamålsenliga organisatoriska strukturer. Uttalade förväntningar. Adekvat kompetensnivå finns.
4	Arbetsgrupper och individer har ett tydligt mandat att utveckla förmågan. Uttalad strategi finns och organisationen arbetar mot dessa mål.
5	Organisationen uppvisar handlingskraft i genomförandet.

4.2.2 Process

En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att utifrån ett givet behov skapa det värde som tillfredsställer behovet. Processen beskriver hur någonting ska utföras och vem det är som ansvarar för de olika aktiviteterna. Det är genom processen som förmågan har möjlighet och kapacitet till att leverera ett resultat. Varje verksamhetsförmåga kan både bidra till (övergripande) processer (även kallat kundflöden eller värdeflöden) och bestå av en eller flera processer. Processerna som finns för att realisera förmågan är ofta specifika för området.

Mognadsnivåer för dimensionen Process

Mognadsnivå	Definition
0	Inga eller obetydliga aktiviteter sker som bidrar till förmågan.
1	Processer är ad hoc och lokala. Vissa processer är definierade. Det finns få enhetliga gemensamma processer. Framgång beror på individuella insatser.
2	Processer är delvis dokumenterade och baserade på generella nationella och/eller regionsövergripande riktlinjer. Vissa processer har definierat klara roller och ansvarsområden.
3	Processer är väldefinierade och kommunicerade med ledning med ansvar för operativ verksamhet och personal. Processen följs till stor del.
4	Processer är en del av kulturen. Kvalitetsmått som är associerade med processer är definierade.
5	Samordnade insatser för att optimera och ständigt förbättra processer.

4.2.3 Teknologi

Teknologi omfattar de tekniska hjälpmedel och IT-system som är önskvärda eller krävs för att man ska kunna tillhandahålla förmågan. IT-systemen finns för att bearbeta information och stödja processen. Man kan också markera IT-systemen med att förmågan ansvarar för systemet (applikationen, modulen beroende på nivå) eller att förmågan har ett beroende till systemet. Många IT-system har t.ex. beroenden till olika plattformar (t.ex. integration) som handhas och utvecklas inom ett annat område i förmågekartan.

Mognadsnivåer för dimensionen Teknologi

Mognadsnivå	Definition
0	Tekniskt stöd saknas helt.
1	Verktyg saknas i stor utsträckning. Behov är okända och bara i undantagsfall dokumenterade.
2	Verktyg finns i viss omfattning, men är inte ändamålsenliga. Verktyg bidrar inte till effektivare exekvering av processer.
3	Verktyg finns men är ej optimerade till verksamhetens behov. Behov är kända men dåligt dokumenterade
4	Verktyg finns och är väl anpassade till verksamhetens behov. Behov och systemkrav är kända och dokumenterade. Känd förvaltningsorganisation för verktygen.
5	Behov och systemkrav är validerade och livscykelhanterade. Processer är i stor utsträckning digitaliserade eller automatiserade. Verktyg inordnade i övergripande arkitektur.

4.2.4 Information

Information omfattar både vilka behov av information som finns för att förmågan ska kunna leverera sitt värde och den information som den "producerar" och kan leverera som del av de tjänster som förmågan bidrar till. En ytterligare aspekt gällande information är att kunna ange dess (tänkta) källa och dess konsument och mottagare. Därigenom etableras kravställning och värdeskapande beroenden mellan, oftast, förmågor. Källor och konsumenter kan vara interna såväl som externa parter.

Mognadsnivåer för dimensionen Information

Mognadsnivå	Definition
0	Kunskap om vilken information som behövs saknas helt.
1	Dålig kunskap om vilken information som behövs. Kvaliteten på befintlig information är låg.
2	Informationsägarskap känt. Informationskartläggning delvis genomförd men ej implementerad.
3	Informationskartläggning inklusive metadata är aktuell och gällande. Uttalade kvalitetsmått finns. Information är tillgänglig och endast för dem som har behörighet. Informationen informationssäkerhetsklassad.
4	Information som hanteras och genereras är kvalitetssäkrad.
5	Information är livscykelhanterad.

4.2.5 Styrning

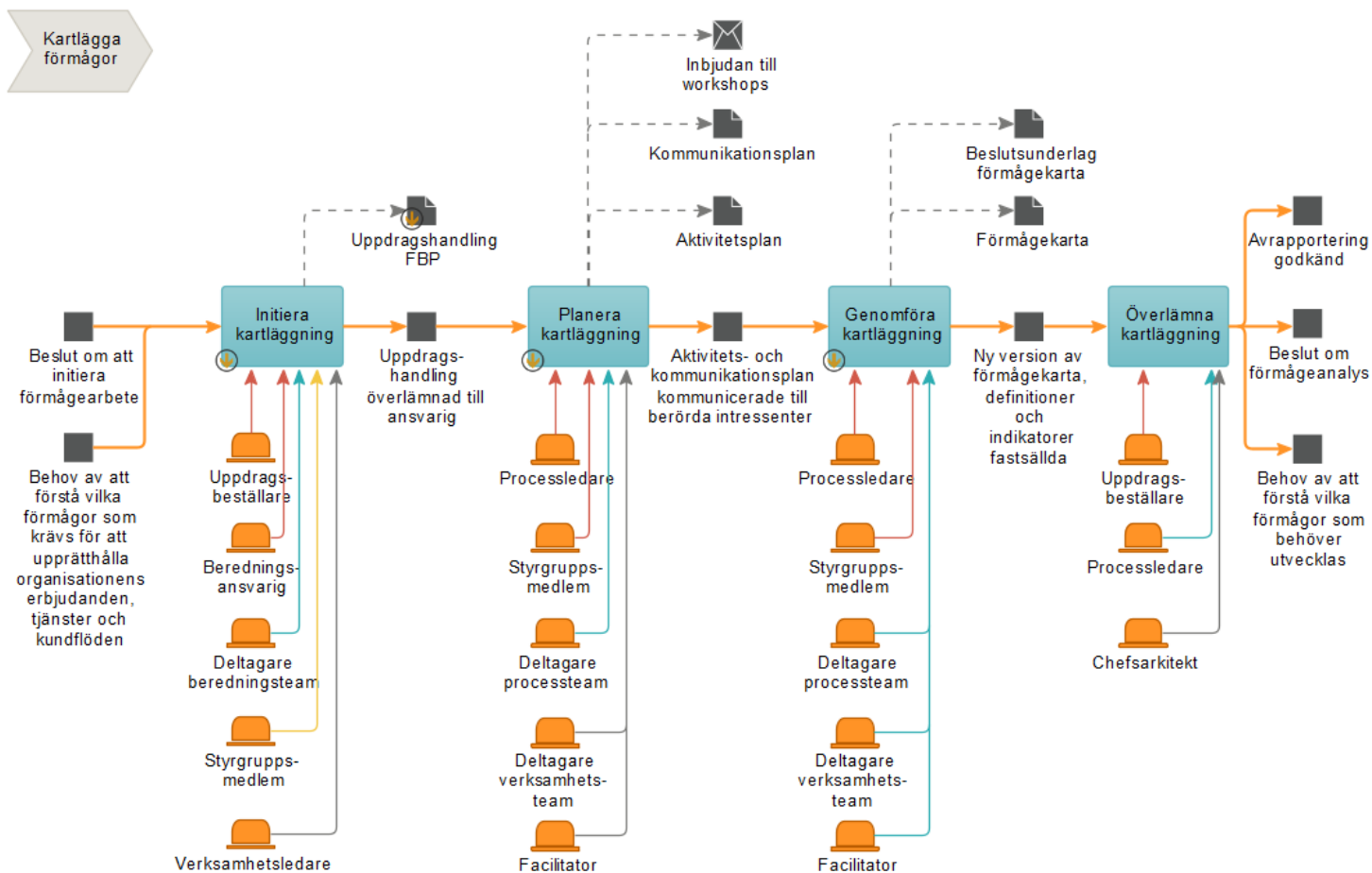
Styrning av en förmåga handlar om hur väl strukturer, ramar och efterlevnad för förmågan är definierade och följs upp. Det bör finnas ett ägarskap över förmågan som tillgodoser att förmågan kan nå sitt fulla potential. Styrningen av en förmåga kan vara både möjliggörande och begränsande för hur verksamheten får agera i arbetet med att tillhandahålla förmågens värde.

Mognadsnivåer för dimensionen Styrning

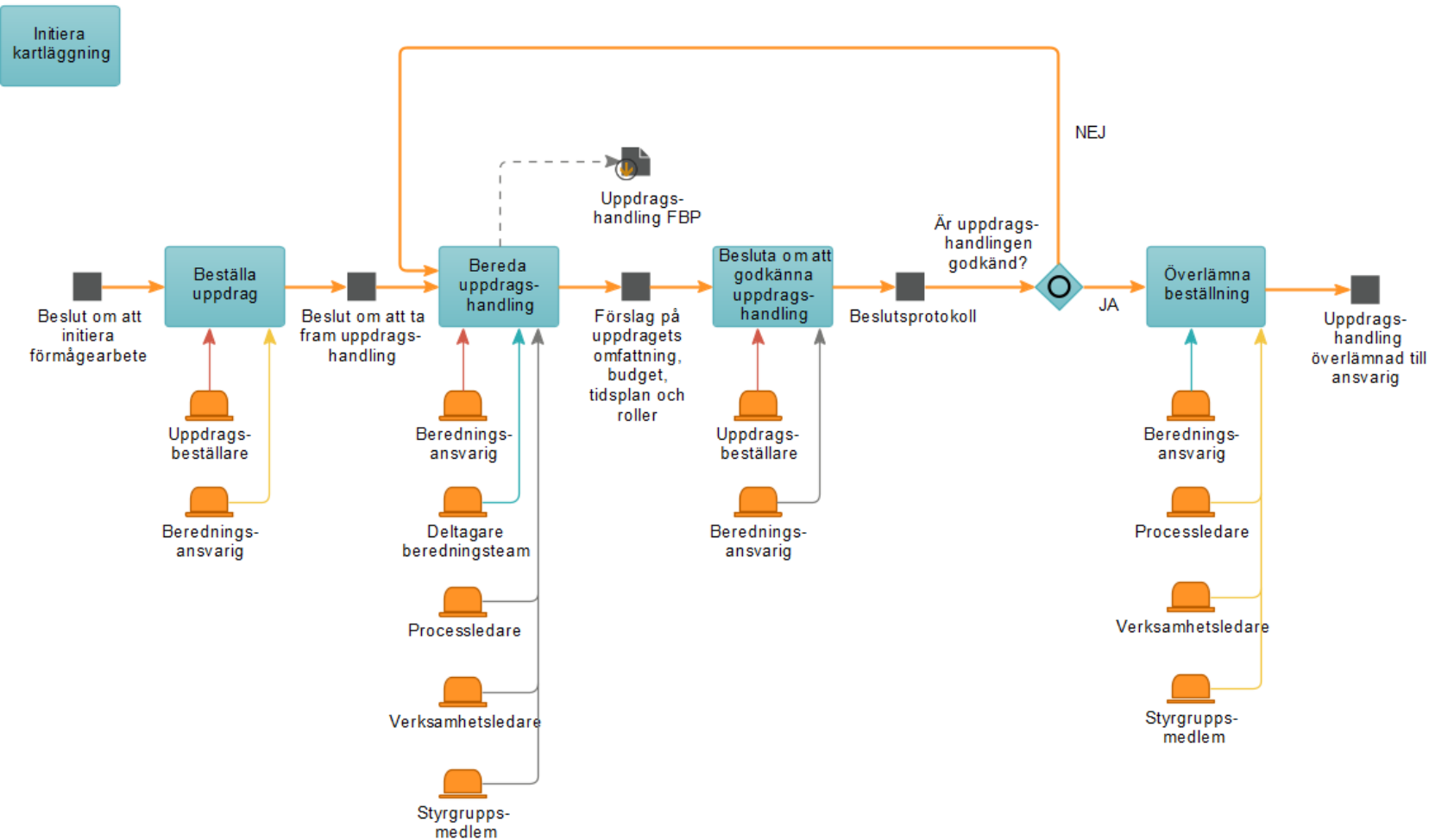
Mognadsnivå	Definition
0	Styrning saknas helt. Mål, strategi, ramar, principer, policyer eller riktlinjer för förmågan saknas. Omöjligt att veta om rätt resultat erhålls.
1	Styrning finns i någon utsträckning, men är ofullständig, eller har okänd koppling till förmågan. Ägarskap för förmågan saknas.
2	Styrning finns, men hindrar i hög grad förmågan att nå sin fulla potential.
3	Styrning finns, men hindrar i mindre grad förmågan att nå sin fulla potential. Ägarskap för förmågan identifierat.
4	Styrning är på plats. Mekanismer för kontroll av efterlevnad är etablerade. Finns dock hinder på vägen (t.ex. lagar, eller interna riktlinjer och principer) som omöjliggör att förmågan kan nå sin fulla potential.
5	Styrningen är specifikt utformade för att stötta verksamheten att uppnå önskat resultat. Finns inga kända brister ur ett styrningsperspektiv som hindrar förmågan att nå sin fulla potential.

4.3 Bilaga 3 – Processbilder

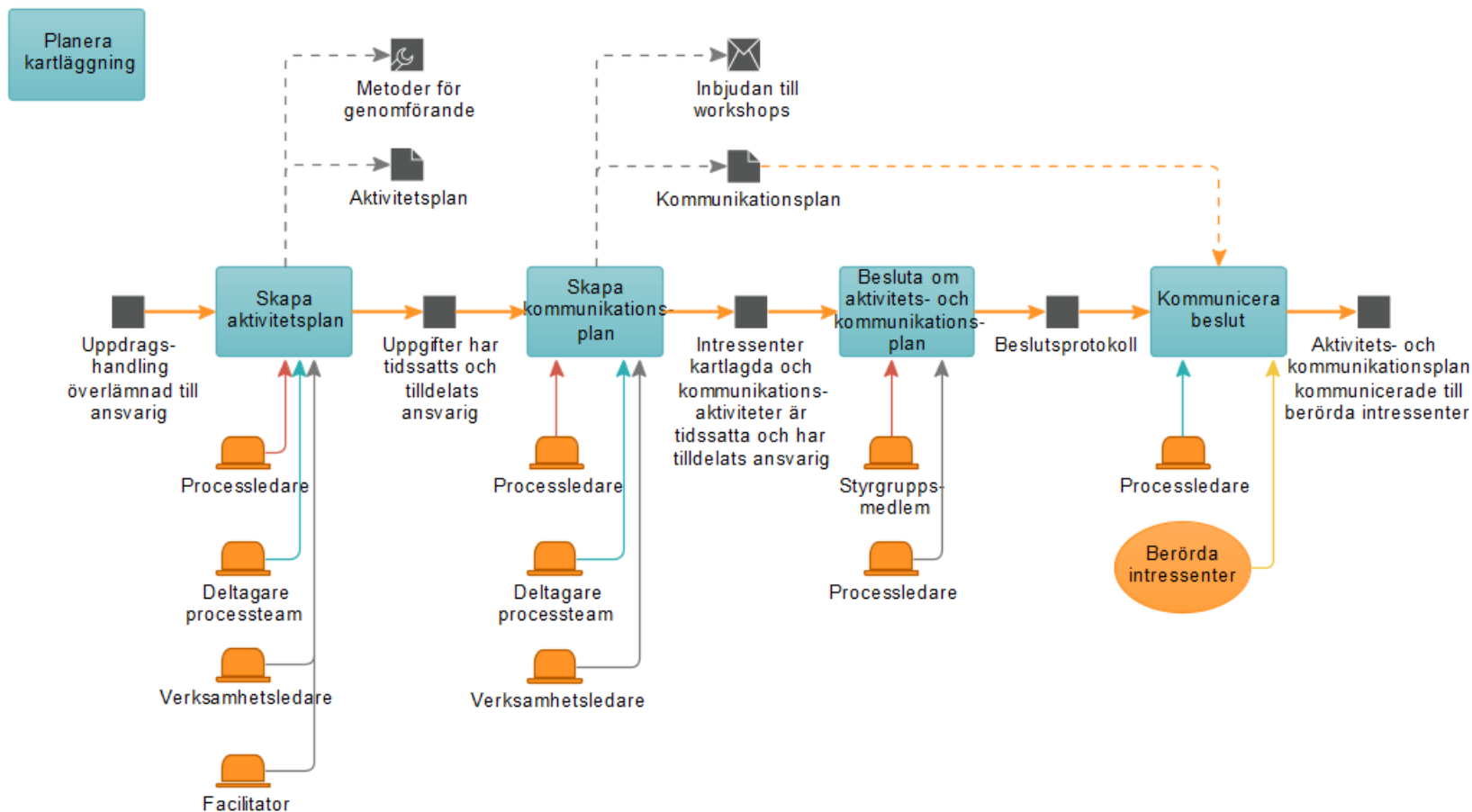
NIVÅ 5 – KARTLÄGGA FÖRMÅGOR



NIVÅ 6 – INITIERA KARTLÄGGNING

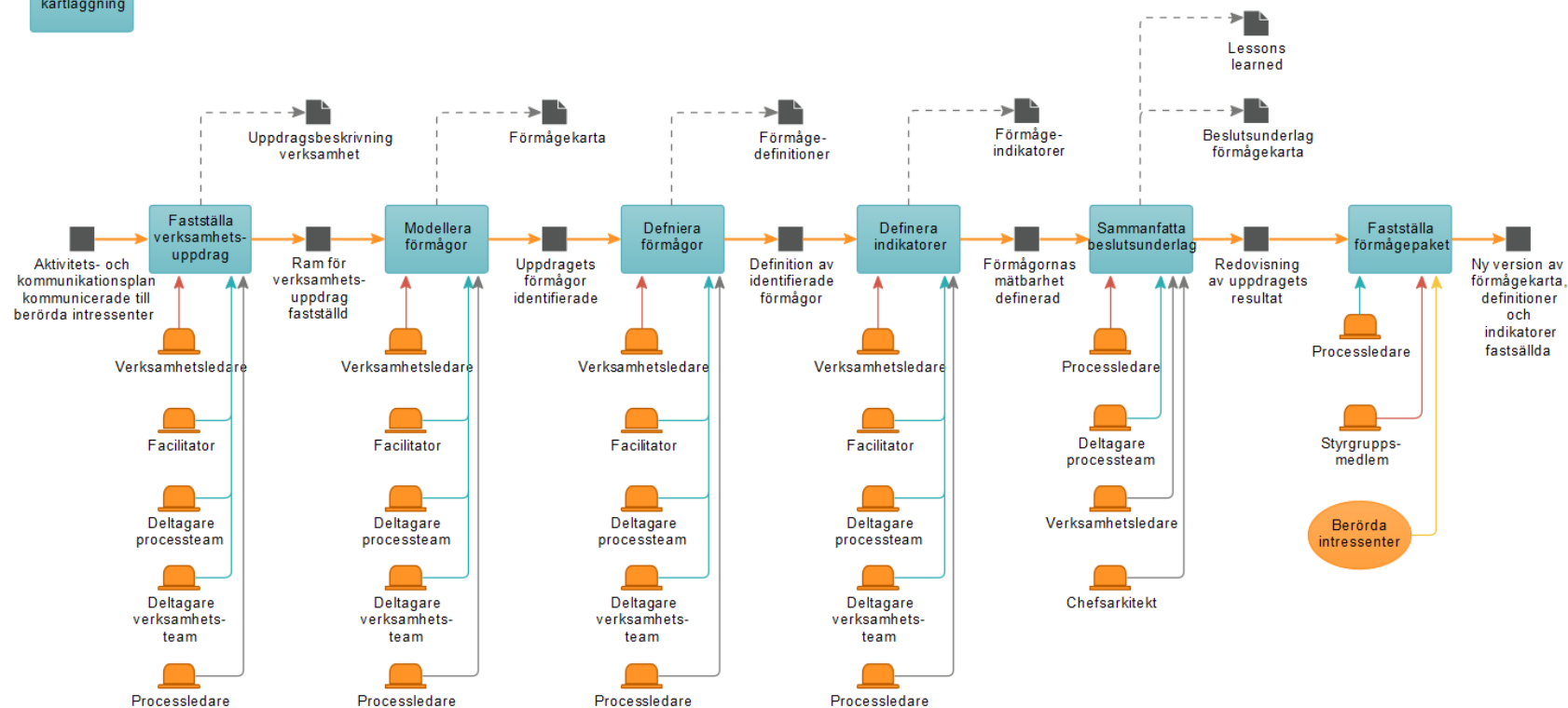


NIVÅ 6 – PLANERA KARTLÄGGNING



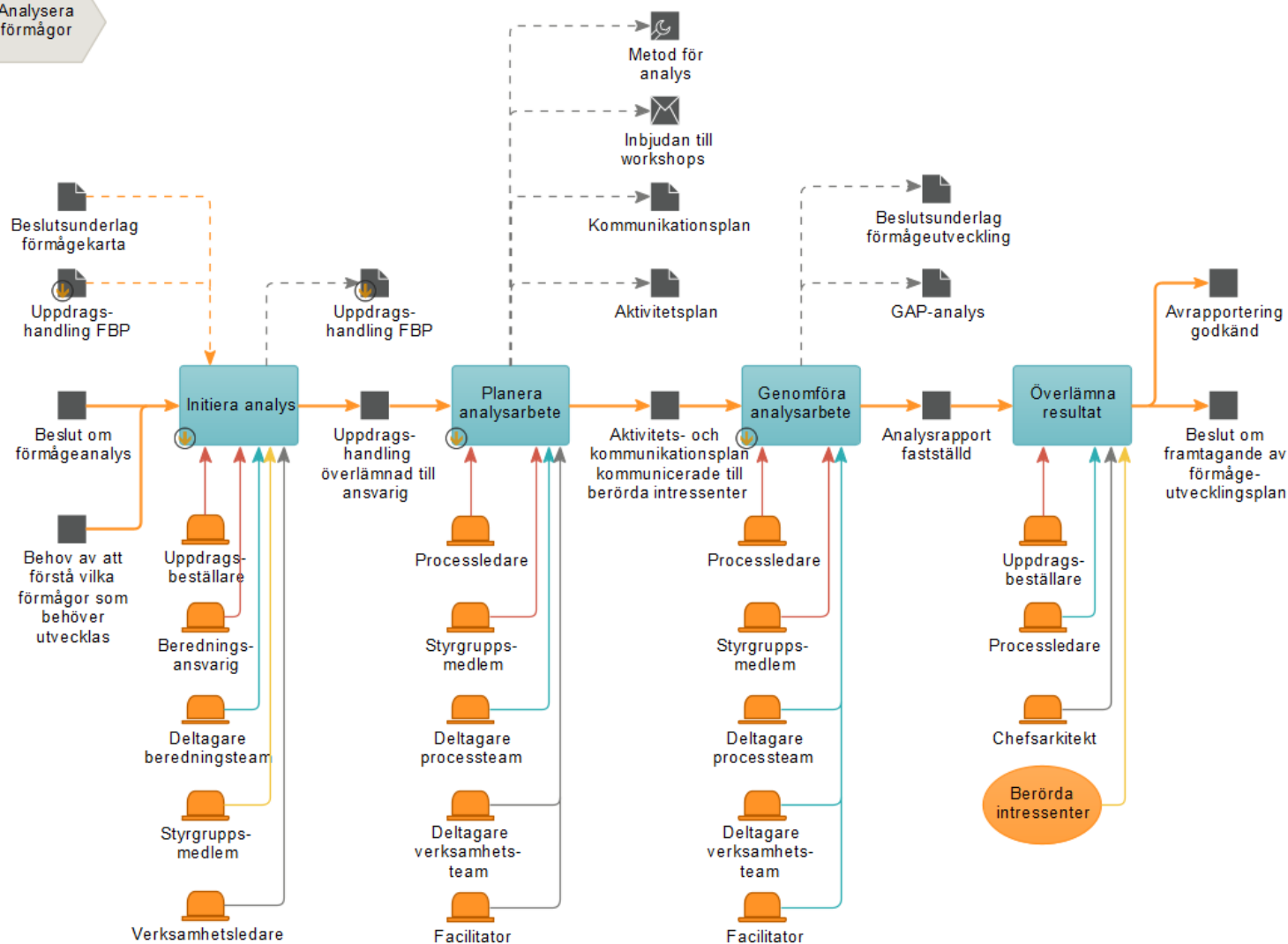
NIVÅ 6 – GENOMFÖRA KARTLÄGGNING

Genomföra kartläggning



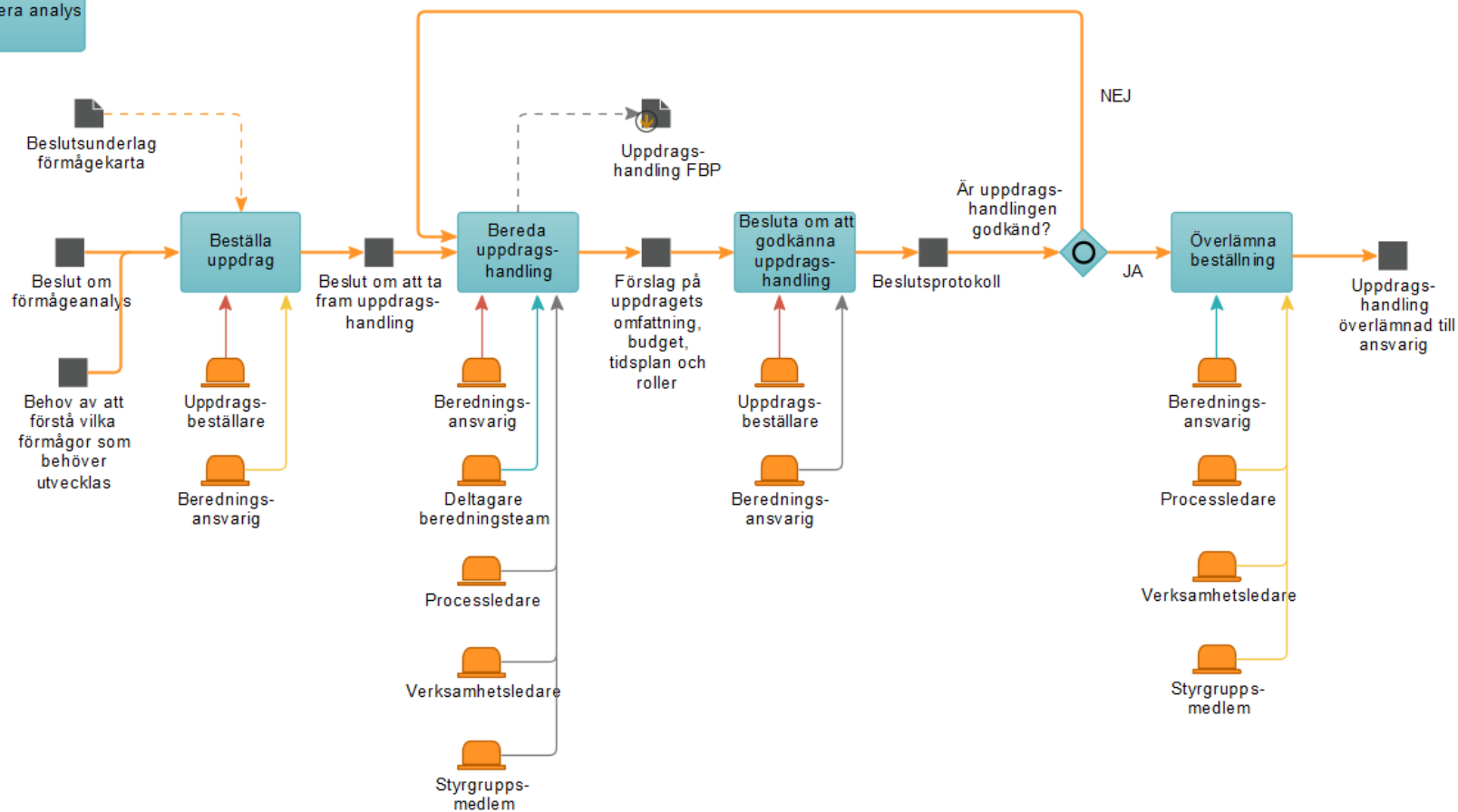
NIVÅ 5 – ANALYSERA FÖRMÅGOR

Analysera
förmågor



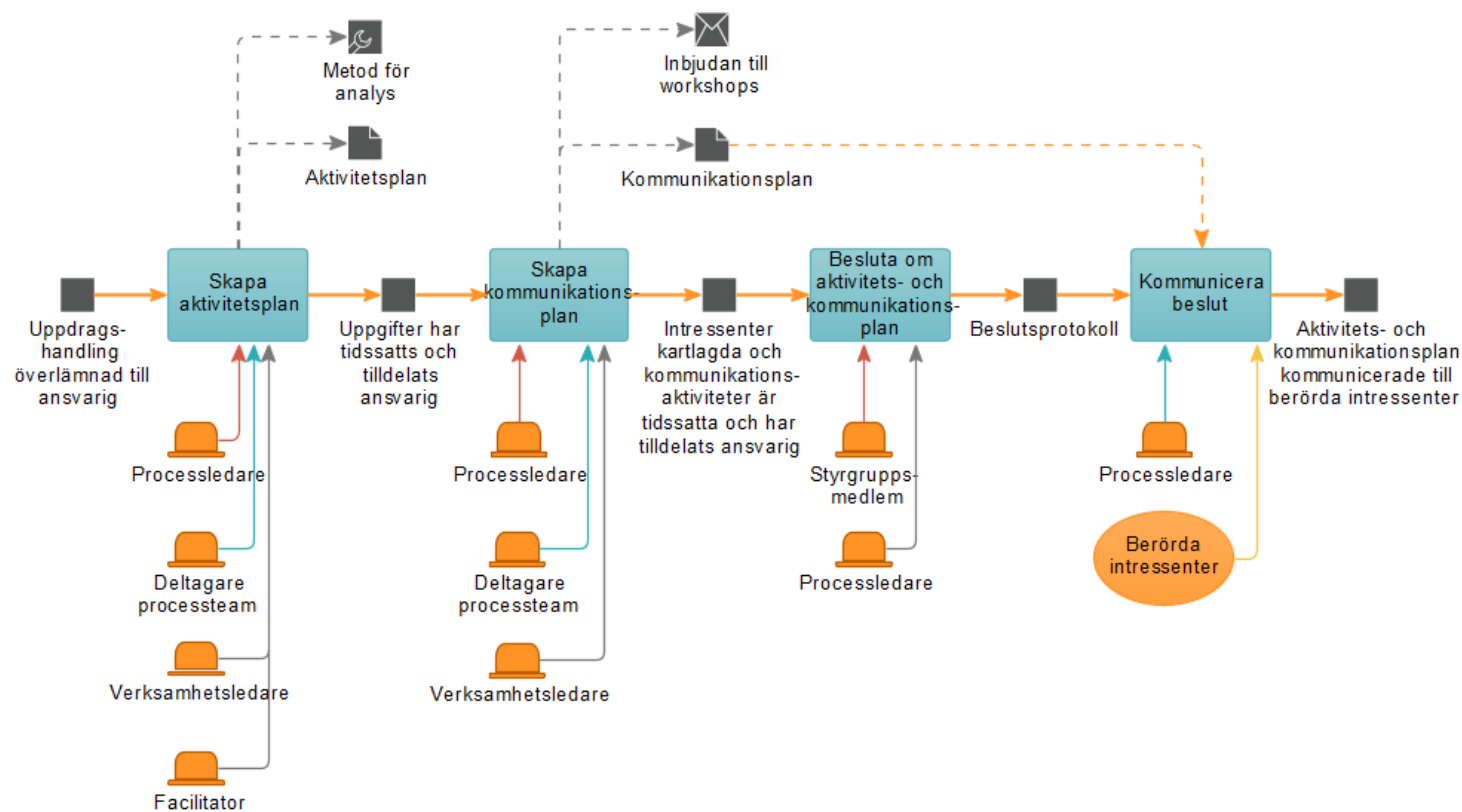
NIVÅ 6 – INITIERA ANALYS

Initiera analys



NIVÅ 6 – PLANERA ANALYSARBETE

Planera analysarbete



NIVÅ 6 – GENOMFÖRA ANALYSARBETE

Genomföra analysarbete

