

Dokumenttyp och beslutsinstans Riktlinje, Kommunstyrelsen	Dokumentnamn Styrmodell i Tjörns kommun	Fastställd/Upprättad 2015-01-15 KS §4
Dokumentansvarig Kommunchef	Dokumentet gäller för Hela kommunen och de kommunala bolagen.	Giltig till och med Tillsvidare

Styrmodell i Tjörns kommun

Kommunkansliet
2014-12-01

Innehåll

1	Tjörns kommuns styrmodell	3
1.1	Syfte med en ny styrmodell	3
1.2	Ledningssystemet ett IT-stöd	3
2	Modellbild av Tjörns kommuns styrmodell	4
3	Politikens vision och mål	5
3.1	Vision	5
3.2	Gemensamma strategier	5
3.3	Inriktningsmål för mandatperioden	5
3.4	Prioriterade mål för budgetåret	5
3.5	Nämndens och styrelsens mål.....	5
3.6	Indikatorer	6
4	Förvaltningarnas och bolagens uppdrag	7
4.1	Förvaltningarnas och bolagens aktiviteter på övergripande nivå	7
4.2	Förvaltningarnas och bolagens aktiviteter på enhetsnivå. 7	
4.3	Medarbetarens mål	7
5	Uppföljning	8
5.1	Medarbetarsamtal	8
5.2	Uppföljning av enhetens aktiviteter	8
5.3	Uppföljning av förvaltningens och bolagens aktiviteter	8
5.4	Nämndens och styrelsens mål.....	8
5.5	Uppföljning av kommunfullmäktiges mål.....	8
6	Systematiskt kvalitetsarbete	9
6.1	9	
6.2	Planera.....	10
6.3	Genomföra	10
6.4	Följa upp och kontrollera	11
6.4.1	Kvalitetsdeklarationer	10
6.4.2	Undersökningar och jämförelser	11
6.4.3	Internkontroll.....	11
6.4.4	Processernas effektivitet.....	11
6.5	Förbättra och utveckla	11

1 Tjörns kommuns styrmodell

Styrmodellen beskriver hur verksamheten ska planeras, styras, följas upp och utvecklas för att nå uppsatta mål. Styrmodellen ska fungera som ett ramverk och stöd för verksamheterna samt stödja det systematiska kvalitetsarbetet i kommunen.

1.1 Syfte med en ny styrmodell

Syftet med införandet av en ny styrmodell för Tjörns kommun är att det ska leda till

- förbättrad styrning, uppföljning och kvalitet
- tydliga gränsdragningar och roller
- tydligare röd tråd från politiska mål och prioriteringar ner till enskilda medarbetares vardag
- mer fokus på analys av resultat och utveckling av verksamheten.

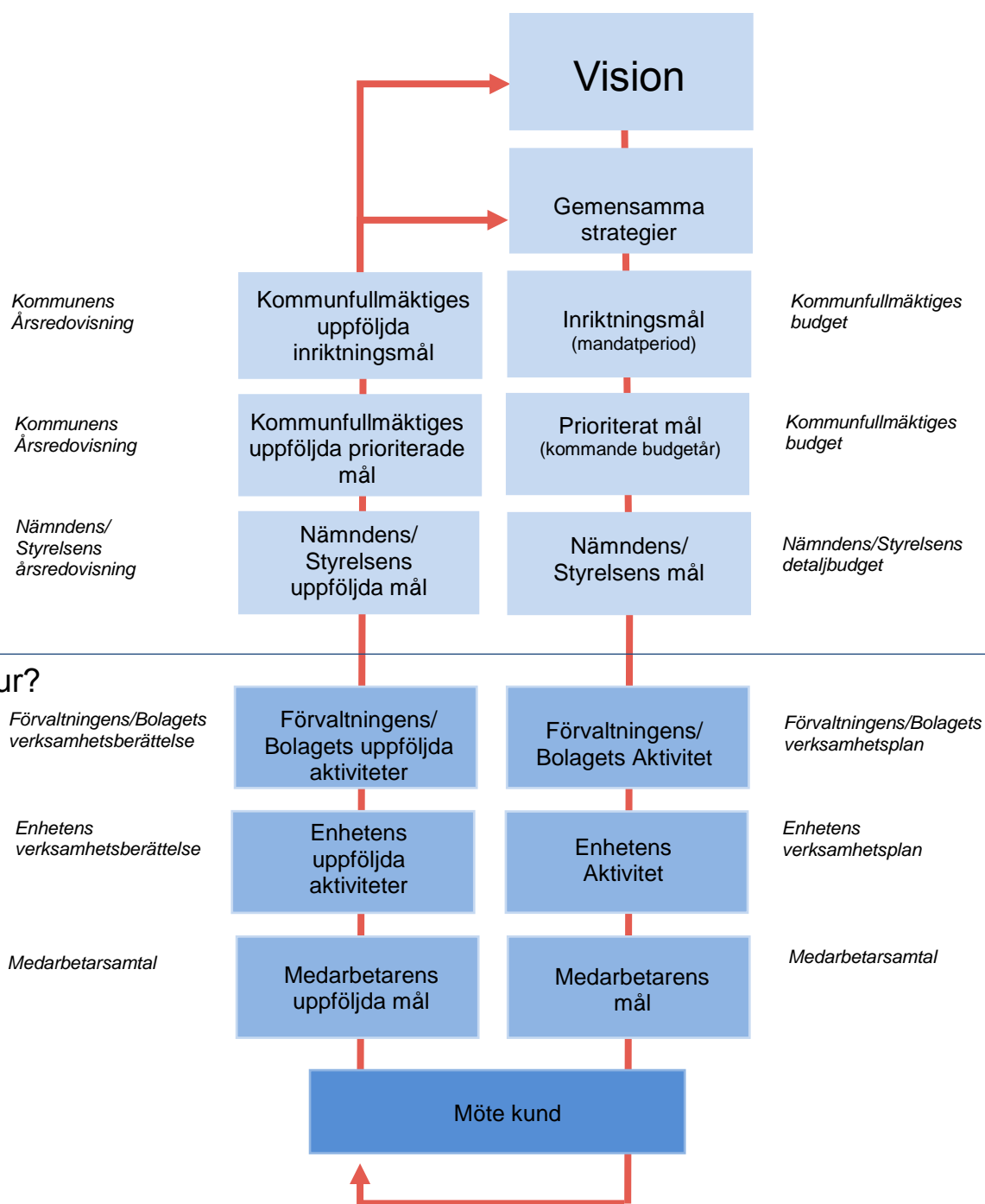
1.2 Ledningssystemet ett IT-stöd

Ledningssystemet ska vara ett IT-stöd för styrmodellen – ett verktyg som hjälper verksamheterna att arbeta enligt modellen. Ett ledningssystem ska tillsammans med styrmodellen bidra till en förbättrad styrning, uppföljning och kvalitet i kommunens verksamheter.

Verksamhetsansvariga ska på ett enkelt sätt via ledningssystemet kunna följa och följa upp kommunens verksamheter.

2 Modellbild av Tjörns kommuns styrmodell

En modellbild av Tjörns kommuns styrmodell. Modellen visar den röda tråden från politikens vision och uppsatta mål, som genomförs i verksamheterna och genom medarbetarna, ner till mötet med kund. Modellen visar också hur uppföljningar görs och rapporteras tillbaka till politiken. Uppföljningarna bildar underlag till utveckling och nya mål.



3 Politikens vision och mål

Politiken har till uppgift att sätta mål för vad och vilka effekter som ska uppnås. Målen har sin utgångspunkt i kommunens övergripande vision och de gemensamma strategierna. De övergripande målen bryts ner i organisationens verksamhetsplanering och hela vägen ner till personliga mål för medarbetarna.

Målen ska vara mätbara och utformas så att de är möjliga att följa och kan följas upp.

3.1 Vision

Visionen är en kortfattad beskrivning av ett önskvärt framtida tillstånd för kommunen. Den anger ett ideal och ett tillstånd att sträva efter. Utifrån visionen kan mål sättas och strategiska val göras. En gemensam vision bidrar till att alla arbetar i samma riktning.

En vision kan uppfattas som abstrakt och tolkas eller uppfattas på olika sätt beroende på var och på vilken nivå i organisationen man befinner sig. Med hjälp av styrmodellen ska den röda tråden från vision ner till medarbetaren bli tydlig. Ett gemensamt förhållningssätt kan då skapas för att nå visionen.

3.2 Gemensamma strategier

Utifrån visionen tar politiken fram gemensamma strategier. Genom att lyfta fram gemensamma strategier tydliggörs de områden i visionen som är särskilt viktiga att arbeta med.

3.3 Inriktningsmål för mandatperioden

Inför varje mandatperiod formulerar kommunfullmäktige fyraåriga inriktningsmål utifrån de gemensamma strategierna. Inriktningsmålen ska vara övergripande och nedbrytningbara. I inriktningsmålen speglas den politiska viljeinriktningen för att nå visionen.

3.4 Prioriterade mål för budgetåret

Kommunfullmäktige formulerar också prioriterade mål. De prioriterade målen beskriver vad som är prioriterat under kommande budgetår för att nå de uppsatta inriktningsmålen. Prioriterade mål kan också formuleras direkt utifrån vision eller de gemensamma strategierna.

3.5 Nämndens och styrelsens mål

Utifrån kommunfullmäktiges mål ska nämnden och bolagens styrelse ta fram mål för verksamheten. Nämnden och bolagens styrelse kan även formulera egna mål som är knutna till verksamhetens grunduppdrag.

3.6 Indikatorer

En indikator är ett mått som kan användas för att mäta måluppfyllelse. Till alla mål kopplas en eller flera indikatorer för att göra det möjligt att följa upp mål och effekt.

Det är viktigt att indikatorer väljs så att de mäter det som anses vara väsentligt för att nå målet. Där det är möjligt ska indikatorerna vara uppdelade på kön.

Indikatorerna som är kopplade till inriktningsmål och prioriterade mål tas fram av kommunfullmäktige i samband med målformuleringen.

4 Förvaltningarnas och bolagens uppdrag

Utifrån de mål som politiken formulerat och beslutat är det sedan verksamhetens uppgift att ta fram en plan för hur målen och dess effekter ska uppnås. Förvaltningarna och bolagen bryter då ner nämndens eller styrelsens mål i aktiviteter för verksamheten.

4.1 Förvaltningarnas och bolagens aktiviteter på övergripande nivå

I verksamhetsplanen beskriver förvaltningarna och bolagen de aktiviteter som de planerar att utföra för att nå nämndens och styrelsens uppsatta mål. Till aktiviteterna kopplas indikatorer.

Förvaltningarna och bolagen beskriver även sitt grunduppdrag i verksamhetsplanen. Här är det möjligt att koppla aktiviteter och indikatorer som är knutna till grunduppdrag och viktiga för att kunna mäta verksamhetens kvalitet.

4.2 Förvaltningarnas och bolagens aktiviteter på enhetsnivå

Varje enhet behöver göra sin egen verksamhetsplan och bryta ner nämndens mål och förvaltningens övergripande aktiviteter till enhetsnivå. Till aktiviteterna kopplas indikatorer.

4.3 Medarbetarens mål

Alla medarbetare är en del i helheten och det är viktigt att alla arbetar mot samma mål. Det är därför viktigt att visionen når ner till varje enskild medarbetare och i förlängningen till kund.

Medarbetarsamtal är i huvudsak framåtsyftande och ska handla om medarbetarens uppdrag, uppgifter, mål och utveckling under det kommande året. En del i medarbetarsamtalet syftar till att föra ut verksamhetens övergripande mål och är ett medel för att bryta ner dem till personliga mål för varje medarbetare.

5 Uppföljning

Att följa upp, utvärdera och analysera resultat är viktigt för att verksamheten ska utvecklas och för att kunna säkra kvaliteten i det som görs. I uppföljningen ska verksamheten analysera de resultat och effekter som uppnåtts. Under året görs kontinuerliga uppföljningar.

5.1 Uppföljning av medarbetarens mål

Medarbetarsamtalet är i huvudsak framåtsyftande men det finns också en utvärderande del. Utifrån visioner, mål, resultat och måluppfyllelse utvärderas de personliga målen för medarbetaren.

5.2 Uppföljning av enhetens aktiviteter

Enheterna tar också fram sin verksamhetsberättelse där uppföljning av enhetens aktiviteter, måluppfyllelse, resultat och kvalitetsarbete beskrivs.

5.3 Uppföljning av förvaltningens och bolagens aktiviteter

Verksamhetsberättelsen är en beskrivning av vad som hänt i verksamheten under året. Vilket resultat och vilka effekter som uppnåtts. Hur väl har de aktiviteter som genomförs bidragit till att nå verksamhetens mål.

I verksamhetsberättelsen beskrivs kvalitetsarbetet och arbetet i processer och processernas effektivitet.

5.4 Nämndens och styrelsens mål

I nämndens/styrelsens årsredovisning görs en sammanfattande uppföljning av året som gått. Utifrån förvaltningens/bolagens verksamhetsberättelse redovisas nämndens/styrelsens måluppfyllelse och resultat.

5.5 Uppföljning av kommunfullmäktiges mål

I kommunens årsredovisning sammanställs nämndernas årsbokslut. I årsredovisningen redovisas kommunens samlade måluppfyllelse.

I årsredovisningen redovisas också uppföljning av kvalitetsarbetet och olika undersökningar som kommunen deltagit i under året.

6 Systematiskt kvalitetsarbete

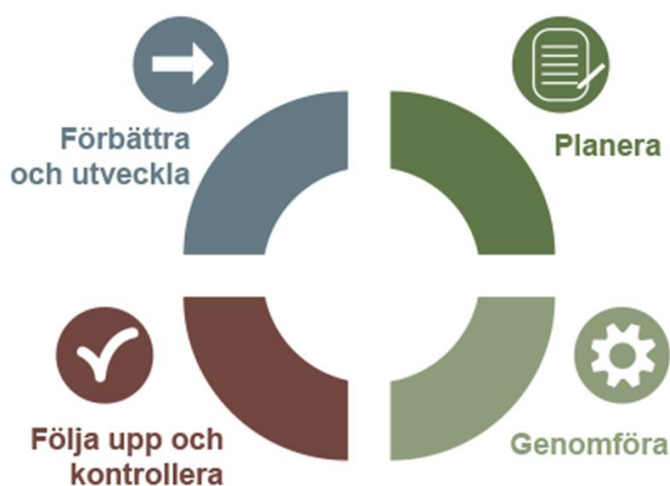
Kvalitet handlar om att kommunens kunder ska få bästa service och tjänster utifrån givna ekonomiska ramar och styrande dokument såsom lagar, visioner och mål.

Kvalitet är något som skapas och uppstår i mötet med kunden. Det är kunden som definierar kvaliteten utifrån sina förväntningar och sin upplevelse. God kvalitet är således att tillgodose behov och infria förväntningar utifrån uppdrag och tillgängliga resurser. Att arbeta med frågor kring bemötande, kommunikation och tydliga processer blir därför viktiga beståndsdelar i kvalitetsarbetet.

Att arbeta systematiskt med kvalitet innebär ett långsiktigt och målmedvetet arbete med att utveckla och säkra kvaliteten i våra verksamheter. Kvalitets- och utvecklingsarbetet och styrmodellen i Tjörns kommun följer PDSA-hjulet¹, som också kallas förbättringshjulet. De fyra delarna i arbetet är

- planera (Plan)
- genomföra (Do)
- utvärdera/följa upp/analysera (Study)
- förbättra (Act).

Genom att upprepa de fyra stegen drivs kvalitets- och utvecklingsarbetet framåt. Alla medarbetare har en del i det systematiska kvalitetsarbetet och det ska vara en integrerad del i verksamheten.



¹ PDSA-hjulet uppfanns av amerikanen Edward Deming på 1950-talet

6.2 Planera

I planeringsfasen tas verksamhetsplanen fram utifrån vision, mål och lagkrav. Även underlag från uppföljning och analyser ska användas vid planeringen av verksamheten. Verksamhetsplanen tas fram förvaltningsövergripande och på enhetsnivå.

I samband med medarbetarsamtalet bryts de övergripande målen ned i personliga mål för varje medarbetare.

Som en del i planeringen av verksamheten görs även riskanalyser. Vilka risker finns i verksamheten och hur kan man arbeta för att minimera riskerna? Finns det något som vi behöver ha extra koll på under det kommande året? Riskanalysen används som underlag för den internkontrollplan som ska tas fram i planeringsfasen.

6.3 Genomföra

I genomförandefasen sker arbetet i processer enligt därtill knutna styrdokument och enligt den verksamhetsplan som tagits fram. Arbetet dokumenteras och synpunkter, klagomål samt avvikelser hanteras.

6.3.1 Kvalitetsdeklarationer

Kvalitetsdeklarationerna är ett sätt att tydliggöra vilka förväntningar kunder/medborgare kan ha på den kommunala verksamheten. Genom att tydliggöra vilka förväntningar kunden kan ha på verksamheten kan kundnöjdheten öka på sikt, då glappet mellan kundernas förväntningar och det vi levererar minskar. Genom att ta fram och följa upp kvalitetsdeklarationerna säkras därmed kvaliteten i verksamheten.

Vilka kvalitetsdeklarationer kommunen har påverkar kommunens arbete – vad vi gör, hur vi gör det och hur vi prioriterar våra arbetsuppgifter.

6.3.2 Arbete i processer

För att skapa kvalitet och tydlighet i det löpande arbetet i verksamheterna kan det vara viktigt att kartlägga de processer som finns. Med hjälp av kunskap om vad vi gör, för vem och på vilket sätt är det möjligt att hitta förbättrings- och utvecklingsmöjligheter. Fördelarna med att arbeta processororienterat är bland annat att vi kan

- få ett tydligare fokus på kunden
- möjliggöra effektiviseringar och förbättringar
- skapa helhetsförståelse och ett gemensamt arbetssätt
- samt tydliggöra roller och ansvar.

6.4 Följa upp och kontrollera

För att följa och följa upp verksamheten görs månadsuppföljningar, delårsbokslut och i slutet av året årsredovisningen. De aktiviteter som finns med i verksamhetsplanen följs upp och analyseras i verksamhetsberättelsen som görs på enhets- och förvaltningsnivå.

Medarbetarens personliga målen följs upp i medarbetarsamtal.

Kvalitetsdeklarationerna och processernas effektivitet följs upp och internkontroll görs. Även uppföljningar i form av enkäter och undersökningar kan genomföras under denna fas.

6.4.1 Uppföljning av kvalitetsdeklarationer

Uppföljning av de kvalitetsdeklarationer som verksamheten tar fram ska lämnas två gånger per år till kommunstyrelsen. Uppföljningen av kvalitetsdeklarationerna ska även finnas med i verksamhetsberättelse och årsredovisning.

6.4.2 Undersökningar och medborgardialog

För att kunna möta kundernas behov och förväntningar hämtar kommunen kontinuerligt information om kundernas attityder, behov och förväntningar i olika undersökningar och medborgardialoger.

6.4.3 Internkontroll

Under året görs internkontroll enligt den plan som beslutats. Följer vi lagar, policys och rutiner – det vill säga genomför vi vår verksamhet på rätt sätt och så som vi bestämt att vi ska göra?

6.4.4 Processernas effektivitet

Det är viktigt att ständigt fråga sig om vi arbetar på rätt sätt. Är de processer vi har effektiva och levererar vi det vi ska när vi ska? Ständiga förbättringar av processerna är nödvändiga och det är viktigt att detta arbete dokumenteras.

6.4.5 Klagomål, synpunkter, avvikelser och avvikande händelser

De klagomål, synpunkter, avvikelser och avvikande händelser som inkommer eller uppstår i verksamheten kan ge bra information och underlag för förbättrings- och utvecklingsarbetet. Det är därför viktigt att inte bara dokumentera dem utan också funderar på vad de beror på och göra en ordentlig analys av dem.

6.5 Förbättra och utveckla

I verksamhetsberättelsen ska frågan vad som behöver förbättras och utvecklas besvaras. Detta blir underlag för den fortsatta planeringen. Utifrån de erfarenheter vi gjort, utifrån de synpunkter och klagomål som inkommit, utifrån resultat i olika undersökningar och jämförelser samt utifrån inrapporterade avvikelser – finns det något som vi bör utveckla och förbättra i verksamheten?

De förbättringsåtgärder och utvecklingsområden som identifierats tas om hand i nästa års verksamhetsplanering.