

Guide för PLANERING, UPPFÖLJNING/ANALYS och ÅTGÄRDER i kommun- övergripande styrning



Guide för planering, uppföljning/analys och åtgärder i kommunövergripande styrning

Förtroendevalda har ansvar för att fördela resurser och styra kommunen. I ansvaret ligger också att redovisa och föra dialog med kommuninvånarna kring hur effektivt skattemedlen används och vilka kvalitativa resultat som uppnås. En viktig förutsättning för denna dialog är att ha kunskap om resultaten. Utan resultat vet vi inte vad som fungerar bra eller vad som behöver förbättras. Det vill säga utan resultat blir det svårt att prioritera, sätta upp mål och styra. Det är bakgrunden till SKL:s satsning och arbete med fokus på resultat i olika former såsom *Öppna Jämförelser* och *Kommuns Kvalitet i Korthet*.

För att de olika mått som redovisas faktiskt ska påverka kommunens arbete, och inte bara bli siffror som redovisas för kommunledningen, måste dessa integreras i styr- och ledningssystemet. De måste bli en del i kommunens kontinuerliga förbättringsarbete. Mål måste konkretiseras och göras mätbara. Mått måste bli indikatorer för hur kommunen utför sitt arbete. Resultaten måste analyseras för att skapa en förståelse för vad det är man ser och på vilket sätt förbättringar kan ske. Men hur ska man arbeta med analys? Vad är viktigt att tänka på? Vem ska ansvara för analysen? Hur kan vi involvera medborgarna och brukarna i arbetet?

Lika viktigt som den externa dialogen med kommuninvånarna kring resultat, är den interna dialogen. Att skapa en förståelse bland medarbetare varför vi på olika sätt försöker mäta resultat och kvalitet. Förbättringar blir en realitet först när medarbetarna i sitt dagliga arbete också ställer sig frågor som "Gör vi på rätt sätt?" och "Kan vi med nuvarande resurser leverera mer service eller service med högre kvalitet?". Det handlar om att skapa en resultatkultur i organisationen där det finns en förståelse för varför vi mäter, en vilja att bli bättre och prestera på en högre nivå.

Mot bakgrund av dessa frågeställningar har SKL tagit fram denna *Guide för planering, analys och åtgärder i kommunövergripande styrning*. SKL har under hela tiden haft en dialog med Nätverk för Resultat som är ett nätverk av kommuner som deltar i Kommunens Kvalitet i Korthet. Syftet med nätverket är att genom att arbeta tillsammans, utveckla de medverkande kommunernas resultatstyrning. Tanken är att guiden ska ge stöd till kommunerna i nätverket, men även till alla andra kommuner som deltar i Kommunens Kvalitet i Korthet. Även de kommuner som idag inte är med i projektet, kan hitta inspiration för att utveckla sin styrning och uppföljning.

Med andra ord, här finns något för alla.

Lennart Hansson

Sektionschef
Demokrati och styrning

Innehåll

Inledning	5
Styr- och uppföljningssystem	7
PLANERING	11
Beskriv uppdrag	12
Sätta mål	13
Resursfördelning	17
Handlingsplan	18
UPPFÖLJNING OCH ANALYS	19
Förutsättningar för analys	20
Samla in information	22
Fokusera	23
Sök orsaker	26
Dra slutsatser och föreslå åtgärder	29
ÅTGÄRDER	31
Konsekvensbeskrivning	31
Prioritera	32
Beslut	33
KOMMUNIKATION	34
ÖVNINGAR OCH VERKTYG	39
SWOT-analys	40
Toppnyhet	45
Analys av kommunens årsberättelse	48
Skapa en handlingsplan	52
Hur tydlig är kommunens övergripande styrning/uppföljning med mål och resultat?	54
Analys avseende kommunens styr- och uppföljningssystem	57
Påverkansgrad resultatindikatorer	63
Kategorisering av indikatorer	65
Enkät Röda tråden, till tjänstemän och förtroendevalda	68
Hur användbara är resultatindikatorerna i KKiK utifrån kommunens styr- och uppföljningsperspektiv?	74
Verktyg för kommunikation	81
Fokusgruppmetoden	82
Mystery Shoppers	84
Dialogcafé/Worldcafé	85
Rådslag	86
Framtidverkstad	87

Inledning

Genom erfarenhetsutbyte och diskussioner i Nätverket för Resultat (för de kommuner som ingår i *Kommunens Kvalitet i Korthet*) har fokus de senaste åren varit på hur man går från att mäta och följa upp till att faktiskt analysera sina resultat och koppla detta till verksamhetsutveckling. Kommunerna i nätverket har påtalat avsaknad av ett stöd för detta arbete, därav uppkomsten av denna guide. Guiden tar sin utgångspunkt i styr- och uppföljningens tre olika delar: planering, uppföljning/analys och åtgärder. Alla kommuner befinner sig inte på samma nivå när det gäller att använda resultat i sin styrning. För många blir ett första steg att se över sin styrmodell och utveckla den så att mäta och använda resultat blir ett naturligt inslag i det vardagliga arbetet. Andra utvecklar sin information och dialog med medborgarna genom att presentera resultaten på sin hemsida och via andra etablerade kanaler. Med hjälp av den här guiden kan ni analysera var ni befinner er och vad som behöver utvecklas i styrmodellen. Särskild tyngdpunkt lägger vi vid uppföljning och analys, som är ett identifierat utvecklingsområde för flera kommuner. Naturligtvis går guiden också att använda, om ni vill utveckla de andra delarna i mål- och resultatstyrning.

Inom ramen för *Kommunens Kvalitet i Korthet* finns även skriften ”Mål och resultat” som beskriver väsentliga delar kring mål- och resultatstyrning. Andra viktiga stöddokument är ”Verktyslådan”, ”Resultatrapport” och skriften ”Hur gör vi det bättre?”. Allt finns att hämta på www.skl.se/kkik.

Verktyslådan beskriver KKIK indikatorerna och deras syfte. Resultatrapporten, som publiceras i januari varje år, innehåller resultaten från samtliga kommuner som ingår i KKIK. Kommuner som inte deltar i *Kommunens Kvalitet i Korthet* kan genom att använda Verktyslådan och Resultatrapporten genomföra egna mätningar och jämföra sig med KKIK kommunerna.

Alla resultat samlas i Kommun- och Landstingsdatabasen Kolada (www.kolada.se) där man även kan genomföra ytterligare jämförelser med andra indikatorer.



Till vem riktar sig då den här guiden?

Du som läser den här guiden har troligtvis ett uppdrag i kommunen att leda eller delta i arbetet med analys och verksamhetsutveckling och mål- och resultatstyrning. Guiden kan både användas av er som precis påbörjat ett arbete eller som vill utveckla ert arbete ytterligare. Här finns något för alla. Ni väljer själva ambitionsnivån. Till flera avsnitt i denna guide finns checklistor, övningar och verktyg.

Hur är guiden uppbyggd?

Varje avsnitt inleds med en kortfattad beskrivande text som ibland också illustreras med något exempel. På flera ställen finns checklistor och hänvisningar till olika övningar och verktyg (under rubriken ”Övningar och Verktyg som stöder arbetet”). I slutet av guiden finns utförligare beskrivningar av övningarna och verktygen. Förutom beskrivning av själva övningen/verktyget beskrivs också syfte, tips och i vissa fall presenteras även exempel på hur resultatet kan se ut.

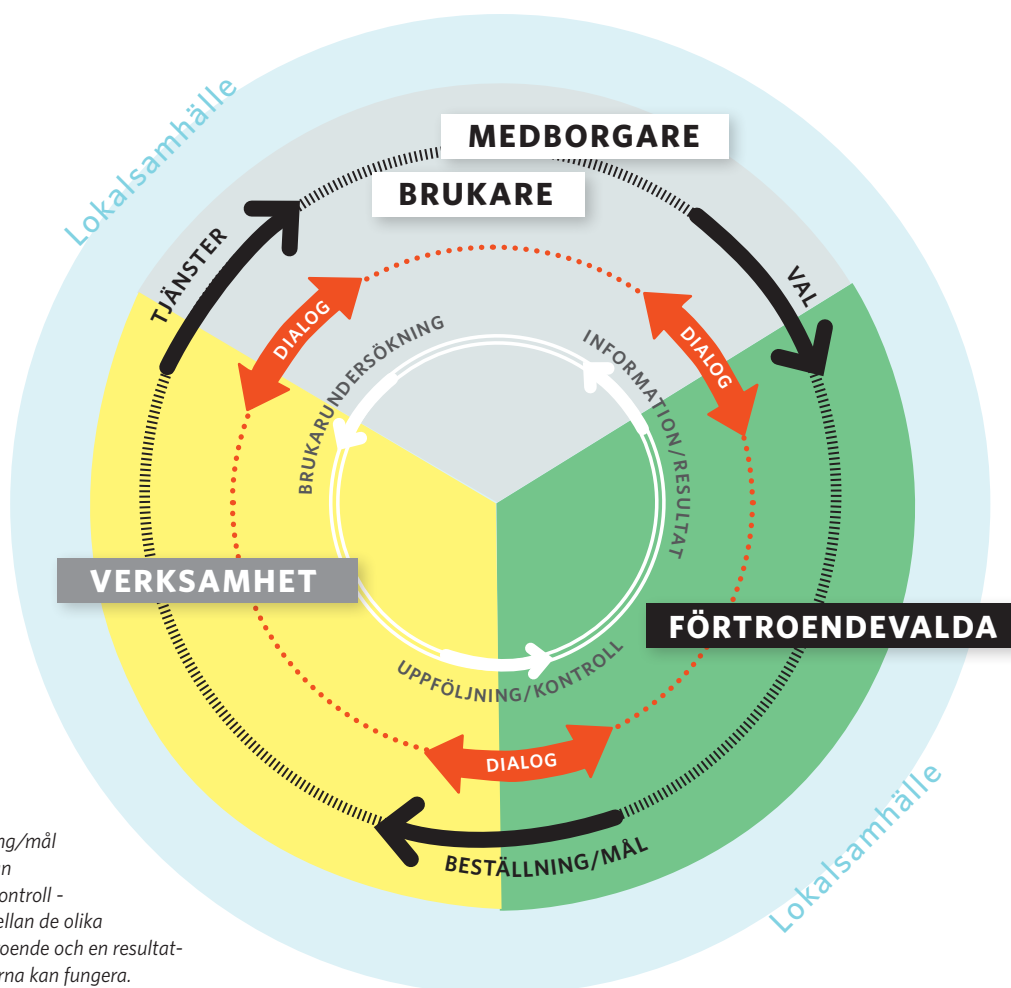
Övningarna och verktygen kan användas för att på olika sätt utveckla mål- och resultatstyrningen i kommunen. För att uppnå effekt är det bra om så många som möjligt är engagerade och delaktiga när dessa används. Ett viktigt syfte med övningarna och verktygen är att skapa gemensam kunskap om mål- och resultatstyrning och dess olika delar. Ett annat syfte är att belysa kommunens nuvarande styrning och uppföljning, samt hur den kan utvecklas och förbättras.

STYR- OCH UPPFÖLJNINGSSYSTEM

Mål- och resultatstyrning

Kommuner och landsting är politiskt styrda organisationer. Förtroendevalda är medborgarföreträdare, vilket innebär att det ytterst är invånare i ett visst område som beställer och kontrollerar den välfärd som ska levereras. Det handlar om tjänster som skapar trygghet och ett gott liv för de som bor och verkar inom visst ett geografiskt område. De förtroendevalda, som genom allmänna val utses vart fjärde år, ska utifrån medborgarnas vilja/önskemål utforma konkreta tjänster som ska levereras inom sjuk- och hälsovård, utbildning, äldreomsorg, social trygghet, boende, infrastruktur med mera.

Det finns flera sätt för medborgarna att påverka. Den viktigaste är via den representativa demokratin, där de har möjlighet att välja sina ombud/representanter i form av partier och enskilda politiker. En mandatperiod på fyra år är en lång period att fullt ut delegera ansvaret till de valda politikerna. Därför behövs fler möjligheter till påverkan och inflytande för medborgarna. Återkommande medborgar-/brukardialoger kring viktiga beslut är en viktig väg för förtroendevalda i kommuner och landsting att regelbundet stämna av det som ska göras. Ett styr- och uppföljningssystem är de förtroendevaldas redskap för att formulera en beställning och anslå resurser till verksamhetsutförare, egna eller externa, så att dessa kan leverera tjänster anpassade till medborgarnas önskemål. I systemet måste också ingå uppföljning, så att de förtroendevalda får kunskap om tjänsternas kvalitet. Det handlar om att bygga ett system som mäter de verksamhetsresultat som uppnås i förhållande till de mål som beslutats.



Förtroendevalda är ombud och företrädare för medborgarna i kommunen, där de styr de verksamheter som levererar olika tjänster till brukarna. Brukarna (föräldrar, hemtjänsttagare, elever etc.) ingår i medborgarkollektivet. Styrkedjan kan beskrivas genom val - beställning/mål - tjänster och den omvända uppföljningskedjan genom brukarundersökningar - uppföljning/kontroll - information/resultat. Dialog står för mötet mellan de olika aktörerna och är nödvändig för att skapa förtroende och en resultat-kultur som gör att styr- och uppföljningskedjorna kan fungera.

Ytterligare ett sätt att utforma tjänster utifrån invånarnas önskemål är att designa och utveckla dem tillsammans med brukare inom till exempel skola och äldreomsorg, genom olika former av brukarmedverkan.

Mer fakta kring mål- och resultatstyrning finns i skriften "Mål och resultat - att utveckla mål- och resultatstyrning". SKL, 2014.



VILKA KOMPONENTER INGÅR I ETT STYR- OCH UPPFÖLJNINGSSYSTEM?

Ett styr- och ledningssystem har inget egenvärde. Syftet med systemet är att det utifrån ett helhetsperspektiv ska stödja verksamheterna att förbättra tjänsterna för medborgarna och brukarna. Ett styr- och uppföljningssystem kan beskrivas utifrån tre olika delar:

1 - Planering, 2 - Uppföljning och analys, 3 - Åtgärder. Dessa tre delar är drivkraften till att verksamheterna effektivt producerar tjänster till medborgarna/brukarna. De olika komponenterna och hur de påverkar varandra beskrivs mer noggrant längre fram i denna guide. Nedan ges en kort sammanfattning av de olika delarna.

PLANERING

Det är de förtroendevaldas uppgift att på övergripande nivå formulera mål (kortsiktiga och långsiktiga) som anger vad som ska levereras i form av tjänster till medborgarna/brukarna. De politiska målen måste vara uppföljningsbara genom mätbara resultatindikatorer som kan verifiera om målen uppnås. De förtroendevalda anslår även resurser till de verksamheter som ska se till att målen uppnås. Utifrån mål och resultatindikatorer måste tjänstemannaorganisationen bestämma hur arbetet ska bedrivas. För att detta ska lyckas måste handlingsplaner tas fram, där det klart framgår vilka prestationer och aktiviteter som ska genomföras, samt vem som ansvarar för dessa.

UPPFÖLJNING OCH ANALYS

För att förtroendevalda ska kunna få vetskap om de mål som beslutats kommer att uppnås, måste det återkommande ske en uppföljning av resultat i verksamheten. Dessa resultat ska sammanställas så att det går att identifiera avvikelser, till exempel genom könsuppdelad statistik för olika grupper. Avvikelsen kan vara i förhållande till uppsatt mål, jämfört med andra kommuner/landsting, i förhållande till anslagna resurser etc. Nästa steg blir att söka orsaker till resultatavvikelser. Dialog i organisationen och med medborgare/brukare, benchmarking samt forskningsrapporter är några sätt för att hitta dessa orsaker. Utifrån de orsakssamband som hittas, kan slutsatser dras och förslag läggas kring vad som måste göras för att förbättra resultaten.

ÅTGÄRDER

De slutsatser och förslag på åtgärder som presenteras bildar underlag till vilka beslut som måste tas för att verksamheten ska kunna åstadkomma förbättringar och utveckling. Besluten bygger dels på analysen, dels på prioritering utifrån politiska överväganden, på förutsättningar i organisationen, resurstillgångar, etc. De utförande verksamheterna arbetar kontinuerligt med att försöka uppnå de mål som finns och följa de uppdrag som getts. Aktiviteter och prestationer måste ha bäring på dessa mål och uppdrag. Det måste hela tiden pågå ett förbättringsarbete med kontinuerliga

SKL:S STYRSNURRA FÖR UTVECKLING OCH FÖRBÄTTRING

Syftet med ett styr- och ledningssystem är att det utifrån ett helhetsperspektiv ska stödja verksamheterna att förbättra tjänsterna för medborgarna och brukarna.



SKL:s styrsnurra för utveckling och förbättring utgår från tre olika delar:

PLANERING UPPFÖLJNING OCH ANALYS ÅTGÄRDER

Varje del inbegriper ett antal olika steg i processen - från att beskriva uppdrag, sätta mål och ta fram en handlingsplan, till att samla ihop information för att dra slutsatser och förslå åtgärder som sedan kan leda till prioriteringar och beslut.



Bilden beskriver de olika komponenter som bör ingå och dess koppling till utförarna/verksamheten och mottagarna av service och tjänster, medborgare och brukare.



avstämningar, för att se om mål och uppdrag kommer att nås. Medborgare och brukare kan göras delaktiga i de flesta stegen i styr- och uppföljningsmodellen. Viktigt att komma ihåg är hur man väljer att kommunicera. Handlar det om att informera eller vill man gå längre och göra medborgarna/brukarna mer delaktiga, i förlängningen också medskapande?

Kommunens Kvalitet i Korthet i styrning och uppföljning

I projektet *Kommunens Kvalitet i Korthet* har SKL valt ut ett 40-tal mått som ska ge en sammanfattande bild av kommunens resultat utifrån ett kommunfullmäktigeperspektiv. Värdet på dessa mått publiceras i en rapportsammanställning i januari varje år. Dessa finns även tillgängliga i databasen Kolada, www.kolada.se. Det är angeläget att dessa indikatorer blir en del av kommunens ordinarie styr- och uppföljningssystem. När resultaten presenteras blir indikatorerna en viktig del i steget ”Uppföljning och analys” (SKL:s styrsnurra). För att resultaten ska gå att analysera, måste indikatorerna redan finnas som en del i steget ”Planering”. Kommunen måste alltså redan i planeringsfasen ha kopplat dem till de mål kommunfullmäktige har beslutat och ange en nivå på måtten som kommunen vill uppnå. Utan denna förankring i styrsystemet hänger KKiK-indikatorerna i luften och har ingen roll i att styra verksamheten.

Kultur och struktur

Denna guide har fokus på kommunens formaliserade styr- och uppföljningssystem. Det innebär att mycket av det som berörs här handlar om en struktur som i kommunen beskrivs i rutiner, anvisningar, excelfiler, IT-system, etc. Men det finns många exempel på att styrningen i kommuner inte fungerar, trots att systemet ser mycket bra ut på papperet. Budgeten kan innehålla tydliga mål med resultatindikatorer, uppföljningen är regelbunden och analysrapporter tas fram, etc. Ändå händer inget. Resultaten som verksamheterna producerar försämrats och målen nås inte. Frustration uppstår och styrsystemet anklagas för att inte fungera. Orsaken kan i många fall finnas någon annanstans än i själva systemet. Istället kan det vara så att de förtroendevaldas, chefers och anställdas inställning till systemet brister. Det handlar då om den kultur kring resultatstyrning som råder i organisationen. Finns det kunskap om systemet bland förtroendevalda, chefer och anställda? Tror förtroendevalda och anställda på systemet och används det för att förbättra och utveckla? Finns det en röd tråd som binder ihop mål och resultatindikatorer på övergripande nivå med det som faktiskt sker i verksamheten, den verksamhet som producerar tjänster för medborgare/brukare?

En viktig del i arbetet med värdegrunder som stödjer resultatstyrning är att involvera kommunens HR-avdelning redan i ett tidigt skede. Lika viktigt är att skapa förståelse för kommunens mål och uppnådda resultat hos alla anställda genom ständigt arbete kring kommunikation och delaktighet.

Mer om kommunikation finns i sista kapitlet i denna guide.

CHECKLISTA KULTUR OCH STRUKTUR

- ✓ Har kommunen en övergripande värdegrund för alla anställda där medborgaren/brukaren sätts i centrum?
- ✓ Är kommunledningen en förebild utifrån kommunens värdegrund?
- ✓ Arbetar kommunen med utbildningar för alla chefer och medarbetare som lyfter kommunens värdegrund, tillgänglighet, bemötande, medborgar-/brukarfokus, etc.?
- ✓ Är måluppfyllelse och resultat en viktig del i kommunens övergripande lönekriterier?
- ✓ Utvärderas medarbetarnas inställning till värdegrund och mål/resultat i återkommande medarbetarenkäter?
- ✓ Är värdegrund och resultatfokus viktiga delar i rekryteringsarbetet?
- ✓ Formuleras åtaganden, kontrakt eller liknande för alla anställda där det klargörs den enskildes uppdrag i förhållande mål, resultat och värdegrund?
- ✓ Är mål, resultat och värdegrund återkommande punkter i medarbetarsamtalen?
- ✓ Är alla anställda delaktiga i återkommande diskussioner kring mål och resultat på den egna arbetsplatsen?



PLANERING

Det är de förtroendevaldas uppgift att på övergripande nivå formulera mål (kortsiktiga och långsiktiga) som anger vad som ska levereras i form av tjänster till medborgarna/brukarna. På lång sikt kan det handla om att ta fram en vision eller en strategisk långsikt plan. Men hur ska vi då kunna uppnå visionen? Vilka resurser har vi till vårt förfogande? Vilka mål ska vi sätta? Visionen måste konkretiseras för att verksamheten ska få ett tydligt uppdrag, en beställning kring vad som ska utföras.

Kommunallagen säger att kommuner och landsting varje år ska upprätta en budget för nästa kalenderår (budgetår). Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret. För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Förutom en budget för nästkommande år ska det också finnas en ekonomisk plan för de nästkommande två åren.

De politiska målen måste vara uppföljningsbara genom mätbara resultatindikatorer som kan verifiera om målen uppnås. De förtroendevalda ska även anslå resurser till de verksamheter som ska fullfölja målen.

Utifrån mål och resultatindikatorer måste tjänstemannaorganisationen bestämma hur målen ska uppnås. För att detta ska lyckas ska handlingsplaner tas fram där det klart framgår vilka prestationer och aktiviteter som ska genomföras, samt vem som ansvarar för dessa.

Vilka steg ingår då i planeringen? Planeringen kan delas in i fyra olika moment; **beskriv uppdrag, sätta mål, resursfördelning och handlingsplan.**

Beskriv uppdrag

Ett första steg i planeringen är att beskriva uppdraget. En utgångspunkt för att kunna beskriva uppdraget kan vara en vision eller andra strategiskt övergripande dokumentet. Det finns en hel del nationell lagstiftning som man också måste ta hänsyn till. De flesta kommuner upprättar årligen en befolkningsprognos och detta är också ett viktigt dokument att ta hänsyn till när man beskriver uppdraget. Kanske har man genomfört olika medborgar- och brukardialoger och genom dessa inhämtat kunskap som också kan ligga till grund för uppdragsbeskrivningen.



I en tid när det sker stora förändringar i omvärlden och förändringstakten är hög är det många kommuner som också minst en gång om året tar fram en omvärldsanalys.

Politiska program som den styrande majoriteten i kommunen gått till val på, ska också påverka uppdraget.

CHECKLISTA BESKRIV UPPDRAG

- ✓ Finns det en vision?
- ✓ Vad formuleras i den politiska majoritetens program?
- ✓ Finns det andra övergripande strategiska dokument som vi måste ta hänsyn till?
- ✓ Vilken nationell lagstiftning måste vi beakta?
Vad innebär det för oss?
- ✓ Görs det en analys utifrån olika grupper i befolkningen?
(Kön, socioekonomi, ålder etc.)
Vad säger den?
- ✓ Finns det en omvärldsanalys?
Vad säger den?
Vad berör oss i hög grad?
- ✓ Vilka politiska beslut har tagits utifrån tidigare uppföljningar och analyser?
- ✓ Har vi genomfört medborgar- och brukardialog? Vad säger dessa?

VERKTYG SOM STÖDER DETTA ARBETET

- SWOT-analys
- Toppnyhet

Sätta mål

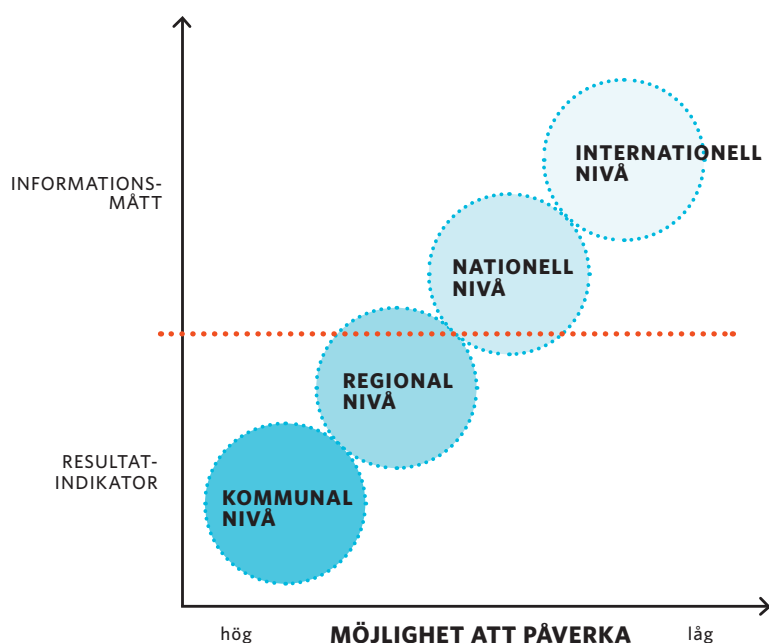
Ett syfte med att sätta mål är att på ett konkret sätt fastställa vad som ska uppnås med verksamheten. Vad kan brukarna och medborgarna förvänta sig av den service och de tjänster som kommunen levererar? Vilka resultat ska man uppnå?



Men det handlar också om att skaffa kunskap om vad som kan förbättras och att få kännedom om när utvecklingen inte gått i avsedd riktning. Om vi vill att målen ska vara styrande (ha en styrande effekt) måste de vara mätbara och bygga på saklig fakta. Erfarenheterna visar att för många mål snarare ”stjälper än hjälper”. Syftet med att sätta mål på kommunövergripande nivå är att skapa fokus på det viktigaste i verksamheten. De mål som sätts ska vara strategiskt viktiga eller fokusera på problemområden. Här gäller det också att ställa sig frågan i hur stor utsträckning vi som kommun kan påverka resultatet. Är det bara vår kommun som kan påverka resultatet eller är det så att andra aktörer i regionen, på nationell eller internationell nivå, också påverkar resultatet? Graden av möjlighet till att påverka resultatet kan vara avgörande för om vi ska sätta ett mål eller om vi ska nöja oss med att i uppföljningen följa några indikatorer som ger viktig information för det aktuella området. Problematiske områden att sätta mål kring kan vara antal sysselsatta, befolkningstillväxt, nystartade företag etc. Här är påverkansmöjligheten lägre på grund av faktorer som ligger utanför kommunens egna verksamheter.

Hur styrande är våra mål?

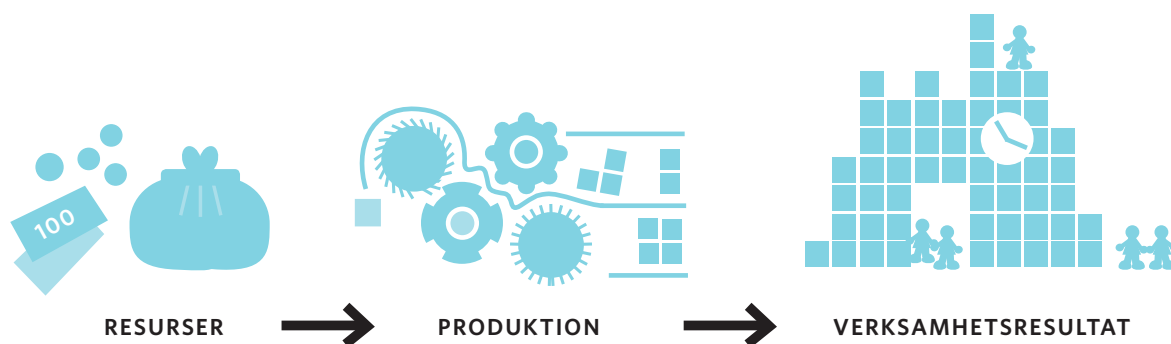
På verksamhetsnivå kan vi använda flera mål men det är viktigt att tänka på att dessa utgår från en analys av hur vi ska uppnå de övergripande målen. Vi måste säkerställa att det finns en ”röd tråd” från övergripande mål ner till enskild verksamhet/individ. Om de övergripande målen innefattar horisontella perspektiv som jämlikhet eller jämställdhet, är det viktigt att de också följer den röda tråden.



Möjligheten att påverka resultatet avgör om vi ska sätta mål för måttet och använda det som en resultatindikator. På kommunal nivå är det vi som kommun som helt och hållet påverkar resultat. På nationell nivå är det flera olika aktörer som påverkar resultat, till exempel kommunen, landstinget, staten, privata näringslivet etc. Vid liten påverkansmöjlighet bör måttet endast användas i ett informativt syfte, det vill säga ett informationsmått.

Resultatindikatorer för att bedöma om måluppfyllelse

Mått som används i exempelvis *Kommunens Kvalitet i Korthet* och *Öppna Jämförelser* kan kategoriseras utifrån perspektiven resurser, produktion och verksamhetsresultat. Denna kategorisering kan även användas för att skaffa sig kunskap och förståelse om andra indikatorer som kommunen använder i sin styrning.



Modell för att kategorisera indikatorer

En bra indikator lyfter fram viktiga kvalitativa egenskaper avseende den service och de tjänster som brukarna/medborgarna får ta del av. Den gör det även möjligt att värdera resultatet i förhållande till andra kommuner.

Jämförelser med andra kommuner är ett bra sätt att se och värdera om resultatet är acceptabelt för kommunen eller inte. För att ett mått ska kunna benämnas resultatindikator måste den vara relaterad till ett mål som anger vad kommunen vill uppnå, det vill säga ett specifikt resultat. En resultatindikator är alltså en indikator som redovisar ett resultat utifrån en förväntan hos kommunen och dess medborgare/brukare. Med resultat avses en tydlig mätbar nivå på tjänsternas kvalitet och innehåll. Ibland kommer det att krävas flera indikatorer inom samma verksamhetsområde för att ge en tydligare resultatbild kring hur kommunens prestationer står sig i förhållande till fastställda mål och i ett jämförande perspektiv till andra kommuners resultat.

Kategorisering av mått

Per definition är en resultatindikator knuten till vad kommunen producerar. Men inte alla indikatorer, som används i styrning och uppföljning, är renodlade resultatindikatorer. De indikatorer som används mäter även resurser (kostnadsindikatorer) och produktion (interna arbetsprocesser eller aktiviteter). Ur ett styr- och uppföljningsperspektiv är det viktigt att kommunen har en kunskap om vad de olika indikatorerna faktiskt mäter. Mätning bör ske i alla tre perspektiven men framförallt är det verksamhetsresultaten som är viktiga ur ett medborgar-/brukarperspektiv.

Resurser

Resursindikatorer mäter insatt resurs, till exempel kostnad (kronor), arbetstid, årsarbetstid med mera, som används för att tillhandahålla en viss tjänst. Indikatorn anger hur mycket resurser som åtgår för att uppnå ett resultat, det vill säga per definition är det inte en resultatindikator. Flera indikatorer inom denna kategori kan ha ett medborgar-/brukarintresse, men vi måste komma ihåg att indikatorn inte säger något om själva resultatet. Andel elever i grundskolan är ett exempel på en indikator som beskriver resurser.

Produktion

Indikatorer som beskriver interna processer har i sig inget direkt värde för medborgaren/brukaren. Dessa indikatorer är viktiga ur ett internt perspektiv men kan också vara intressanta att följa för medborgare/brukare.

Exempel på indikator som beskriver interna processer kan vara procentandel sjukfrånvaro bland medarbetarna.

Aktivitetsindikatorer beskriver ett antal aktiviteter som förväntas leda till ett positivt resultat för medborgare/brukare. Det kan finnas ett stort informationsvärde för medborgare/brukare att ta del av dessa. Men inte heller dessa mått mäter per definition resultat. SKL:s Informationsindex är ett exempel på en aktivitetsindikator. Den visar på om kommunen via sin hemsida gör det möjligt för invånarna/brukarna att där hitta information kring verksamheten. Men indikatorn säger inget om invånarnas/brukarnas upplevelse av hemsidan eller hur de tar till sig informationen.

Verksamhetsresultat

Verksamhetsresultat handlar om den effekt tjänsten genererar. Det handlar då om upplevelser eller beteendeförändringar hos brukaren. Där det är möjligt redovisas resultatet utifrån kön. Resultatindikatorerna kan indelas i två olika grupper; subjektiva och objektiva. Subjektiva mått mäter upplevd kvalitet hos medborgare/brukare. Måtten tas fram ur enkäter, fokusgrupper etc.

Exempel på mått är Nöjd Äldre-boende Index. När vi använder oss av dessa mått måste vi alltså komma ihåg att de inte ger en objektiv bild av kvaliteten på en tjänst. Bilden är subjektiv och mäter den upplevda kvaliteten i förhållande till den förväntade kvaliteten. En låg förväntad kvalitet kan ge nöjda brukare trots att kvaliteten i jämförelse med andra kommuner kan vara låg.

Objektiva mått mäter medborgarnas/brukarnas beteende eller egenskaper. Exempel på mått är andelen klienter som är hemlösa mer än sex månader eller kunskap hos elever i grundskolan.

Effektivitetsmått mäter resultat i förhållande till kostnad eller andra insatta resurser. Ibland kan det vara svårt att tolka utfallet då två olika enheter (kostnad och resultat) kopplas ihop på detta sätt. Exempel på mått är kostnad per betygspoäng.

RESURSER	PRODUKTION		VERKSAMHETSRESULTAT		
	Interna processer	Aktiviteter	Subjektiva	Objektiva	Effektivitet
Antal elever per lärare	Sjukfrånvaro	SKLs informations-index	Nöjd Äldreboende-index	Antal boklån	Kostnad per betygs-poäng

Exempel på kategorisering av olika indikatorer

Det finns inget ”facit” kring vilka indikatorer som ska användas i kommunens resultatredovisning. Men man ska inte använda resursindikatorer när det gäller redovisning av vad kommunen uppnår avseende verksamhetsresultat. Aktivitets- och processindikatorer som är knutna till produktion ska endast kommuniceras ut till medborgare och brukare då relevanta resultatindikatorer för aktiviteten saknas. Sammanfattningsvis; det kan finnas ett värde av att använda sig av en mix av olika indikatorer som tillsammans ger en så hel- täckande resultatbild som möjligt. Prova er fram och se vad ni behöver.

CHECKLISTA SÄTTA MÅL

- ✓ Vilka områden är strategiskt viktiga för oss?
- ✓ Är det möjligt att sätta mål inom dessa områden?
Vilka är våra påverkansmöjligheter?
- ✓ Riktas sig de mål vi sätter till alla eller de flesta verksamheter?
- ✓ Vilka indikatorer kan vi använda för att följa upp målen?
- ✓ Har vi kunskap kring de indikatorer vi använder och vad de faktiskt mäter?
Resurser, produktion och verksamhetsresultat
- ✓ Går alla mål att följa upp med hjälp av mätbara resultatindikatorer utifrån ett medborgar- eller brukarperspektiv?
- ✓ Finns det möjlighet till jämförelser med andra kommuner?
- ✓ Är resultatindikatorerna angivna med en målnivå som anger vad kommunen vill uppnå?
- ✓ Finns både mål och indikatorer i kommunens övergripande budgetdokument?

VERKTYG SOM STÖDER ARBETET

- Hur tydlig är kommunens övergripande styrning/uppföljning med mål och resultat?
- Analys avseende kommunens styr- och uppföljningssystem
- Kategorisering av indikatorer
- Påverkansgrad på resultatindikatorer
- Skapa en handlingsplan
- Toppnyhet

Resursfördelning

Resursfördelningen har en central roll i styrningen av en kommun. Den innebär att lagstiftningens krav, olika målgruppers behov och politiska mål och prioriteringar ställs mot tillgången på ekonomiska resurser. Förtroendevalda ska väga samman och prioriterar hur ekonomiska medel ska fördelas mellan nämnder/verksamheter.



Eftersom prioriteringarna påverkar medborgarna bör det vara tydligt hur kommunen fördelar sina resurser. Om ett geografiskt område eller en viss verksamhet får mer resurser än andra kan skälet vara att andelen äldre eller barnfamiljer är större i vissa områden än i andra. Fördelningen av pengar och personal utgår då från statistik och prognoser över befolkningsutvecklingen. Men skillnaderna kan också bero på att de förtroendevalda vill satsa mer eller mindre på vissa grupper, områden eller verksamheter. Det är resultatet av politiska prioriteringar.

En utgångspunkt för en väl fungerande resursfördelning är att medborgarna ska behandlas likvärdigt om det inte finns sakliga skäl för något annat. Kommuninvånare accepterar heller inte uppenbara orättvisor eller att resurserna fördelas utan klara principer. Resursfördelningen är också viktig för ekonomistyrningen, det vill säga förmågan att använda medlen effektivt och med begränsade resurser klara av behov och nå uppsatta mål. Därför är det väsentligt att resursfördelningen styr i den riktning som de politiska ambitionerna anger. Eftersom det ekonomiska utrymmet är begränsat ställs förtroendevalda inför prioriteringar, vilket i sin tur ställer höga krav

på beslutsunderlagen. Begripliga underlag och tydliggjorda synsätt behövs för att olika ansvarsnivåer i organisationen ska ta ansvar för de resurser och de uppdrag som tilldelats. I detta sammanhang är resursindikatorer viktiga för att belysa hur resurser används.

CHECKLISTA RESURSFÖRDELNING

- ✓ Hur hanterar ni kopplingen mellan mål och resursfördelning så att ni uppnår avsedda resultat i verksamheten?
- ✓ Hur kompenseras förändringar i volymer?
- ✓ Hur hanteras oförutsedda händelser i resursfördelningssystemet?
- ✓ Hur klarar vi av resursfördelningen på längre sikt?
- ✓ Hur sker uppföljning av resurstilldelningen, till exempel utifrån kön?

Handlingsplan

En handlingsplan kan vara ett separat dokument eller en del i kommunens verksamhetsplan. Utifrån uppdragets omfattning måste varje kommun göra sin egen bedömning hur man ska hantera detta. Sträcker sig uppdraget över en längre tid kan det vara lämpligt att det ingår i verksamhetsplanen. Syftet med handlingsplanen (eller motsvarande dokument) är att ge struktur och underlätta genomförandet av uppdraget eller en specifik åtgärd. Det kan handla om att vi ska skapa en fungerande och effektiv mål- och resultatstyrning eller att vi ska förbättra kvaliteten inom en specifik tjänst. Till grund för handlingsplanen ligger ofta en analys som identifierat bristerna och ett beslut kring att en åtgärd ska genomföras. (Se vidare under avsnitten "Uppföljning och analys" och "Åtgärder" i denna guide.) Men det kan också handla om en handlingsplan som omfattar de aktiviteter verksamheten planerar att genomföra för att uppnå uppsatta mål.

Handlingsplanen ska svara på **VEM** gör **VAD**, **HUR** och **NÄR**. Dels handlar det om att någon måste ta ett helhetsansvar för handlingsplanen, men sedan krävs också att ansvariga kopplas till respektive aktivitet. Det ska tydligt framgå vad som behöver göras (kan finnas flera olika delaktiviteter) och hur genomförandet ska ske (krävs särskilda resurser, ska vi involvera våra medborgare/brukare etc). När kommer vi att genomföra aktiviteten och till slut hur ska aktiviteten följas upp.

En annan grundläggande fråga i handlingsplanen är **VARFÖR** vi genomför en aktivitet. Det är därför viktigt att värdera de olika aktiviteter som vi planerar för och om dessa leder/bidrar till att vi uppnår uppsatta mål. Om en aktivitet inte leder till uppsatt mål riskerar vi att använda våra resurser på ett ineffektivt sätt.



CHECKLISTA HANDLINGSPLAN

- ✓ Vilket område omfattar handlingsplanen?
- ✓ Vem ska ansvara för handlingsplanen?
- ✓ Hur ska genomförandet ske?
- ✓ Vilka aktiviteter behövs?
 - För att uppnå mål
 - Förbättra resultat
 - Utveckla verksamheten
 - När ska aktiviteterna genomföras?
- ✓ Vem har ansvaret för respektive aktivitet?
- ✓ Hur ska vi följa upp handlingsplanen?

ÖVNINGAR OCH VERKTYG SOM STÖDER ARBETET

- Skapa en handlingsplan

NULÄGE

69% av de som tar kontakt med kommunen via telefon får ett direkt svar på en enkel fråga.

AKTIVITETER



Intervjuer med växlarna för att identifiera problemområden



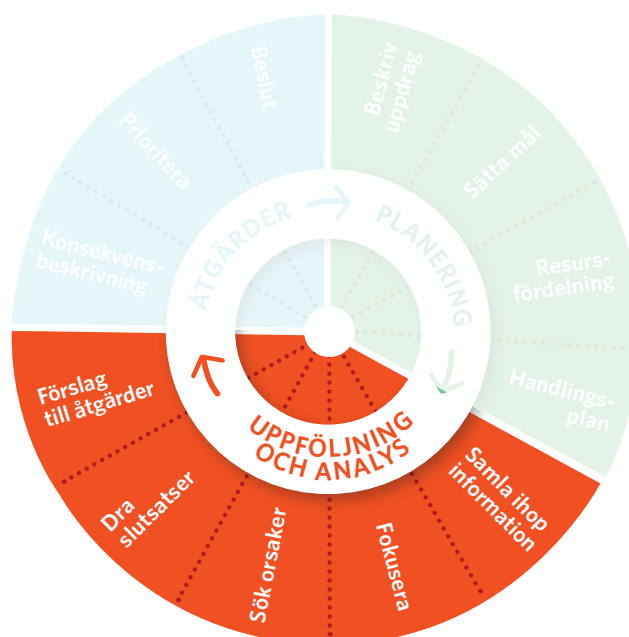
Inrättande av kundtjänst



Utrusta alla medarbetare med senaste modellen av smarta telefoner

MÅLBILD!

80% av de som tar kontakt med kommunen via telefon får ett direkt svar på en enkel fråga.



UPPFÖLJNING OCH ANALYS

Erfarenheter från många kommuner som arbetar med mål- och resultatstyrning i allmänhet och med projektet *Kommunens Kvalitet i Korthet* i synnerhet, visar på att just analysen av resultatindikatorer är den svåra delen i styrning och uppföljning. Att analysera betyder att resultatindikatorer ska tolkas i förhållande till uppsatta mål. Det innebär att siffror ska översättas till kunskap om ett nuläge och ge anvisning om en möjlig väg till förändring. Denna kunskap behöver förmedlas och spridas i hela organisationen. Analysen måste kommuniceras till de förtroendevalda som beslutar om verksamhetsmål och fördelar resurser. Den måste också kommuniceras till chefer och medarbetare som arbetar i de verksamheter som ska förverkliga målen och åstadkomma resultaten. Medarbetare och brukare kan också vara intresserade av analysen. Information och dialog är två viktiga nyckelord i detta sammanhang.

Den analys vi beskriver här har sin utgångspunkt i de mål som beslutats av kommunfullmäktige och som beskrivs i budget och bokslut. Många av KKiK-måtten kan här ha en viktig roll som budbärare för om målen uppnås eller inte. Samtidigt är det viktigt att säga, att analys av resultat i förhållande till mål måste ske löpande i alla verksamheter. Det räcker inte att i samband med till exempel publiceringen av KKiK-måtten i januari, göra en analys som sedan gäller till nästa publicering året därpå. I skolan, inom äldreomsorgen etc måste hela tiden resultat följas upp och analyseras för att verksamheten ska kunna förändra och förbättra arbetet så att de övergripande mål på sikt uppnås. För detta krävs i verksamheten resultatindikatorer och delanalyser med en mycket högre detaljeringsgrad än det som beskrivs på kommunövergripande nivå i budget och bokslut. Det måste även finnas indikatorer som mäts i tätare intervall än på årsbasis.

Kopplingen mellan övergripande styrprocesser och det som sker på verksamhetsnivå är viktig. Speglas inte de övergripande målen i de aktiviteter som sker på verksamhetsnivå, saknar kommunen styrning från de som ytterst är ansvariga för all kommunal verksamhet.

Förutsättningar för analys

En analys gör sig inte själv. Det behövs kompetens och resurser för att genomföra en analys. Det betyder att ett antal personer i kommunen måste både lägga tid och kraft på att arbeta med analyser.

Analysgrupp

Som tidigare nämnts är kommunikation och dialog viktiga komponenter för att sprida analysresultat i hela organisationen. Delaktighet och förståelse av analysresultaten ger i sin tur ökade möjligheter för att dessa används och förändrar arbetssätt. Och i slutändan uppnås ett bättre resultat. Ett bra sätt att skapa en bredare delaktighet i analysarbetet är att bilda en analysgrupp där representanter från olika verksamheter ingår. Att analysarbetet görs i en sådan grupp innebär också att kompetens från olika verksamheter kan tas tillvara och användas utifrån vilket verksamhetsfokus olika analyser har. Gruppen behöver även kompetens för horisontella perspektiv, som jämställdhet, jämlikhet, folkhälsa etc.

Roller och mandat

Eftersom vi här beskriver de analyser som behöver göras utifrån kommunens övergripande mål i budgeten, är det viktigt att de som deltar i analysgruppen har en tydlig uppdragsbeskrivning. Rollen för representanterna i analysgruppen är att ha ett kommunövergripande perspektiv och ställa sin verksamhetskunskap till kommunledningens förfogande. Det räcker alltså inte att bara företräda sin förvaltning och sin verksamhet, utan de som deltar i gruppen måste kunna ha en helhetssyn där den egna verksamheten bara är en del i en helhet. Denna roll måste definieras och klargöras för deltagarna, men även för de förvaltningschefer som ansvarar för den verksamhet de representerar.

Analysgruppen behöver dessutom ha ett tydligt mandat. Den är kommunledningens redskap och en viktig komponent i kommunens styr- och uppföljningssystem. Ett sådant mandat ges bäst om gruppen är direkt underställd kommunchefen och att den får tillgång till kommunens ledningsgrupp. Gruppen ska vara ett stöd till tjänstemannaledningen så att den kan presentera ett bra analysunderlag till politiken. Det handlar då inte om endast en analys, utan om återkommande analyser så att kommunstyrelsen kan fullfölja sin uppsiktssplikt och så att fullmäktige kan se om de politiska målen uppnås.

Hela gruppen måste alltså ha ett tydligt mandat, men det gäller även de enskilda medlemmarna. De företräder i analysgruppen kommunledningen, men de måste även ha ett tydligt mandat i sin förvaltningsledning eller motsvarande. Deras uppgift är att brygga över mellan den övergripande styrningen och de aktiviteter och prestationer i verksamheten som leder till faktiska verksamhetsresultat. Samspelet med förvaltningschefen blir därför viktigt.



**Hur kan vi
förändra vårt
analysarbete?**

Arbetsplan

Analysarbetet som ska göras av analysgruppen bör i huvudsak vara kopplat till budgetcykeln. Viktiga steg i uppföljningen här är årsbokslut, delårsbokslut, tertiärrapporter och månadsuppföljningar. Analysgruppens roll i dessa steg varierar, men det är viktigt att definiera och planera in de analysuppgifter som ska göras i en arbetsplan. Viktiga frågor för gruppen att ställa är: Vad ska analyseras? Hur ska analysen göras? När ska analysen ske?

Kunskap

De nyckeltal och resultatindikatorer som används i styrning och uppföljning måste kunna förstås. Det behövs kunskap i gruppen kring vad som faktiskt mäts. Exempel på viktiga frågor är: Hur förhåller sig indikatorn till kommunens mål? Varför mäts just denna indikator? Vad mäter indikatorn? Vilkas processer påverkar indikatorn? Vilka processer påverkar inte indikatorn? Hur ser relationen ut mellan resurs-, process- och resultatindikatorer? Vilka bakgrundsvariabler (sådant som kommunen inte direkt själv kan råda över) påverkar indikatorn? Kunskap måste också finnas kring det som inte direkt är mätbart. Hur påverkar förhållningssätt, värderingar, kultur, med mera? I denna komplexa verklighet bör en tumregel vara att titta på förändringar över längre tid än ett år. Trender över tid kan många gånger hjälpa till att identifiera de påverkansfaktorer som har stor betydelse. Det finns inga genvägar förbi frågorna ovan. Få andra i kommunen kommer att ha denna helhetskunskap. Här är analysgruppens hemvist i olika verksamheter viktig. Många gånger behövs kunskap om verksamheten för att förestå och tolka erfarenheter från forskning, från andra utförare, med flera. Ett exempel. När det gäller åtgärder för att förbättra behörigheten till gymnasiet i grundskolans årskurs 9, krävs säkert en dialog med rektorer och lärare. Men det kan också krävas en dialog med andra verksamheter som till exempel socialtjänst för att identifiera förhållanden och skeenden när det gäller elevernas sociala

situation. Likaväl kan det även ibland vara viktigt att ha en strukturerad dialog med brukarna. I det här fallet elever och föräldrar. Hur man kan arbeta med information och dialog, både intern och extern, beskrivs i slutet av denna skrift.

Kommunikationsplan

Kommunikation och dialog är (som vi tidigare nämnt) två nyckelord i analysarbetet. Ju fler som är delaktiga i analysarbetet och ju fler som är informerade om analysresultaten, desto större är chansen att de analyser som görs faktiskt påverkar och förändrar organisationens arbetssätt. Analysen är inte färdig när en rapport har sammanställts, utan innehållet måste föras över från skrift till chefer och medarbetares medvetande. För att lyckas med detta behövs en kommunikationsplan tas fram. (Mer kring kommunikationsplan finns att läsa under avsnittet "Kommunikation kring resultat".)

Du måste alltid kunna svara på frågan "Varför mäter vi det här?"

CHECKLISTA UPPFÖLJNING OCH ANALYS

- ✓ Vem ska leda analysgruppen?
- ✓ Vilka personer ska ingå i analysgruppen?
- ✓ Vilket mandat har analysgruppen?
- ✓ Vilken roll har medlemmarna?
- ✓ Hur säkerställs att alla i analysgruppen har kunskap om mått och analys?
- ✓ Hur säkerställs att analysgruppen har kunskap om horisontella perspektiv?
- ✓ Hur ser analysgruppens arbetsplan ut? Vad ska analyseras? Hur ska analysen göras? När ska analysen ske?



Samla in information

Den information som ska ligga till grund för analysen, ska levereras av kommunens styrsystem. Det ska där vara tydligt hur kommunens mål ska mätas och vilken

nivå kommunen förväntar sig uppnå på de indikatorer som

används. Det är utifrån det faktiska utfallet på dessa utvalda indikatorer

som avvikelser ska kunna identifieras.

Det är inte så att till exempel en av SKL nypublicerad *Öppna Jämförelser* ska utgöra den primära grunden för att starta ett analysarbete. Analysen ska göras när uppföljningen av de indikatorer som redan finns i den egna styrningen, visar på en avvikelse i förhållande till de mål kommunen satt upp. Uppföljningen i styrsystemet ska vara så tydlig, att alla indikatorer presenteras så att det enkelt går att se om mål uppnås eller om det finns en avvikelse från förväntat resultat som bör analyseras.

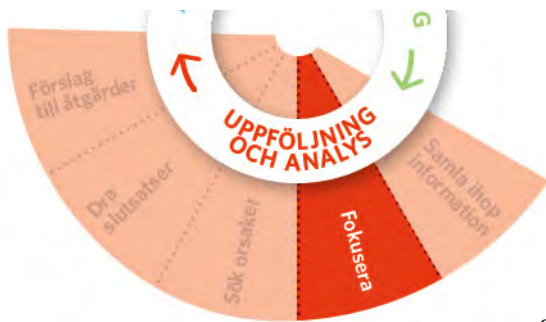
Glöm inte att transparens och tydlighet är ledord för en framgångsrik styrning. Både mål och resultat måste presenteras och kommuniceras till förtroendevalda, tjänstemän och medborgare. Hur detta ska ske måste anpassas till de olika gruppernas roller, men de kan och bör alla vara delaktiga i olika delar av analysarbetet.

CHECKLISTA SAMLA INFORMATION

- ✓ Resultatindikatorerna ställs i relation till de mål som kommunen antagit.
- ✓ Resultatindikatorernas utfall avrapporteras i kommunens årsredovisning.
- ✓ Utfallet av dessa indikatorer följs kontinuerligt upp och sammanställs periodvis, för vissa även under löpande budgetår, till exempel i delårsbokslut och tertialrapporter.
- ✓ Resultatindikatorerna ställs i relation till de resurser (kostnader) som nyttjats.
- ✓ Resultat och kostnader ställs i relation till andra kommuners resultat.
- ✓ Sammanställningar av resultatindikatorer och deras utfall i förhållande till mål, presenteras för ledande politiker och tjänstemän.
- ✓ Sammanställningar av resultatindikatorer och deras utfall i förhållande till mål, presenteras för medarbetare i verksamheten.
- ✓ Sammanställningar av resultatindikatorer och deras utfall i förhållande till mål, presenteras för medborgare.

ÖVNINGAR OCH VERKTYG SOM STÖDER ARBETET

Analys av kommunens årsberättelse



Fokusera

I de flesta fall har kommunen ett stort antal resultatindikatorer i sin styrning. I SKL:s projekt KKiK anges ett 40-tal indikatorer. De flesta kommuner använder sig av fler än så speciellt om även de indikatorer som används i verksamheten räknas med.

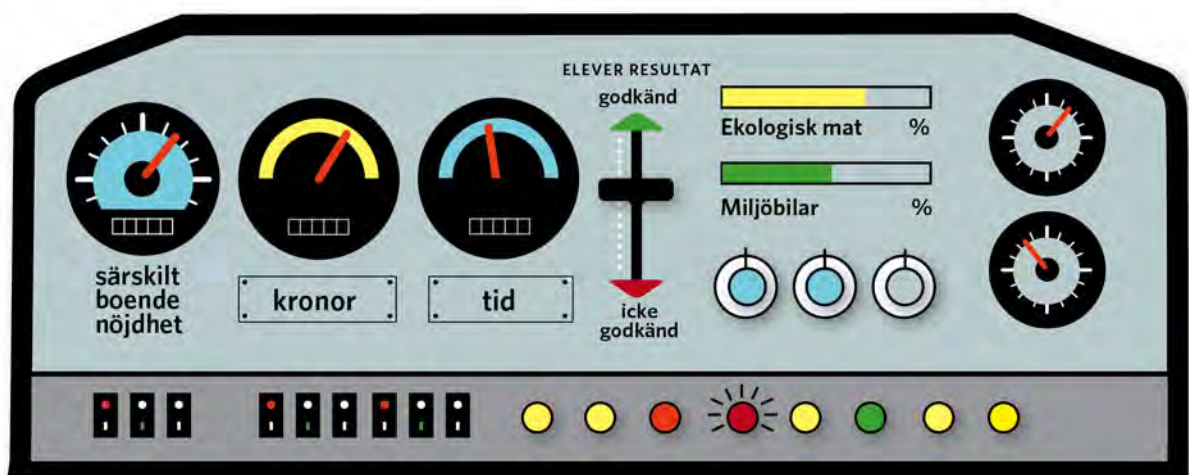
I kommunens styr- och uppföljningssystem ska presentationen av utfallet på resultatindikatorerna göras så att avvikelser från de mål som satts upp snabbt kan upptäckas. Det är dessa avvikelser som är viktiga och det är analysen av dessa resultat som måste prioriteras. Oftast är avvikelser negativa, vilket betyder att ett förväntat resultat inte uppnås. Att hantera dessa negativa avvikelser har prioritet ett. En analys kan också göras på de indikatorer som har ett förväntat utfall eller där utfallet överträffar det förväntade. I det senare fallet kan det finnas ett stort värde i att identifiera och lära av det vi gjorde bra.

Styrsystemet måste belysa avvikelser i utfallet av resultatindikatorer i förhållande till

- angivna målnivåer som förväntas uppnås
- jämförelser med andra kommuner
- förväntad trend de närmaste 2-3 åren

För att göra dessa avvikelser synliga i den stora mängd av resultatindikatorer som oftast finns, bör kommunen i sina resultatsammanställningar använda sig av någon form av signalsystem. Det kan vara grafer, färgskalor, symboler, pilar, etc. Det finns många exempel på hur detta kan se ut.

Sammanfattningsvis kan avvikelshanteringssystemet liknas vid kontrollrummet i en processindustri eller cockpiten i ett större flygplan. Här finns en stor mängd mätare och kontrollampor som följer det som sker i ”verksamheten”. Processteknikernas eller piloten behöver inte agera förrän något av instrumenten indikerar att något är fel.



Storköping - exempel på presentationer av resultatindikatorer

I Storköping kommuns årsberättelse presenteras måluppfyllelse med ett ansikte (rött, gult eller grönt) med surt, neutralt eller glatt ansiktsuttryck. Här finns även "styrindikatorer", en trendpil som visar förändring under de tre senaste åren, samt en färgad ruta som anger resultat i förhållande till andra kommuner. Indikatorerna som redovisas finns med i *Kommunens Kvalitet i Korthet* (se exempel 1).

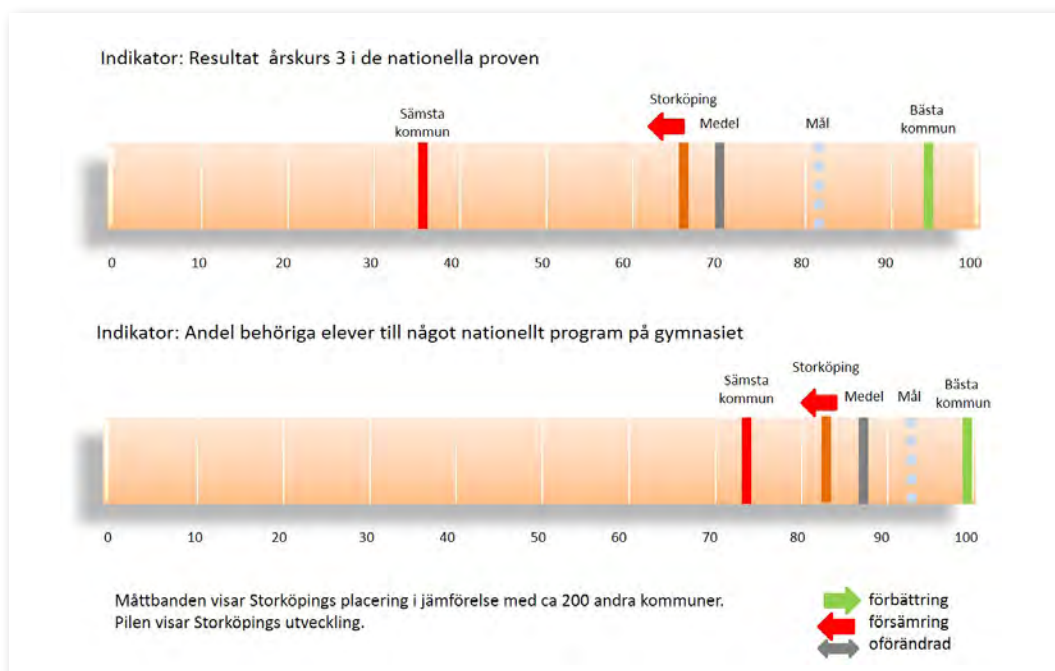
I "Ett år i Storköping - Kommunens Kvalitet i Korthet 2013" presenteras indikatorerna i KKiK enligt nedanstående modell (se exempel 2), tillsammans med en redogörelse av vad som hänt inom området.

RKA (Rådet för kommunala analyser) har i sin *Jämföraren* tagit fram Resultatindex för Kommunens Kvalitet i korthet (se exempel 3). Jämförelse sker med samtliga kommuner som ingår i KKiK utifrån de fem olika perspektiven **Tillgänglighet, Trygghet, Delaktighet, Effektivitet** och **Samhällsbyggare**. Varje perspektiv innehåller ett antal indikatorer. Jämförelse kan också göras på varje enskild indikator.

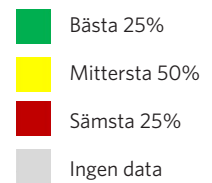
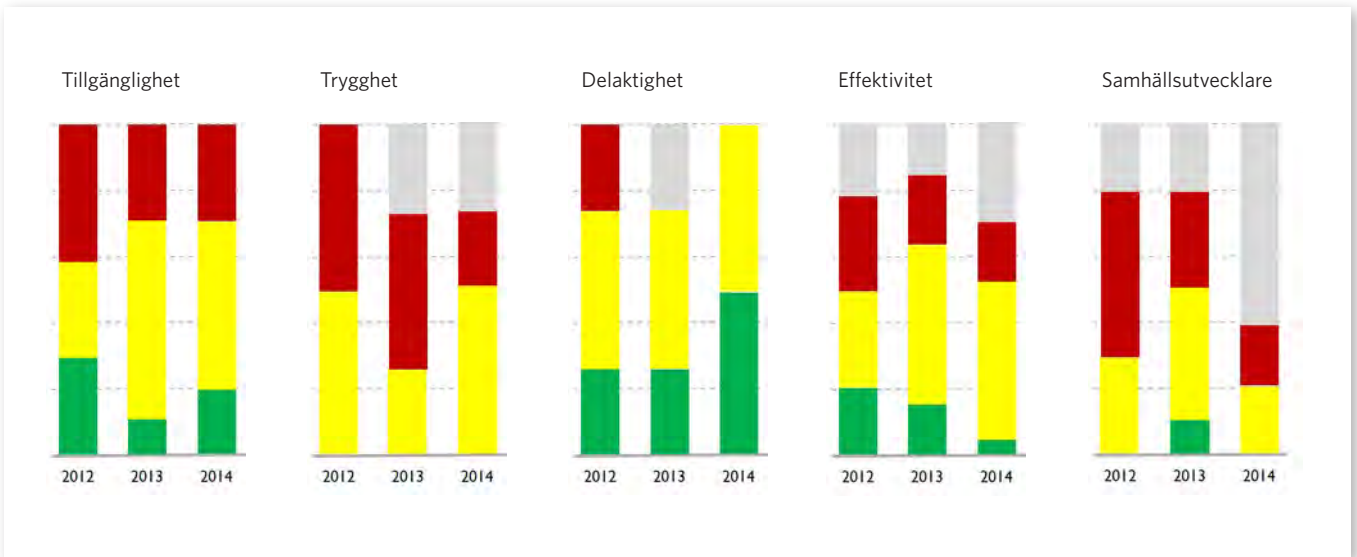
Exempel 1 - Presentation i årsberättelse

Fullmäktigemål	Mål	Resultatindikatorer	Kommentarer och åtgärder utifrån resultat	Trend	Jämförelser med andra
😊 Våra skolor skall vara bland de bästa i hela landet	320	☹️ Kostnad per betygspoäng	Kostnaden per betygspoäng ökar för varje år.	↗️	■
	75	😊 Resultat årskurs 3 i de nationella proven	Resultaten fortsätter försämrans. Förslag till åtgärd skall presenteras under hösten.	↘️	■
	85	😊 Elevens syn på skolan och undervisningen i årskurs 8	Synen på skolan och undervisningen har varit den samma under flera år. En dialog med eleverna skall nu genomföras.	➡️	■
	90	☹️ Andel behöriga elever till något nationellt program på gymnasiet	Trots flera satsningar ligger andelen kvar på samma nivå.	➡️	■

Exempel 2 - Presentation av KKiK

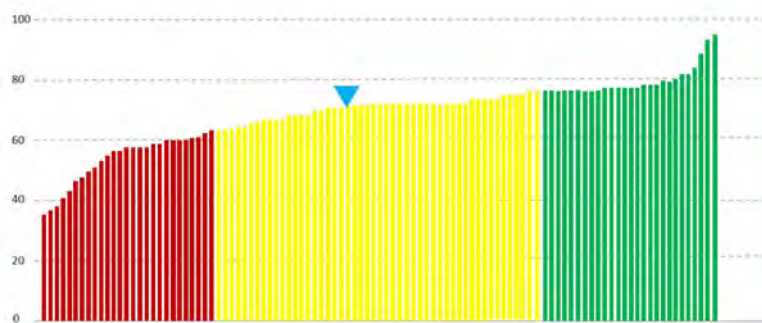


Exempel 3 - Jämföraren

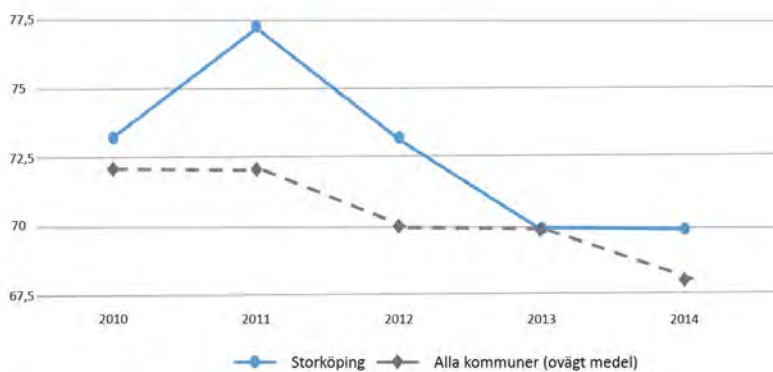


Exempel på indikator som ingår i resultatindex Effektivitet (Resultat årskurs 3 i de nationella proven).

Jämförelse per kommun (2014)



Trend

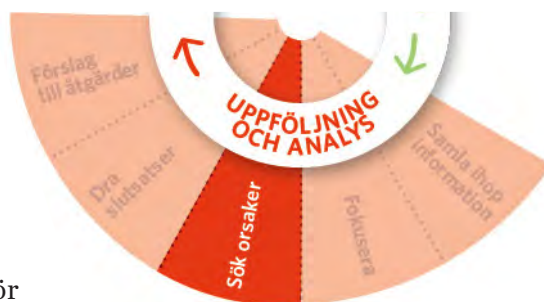


CHECKLISTA FOKUSERA

- ✓ Anger styrsystemet tydligt
 - angivna målnivåer som förväntas uppnås?
 - jämförelser med andra kommuner?
 - förväntad trend de 2-3 senaste åren?
- ✓ Går det lätt att identifiera avvikelser i förhållande till mål och förväntningar?
- ✓ Används stödjande grafik, bilder, färger, etc som underlättar och tydliggör vad kommunen ska fokusera sitt förbättringsarbete på?

Sök orsaker

Att söka orsaker till varför avvikelser uppstår, är kanske den svåraste uppgiften i analyskedjan. För att kunna göra detta på ett framgångsrikt sätt ställs det höga krav på den/de som genomför analysen. Dessa personer behöver själva ha en hög grad av kunskap kring de indikatorer som ska analyseras och de processer som styr dessa indikatorer. Det gäller även att ha en dialog med de verksamheter som är berörda, men kanske även direkt eller indirekt med medborgare, brukare, andra kommuner, forskare, etc. De två viktiga frågorna att få svar på är: Vad beror avvikelserna på? Vad ska vi göra för att bli bättre?



När det gäller sökandet på svaren till dessa frågor är en källa till kunskap att lära av dessa bästa. Genom att använda sig av jämförande indikatorer finns det alltid möjlighet att hitta några som uppnår bättre resultat. Det gäller både bland de egna enheterna, till exempel när det gäller olika grundskolors resultat kring behörighet till gymnasiet, och bland andra kommuner som presterar goda resultat. I *Kommunens Kvalitet i Korthet* finns denna möjlighet till jämförelser avseende alla indikatorer. Att spegla sig i de bästa identifierar ofta skillnader i arbetssätt som kan förklara varför kommunen inte lyckats uppnå de resultat som förväntats. Det går ofta att hitta både troliga orsaker till de avvikande resultaten och möjliga åtgärder för att förbättra dessa.



I skriften *Hur gör vi det bättre?* finns många goda exempel på hur olika kommuner gör för att uppnå goda resultat utifrån ett antal av de indikatorer som finns med i projektet *Kommunens Kvalitet i Korthet*.

En annan källa till orsaksamband är aktuella undersökningar och forskningsprojekt. Inom många olika verksamhetsområden finns mycket kunskap som tagits fram i olika forskningsprojekt. På www.skl.se återfinns rapporter och sammanfattningar kring forskning framförallt inom skola och vård/omsorg.

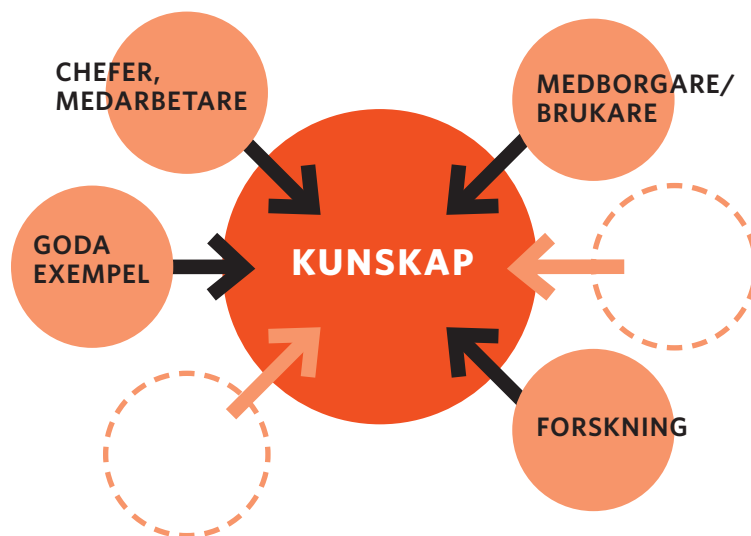
Ett exempel på intressanta undersökningar presenteras i skriften *Koll på hemtjänsten?* av RKA (Rådet för Kommunala Analyser). Här beskrivs bland annat olika förklaringar till varför KKiK-indikatorn "Kostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/brukare" varierar kraftigt mellan vissa kommuner.

Denna och fler rapporter om undersökningar/analyser i olika verksamheter återfinns på www.rka.nu.



Ta fram hypoteser

Det är viktigt att komma ihåg att det oftast inte finns några universallösningar på hur förbättringar ska göras. Det som tycks fungera mycket väl i en annan kommun kanske inte fungerar i den egna kommunen. Det beror många gånger på att det finns flera olika faktorer som påverkar ett resultat. När det till exempel gäller KKiK-indikatorn "Hur många olika personer besöker en äldre person med hemtjänst under en 14-dagarsperiod?" kan ett dåligt resultat med många personer som besöker en hemtjänsttagare kanske enkelt avhjälpas med en annan typ av schemaläggning. Det kan även finnas andra orsaker som påverkar, till exempel andel heltider-deltider, chefens roll på enheten, transporter mellan brukare, etc. Varje kommun måste ta fram en egen bild av vilka de möjliga orsakerna kan vara till avvikelserna med det "dåliga" resultatet. För att ta fram dessa hypoteser bör analysgruppen ha med sig omvärldskunskap från "Vad gör de bästa?" samt från forskning, för att sedan ha en dialog med chefer, personal och ibland även brukare inom berörda verksamheter.



Flera bidrar till kunskapen om hur vi gör saker bättre.

Fördjupad analys

Vi beskriver här analysen av avvikelser av resultat för övergripande mål i budget. Dessa kan utgöras av en eller två indikatorer som mäter en relativt komplex verklighet i en stor verksamhet. Oftast finns det vid avvikelser skäl i att göra en fördjupad analys där ytterligare mått undersöks och som belyser det aktuella resultatet från ytterligare perspektiv. En sådan fördjupad analys kan behöva göras för att undersöka och om möjligt verifiera en eller flera av de olika hypoteser som tagits fram för att förklara orsaker till resultatavvikelsen.

När det till exempel gäller låga resultat på KKiK-indikatorn "Vilket resultat når elever i årskurs 6 i kommunen i de nationella proven?" kan flera olika fördjupade frågor ställas. Kommunen kan behöva undersöka hur fördelningen av resultat ser ut mellan olika skolor och inom respektive skola mellan olika klasser. Det kan finnas skäl i att undersöka om elevunderlaget har förändrats i förhållande till tidigare. Finns det något som förändrats när det gäller trygghet hos eleverna? Finns det skillnader i resultat mellan pojkar och flickor? Hur ser personalsituationen ut avseende sjukskrivningstal, behörighet, etc? Arbetar lärare med olika pedagogiska modeller som ger olika utfall?

Målet med den fördjupade analysen ska vara att fastställa en hypotes till ett faktiskt orsaksamband till "dåliga" resultat eller alternativt förkasta hypotesen.

Prioritera bland orsaker

Oftast finns det flera orsaker till ett "dåligt" resultat. Inför att ett förslag ska tas fram kring hur förbättringsarbetet ska göras, behöver olika orsaker prioriteras. Vissa orsaker har stor påverkan på resultatet, vissa har mindre påverkan. Denna prioritering kan göras av analysgruppen om det finns tillräckligt mycket kunskap där. Den kan också göras i dialog med verksamhet, medborgare och brukare om det finns tid och möjlighet. (Se verktyg under avsnitt kommunikation.)

Här intill presenteras en checklista över möjliga orsaksamband som kan undersökas vid resultatavvikelse. Oftast är det endast ett fåtal av dessa som på ett tydligt sätt kan förklara avvikelsen.

CHECKLISTA SÖK ORSAKER

✓ **Mätfel**

Är resultatet felaktigt på grund av:

- Feltolkad fråga/definition?
- Felräknat eller fel redovisat?
- Bortfall av viktiga mätvärden?
- Mätt vid fel tidpunkt?

✓ **Omvärld**

Finns det förändrade faktorer i vår omvärld som påverkar, till exempel:

- Lagar, förordningar
- Sysselsättning, arbetslöshet
- Ekonomi
- Konkurrens
- Befolkning (utbildningsnivå, demografi, utrikesfödda, etc.)

✓ **Medborgare**

- Har medborgarnas förväntningar på kommunen förändrats?
- Har medborgarnas bild av kommunen förändrats?

✓ **Samspel, kultur inom organisationen**

- Är kommunens chefer och medarbetare trogna beslutade mål och uppdrag?
- Finns det en kunskap kring beslutade mål och uppdrag?
- Finns det en resultatkultur, dvs gemensamma förhållningssätt och värderingar kring resultatstyrning som bärs av alla i organisationen?
- Är medborgaren/brukaren i centrum för alla i organisationen?

✓ **Utrustning, materiel**

- Har vi fel utrustning för att kunna lösa våra uppgifter?

✓ **Brukare**

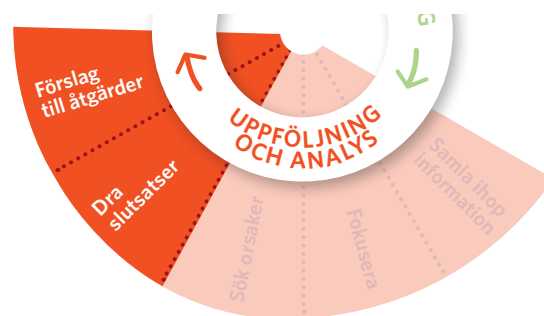
- Har brukarnas behov förändrats?
- Har brukarnas förväntningar förändrats?
- Har brukarnas engagemang och deltagande ökat eller minskat?

Ovanstående frågor, och säkert fler än dessa, strålar ihop i följande nyckelrubrik och två frågor:

✓ **Aktiviteter, prestationer**

- Arbetar vi på fel sätt? Kan det göras bättre?
- Är resurser (kronor, arbetsinsats, kompetens, mm) felaktigt fördelade?

Två frågor måste kunna besvaras för att kunna gå vidare till det sista delsteget i Uppföljning och analys.



Dra slutsatser och föreslå åtgärder

När de som genomfört analysen väl har identifierat en eller flera orsaker till kommunens avvikelser, så måste de gå vidare och dra slutsatser utifrån dessa brister och även våga föreslå åtgärder. Dessa åtgärder ska inte utmejslas i detalj. Det är förtroendevalda som utifrån slutsatser och förslag måste göra en prioritering kring vad som kan göras, vilka resurser som bör läggas, med mera. Utifrån politiska beslut är det verksamheten som sedan tar fram konkreta handlingsplaner.

”Dra slutsatser” och ”Föreslå åtgärder” är slutstegen i analyskedjan. Dessa steg är tätt sammankopplade med föregående steg, ”Sök orsaker”. De tre stegen kan ibland göras parallellt. Som tidigare nämnts måste olika orsaksamband sammanfattas i frågorna ”Arbetar vi på fel sätt? Kan det göras bättre?” När vi söker orsaker till att kommunen inte lyckas uppnå förväntade resultat, stöter vi ofta på andra som arbetar på sätt som skulle kunna inspirera till förändringar i den egna kommunen.

Kunskapskällor till åtgärdsförslag

Redan tidigare har det i denna guide nämnts de tre huvudsakliga källorna till kunskap om orsaksamband; goda exempel (Vad gör de bästa?), forskning, chefer/medarbetare och medborgare/brukare. Det är även bland dessa källor som vi hämtar åtgärdsförslag. Kom ihåg att alla goda exempel utifrån alltid måste bearbetas och omformas efter den egna organisationens villkor och möjligheter.

Forskning

Forskning bygger på empiri och evidens. Därför går det att vara ganska säker på att framgångsrika arbetssätt och modeller från praktiken som det refereras till inom olika forskningsrapporter, är väl värda att studera och lära av.

Goda exempel - Vad gör de bästa?

Att hitta goda exempel på hur olika kommuner arbetar för att nå goda resultat är kanske den viktigaste källan till kunskap. I den offentliga verksamheten finns nästan inga hemligheter och de flesta är mycket glada att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper. Det finns i dag, till exempel i databasen Kolada, stora möjligheter att inom de flesta verksamhetsområden hitta kommuner som uppnår goda resultat. Projektet *Kommunens Kvalitet i Korshet* bygger på fundamenten jämförelser och goda exempel. Förutom de jämförande resultatsammanställningarna som publiceras varje år, finns även skrifter (till exempel ”Hur gör vi det bättre?”), filmer och återkommande seminarier där goda exempel presenteras. Allt återfinns på www.skl.se/kkik.

Var finns de goda exemplen?

Chefer, medarbetare

En mycket viktig källa till kunskap om hur arbetet kan förändras för att nå bättre resultat, finns bland den egna personalen. Det är idag få kommuner som på ett systematiskt sätt tar vara på den kreativitet som finns bland chefer och anställda. Det behövs ett systematiskt arbete för att stimulera kreativitet, fånga in goda idéer och utveckla dessa idéer till nya arbetsätt samt slutligen att sprida dessa goda arbetsätt i hela organisationen. Det pågår idag flera olika projekt kring kreativitet och innovationer på SKL.

Medborgar-, brukardialog/medverkan

Medborgare och brukare är mottagare av kommunens tjänster. De flesta kommuner har i många år arbetat med medborgar-/brukarundersökningar för att ta reda på hur nöjda de är med de tjänster som erbjuds. Idag blir det allt vanligare att medborgare och brukare även bjuds in för att bli delaktiga i utformandet och genomförandet av olika tjänster. Bland dem som använder sig av kommunens tjänster finns oftast många åsikter och idéer om förbättringar som kan göras. En ökad delaktighet och mer av medskapande rymmer också en potential till en effektivare verksamhet. SKL arbetar med "Aktivt medskapande" och information om detta finns på SKL:s hemsida www.skl.se.

Presentation

Sammanställningar och slutsatser av ett material med mycket av jämförande resultatindikatorer brukar ofta presenteras med siffror, tabeller och diagram. Nästan undantagslöst läggs detta material in i en rapport med många sidor text som beskriver analysen och dess slutsats. Det är bra med en analysrapport, men innehållet i rapporten måste också aktivt presenteras och kommuniceras till många olika människor i och utanför organisationen.

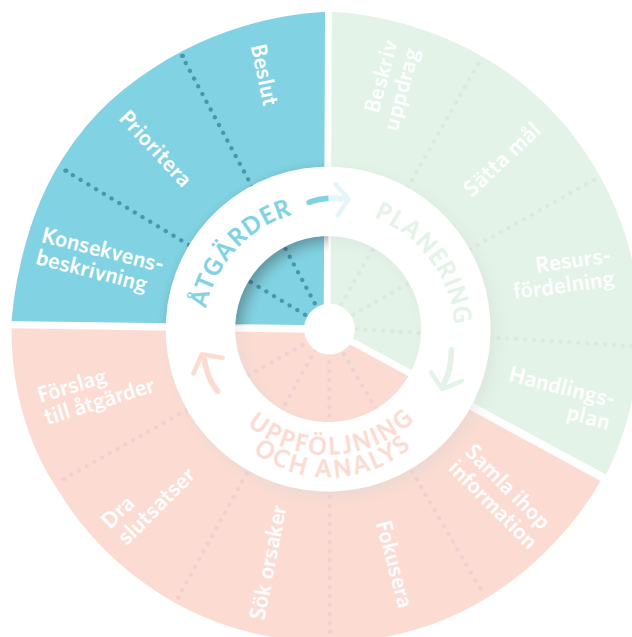
Hur denna presentation görs och hur mottagarna tar till sig innehållet är det avgörande steget för att analysrapportens

slutsatser ska kunna omformas till förbättringsarbete. Det handlar om att skapa en berättelse om hur det ser ut idag och hur det kan komma att se ut i framtiden. Siffrorna ska vara ett stöd till denna berättelse. Inspiration kring hur kommunikation kan göras finns i avsnittet kring kommunikation längre fram i denna skrift.

CHECKLISTA DRA SLUTSATSER OCH FÖRESLÅ ÅTGÄRDER

När vi föreslår åtgärder, bygger vi våra förslag på underlag som vi fått från:

- ✓ Aktuell forskning?
- ✓ Goda exempel
Vad och hur gör de bästa?
- ✓ Kunskap som finns bland chefer och övriga medarbetare?
- ✓ Kunskaper och erfarenheter hos brukare/medborgare?



ÅTGÄRDER

Det sista steget i styrsnurran, Åtgärder, innehåller tre olika delmoment: Konsekvensbeskrivning, Prioritera och Beslut. Slutsatser och förslag på åtgärder som arbetats fram under uppföljning och analys, bildar underlag för beslut. Det slutliga beslutet kring vilka åtgärder som ska vidtas fattas av de förtroendevalda. Beslutet kommer att bygga på slutsatser och förslag till åtgärder men också på politiska överväganden, organisatoriska förutsättningar, resurstillgångar etc.

När väl de förtroendevalda tagit beslut om åtgärder överlämnas detta till verksamheten i form av ett uppdrag som dels tydliggör vad som behöver förbättras men också vilka åtgärder som ska vidtas. Eftersom det är verksamheten som kommer att ansvara för själva genomförandet kan det vara bra att ha en dialog under det första delsteget; konsekvensbeskrivning.



Konsekvensbeskrivning

Att göra en konsekvensbeskrivning innebär att granska varje förslag till åtgärd och analysera vilka konsekvenserna blir om man antar förslaget. Kommer förslaget att innebära behov av ytterligare resurser i form av till exempel personal eller ekonomiska medel? Kanske kräver det en organisationsförändring? Vad kommer det att innebära för medborgarna/brukarna? Måste vi se över övergripande mål?

Här gäller det att göra ett scenario kring varje åtgärd.

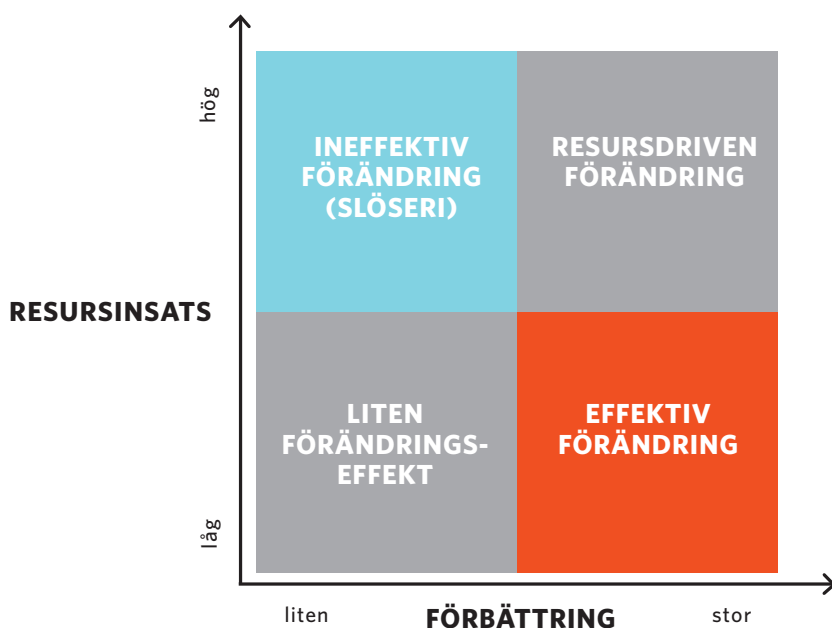
CHECKLISTA KONSEKVENSBESKRIVNING

- ✓ Innebär åtgärden behov av ökade resurser?
I så fall vilka?
- ✓ Vad innebär åtgärden för verksamheten?
Organisationsförändring etc.
- ✓ Vad innebär åtgärden för medborgarna/brukarna?
- ✓ Krävs det en förändring av övergripande mål?

Prioritera

Med konsekvensbeskrivningen som utgångspunkt kan en prioritering av förslagen på åtgärder göras. Ett sätt att göra detta är att ställa resursinsats mot förväntad effekt/resultat. En åtgärd som kräver en hög resursinsats men som ger en förhållandevis liten effekt bör prioriteras lägre än en åtgärd som kräver en liten resursinsats men ger en stor effekt.

Prioriteringen kan göras utifrån följande matris:



Prioriteringsmatris resursinsats i förhållande till effekt/resultat.

CHECKLISTA PRIORITERA

Efter vilka kriterier ska vi prioritera åtgärderna?

- ✓ Enligt prioriteringsmatrisen (som beskrivits tidigare i texten)
- ✓ Annan modell för prioritering
- ✓ Vem ska delta vid prioriteringen?

Beslut

Med stöd av konsekvensbeskrivningen och prioritering av åtgärderna sammanställs ett beslutsunderlag som de förtroendevalda måste ta ställning till. Efter att beslut fattats är det viktigt att verksamheternas informeras så att besluten verkställs.

Om åtgärden innebär ökade resursinsatser kan det också innebära att hänsyn till detta måste tas i kommande planering- och resursfördelning. Påverkar åtgärden övergripande mål måste detta också beaktas i den kommande planeringsprocessen.

För berörd verksamhet kan beslutet innebära att en handlingsplan måste upprättas. Vilka aktiviteter skall genomföras? Vem inom verksamheten är berörd? Glöm inte heller bort att återkoppla till de som deltagit i arbetet med att ta fram förslagen på åtgärder, analysgrupp, medarbetare, medborgare/brukare etc. Det är också viktigt att de förtroendevalda erhåller en uppföljning kring att beslutade åtgärder har genomförts och om de effekter/resultat som man ville uppnå faktiskt har uppnåtts.

Nedan presenteras en checklista som kan användas då beslut ska fattas.



CHECKLISTA BESLUT

- ✓ Var ska beslut om åtgärd fattas?
 - Kommunfullmäktige
 - Kommunstyrelse
 - Nämnd
- ✓ Hur informeras verksamheten?
- ✓ Hur informeras analysgrupp, medarbetare, medborgare/brukare etc.
- ✓ På vilket sätt sker uppföljning av att åtgärderna vidtagits?
- ✓ När sker uppföljning kring om önskade effekter/resultat uppnåtts?

ÖVNINGAR OCH VERKTYG SOM STÖDER DETTA ARBETET

- Skapa en handlingsplan

KOMMUNIKATION

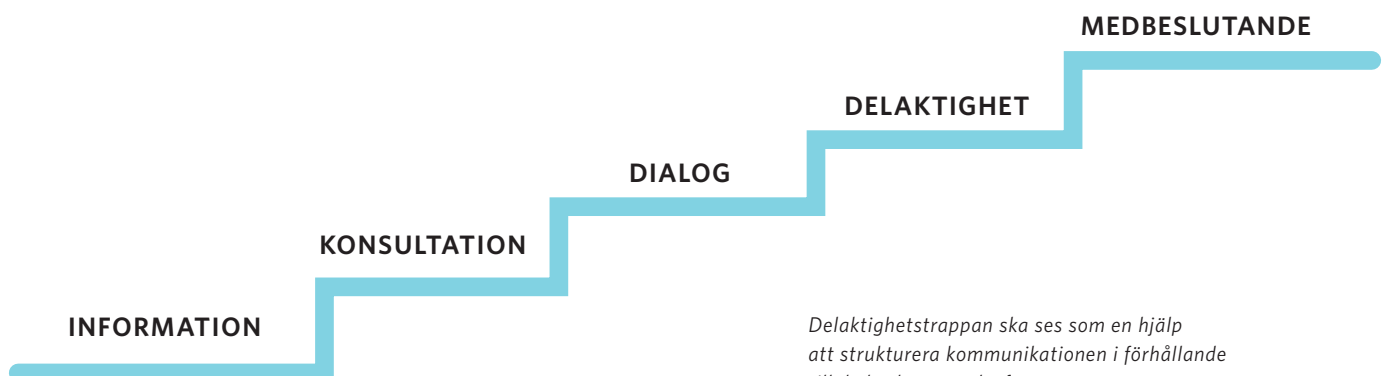
Att kommunicera och föra dialog är en viktig förutsättning för att lyckas med de olika steg som beskrivits i de tidigare avsnitten i denna guide.

Inte minst när det gäller uppföljning/analys. Vilken återkoppling ska vi ge till förtroendevalda och medborgarna/brukarna? Ska vi involvera medborgarna/brukarna när vi analyserar resultaten och söker efter orsaker till uppkomna resultat? Ska medborgarna/brukarna vara medskapande i att ta fram förslag på åtgärder?

Den externa kommunikationen är alltså viktig och vi måste ha en plan för hur detta ske men vi får inte glömma bort den interna kommunikationen. Den behöver vi jobba med lika systematiskt som med den externa kommunikationen.

Det är inte ovanligt att det uppstår en frustration kring mätning i organisationen. Krav ställs från ledningen på att verksamheten ska leverera olika mätningar. För att undvika denna frustration krävs att vi skapar en förståelse bland medarbetarna varför vi på olika sätt försöker mäta resultat och kvalitet. Det handlar om att skapa en resultatkultur i organisationen där det finns en förståelse för varför vi mäter men också en vilja att bli bättre och att prestera på en högre nivå. För att förbättringar ska bli en realitet krävs att medarbetarna ställer sig frågor som ”Gör vi på rätt sätt?”, ”Kan vi med nuvarande resurser leverera mer service eller service med högre kvalitet?” och ”Hur kan jag bidra till detta?”. För att få en helhetsbild, en förståelse för vad som ligger bakom ett resultat/avvikelse och identifiera lösningar och åtgärder, krävs en kommunikation med den berörda verksamheten och brukarna.

Men vad menar vi då med kommunikation? Kommunikation kan ske på flera olika sätt. Ett bra sätt att ta reda på vilken kommunikation som gäller är att utgå från ”Delaktighetstrappan”. Den används idag i SKL:s Medborgardialogprojekt men kan med fördel också användas för intern kommunikation i organisationen. Flera steg i delaktighetstrappan sker ofta redan idag när det gäller den interna kommunikationen, till exempel konsultation, dialog och delaktighet, men allt för ofta lite ”ad hoc”. Sällan planerar vi för hur den interna kommunikationen ska genomföras.



Delaktighetstrappan ska ses som en hjälp att strukturera kommunikationen i förhållande till de beslut som ska fattas.

DELAKTIGHETSTRAPPAN BYGGER PÅ FEM OLIKA STEG:

INFORMATION

- för att kunna vara delaktig, ge synpunkter och komma med idéer på lösningar behöver man vara välinformerad om den fråga som ska behandlas.

I vårt fall handlar det om att informera om olika verksamhetsresultat. Det innebär att förtroendevalda, tjänstemän, brukare, medborgare och andra intressenter måste informeras. Information måste vara objektiv och lättillgänglig. Vi måste informera för att säkerställa att alla berörda har kunskap om de indikatorer som vi följer upp och använder i vår styrning. Detta är en förutsättning för att man ska kunna vara delaktig i analysarbetet. När vi samlar in information (första steget i uppföljning och analys) handlar det alltså inte bara om att samla information, minst lika viktigt blir att informera. Den interna information syftar, som tidigare nämnts, till att skapa en förståelse kring vad vi mäter och varför vi gör det. En viktig kunskapsbas i det fortsatta arbetet.

KONSULTATION

- innebär möjlighet till att ta ställning till vilket alternativ som är mest lämpligt för en aktuell fråga.

Konsultation handlar om att få respons från medborgare/brukare, medarbetare med flera kring framtagna analyser och förslag på åtgärder. Analysen kan resultera i att det finns flera olika alternativ på åtgärder. Vad anser medborgarna/brukarna eller medarbetarna om dessa? Vilka alternativa vägar finns för att vi ska kunna utveckla/förbättra verksamheten? Denna kunskap kan inhämtas genom att använda olika konsultativa verktyg. Syftet med konsultationen är att skapa ett större kunskapsunderlag. Att tänka på när det gäller konsultation och de övriga kommande stegen i delaktighetstrappan är att det verkligen inte finns något beslut fattat än. Att man bjuder in för att lyssna och ta del av idéer och synpunkter som sedan kommer att ligga till grund för kommande prioriteringar och beslut.

DIALOG

- här ges möjlighet att möta andra för att föra en dialog om en aktuell fråga.

Utgångspunkten är att alla åsikter och argument är lika viktiga och att alla får ge sin bild. Dessa bilder sammanställs och bildar underlag för den fortsatta analysprocessen. Vad kan vara de bakomliggande orsakerna till avvikelser? Det kan också handla om att vi vill diskutera hur vi kan förbättra verksamhetsresultaten. Inga förslag eller lösningar finns framtagna. Alla tankar och idéer är välkomna. Ofta sker det redan idag i organisationen dialog med verksamheten i samband med till exempel bokslutsdagar/budgetdagar och arbetsplatsträffar etc. Använd gärna etablerade arenor både när det gäller den interna- och den externa kommunikationen.

DELAKTIGHET

- innebär deltagande under en längre tid och medverkan i utvecklingsprocessen från idé till förslag.

Vissa resultat kanske behöver analyseras djupare. Det vill säga det räcker inte med den kunskap och information som framkommit vid konsultationen eller dialogen. Ett ytterligare steg måste tas för att förstå orsakerna till avvikelserna. När vi förstått orsakerna ska ett förslag till åtgärd tas fram. Även här ges berörda möjlighet att vara delaktiga. Tillsammans utarbetas ett förslag som sedan överlämnas till de förtroendevalda för beslut. Tillsammans kan medarbetare och berörda brukare utarbeta ett förslag.

MEDBESLUTANDE

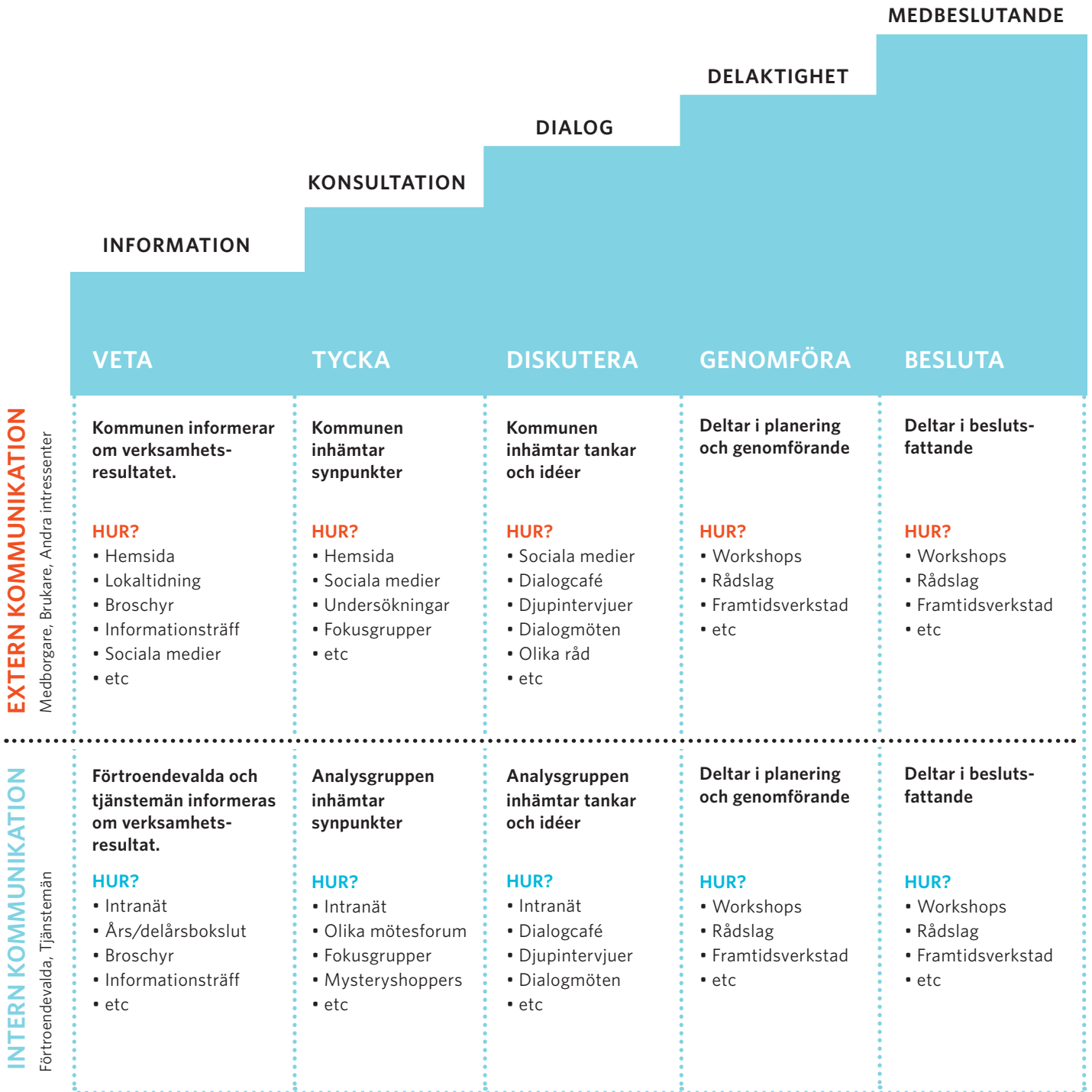
- här har den representativt valda församlingen valt att delegera ansvar till nämnd, styrelse eller annan grupp där delegaterna inte är valda utifrån partitillhörighet utan valda som person.

I det översta trappsteget på delaktighetstrappan får man vara med från "ax till limpa" det vill säga man deltar i analysen, arbetar fram förslag på åtgärder, prioriterar åtgärderna för att slutligen fatta beslut om vilken åtgärd som ska genomföras.

DELAKTIGHETSTRAPPAN kan alltså användas såväl vid intern som vid extern kommunikation. Ett urval av verktyg för kommunikation presenteras längre fram i guiden. Fler verktyg för kommunikation finns också på Dialogguidens hemsida <http://dialogguiden.se>.

För att kommunikationen ska bli så bra som möjligt är det viktigt att planera för dess genomförande. Kanske har kommunen redan antagit en plan för hur kommunikationen ska ske vid olika scenarier? Använd då den som utgångspunkt. Men om inte någon sådan finns bör en kommunikationsplan upprättas. En första utgångspunkt kan vara att upprätta en kommunikationsplan för hur vi ska informera internt och externt kring olika resultat.

Delaktighetstrappan
 - en hjälp till att strukturera kommunikationen
 i förhållande till de beslut som ska fattas.



CHECKLISTA KOMMUNIKATIONSPLAN

VI VILL INFORMERA OM VERKSAMHETSRESULTAT

- ✓ **Till vem ska vi rikta informationen?**
Förtroendevalda, medarbetare, medborgare, brukare, etc
- ✓ **Hur informerar vi på ett enkelt sätt?**
Tänk på att alla inte alltid är insatta i frågan – enkelhet och förståeligt skapar ett intresse för en fortsatt medverkan i dialogen.
- ✓ **Vilken metod ska vi använda?**
 - Informationsmöten
 - Hur bjuder vi in? Vem deltar och informerar?
 - Sociala medier
 - Hemsida/intranät
 - Broschyrer
 - Etc

VI VILL KONSULTERA

- ✓ **Vem/vilka ska vi konsultera?**
Förtroendevalda, medarbetare, medborgare, brukare, etc
- ✓ **Hur ska konsultationen ske?**
 - Fokusgrupper
 - Mystery Shoppers
 - Etc
- ✓ **Hur redovisar vi och återkopplar resultatet från konsultationen?**

VI VILL FÖRA EN DIALOG

- ✓ **Med vem vill vi ha en dialog?**
Förtroendevalda, medarbetare, medborgare, brukare, etc
- ✓ **Hur ska dialogen genomföras?**
 - Dialogcafé/Worldcafé
 - SWOT-metoden
- ✓ **Hur redovisar vi och återkopplar resultatet från dialogen?**

VI VILL INVOLVERA FLER I PLANERING OCH GENOMFÖRANDE

- ✓ **Vilka ska vi involvera?**
Medarbetare, medborgare, brukare, intresseorganisationer, etc
 - ✓ **Hur ska vi genomföra detta?**
 - Rådslag
 - Framtidsverkstad
 - Etc
- Tänk på att det är viktigt att de som involveras verkligen får delta i framtagandet av förslag till åtgärd.
- ✓ **Hur redovisar vi och återkopplar resultatet från dialogen?**

VI INVOLVERA FLER I HELA PROCESSEN FRÅN ANALYS TILL BESLUT OM ÅTGÄRD

- ✓ **Vilka ska vi involvera?**
Medarbetare, medborgare, brukare, intresseorganisationer, etc
- ✓ **Hur ska vi genomföra detta?**
 - Rådslag
 - Framtidsverkstad
- ✓ **Hur ska beslut om åtgärder fattas?**
- ✓ **Hur redovisar vi och återkopplar resultatet?**

ÖVNINGAR OCH VERKTYG

Under detta avsnitt presenteras de övningar och verktyg som hänvisats till i de tidigare avsnitten.

Till några av dem finns en inledande beskrivning som ger en bakgrund till övningen, dess syfte och utförande, samt tips.

Till några av övningarna finns också exempel på hur resultatet kan se ut. Dessutom finns ett särskilt avsnitt kring verktyg för kommunikation och dialog. Observera att flera övningar och verktyg har flera olika användningsområden.

- ✓ **SWOT-ANALYS** s 41
- ✓ **TOPPNYHET** s 45
- ✓ **Analys av kommunens årsberättelse** s 48
- ✓ **Skapa en handlingsplan** s 52
- ✓ **Hur tydlig är kommunens övergripande styrning/uppföljning med mål och resultat?** s 55
- ✓ **ANALYS avseende kommunens styr- och uppföljningssystem** s 58
- ✓ **PÅVERKANSGRAD RESULTATINDIKATORER**, s 63
- ✓ **KATEGORISERING AV INDIKATORER** s 65
- ✓ **ENKÄT RÖDA TRÅDEN, till tjänstemän och förtroendevalda** s 69
- ✓ **Hur användbara är resultatindikatorerna i KKiK utifrån kommunens styr- och uppföljningsperspektiv?** s 74
- ✓ **VERKTYG FÖR KOMMUNIKATION** s 81
- ✓ **FOKUSGRUPPMETODEN** s 82
- ✓ **MYSTERY SHOPPERS** s 83
- ✓ **DIALOGCAFÉ/WORLDCAFÉ** s 84
- ✓ **RÅDSLAG** s 85
- ✓ **FRAMTIDSVÄRKSSTAD** s 86

SWOT-ANALYS

INLEDNING

Ordet SWOT står för de fyra engelska orden Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats. På svenska blir det **Styrkor, Svagheter, Möjligheter** och **Hot**. Med styrkor och svagheter avses faktorer som finns inom den egna organisationen och som man kan påverka själv genom egna beslut. Möjligheter och hot är däremot faktorer som ligger utanför den egna organisationen och som man inte kan påverka, det vill säga beslut som fattas av andra som regering, riksdag, företag, med flera. Det kan också vara faktorer som nationella och globala trender, tillväxtfaktorer med mera.

SYFTE OCH UTFÖRANDE

En SWOT-analys kan användas till att sammanfatta hur de anställda upplever styrkor, svagheter, möjligheter och hot kring en speciell fråga. Syftet är också att skapa diskussion, delaktighet och engagemang kring en gemensam fråga. Vi använder här SWOT-analysen som ett verktyg för att ge en nulägesbild av kommunens arbete med resultatstyrning. Denna bild kan sedan användas som utgångspunkt för att starta ett arbete med att förbättra styr- och uppföljningssystemet med fokus på resultatstyrning. Den kan bilda grund för handlingsplan.

TIPS

Innan SWOT-analysen genomförs bör deltagarna ges en gemensam bild av vad som avses med resultatstyrning. Detta kan göras genom att någon i kommunen berättar om vad resultatstyrning innebär. Ett annat sätt kan vara att använda någon av de filmer som finns på SKL:s hemsida som förklarar grunderna kring resultatstyrning.

Att särskilt tänka på:

- Det måste finnas ett tydligt uppdrag/mandat från ledningen kring genomförandet av SWOT:en
- Ett gott förarbete är viktigt!
- Bilda arbetsgrupper för fortsatt förbättringsarbete
- Fördela ansvar för identifierade förbättringsåtgärder
- Använd resultatet från SWOT-analysen på dialogdagar med politiker och tjänstemän.

	Positiva faktorer	Negativa faktorer
Omvärldsfaktorer	Möjligheter <ul style="list-style-type: none">• Förbättra arbetet kring planering och uppföljning (7)• Bättre dialog med personal, elever och föräldrar ger ökad kunskap (6)• Ta tillvara organisationens förändringsvilja (3)• Bättre och tydligare beslutsunderlag till politiker (3)• Tydligare mål att styra mot (2)• Utnyttja massmedias intresse för skolfrågor (1)	Hot <ul style="list-style-type: none">• Konkurrenten från friskolorna (8)• Negativ syn på kommunen som arbetsgivare (3)• Massmedia skapar negativ bild av kommunen (2)• Dålig ekonomi (2)• Bristande tillit till offentlig förvaltning och politik (1)
Interna faktorer	Styrkor <ul style="list-style-type: none">• Förändringsbenägen personal med hög kompetens (13)• Fokus systematiskt kvalitetsarbete (8)• Bra kringresurser - ex skolhälsa och bibliotek (1)• Bra ledning (1)	Svagheter <ul style="list-style-type: none">• Brister i styrningen (23)• Otydligt vilken service och kvalitet som erbjuds (4)• Stuprör inom förvaltningen (3)• Dålig ekonomi (3)• Hög arbetsbelastning (2)• Ansvar och befogenheter harmoniserar inte (1)

Exempel: Resultat från genomförd SWOT-analys.

SWOT-ANALYS

- en start på arbetet att införa resultatstyrning

METODBESKRIVNING

Allmänt

SWOT-analysen är en bra metod för att dels beskriva ett nuläge i kommunen, dels förankra arbetet med att införa ett resultatstyrningssystem.

Målgrupp

En SWOT-analys blir starkare och mer rättvisande ju fler som är involverade i arbetet. Givetvis kan tid som finns tillgänglig och det mandat de ansvarige för arbetet har, vara begränsande faktorer för deltagandet i analysen. Ambitionen bör vara att engagera deltagare i flera, helst alla, följande yrkesroller i kommunen:

- Politiker kommunledning, till exempel KS
- Politiker nämndsledning, till exempel ordförande i kommunens nämnder
- Tjänstemän - central tjänstemannaledning, t ex kommunchef, personalchef, ekonomichef, kvalitetschef etc.
- Tjänstemän - förvaltningschefer
- Tjänstemän, enhetschefer
- Tjänstemän, arbetstagare "i linjen", till exempel fackligt förtroendevalda

Grupstorlek och sammansättning

Arbetet med en SWOT-analys görs genom delanalyser i mindre grupper. Arbetet kan göras i grupper från fem personer och uppåt. En optimal grupp ligger på 7-10 personer, men det går också att arbeta med mycket större grupper. Det kan vara en fördel att arbeta med samma yrkesroll inom en och samma grupp. Detta för att i analysen påvisa skillnader i uppfattning mellan olika grupper. Dock kan blandade grupper ge en spännande diskussion och skapa förståelse mellan olika yrkesgrupper. Blandade grupper kan även tillämpas om det är ont om tid och få gruppdiskussioner kan hållas.

Material

För arbetet krävs följande:

- **"Post it"-lappar i två färger.**
Se till att det finns gott om lappar, så att dessa inte utgör en begränsning.
- **Tuschpennor att notera med.**
Minst en per deltagare i gruppen.
- **Whiteboard eller blädderblock** att klistra upp lappar på. Används whiteboard behövs även whiteboardpennor.
- **Kamera eller kameramobil.**
Det kan finnas en fördel att ha en kamera för att fotografera slutresultatet som finns uppklistrat och antecknat på whiteboard/blädderblock.

ARBETSGÅNG

Den inledande frågan

Det är viktigt att definiera vilken fråga man ska göra SWOT-analysen kring. Den ska vara relativt välaggränsad, men inte för snäv, så att de medverkande inte kan engageras och beröras. I vårt fall vill vi veta:

- **Hur ska vi utveckla en tydlig "resultatstyrning" i kommunen?**
(För de kommuner som inte startat arbetet)
- **Hur ska vi förbättra vår "resultatstyrning"?**
(För de kommuner som kommit en bit på väg)

Är begreppet resultatstyrning dåligt känt, kan det vara på plats med en kort genomgång kring vad som kännetecknar en organisation som arbetar med en styrning och uppföljning som fokuserar på resultat. Här kan skriften "Resultat i Fokus, SKL (2010)" tjäna som kunskapskälla. Skriften finns att ladda ner på www.skl.se/publikationer.

Förklara att övningen ska ge en nulägesbild som kommunen kan navigera utifrån i det framtida utvecklingsarbetet kring resultatstyrning.

STEG 1

MÖJLIGHETER - HOT

Möjligheter och hot berör de omvärldsfaktorer som påverkar kommunen.

De ska ha bäring på frågan angående kommunens resultatstyrning.

Stödjande frågor kan vara:

MÖJLIGHETER

Vilka möjligheter finns tillgängliga för er som gör det lättare att införa resultatstyrning?

Vilka trender kan ni utnyttja?

HOT

Vilka faktorer i omvärlden kan påverka er negativt om kommunen inte arbetar med en effektiv resultatstyrning?

METODIK

A.

Dela ut ett antal "post it" lappar till varje deltagare. Använd samma färg till alla.

Be deltagarna notera de MÖJLIGHETER och HOT de kan se.

En möjlighet eller ett hot på varje lapp.

Be dem märka MÖJLIGHETER med bokstaven "M" och HOT med bokstaven "H".

Detta steg bör bara ta några minuter. Avbryt när ni ser att de flesta skrivit färdigt.

B.

Dela in whiteboarden/blädderblocksarken i två fält - MÖJLIGHETER och HOT.

Be deltagarna klistra upp sina "post it" i rätt fält. Hittar de något som påminner om det de själva skrivit är det en fördel om de sätter upp sin lapp i närheten.

C.

Ge deltagarna en kortare rast.

Övningsledaren grupperar lappar som tar upp snarlika ämnen.

Skriv en tydlig rubrik för varje grupp. De kan se ut som på bilden intill.

D.

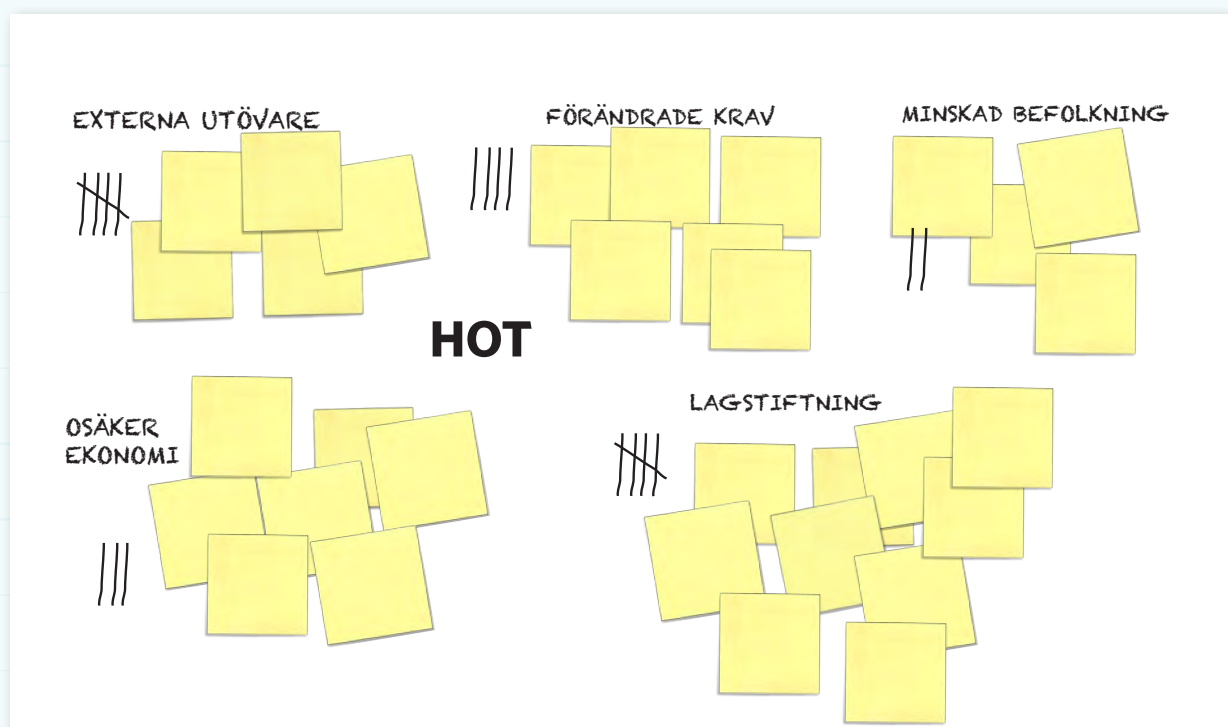
Deltagarna går fram och läser vad som finns under de sammanfattande rubrikerna.

prioriterar med "pinnar". Steg 1 avslutas med att deltagarna ger "pinnar"

till de sammanfattande områden som man bedömer viktigast att beakta/reagera på.

Varje deltagare får ett antal "pinnar" som motsvarar ungefär 2/3 av antalet rubrikområden. MÖJLIGHETER och HOT hanteras var för sig.

Så här kan sammanfattningen se ut.



STEG 2

STYRKOR - SVAGHETER

Styrkor och Svagheter som berör kommunens egna förmågor när det gäller resultatstyrning.
Stödjande frågor kan vara:

STYRKOR

Vad gör kommunen bra idag?
Vilka goda förutsättningar har vi som gör utveckling möjlig?

SVAGHETER

Vilka svagheter måste kommunen stärka för att införa resultatstyrning?
Vilka brister hindrar utveckling idag?

METODIK

Samma metodik som för STEG 1.

STEG 3

SAMMANFATTNING

Notera rubrikerna i prioriterad ordning enligt nedanstående schema. Det är viktigt att de punkter som finns under respektive rubrik, det som deltagarna i gruppen skrivit på sina lappar, också finns noterat. Detta för att förstå vad rubrikerna står för.

	Positiva faktorer	Negativa faktorer
Omvärldsfaktorer	<p>MÖJLIGHETER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stöd från SKL 2. Tillgång till nätverk 3. Lättillgänglig offentlig statistik 4. Medvetna brukare 	<p>HOT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Förändrade krav på tjänster 2. Sämre ekonomi 3. Externa utförare 4. Minskad befolkning 5. Förändrad lagstiftning
Interna faktorer	<p>STYRKOR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Många jämförelser 2. Bra samarbete politiker tjänstemän 3. Nya verksamhetsledningssystem 4. Kommunövergripande kvalitetsgrupp 	<p>SVAGHETER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bristande kunskap 2. Oklart styrsystem 3. Fokus på ekonomistyrning 4. Splittrad organisation

STEG 4

ANALYS

En analys av det som framkommit behöver göras. Vem som gör denna analys är beroende på tid och resurser. Det viktigaste är att bilden på föregående sida kommuniceras och att analysen av denna diskuteras bland de grupper som medverkat i SWOT-analysen.

VIKTIGA FRÅGOR VID ANALYSEN

POSITIVA FAKTORER

Hur utnyttjar vi våra styrkor?
Hur utnyttjar vi möjligheterna i omvärlden?

NEGATIVA FAKTORER

Hur åtgärdar vi våra svagheter?
Hur neutraliserar vi omvärldens hot?

TOPPNYHET

- hur kan man få medarbetarna att jobba med verksamhetsutveckling?

ANTAL DELTAGARE

5-20 personer

TIDSÅTGÅNG

Beroende på antalet deltagare men max 90 minuter.

GENOMFÖRANDE

Innan mötet förbered ett eller flera blädderblocksark (beroende på antalet deltagare) enligt mallen på nästa sida. Observera att den inte behöver se exakt likadan ut som på bilden men det är viktigt att den innehåller alla kategorierna. Lämpligt antal deltagare per ark är 4-6 personer.

1

Beskriv övningen och ge en förklaring till varje kategori.

- A Toppnyhet** - berättar om den stora nyheten om framgången som man uppnått
- B Huvudrubrik** - förmedlar innehållet
- C Notiser** - avslöjar intressanta fakta
- D Citat** - kan komma från vem som helst, skall dock relatera till omslagstexten
- E Brainstorming** - identifiera aktiviteter som leder till framgång
- F Bilder** - stöder innehållet med illustrationer

2

Dela in deltagarna i grupper om 4-6 personer och förse varje grupp med ett blädderblocksark och pennor. Blädderblocksarket kan antingen fyllas i av en av deltagarna i gruppen eller så hjälps man åt.

3

Be deltagarna att föreställa sig bästa tänkbara scenario för området/verksamheten. Låt varje deltagare själv under fem minuter fundera över sin egen "Toppnyhet" innan man enas i gruppen om vilken nyheten skall vara. Låt sedan gruppen under 30-45 minuter få skapa sin framgångssaga och presentera den på sitt blädderblocksark.

4

Återsamla deltagarna och be någon från varje grupp att presentera deras "Toppnyhet". Om man så vill kan den som leder övningen ta rollen som journalist och intervjua grupperna genom att till exempel inleda med en fråga kring hur man gjort för att nå denna framgången.

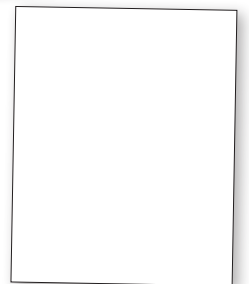
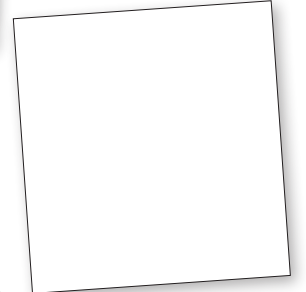
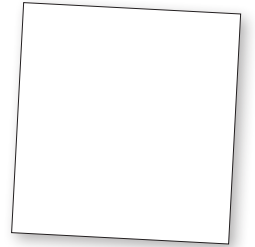
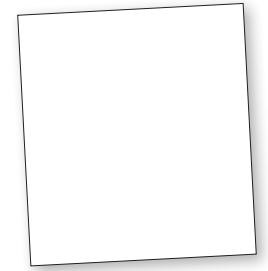
5

Dokumentera gemensamma teman, framgångsfaktorer och aktiviteter. Låt gärna gruppen reflektera över resultatet.

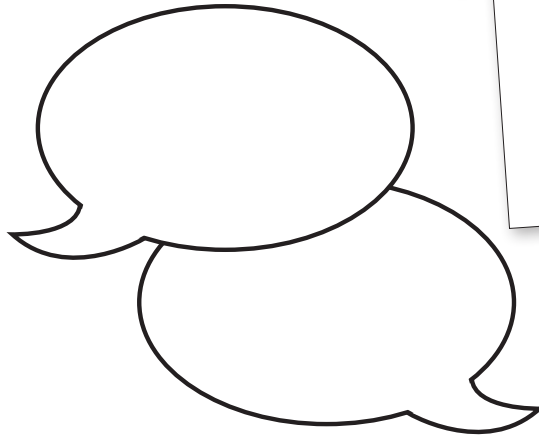
TOPPNYHET

Huvudrubrik

BILDER

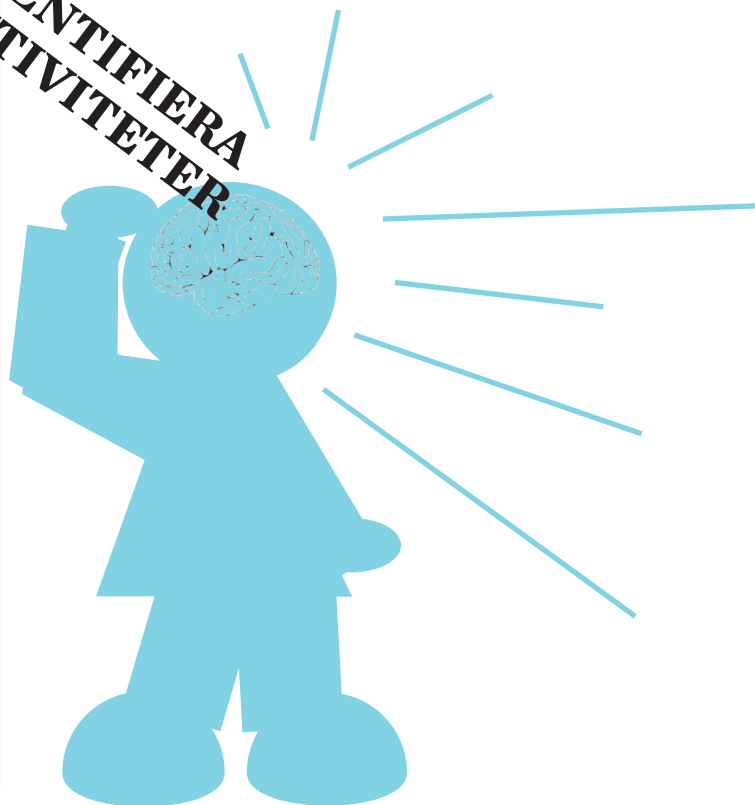


Citat



notiser

**IDENTIFIERA
AKTIVITETER**



ANALYS AV KOMMUNENS ÅRSBERÄTTELSE

INLEDNING

En årsberättelse ska upprättas av kommunen i samband med bokslut. Enligt kommunallagen ska den innehålla en redogörelse för utfallet av verksamheten, verksamhetens finansiering och den ekonomiska ställningen vid räkenskapsårets slut. Av tradition har mycket av innehållet i årsberättelsen kretsat kring ekonomi. Verksamheten har ibland endast beskrivits i form av "årets viktigaste händelser" vilket har varit olika aktiviteter som genomförts under året. Vilka verksamhetsresultat som åstadkommit har varit svårt att utläsa. Från och med år 2005 anges i kommunallagen att "för verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning". Detta har inneburit att ett ökat fokus har hamnat på vad kommunerna faktiskt åstadkommer i förhållande till resursinsats.

SYFTE OCH UTFÖRANDE

Övningen kan användas för att få en bild av hur väl kommunen beskriver vad kommunen åstadkommit under året utifrån de mål som angivits i budget, samt de resurser som avsats för att uppnå dessa mål. Det är inte en absolut sanning som eftersträvas, utan ett syfte är att skapa en diskussion kring vad som kan förbättras i kommunens årsberättelse. Målgruppen för övningen är politiker eller tjänstemän.

TIPS

För att göra en tydlig årsberättelse avseende resultat, krävs att det i budgethandlingen för det aktuella året har angivits tydliga och uppföljningsbara (mätbara) mål. Finns inte denna tydlighet i det styrande budgetdokumentet, så går det heller inte att redovisa resultat i årsberättelsen. För att svara på övningen krävs en grundläggande kunskap kring mål, resultat, kategorisering av indikatorer, med mera. Ska övningen göras av till exempel nya politiker i fullmäktige eller nämnder kan det vara bra att gå igenom de olika begreppen först.

ANALYS AV KOMMUNENS ÅRSBERÄTTELSE

Årsredovisningen ska spegla sig i budget/verksamhetsplan.

Budget/verksamhetsplan: "Så här vill vi att det ska bli och så här mycket får det kosta!"

Årsredovisning: "Så här blev det och så här mycket kostade det!"

A. MÅLUPPFYLLELSE

1 Anges de kommunövergripande målen?

Nej några få en stor del Ja, alla

2 Om de kommunövergripande målen redovisas, berör dessa mål merparten av kommunens verksamheter?

Nej mindre än hälften mer än hälften Ja, alla

3 Redovisas uppföljning av de kommunövergripande målen?

Nej till liten del till stor del Ja, alla

4 Anges nämndmål?

Nej till liten del till stor del Ja, alla

5 Redovisas uppföljning av nämndmål?

Nej till liten del till stor del Ja, alla

Kommentarer:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. TYDLIGHET

6 Redovisas måloppfyllelse med hjälp av resultatindikatorer/resultatmått?

Nej till liten del till stor del Ja, för alla mål

7 Redovisas jämförelser med andra kommuner?

Nej till liten del till stor del ja, för alla indikatorer

8 Redovisas trender på indikatorerna på två eller flera år?

Nej till liten del till stor del ja, för alla indikatorer

9 Kategorisering av indikatorer.

Redovisar indikatorerna/måtten resurser (t.ex. **kostnader**), aktiviteter (**hur** kommunen arbetar och **vad** kommunen gör för att uppnå goda resultat) resultat (vad kommunen uppnår för resultat för medborgarna/brukarna) eller viktig information (skeenden som till stor del styrs av faktorer som ligger utanför kommunens påverkan)?
Använd gärna formuläret i slutet av detta blad. Här finns även förklaringar.

Gör en uppskattning av fördelningen i procent:

Resurser:%

Resultat:%

Aktiviter/prestationer:%

Viktig information:%

Kommentarer:

.....

.....

.....

.....

.....

C. ANALYS**10 Framgår det tydligt om kommunens mål uppnåtts eller inte?**
 Nej till liten del till stor del Ja, för alla mål
11 Kommenteras målpåfyllelse i text?
 Nej till liten del till stor del Ja, för alla mål
12 Finns det en analys som tolkar målpåfyllelse/inte målpåfyllelse, anger orsaker och talar om vad kommunen ska göra framgent?
 Nej till liten del till stor del Ja, för alla mål
D. FINNS KOPPLING MELLAN RESURSERS (EKONOMI) OCH VERKSAMHETSRESULTAT?**13 Finns det balans i årsberättelsen i beskrivningen kring vart pengarna gått (ekonomi) och avseende vilka resultat som uppnåtts?**

Räkna de sidor som berör ekonomi och de sidor som berör verksamhetsuppföljning.
Ange fördelningen:

Ekonomi:%

Verksamhetsuppföljning:%

Annat:%

14 Anges resurser och resultat tydligt kopplade till varandra? Vad kostar det? Vad blir resultatet?
 Nej till liten del till stor del Ja, helt och hållet

E. ENKELHET

**15 Redovisas olika nämnders/verksamheters resultat på samma sätt?
(Samma rubriker, samma layout för redovisning av resultat, analys, m.m.)**

Nej till liten del till stor del Ja, helt och hållet

16 Används stödjande grafik för att beskriva måluppfyllelse och trend? (Diagram? Symboler?)

Nej till liten del till stor del Ja, fullt ut

17 Finns det en sammanfattning eller en förenklad version av årsberättelsen?

Nej Ja

Kommentarer:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

F. HELHETSSYN

18 Visar årsredovisningen på en helhetsyn utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv kring vad kommunen åstadkommit? Löper det en röd tråd i redovisningen, från kommunövergripande nivå (helhetsyn) till verksamhetsnivå?

Nej till liten del till stor del Ja, helt och hållet

Kommentarer:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SKAPA EN HANDLINGSPLAN

INLEDNING

En handlingsplan ger struktur och underlättar genomförandet av en åtgärd. Det kan handla om att skapa en fungerande och effektiv mål- och resultatstyrning eller att förbättra kvaliteten inom en specifik tjänst. Till grund ligger en analys som identifierat bristerna och ett beslut kring att en åtgärd ska genomföras. Handlingsplanen byggs upp kring olika aktiviteter och tillsammans ska dessa leda fram till uppsatt mål.

SYFTE OCH UTFÖRANDE

Syftet med handlingsplanen är att ge svar på frågorna VEM gör VAD, HUR och NÄR. Vem har helhetsansvar för handlingsplanen och vem är ansvarig för respektive aktivitet? Vilken/vilka aktiviteter ska genomföras och när ska dessa vara klara? Verket riktas sig i första hand till tjänstemän i organisationen.

TIPS

Glöm inte bort att värdera de aktiviteter som föreslås. Tror vi verkligen att dessa leder till det uppsatta målet? Eller finns det en risk att vi använder våra resurser på ett ineffektivt sätt? De som utarbetar handlingsplanen bör vara väl insatta i de brister som identifierats i analysen. Handlingsplanen bör tas fram i dialog med ansvariga inom verksamheten.

Exempel

Handlingsplan för kommun X vill förbättra sin tillgänglighet när det gäller telefoni.

Område	Nuläge problematik	Mål	Ansvar	Upp-följning	När
Tillgänglighet	69% av de som tar kontakt med kommunen via telefon får ett direkt svar på en enkel fråga	85% av de som tar kontakt med kommunen via telefon får ett direkt svar på en enkel fråga	Medborgarkontoret Eva Olsson	Rapport	Varje kvartal

Prioriterade aktiviteter	Viktiga faktorer	Ansvar	Upp-följning	När
Intervjuer med växel för att identifiera problemområden	Avsatta resurser 0,2 tjänst Ekonomiska resurser 25 tkr	Stöd och resurs Oscar Falk	Rapport Intranätet	Mars 2015
Inrättande av kundtjänst	Projektmedel 750 tkr Projektleddning 0,5 tjänst	Ledningsgruppen	Rapport Intranät KS-Au	Kvartalsvis Klart jan 2016
Utbildning personal	Upphandla konsultstöd Projektmedel 500 tkr	HR-avdeln.	Avrapportering till ledningsgruppen	Månadsvis Klart nov 2015

SKAPA EN HANDLINGSPLAN

Dokumentationen kan delas in i följande rubriker:

OMRÅDE

Vilket område eller vilken verksamhet är berörd?

NULÄGE/PROBLEMATIK

Var befinner vi oss idag?

Vilket problem har vi identifierat?

MÅL

Vad vill vi uppnå?

PRIORITERADE AKTIVITETER

Vilken/vilka aktiviteter skall genomföras? Kanske räcker det inte med endast en aktivitet för att uppnå målet utan det krävs flera olika aktiviteter.

VIKTIGA FAKTORER

Finns särskilda resurser avsatta? (Kronor/tid)

ANSVARIG

Vem ansvar för handlingsplanen som helhet?

Vem ansvarar för genomförandet av olika aktiviteter?

UPPFÖLJNING

Hur skall uppföljning ske av handlingsplan/aktiviteter?

NÄR/VEM

När skall uppföljning ske?

Och till vem?

OMRÅDE	NULÄGE/ PROBLEMATIK	MÅL	ANSVAR	UPPFÖLJNING	NÄR
Inom vilket verksamhetsområde?	Var befinner vi oss idag? Vilket problem har vi identifierat?	Vad vill vi uppnå?	Vem är huvudansvarig?	Hur ska handlingsplanen följas upp?	När ska uppföljningen ske?

PRIORITERADE AKTIVITETER	VIKTIGA FAKTORER	ANSVAR	UPPFÖLJNING	NÄR
Vilken/vilka aktiviteter ska genomföras?	Avsatta resurser t.ex. tid/pengar.	Vem ansvarar för aktiviteten?	Hur ska aktiviteten följas upp?	När ska uppföljningen ske?

HUR TYDLIG ÄR KOMMUNENS ÖVERGRIPANDE STYRNING/UPPFÖLJNING MED MÅL OCH RESULTAT?

INLEDNING

Kommunövergripande mål ska beskriva vad kommunen vill åstadkomma utifrån ett helhetsperspektiv. Dessa mål ska vara politikens mål och de ska ha bäring på vad kommunen på något sätt kan påverka. Det kan vara sådant som ligger helt inom kommunens ansvarsområde till exempel äldreomsorg, eller sådant som kommunen kan vara med att påverka, till exempel näringslivsutveckling. Kommunövergripande mål ska anges i kommunens övergripande budgethandling, verksamhetsplan etc. och antas av kommunfullmäktige. Målen som är antagna måste följas upp. För detta behövs mätbara indikatorer som anges med en målnivå som då klargör när målet är uppnått. Under löpande budgetår måste målen kontinuerligt följas upp för att se om dessa kommer att uppnås. Avstämningar bör minst göras i samband med tertialrapport och delårsbokslut. I årsberättelsen anges om målet har uppnåtts.

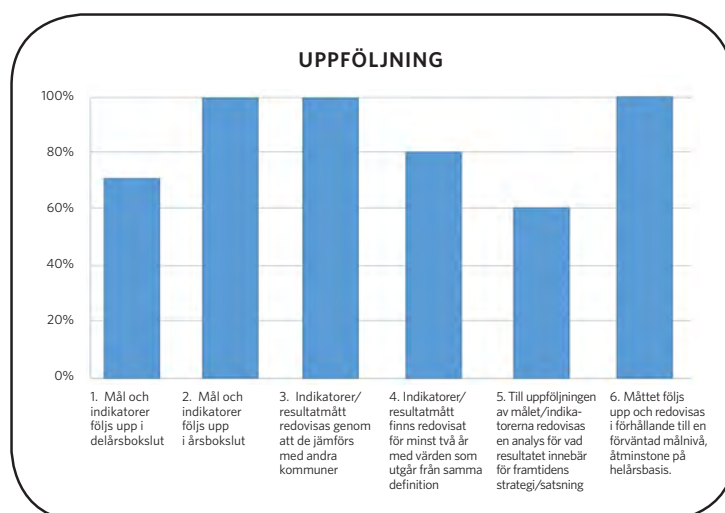
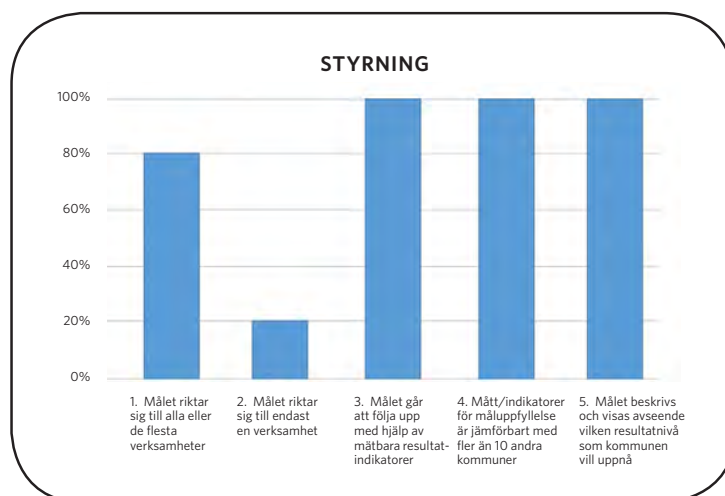
SYFTE OCH UTFÖRANDE

Övningen kan göras av både tjänstemän och politiker. Syftet är att få kunskap om hur mål och indikatorer samspelar i kommunens styrning och uppföljning. Bilden som de medverkande får fram kan utgöra grunden för en diskussion om förbättringar i kommunens styrning och uppföljning. Ett annat syfte kan vara att kvalitetssäkra de olika målen som kommunen har. Ju fler kryss i rutorna, desto bättre mål.

TIPS

En kartläggning av ett nuläge måste följas av förslag till förbättringar. Erfarenheter från några kommuner som genomfört övningen, är att de stannar vid kartläggningen av nuläget och sedan inte går vidare med förbättringsarbetet. I detta fall kan övningen sägas vara ogjord. Resultatet från kartläggningen kan med fördel presenteras grafiskt. Se exempel.

Exempel. Resultat från en kommun med tydliga mål som möjliggör en god uppföljning.



Hur tydlig är kommunens övergripande styrning/uppföljning med mål och resultat?

Följande frågor kan ställas angående kommunövergripande mål:

STYRNING

1

Riktat sig målet till alla eller de flesta verksamheter?

Alla verksamheter måste känna sig berörda av kommunövergripande mål. Har kommunen antagit mål som berör många verksamheter, till exempel miljömål, måste dessa brytas ner och förtydligas på nämnds-/förvaltnings-/verksamhetsnivå. Vad är respektive verksamhets ansvar eller åtagande för att kommunen på övergripande nivå ska kunna uppnå målet?

2

Riktat sig målet endast en verksamhet?

Ett kommunövergripande mål kan rikta sig till en verksamhet om det anses vara viktigt för hela kommunens positiva utveckling, till exempel mål avseende resultat i grundskola och gymnasium. När det gäller rubrik 1 och 2, så bör alla verksamheter på något sätt känna sig berörda av ett eller flera övergripande mål.

3

Går målet att följa upp med hjälp av mätbara resultatmått/indikatorer?

Alla mål ska kunna följas upp. En indikator är ett mätbart mått som indikerar måluppfyllelse. Ordet indikator betyder att måttet/måttten ensamt inte ger hela sanningen eftersom en analys och tolkning måste göras. Måluppfyllelse utan att redovisa några mått/indikatorer är mycket svår att verifiera. Oftast brukar beskrivningar av måluppfyllelse utan mått/indikatorer bli mycket subjektiva. Ett mål kan ha en eller flera indikatorer.

4

Är mått/indikatorer för måluppfyllelse jämförbara med fler än 10 andra kommuner?

Ett mått eller en indikator som är jämförbar med många andra kommuner är mycket tydligare. Det går då att se vilken nivå kommunen uppnår. Det går att avgöra om nivån kommunen uppnått är "bra" eller "dålig" i relation till vad andra kommuner presterar.

5

Beskrivs och redovisas målet avseende vilken resultatnivå som kommunen vill uppnå?

För att det ska vara tydligt om målet kommer att uppnås, bör mått/indikatorer som kopplas direkt till mål vara angivna med vilken nivå kommunen vill nå. Kan kommunen inte ange en exakt förväntad nivå kan det istället anges om måttet/indikatorn ska minska, vara oförändrad eller öka.

UPPFÖLJNING

6

Följs mål och indikatorer upp i delårsbokslut?

För att veta hur verksamhetens resultat utvecklas i förhållande till de mål som är antagna, är det viktigt att det sker en avstämning av mål och indikatorer även under löpande budgetår. Detta bör ske åtminstone i delårsbokslut.

7

Redovisas både mål och resultat på angivna indikatorer/resultatmått i kommunövergripande årsbokslut?

För att kunna redovisa måluppfyllelse på de mål som anges i budget/verksamhetsplan, måste målen följas upp årsbokslut. Uppföljningen av de kommunövergripande målen med resultatnivå på indikatorer ska då anges i årsredovisningen. Budget och årsberättelse ska spegla sig i varandra.

8

Redovisas indikatorer/resultatmått genom att det jämförs med andra kommuner?

De mått/indikatorer som används och redovisas för att verifiera måluppfyllelse blir mycket tydligare för ansvariga politiker, redovisande förvaltning och andra om de redovisas i relation till andra kommuners resultat. Jämförelser ger ett tydligt budskap kring hur väl kommunen lyckas i ett nationellt perspektiv. Detta bör göras i årsberättelsen.

9

Redovisas måttet för minst två år med värden som utgår från samma definition?

Det är inte alltid det "bästa" värdet i ett jämförande perspektiv som beskriver hur väl kommunen presterar. På grund av negativa omvärldsfaktorer kan en kommun ha svårt att tillhöra toppkommunerna när det gäller vissa resultat. Dock kan en positiv trend, om ändå från en låg startnivå, vara en viktig signal på att kommunen arbetar smartare och utnyttjar resursinsatsen bättre. Därför finns ett stort värde i att inte ändra mått för ofta och därigenom möjliggöra trender på flera år.

10

Redovisas en analys till uppföljningen av målet för vad resultatet innebär för framtidens strategi/satsning?

Alla mått måste tolkas och analyseras. Har kommunen gjort en analys som är tillgänglig för berörda? Vad betyder resultatet? Vilka åtgärder ska kommunen besluta om för att lyckas bättre, ta nästa steg, etc.?

	STYRNING					UPPFÖLJNING				
	1 Riktat sig målet till alla eller de flesta verksamheter?	2 Riktat sig målet endast en verksamhet?	3 Går målet att följa upp med hjälp av mätbara resultatmått/indikatorer?	4 Är Mått/indikatorer för målluppfyllelse är jämförbara med fler än 10 andra kommuner?	5 Beskrivs och redovisas målet avseende vilken resultatnivå som kommunen vill uppnå?	6 Följs mål och indikatorer upp i delårsboksut?	7 Redovisas både mål och resultat på angivna indikatorer/resultatmått i kommunövergripande årsboksut/hövergripande årsboksut?	8 Redovisas Indikatorer/resultatmått genom att det jämförs med andra kommuner?	9 Redovisas måttet för minst två år med värden som utgår från samma definition?	10 Redovisas en analys till uppföljningen av målet för vad resultatet innebär för framtidens strateg/satsning?
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
Summa										
Andel av total (%)										

ANALYS AVSEENDE KOMMUNENS STYR- OCH UPPFÖLJNINGSSYSTEM

INLEDNING

Ett styr- och uppföljningssystem måste innehålla ett antal olika komponenter för att kunna fungera fullt ut. Frågorna i denna övning är hämtade ur Kommunkompassen och används där när utvärderarna värderar kommunens uppföljningssystem. I denna självvärdering har bedömningsmodellen förenklats avsevärt i förhållande till Kommunkompassens bedömningskriterier. Här utgörs skalan av en subjektiv bedömning i fyra steg.

SYFTE OCH UTFÖRANDE

Syftet är att frågorna ska utgöra ett underlag för diskussion kring hur kommunens styrning och uppföljning fungerar idag. Vad finns på plats? Vad kan utvecklas och förbättras? Målgruppen för övningen kan vara en grupp till exempel tjänstemän från kommunledningsgruppen, KS-politiker eller en mixad grupp politiker och tjänstemän. Den grupp som genomför övningen bör inte vara större än att en strukturerad diskussion kan föras. Ett bra sätt att arbeta är att var och en börjar med att svara själv och att gruppen sedan går igenom frågorna och försöker enas om var kommunen står idag. Utifrån diskussionen kan förbättringsområden identifieras.

TIPS

Erfarenheter visar att hur en person svarar beror mycket på kunskap och kompetens. En fördel kan vara att först gå igenom vad som avses med tydliga mål, resultat, resultatindikatorer, med mera. Några exempel från kommuner som kommit en bit på väg kan vara ett sätt att hitta en referensram.

ANALYS

avseende kommunens styr- och uppföljningssystem

Frågorna är hämtade ur Kommunkompassen och används där när utvärderarna värderar kommunens styr- och uppföljningssystem. I denna självvärdering har bedömningsmodellen förenklats avsevärt i förhållande till Kommunkompassens bedömningskriterier. Här utgörs skalan av en subjektiv bedömning i fyra steg. Var kommunen hamnar för varje fråga bygger på dels hur många som värderar, dels på kunskapen hos dem som värderar.

En viktig input i denna självvärdering är att ringa in de komponenter som på något sätt måste beaktas då kommunen utvecklar sitt styr- och uppföljningssystem.

1 POLITISK STYRNING OCH KONTROLL

A. Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/utförande?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

B. Har kommunen etablerat en kommunövergripande värdegrund, kultur etc, som är beskriven och som genomsyrar organisationen?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

C. Har kommunen en tydligt beskriven och genomgående styr-/utförandemodell som finns etablerad i hela organisationen? ("röd tråd" genom KF/nämnder/förvaltningar/enheter)

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

D. Sammanfatta. Vad bör utvecklas?

2 STYRS KOMMUNEN AV TYDLIGA POLITISKA MÅL?

A. Styrs kommunen av tydliga och uppföljningsbara kommunövergripande mål?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

B. Den kommunövergripande verksamhetsplanen innehåller resultatindikatorer för de olika målområdena.

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

C. Avspeglas den övergripande verksamhetsplanens mål och resultatindikatorer tydligt i respektive nämnd/verksamhets egen budget/verksamhetsplan?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

D. Den övergripande verksamhetsplanens mål och resultatindikatorer avspeglas tydligt i kommunens egna bolags ägardirektiv alt. budget/verksamhetsplan samt vid upphandlingar av externa utförare.

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

E. Är politisk målformulering och fördelning av resurser i budgetarbetet sammankopplade processer?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

F. Sammanfatta. Vad bör utvecklas?

3 HUR RAPPORTERAR FÖRVALTNINGEN TILL DEN POLITISKA NIVÅN OCH VILKA MÖJLIGHETER HAR POLITIKERNA ATT FÖLJA UPP FÖRVALTNINGARNAS RESULTAT?

A. Visar rapporteringssystemet (till politisk nivå) förbrukningen av budgeterade medel samt uppnådda resultat i förhållande till uppställda mål?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

B. Tas standardiserade rapporter som avser både ekonomi och verksamhetsresultat fram regelbundet under budgetåret? (Minst var fjärde månad)

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

C. Bygger rapportering av resultat i förhållande till mål (till politisk nivå) bygger en aggregering av resultat från enhetsnivå?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

D. Avrapporterar kommunen resultat som är jämförbara med andra kommuner eller externa utförare?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

E. Sammanfatta. Vad bör utvecklas?

4 MEDBORGARINFORMATION OM RESULTAT

A. Finns en samlad, systematisk och lättöverskådlig rapportering av mål och resultaten till invånarna?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

B. Presenteras flertalet resultat från medborgar-/brukarundersökningar och annan verksamhetsutvärdering till invånarna?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

C. Presenteras jämförelser med resultat från andra kommuner?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

D. Används "stödjande" IT-teknik för att göra resultat och jämförelser lättillgängliga och anpassade utifrån medborgarnas/brukarnas frågor och behov?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

E. Arbetar kommunen kontinuerligt med att upplysa och engagera medborgarna i att aktivt använda och diskutera resultat som framkommer i kommunens informationssystem?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

F. Möjliggörs jämförelser av enheter utifrån ett brukarperspektiv?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

G. Sammanfatta. Vad bör utvecklas?

5 HUR ARBETAR KOMMUNEN MED UTVECKLING AV UPPFÖLJNING OCH KONTROLL?

A. Genomförs systematisk uppföljning på förvaltningsnivå av avvikelser, t ex med avseende på resursförbrukning?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

B. Genomförs systematisk uppföljning på enhetsnivå av avvikelser, t ex avseende på resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse?

Nej Till liten del Till viss del Ja, nästan helt och hållet

Exempel:

C. Sammanfatta. Vad bör utvecklas?

PÅVERKANSGRAD RESULTATINDIKATORER

INLEDNING

Det finns många exempel på att kommuner på övergripande nivå sätter mål med indikatorer som mäter något kommunen i liten grad kan påverka. Sådana mått kan vara sysselsättningsgrad, antal nystartade företag, folkhälsa, vissa mått i SCB:s medborgarundersökning, m.m. Det är inte lämpligt att använda dessa mått till resultatindikatorer eftersom dessa till mindre del kan påverkas av kommunen, utan oftast styrs av faktorer som ligger utanför kommunens kontroll. Sådana faktorer kan vara finanspolitik på riks nivå, konkurrenssituation för näringslivet, socioekonomiska faktorer beroende på in- eller utflyttning, etc.

SYFTE OCH UTFÖRANDE

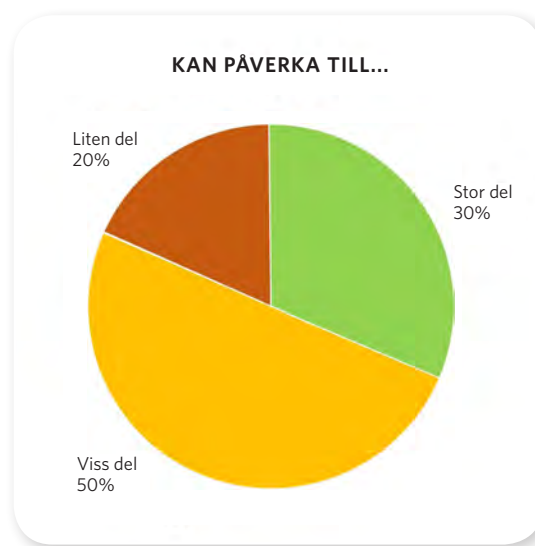
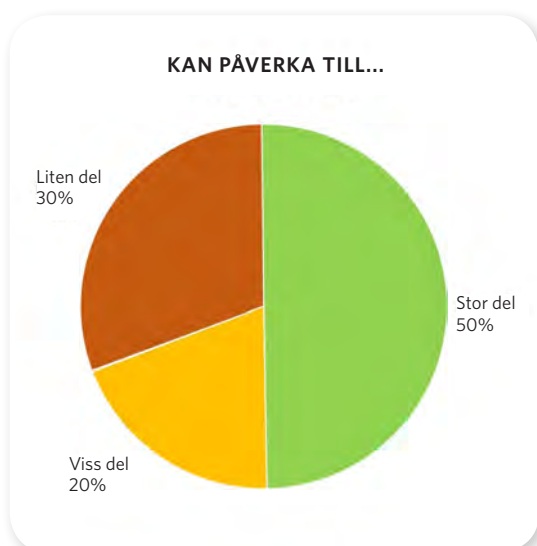
Syftet med övningen är att försöka identifiera i vilken grad kommunen faktiskt påverkar de resultatindikatorer som kommunen använder sig av. Skalan är tregradig. Kan påverka till stor del, till viss del och till liten del. Detta blir en subjektiv bedömning och erfarenheter visar att bilden av hur mycket kommunen kan påverka varierar mellan olika personer och funktioner. Då är det viktigt att det förs en dialog kring svaren för att om möjligt enas om en gemensam uppfattning. Övningen används med fördel om kommunen vill se över och revidera styrsystemet avseende resultatindikatorer.

TIPS

Resultatet kan med fördel redovisas med grafik.

Exempel

Två kommuners olika uppfattning om hur stor påverkansgraden är på deras indikatorer.



Påverkansgrad

RESULTATINDIKATORER

UPPGIFT Ange kommunens övergripande mål. Notera bakom varje mål de resultatindikatorer som hör till målen. Bedöm därefter kommunens möjlighet att påverka indikatorerna.

Kommunövergripande mål	Resultatindikator	Kan påverka....		
		till stor del	till viss del	till liten del
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
Summa				
Andel av total (%)				

KATEGORISERING AV INDIKATORER

INLEDNING

Resurser

Mäter vilka resurser kommunen sätter in för att möjliggöra aktiviteter som leder till ett resultat. Mäts ofta som kostnad (kr) men kan också mätas t.ex. i tid. Exempel på mått: kostnad per boende, antal lärare per 100 elever, andel personal med pedagogisk, högskoleutbildning, aktiviteter, resultat, viktig information.

Aktiviteter, prestationer

Indikatorer som beskriver aktiviteter som är kopplade till kommunens arbetsprocesser. Med andra ord, hur kommunen arbetar för att uppnå resultat. Det kan vara indikatorer som beskriver det inre arbetet, t.ex. olika personalmått. Det kan även vara indikatorer som beskriver vad vi åstadkommer för att uppnå goda resultat. Exempel på indikatorer: Elförbrukningen i kommunens lokaler, sjukfrånvaro, informationsindex (vilken information som finns på hemsidan) eller antal nyöppnade förskolor.

Resultat

En resultatindikator måste vara relaterat till ett mål som anger vad kommunen vill uppnå för sina medborgare/brukare. Resultatindikatorn anger vilket mervärde, som utifrån insatta resurser och genomförda aktiviteter, kommunen skapar för medborgare/brukare. Kan delas in i undergrupper.

Resultatindikator, subjektiv

Detta är ett subjektivt mått som mäter upplevd kvalitet av medborgare/brukare. Måtten tas fram ut enkäter, fokusgrupper, etc.

Resultatindikator, objektiv

Detta är mått som mäter medborgarnas/brukarnas beteende. Exempel på mått: andel klienter som är hemlösa längre tid än 6 månader, väntetid (dagar) för att få plats på särskilt boende. Det kan också vara mått som mäter egenskaper hos medborgare/brukare, t.ex. kunskap hos elever i grundskolan. Exempel på mått: meritvärde i grundskolans åk 9.

Viktig information

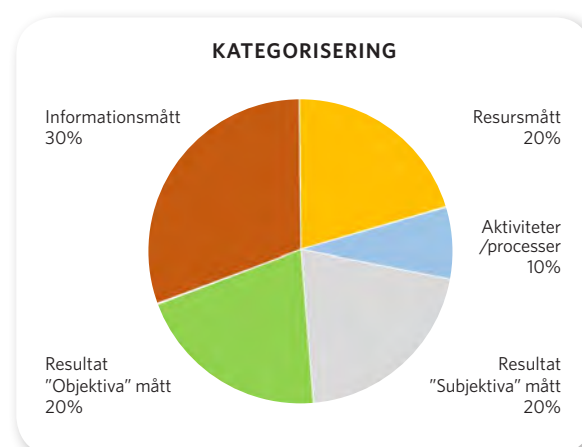
En indikator som beskriver någon viktig aspekt som har stor betydelse för kommunens arbete med att uppnå goda resultat, men som till stor del ligger utanför kommunens möjlighet att påverka. Dessa mått kan därför inte målsättas eftersom kommunens aktiviteter till liten del påverkar utfallet. Exempel på indikator: Antal nyregistrerade företag, inflyttning/utflyttning, antal elever i grundskolans olika årskurser, arbetslöshet.

SYFTE OCH UTFÖRANDE

Övningens syfte är framförallt att organisationen ska få kunskap om vad det är man faktiskt mäter. Ett annat syfte är att få en bild av hur fördelningen mellan olika kategorier av indikatorer ser ut i kommunen. Målgruppen är politiker och/eller tjänstemän som på något sätt arbetar med styrning och uppföljning. Fokus är här de indikatorer som mäter måluppfyllelse. Dessa kan fångas upp på olika nivåer i kommunen. Resultatet kan användas för diskussion och lärande, men även för att återkommande stämma av fördelningen av de olika kategorier av indikatorer som finns i kommunens styr- och uppföljningsmodell.

TIPS

Resultatet presenteras med fördel grafiskt.



Exempel: Kommun A

KATEGORISERING AV INDIKATORER

Denna övning är till för att se om de mått vi använder de facto är resultatindikatorer eller något annat. Detta "annat" kan då vara resursinsats eller aktiviteter/arbetsprocesser. Resultatindikatorer kan också kategoriseras utifrån vad de mäter inom det vi kallar "Resultat".

RESURSER

Mäter vilka resurser kommunen sätter in för att möjliggöra aktiviteter som leder till ett resultat. Mäts ofta som kostnad (kr) men kan också mätas t.ex. i tid. Exempel på mått: kostnad per boende, antal lärare per 100 elever, andel personal med pedagogisk, högskoleutbildning, aktiviteter, resultat, viktig information.

AKTIVITETER, PRESTATIONER

Indikatorer som beskriver aktiviteter som är kopplade till kommunens arbetsprocesser. Med andra ord, hur kommunen arbetar för att uppnå resultat. Det kan vara indikatorer som beskriver det inre arbetet, t.ex. olika personalmått. Det kan även indikatorer som beskriver vad vi åstadkommer för att uppnå goda resultat. *Exempel på indikatorer:* Elförbrukningen i kommunens lokaler, sjukfrånvaro, informationsindex (vilken information som finns på hemsidan) eller antal nyöppnade förskolor.

RESULTAT

En resultatindikator måste vara relaterat till ett mål som anger vad kommunen vill uppnå för sina medborgare/brukare.

Resultatindikatorn anger vilket mervärde, som utifrån insatta resurser och genomförda aktiviteter, kommunen skapar för medborgare/brukare. Kan delas in i undergrupper:

Resultatindikator NÖJDHET

Detta är ett subjektivt mått som mäter upplevd kvalitet hos medborgare/brukare. Måtten tas fram ut enkäter, fokusgrupper, etc.

Resultatindikator VOLYM

Mäter en specifik nivå på något.

Exempel på mått: andel klienter som är hemlösa längre tid än 6 månader, väntetid (dagar) för att få plats på särskilt boende.

Resultatindikator TJÄNSTEKVALITET

Mäter en uppnådd kvantifierbar egenskap eller kvalitet för en tjänst, t.ex. kunskap i grundskolan. *Exempel på mått:* meritvärde i grundskolans åk 9.

VIKTIG INFORMATION

En indikator som beskriver någon viktig aspekt som har stor betydelse för kommunens resurser, aktiviteter och resultat, men som till stor del ligger utanför kommunens möjlighet att påverka. Dessa mått kan därför inte målsättas eftersom kommunens aktiviteter till liten del påverkar utfallet.

Exempel på indikator: Antal nyregistrerade företag, inflyttning/utflyttning, antal elever i grundskolans olika årskurser, arbetslöshet.

Kategorisering av indikatorer

	INDIKATOR	RESURSER	AKTIVITETER /PRESTATIONER	RESULTAT		VIKTIG INFORMATION
				Subjektiva	Objektiva	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
	Summa:					
	Andel av total: (%)					

ENKÄT RÖDA TRÅDEN - TILL TJÄNSTEMÄN OCH FÖRTROENDEVALDA

INLEDNING

Alla kommuner har en styrmodell. Den kan vara mer eller mindre tydlig och den kan ha ett större eller mindre genomslag i organisationen. Ibland har ledningen en bild av hur stark styrningen är och hur den påverkar verksamheten ute i linjen, som inte motsvaras av verkligheten. För att förbättra och utveckla den styrmodell kommunen har, är det viktigt för kommunledningen att få en klar bild av hur väl förankrad och känd den är i organisationen. Känner förtroendevalda och chefer på olika nivåer till vision och mål? Än viktigare frågor att ställa är om de känner sig berörda av målen och om de är delaktiga i analys av resultat i uppföljningar.

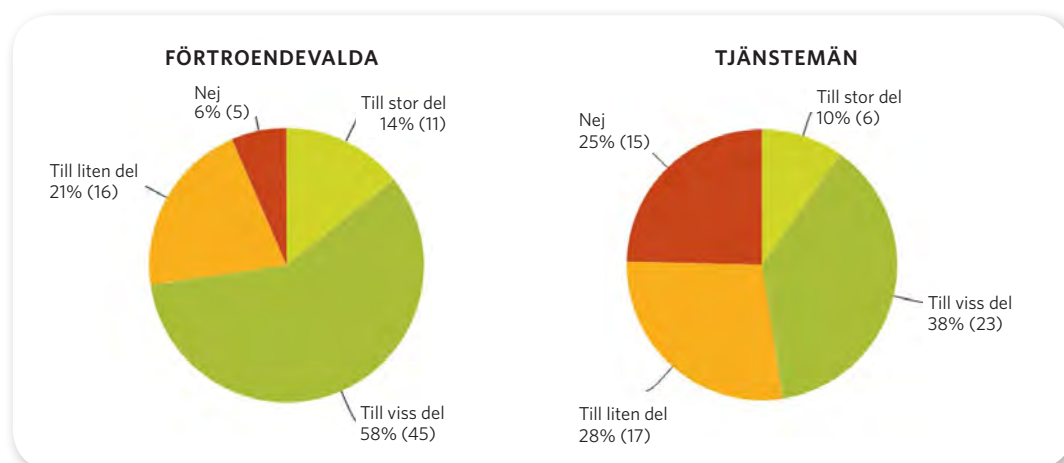
SYFTE OCH UTFÖRANDE

Syften med den här enkäten är alltså få en tydlig kartbild kring styrmodellens genomslag i organisationen. Resultatet från undersökning kan ligga till grund för utveckling och förbättring av modellen. Eller om det visar sig att styrmodellen inte fått genomslag i organisationen att vi behöver jobba med implementeringen kring denna. Enkäten fylls i individuellt och bör ställas till olika grupper i organisationen för att kunna göra jämförelser dem emellan.

Några lämpliga målgrupper som kan vara intressanta att jämföra med varandra är KS-politiker, nämndpolitiker, förvaltningschefer och enhetschefer. Likaväl som att skicka enkäten vertikalt i organisationen, går det att göra jämförelser mellan olika nämnder och förvaltningar.

TIPS

Undersökningen kan göras med enkäten i pappersformat. Det finns även en webbversion av enkäten som kan tillhandahållas av SKL. Vid intresse av denna version, kontakta medarbetare inom projektet KKiK. Det är viktigt att resultatet av enkätsvaren kommuniceras ut till de som tillfrågats och att de berörda görs delaktiga i analysen av resultatet. Fokus i analysen ska vara "Hur gör vi styrningen och uppföljningen bättre?" och "Hur skapar vi en kultur för resultatstyrning?"



Exempel:

Så här kan resultatet avseende frågan "Anser du att din kommun har en bra modell för styrning med tydliga mål?"

RÖDA TRÅDEN

ENKÄT TILL TJÄNSTEMÄN

INFORMATION

1 På vilket sätt får du information om kommunens övergripande mål?

- Via kommunens hemsida
- Via kommunens intranät
- Via dokument som till exempel budget, verksamhetsplan etc.
- På större informationsmöten
- På våra arbetsplatsträffar
- Via min chef
- Har aldrig fått någon information
- På annat sätt, nämligen

2 På vilket sätt får du information om de mål som gäller din arbetsplats?

- Via kommunens hemsida
- Via kommunens intranät
- Via dokument som till exempel budget, verksamhetsplan etc.
- På större informationsmöten
- På våra arbetsplatsträffar
- Via min chef
- Har aldrig fått någon information
- På annat sätt, nämligen

"RÖDA TRÅDEN"

3 Finns det en sammanhållen helhet formulerad i en kommungemensam vision, övergripande strategi eller annat?

- Ja
- Nej

4 Om du svarat Ja på föregående fråga, kan du redogöra för innehållet i den kommungemensamma visionen, strategin etc?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

5 Kan du redogöra för din nämnds mål som riktar sig till din verksamhet?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

6 Känner du dig berörd av kommunens övergripande mål i ditt arbete?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

7 Kan du redogöra för de mål som finns för den enhet som du jobbar på?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

8 Känner du dig berörd av de mål som finns för den enhet som du jobbar på?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

9 Finns det tydligt formulerade individuella mål som gäller för dig personligen?

- Ja
- Nej

RESULTAT

10 Är du delaktig i analysen av verksamhetsresultat och uppföljning av din verksamhets mål?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

11 Diskuterar ni återkommande verksamhetens mål och resultat på arbetsplatsträffar eller i andra liknande forum?

- 1 gång per år
- 2-3 gånger per år
- 4 gånger per år eller fler
- Nej, aldrig

12 Diskuterar du och din chef verksamhetsmålen och/eller de individuella målen i samband med ditt årliga medarbetar/utvecklingssamtal?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

13 Använder din arbetsplats uppföljning och resultat som grund för utveckling och förbättring av verksamheten?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

VÄRDERING AV STYRNING OCH UPPFÖLJNING

14 Anser du att din kommun har en gemensam inriktning och gemensamt förhållningssätt som genomsyrar all verksamhet?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

15 Anser du att din kommun har en bra modell för styrning med tydliga mål?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

16 Anser du att din kommun har en bra modell för uppföljning av uppnådda resultat?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

17 Vad tycker du fungerar bra i den nuvarande målstyrningsmodellen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18 Vad tycker du fungerar mindre bra i den nuvarande målstyrningsmodellen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

RÖDA TRÅDEN

ENKÄT TILL FÖRTROENDEVALDA

INFORMATION

1 På vilket sätt får du information om kommunens övergripande mål?

- Via kommunens intranät
- Via dokument som till exempel budget, verksamhetsplan etc.
- På större informationsmöten
- På partipolitiska möten
- Via mitt partis gruppleddare i nämnd/styrelse
- Har aldrig fått någon information
- På annat sätt, nämligen

2 På vilket sätt får du information om de mål som gäller inom ditt område?

- Via kommunens hemsida
- Via kommunens intranät
- Via dokument som till exempel budget, verksamhetsplan etc.
- På större informationsmöten
- På partipolitiska möten
- Via mitt partis gruppleddare i nämnd/styrelse
- Har aldrig fått någon information
- På annat sätt, nämligen

"RÖDA TRÅDEN"

3 Finns det en sammanhållen helhet formulerad i en kommungemensam vision, övergripande strategi eller annat?

- Ja
- Nej

4 Om du svarat Ja på föregående fråga, kan du redogöra för innehållet i den kommungemensamma visionen, strategin etc?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

5 Kan du redogöra för din nämnds mål som riktar sig till din verksamhet?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

6 Känner du dig berörd av kommunens övergripande mål?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

RESULTAT

7 Är du delaktig i analysen av verksamhetsresultat och uppföljning av målen inom ditt område?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

8 Diskuterar ni återkommande mål och resultat på partipolitiska möten eller i andra liknande forum?

- 1 gång per år
- 2-3 gånger per år
- 4 gånger per år eller fler
- Nej, aldrig

9 Använder ni uppföljning och resultat som grund för utveckling och förbättring av verksamheten inom ert område?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

VÄRDERING AV STYRNING OCH UPPFÖLJNING

10 Anser du att din kommun har en gemensam inriktning och gemensamt förhållningssätt som genomsyrar all verksamhet?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

11 Anser du att din kommun har en bra modell för styrning med tydliga mål?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

12 Anser du att din kommun har en bra modell för uppföljning av uppnådda resultat?

- Till stor del
- Till viss del
- Till liten del
- Nej

13 Vad tycker du fungerar bra i den nuvarande målstyrningsmodellen?

.....

.....

.....

14 Vad tycker du fungerar mindre bra i den nuvarande målstyrningsmodellen?

.....

.....

.....

HUR ANVÄNDBARA ÄR RESULTATINDIKATORERNA I KKiK UTIFRÅN KOMMUNENS STYR- OCH UPPFÖLJNINGSPERSPEKTIV?

INLEDNING

Projektet Kommunen Kvalitet i Korthet (KKiK) ger kommunerna ett antal mått som kan användas i styrning uppföljning utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Det går att använda alla dessa mått, men de har olika tyngd och styrkraft.

Vissa är per definition inte resultatmått utan mäter resurser, aktiviteter eller har karaktären av mått som är viktiga informationsmått. Det är viktigt att kommunen reflekterar över dessa mått och deras betydelse utifrån var kommunen står när det gäller sitt arbete med styrning och uppföljning.

SYFTE OCH UTFÖRANDE

Syftet är att göra en värdering av de mått som finns i projektet KKiK. Det kan göras av både politiker och tjänstemän. Övningen kan även användas för andra mått än dessa.

TIPS

Det är viktigt att det finns en förståelse kring vad måtten faktiskt mäter. Stöd kring detta kan fås i skriften ”Verktygslåda för KKiK” och ”Hur gör vi det bättre?”.

Hur användbara är resultatindikatorerna i KKiK utifrån kommunens styr- och uppföljningsperspektiv?

Denna övning är till för att ge stöd i kommunens bedömning av de indikatorer som tagits fram i projektet "Kommunens Kvalitet i Korthet". Övningen kan även användas vid bedömning av andra mått.

A **Måttet finns idag som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål.**

Används måttet idag?

B **Måttet skulle kunna fungera som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål.**

En bedömning om måttet kan användas som indikator för att verifiera måluppfyllelse. Det kan finnas kommunövergripande mål som kan bli tydligare genom att de kopplas till mått/indikatorer som finns framtagna i projektet.

C **Det finns stora förutsättningar för att måttet ska kunna knytas till nya kommunövergripande mål?**

Ett mått som är tydligt och mäter något viktigt inom kommunens ansvar kan stimulera till att ta fram kommunövergripande mål för det aktuella området.

D **Istället för resultatindikator kan måttet användas för att följa omvärldsförändringar**

För att en indikator ska kunna kopplas till kommunala mål, är det en fördel om kommunen själv kan påverka målet och måttet/indikatorn. I annat fall kan måttet vara mer lämpligt att använda för att följa omvärldsförändringar som ligger utom kommunens möjligheter att påverka. Ett sådant mått kan särredovisas som t.ex. nyckeltal och behöver inte vara kopplat till något mål.

A	Måttet finns som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål
B	Måttet skulle kunna fungera som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål
C	Det finns stora förutsättningar för att måttet ska kunna knytas till nya kommunövergripande mål (vilka?)
D	I stället för resultatindikator kan måttet användas för att följa omvärldsförändringar

DIN KOMMUNS TILLGÄNGLIGHET

1	Hur stor andel av medborgarna som skickar in en enkel fråga via e-post får svar inom två arbetsdagar?				
2	Hur stor andel av medborgarna som tar kontakt med kommunen via telefon får ett direkt svar på en enkel fråga?				
3	Hur stor andel av medborgarna uppfattar att de får ett gott bemötande när de via telefon ställt en enkel fråga till kommunen?				
4	Hur många timmar per vecka har huvudbiblioteket, simhallen och återvinningsstationen öppet utöver tiden 08-17 på vardagar?				
5	Hur stor andel av de som erbjuds plats inom förskoleverksamheten får plats på önskat placeringsdatum?				
6	Hur lång är väntetiden (dagar) för dem som inte fått plats för sitt barn inom förskoleverksamheten på önskat placeringsdatum?				
7	Hur lång är väntetiden i snitt (dagar) för att få plats på ett äldreboende från ansökan till erbjudande om plats?				
8	Hur lång är handläggningstiden i snitt (dagar) för att få ekonomiskt bistånd vid nybesök?				

TRYGGHET

9	Hur trygga och säkra känner sig medborgarna i kommunen?				
10	Hur många olika personer besöker en äldre person med hemtjänst under en 14 dagarsperiod?				
11	Hur många barn per personal är det i kommunens förskolor? (Både planerad och faktisk.)				

DIN DELAKTIGHET OCH KOMMUNENS INFORMATION

12A	Hur många av kommunens röstberättigade röstade i senaste kommunvalet?				
12B	Hur många av kommunens röstberättigade röstade i senaste EU-valet?				
13	Hur god är kommunens webbinformation till medborgarna?				
14	Hur väl möjliggör kommunen för medborgarna att delta i kommunens utveckling?				
15	Hur väl upplever medborgarna att de har inflytande över kommunens verksamhet?				

		A	B	C	D
		Måttet finns som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål	Måttet skulle kunna fungera som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål	Det finns stora förutsättningar för att måttet ska kunna knytas till nya kommunövergripande mål (vilka?)	I stället för resultatindikator kan måttet användas för att följa omvärldsförändringar
EFFEKTIVITET					
16	Vad är kostnaden för ett inskrivet barn i förskolan?				
17A	Vilket resultat når elever i årskurs 6 i kommunen i de nationella proven?				
17B	Vilket resultat når elever i årskurs 3 i kommunen i de nationella proven?				
18	Andel behöriga elever till något nationellt program på gymnasiet?				
19A	Elevers syn på skolan och undervisningen i åk 8?				
20A	Kostnad per betygspoäng?				
21	Andel elever som fullföljer gymnasieutbildningen i kommunen?				
22	Kostnad för de elever som inte fullföljer ett gymnasieprogram?				
23	Vilka kvalitetsaspekter finns inom särskilt boende?				
24	Vad kostar en plats i kommunens särskilda boende?				
25	Andel brukare som är ganska/mycket nöjda med sitt särskilda boende?				
26	Vilket omsorgs- och serviceutbud har hemtjänst finanserad av kommunen?				
27	Vad är kostnaden per vårdtagare inom hemtjänsten i kommunen?				
28	Andel brukare som är ganska/mycket nöjda med sin hemtjänst?				
29	Vilka kvalitetsaspekter finns inom LSS grupp- och serviceboende?				
30	Andelen ungdomar som inte kommit tillbaka ett år efter avslutad insats/utredning?				

A	Mättet finns som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål
B	Mättet skulle kunna fungera som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål
C	Det finns stora förutsättningar för att mättet ska kunna knytas till nya kommunövergripande mål (vilka?)
D	Istället för resultatindikator kan mättet användas för att följa omvärldsförändringar

DIN KOMMUN SOM SAMHÄLLSUTVECKLARE

31	Andel förvärvsarbetare i kommunen?			
32	Hur stor andel av befolkningen får försörjningsstöd?			
33	Hur många nya företag har startats per 1000 invånare i kommunen?			
34A	Vad ger företagarna för sammanfattande omdöme om kommunens service till företagen?			
35	Hur högt är sjukpenningtalet bland kommunens invånare?			
36	Hur effektiv är kommunens hantering av återvinning av hushållsavfall?			
37	Hur stor är kommunorganisationens andel miljöbilar av totala antal bilar?			
38	Hur stor är andelen inköpta ekologisk livsmedel?			
39	Hur ser medborgarna på sin kommun som en plats att bo och leva på?			

Kompletterande indikatorer

Måttet finns som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål A	Måttet skulle kunna fungera som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål B	Det finns stora förutsättningar för att måttet ska kunna knytas till nya kommunövergripande mål (vilka?) C	Istället för resultatindikator kan måttet användas för att följa omvärldsförändringar D
--	---	--	---

DIN KOMMUNS TILLGÄNGLIGHET

7B	Väntetid till särskilt boende, ytterfall				
1-1A	Utredningstid i antal dagar från ansökan till beslut om LSS-insats (alla insatser), medelvärde				
1-1B	Utredningstid i antal dagar från ansökan till beslut om LSS-insats (alla insatser), median				
1-2A	Verkställighetstid i antal dagar från beslut till insats avseende boende enl. LSS § 9.9, medelvärde				
1-2B	Verkställighetstid i antal dagar från beslut till insats avseende boende enl. LSS § 9.9, median				
1-3A	Verkställighetstid i antal dagar från beslut till insats avseende kontaktperson enl. LSS, medelvärde				
1-3B	Verkställighetstid i antal dagar från beslut till insats avseende kontaktperson enl. LSS, median				

TRYGGHET

10B	Personalkontinuitet, ytterfall				
------------	--------------------------------	--	--	--	--

DIN KOMMUNS EFFEKTIVITET

17C-E	Vilket resultat når elever i årskurs 6 i kommunen i de nationella proven?				
17F-G	Vilket resultat når elever i årskurs 3 i kommunen i de nationella proven?				
19B	Elevers syn på skolan och undervisningen i årskurs 5				
20B	Hur effektiva är kommunens grundskolor i förhållande till övriga kommuner?				
4-1	Andel vuxna biståndstagare med långvarigt ekonomiskt bistånd				
4-2	Resultat vid avslut i kommunens arbetsmarknadsverksamhet, andel deltagare som börjat arbeta				

Kompletterande indikatorer

A	Måttet finns som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål
B	Måttet skulle kunna fungera som resultatindikator till nuvarande kommunövergripande mål
C	Det finns stora förutsättningar för att måttet ska kunna knytas till nya kommunövergripande mål (vilka?)
D	Istället för resultatindikator kan måttet användas för att följa omvärldsförändringar

DIN KOMMUN SOM SAMHÄLLSUTVECKLARE

5-1	Svenskt Näringslivs ranking av kommunerna			
5-2	Hur stor är andelen miljöbilar av totala antal bilar i hela den geografiska kommunen?			
5-3	Hur många fler/färre invånare har kommunen fått under de fem sista åren?			
5-4	Hur stor är utpendlingen i kommunen?			
5-5	Hur många fler/färre förvärsarbetande har tillkommit/försvunnit i kommunen?			

VERKTYG FÖR KOMMUNIKATION

INLEDNING

Det finns en mängd olika metoder som kan används vid extern- och intern kommunikation. Viktigt är att innan val av metod fundera över vilken kommunikation vi har behov av. Ska vi informera, behöver vi konsultera eller vill vi föra en dialog kring en viss problemställning för att få fram förslag på olika åtgärder? Vilken kompetens finns i organisationen? Kanske är det så att vi redan har personer inom någon verksamhet som regelbundet använder sig av olika kommunikationsverktyg? Eller har vi en kommunikationsavdelning där vi kan få råd och hjälp?

För att få ut full effekt krävs att man har en god kunskap om verktyget och dess genomförande. Ofta krävs att man kanske gått en kortare utbildning och fått öva på att använda verktyget innan man kör det i skarpt läge. Beskrivningarna som ges här är därför ganska kortfattade för att ge en liten inblick kring vad man kan uppnå med de olika verktygen.

TIPS

- Utbilda gärna flera personer i de olika verktygen.
- Det är en fördel om man är fler än en person vid genomförandet.
- En god planering skapar förutsättningar för ett bra genomförande.
- Avsätt resurser – tid, ekonomi och personal.
- Glöm inte att följa upp. Hur fungerade verktyget?
Kan vi göra på ett annat sätt nästa gång? Vad tyckte deltagarna?

Exempel

De olika verktyg som presenteras här är verktyg som ofta används inom Medborgardialogprojektet. På www.dialogguiden.se finns förutom beskrivning av de olika verktygen också flera exempel på hur kommuner och landsting använt sig av verktygen och vilka resultat de uppnått.

FOKUSGRUPPMETODEN

Det här är en enkel och snabb metod som skapar delaktighet. Fokusgruppsmetoden kan användas som ett kartläggningsverktyg där man utgår från gruppens bedömning om vad som är viktiga faktorer i en viss fråga.

Kortfattat kan man säga att metoden bygger på att

- Deltagarna bestämmer vilka faktorer som är viktigast
- Faktorerna viktas av deltagarna
- Deltagarna ger betyg som visar om verksamhetens styrkor finns inom de områden som uppfattas som viktigast

En stor fördel med fokusgrupp är att den bygger på dialog och delaktighet och att det går snabbt att sammanställa resultaten och redovisa dem. Med metoden koncentreras arbetet och analysen runt en huvudfråga.

ANVÄNDNINGSSOMRÅDE

Fokusgruppsmetoden kan användas tidigt i en analysprocess för att få hjälp med att identifiera viktiga faktorer för området. Identifierade faktorer kan sedan bilda underlag för det fortsatta analysarbetet. Metoden kan också användas om det finns behov av att identifiera mer kvalitativ information/kunskap kring frågeområdet. Exempelvis: Vilka faktorer/orsaker tror du ligger bakom det uppkomna resultatet?

ATT TÄNKA PÅ

För arbetet med fokusgruppen ska det alltid finnas en moderator. Moderatoren är också väl förberedd och insatt i ämnet/frågeställningen som skall diskuteras. Moderators huvuduppgift är att:

- leda diskussionen – inte styra den
- se till att gruppen håller sig till ämnet
- kunna förmå alla i gruppen att vara aktiva
- ha en oberoende relation till gruppen (svårt att få fram "sanningen" om deltagarna står i beroende)

Till sin hjälp behöver moderatoren ha en medhjälpare som dokumenterar under intervjun. Lokalen kan vara möblerad i en halvmåne så att deltagarna ser tavlan där dokumentationen görs löpande.

DELTAGARE/MÅLGRUPP

En lämplig gruppstorlek är cirka 6 till 12 deltagare för att de skall känna sig bekväma i att uttrycka sina åsikter. För att få en stor tillförlitlighet till resultatet är det bra om man kan genomföra samma fråga i flera grupper.

TIDSÅTGÅNG

Mellan 2-3 timmar

STEG FÖR STEG

1. Inbjudan
2. Bestämna faktorer
3. Vikta faktorer
4. Sätta betyg på faktorer
5. Redovisa resultat
6. Analysera

FÖRBEREDELSE

- Tänk noga igenom hur huvudfrågan ska formuleras för att motsvara ert informationsbehov.
- Vilka grupper ska jag ställa frågan till? Ledningsgruppen, chefslinjen, medarbetare i allmänhet, brukare/medborgare. Om olika målgrupper ska intervjuas kan det vara en fördel att hålla grupperna homogena, då får du också kunskap om det finns skillnader mellan grupperna.

STEG 1: INBJUDAN

Oavsett om inbjudan är skriftlig eller muntlig bör följande information finnas med:

- att man ska delta i en strukturerad gruppintervju
- vad syftet är dvs att man vill ha reda på vad ni tycker i frågan...
Exempel "Vad tror du är anledning till att vi uppnår resultatet.....?"
- hur resultatet från fokusgruppen kommer att användas
- hur lång tid det ska ta
- förklara tillvägagångssättet kort

STEG 2: BESTÄMMA FAKTORER

- Gruppen listar olika faktorer som kan ligga bakom resultat. Ledaren skriver alla faktorer på tavlan och sekreteraren för protokoll.
- Det är gruppen som bestämmer vilka faktorer som ska gälla.
- Moderators roll är att få deltagarna att konkretisera faktorerna så att alla är med på tolkningen och spalta upp faktorerna i olika grupperingar.

STEG 3: VIKTA FAKTORER

- Nu ska gruppen ta fram vilka faktorer som bedöms som viktigast. Detta görs genom en viktning i poäng.

Sekreteraren tar sedan och sammanställer varje faktors totalsumma. Dessa används sedan i steg 5 och steg 6.

STEG 4: SÄTTA BETYG

- Varje deltagare betygsätter alla faktorer, oavsett viktning, utifrån ett nuläge, det vill säga hur är det idag?

Betygsättningen av faktorerna utgår vanligtvis utifrån en skala från 1 till 5, där en 5:a innebär "Fungerar mycket bra" och en 1:a innebär "Fungerar inte alls". Sekreteraren summerar sedan varje faktor och delar summan på antalet personer och får ett medelbetyg.

MYSTERY SHOPPERS

MYSTERY SHOPPING är ett sätt att göra en undersökning/granskning genom medverkan av frivilligt tränade personer. Mystery shopping kan beskrivas som en "under-cover" metod för att undersöka kvaliteten i olika tjänster.

Genom att sammanställa resultaten från flera olika Mystery Shoppers kan man få en klarare uppfattning om hur användare upplever en viss tjänst.

Det rekommenderas att träna Mystery Shoppers bra, helst mer än två tillfällen, först att titta på allmänna färdigheter och senare ägna sig åt specifika uppgifter som skall studeras i själva undersökningen. Uppgiften eller scenariot som den frivillige Mystery Shopper kommer att arbeta under behöver utarbetas och vara tydlig så att man känner sig bekväm i sin roll.

Efter besöket fyller man i upprättade formulär för synpunkter och erfarenheter. Dessa samlas in och sammanställas.

I vissa fall kan ett uppföljningsmöte hållas med alla Mystery Shoppers för att utforska gemensamma upplevelser.

STYRKOR

Ett kraftfullt sätt att samla perspektiv från användaren av tjänsten.

BEGRÄNSNINGAR

Mystery Shopping kan inte ge ett långsiktigt engagemang hos de frivilliga. Kräver att tid finns för att sätt stödja och utbilda personer till Mystery Shoppers. Skall inte användas när Mystery Shopping kan ha potential att vara "farlig" eller oetiskt.



DIALOGCAFÉ / WORLDCAFÉ

Cafémetoden är en dialogmetod som uppmuntrar människor att delta i diskussioner om aktuella frågor i en informell och bekväm miljö. Lokalen utformas så inbjudande som möjligt, t.ex. som ett café där man sitter runt små bord.

ANVÄNDNINGSSOMRÅDE

När man vill få fram idéer och förslag i aktuellt ämne/frågeställning.

HUR GÅR DET TILL?

Processen leds av en moderator för mötet. Mötet bör inledas med en kort faktagenomgång av ämnet. Informationsmaterial bör också finnas tillhands för deltagarna.

Små samtalsgrupper runt bord undersöker ett tema eller givna frågeställningar, som skall vara öppna och utmanande. Deltagarna byter bord/grupp vid bestämda tidpunkter under mötet.

Processen genomförs i princip med tre olika faser; analys, fördjupad analys, utarbeta förslag.

Arbetet vid borden dokumenteras. Idéer och synpunkter delges övriga deltagare under och i slutet av mötet.

Enkla regler/principer finns som skall underlätta delaktighet och kreativitet bland deltagarna.

Frågor/ämnet måste vara relevant och tydlig.

STYRKOR

Informell, öppen, flexibel, uppmuntrar lärande, lyssna och utbyta synpunkter. Metoden skapar ett starkt engagemang hos alla som deltar.

DELTAGARE/MÅLGRUPP

Ett minimum på ca 10 deltagare.

TIDSÅTGÅNG

Mellan 2 till 5 timmar.

RÅDSLAG

Ett rådslag innebär att låta intressenter komma tillsammans och diskutera olika alternativa problemställningar med dess för och nackdelar och konsekvenser det skulle kunna innebära att ett genomförande. I regel är ett rådslag väl förberett, organiserat med en tydlig strukturerad dialog.

ANVÄNDNINGSSOMRÅDE

Kan tillämpas i situationer när både mål och handlingsalternativ är öppna. Förslag formuleras och prioriteras för att sedan lämnas över till de förtroendevalda för beslut.

HUR GÅR DET TILL?

- En kunnig processledare.
- Tydliggjorda spelregler och ramar.
- Klarläggande vad deltagarna kan påverka - vilket är deras handlingsutrymme.
- Att det är ett faktiskt fall som skall hanteras. Ska aktörer och intressenter medverka och engagera sig så måste det vara någon form av förankring i en verklighet. Det får inte vara någon form av "torrsim".
- Ett tydligt syfte som avgränsats i tid och rum.
- Rätt målgrupp/intressenter och rätt antal deltagare som bjudits in från början.
- Återkoppling till deltagarna efter projektet om vad som beslutades och varför.
- Kräver ett omfattande arbete och insatser före, under och efter från tjänstemän och politiker.
- Kräver insatser i form löpande information på olika sätt.

STYRKOR

Informell, öppen, flexibel, uppmuntrar lärande, lyssna och utbyta synpunkter. Metoden skapar ett starkt engagemang hos alla som deltar.

BEGRÄNSNINGAR

Skall inte användas för att göra direkta åtaganden eller fatta beslut.

DELTAGARE/MÅLGRUPP

Ett minimum på ca 10 deltagare.

TIDSÄTGÅNG

Mellan 2 till 5 timmar.

FRAMTIDSVERKSTAD

Framtidsverkstad är en metod för att få fram konkreta idéer och visioner. Metoden har en arbetsform med tydlig inramning som skapar både frihet och trygghet som också använder lust och kreativitet som drivkraft.

ANVÄNDINGSOMRÅDE

Metoden syftar till att alla medverkande ska hitta en gemensam plattform där man kan plocka fram och förverkliga sina idéer tillsammans. En lyckad Framtidsverkstad är en bra utgångspunkt för att framtida handling och leder ofta till att det bildas arbetsgrupper som arbetar vidare med lösningar och nya utvecklingsprocesser.

HUR GÅR DET TILL?

Det finns olika sätt att genomföra en Framtidsverkstad. För att genomföra metoden behövs en moderator som är utbildade i tekniken. Metoden huvudprincip är deltagarstyrning, demokrati och struktur. Alla idéer och åsikter blir respektfullt hörda, diskuterade och införda i ett gemensamt sammanhang. Metoden bygger på att man har ett övergripande tema, ett ämne eller ett tillstånd som man vill förändra eller utveckla. Detta tema bearbetas sedan på olika sätt i faser som går från probleminventeringar till konkreta beslut om handlingsplaner om vad som skall göras, ibland även hur det ska göras och av vem.

Framtidsverkstaden är strikt upplagd tidsmässigt och det är noga att utsatta tider hålls.

STYRKOR

Enkel att förstå och genomföra.
Uppskattad metod av deltagarna.

BEGRÄNSNINGAR

Kräver en noggrann uppföljning för att stödja den fortsatta processen i arbetsgruppernas arbete. Metoden bygger på deltagarnas aktiva medverkan och att de har möjlighet att delta under hela processen.

DELTAGARE/MÅLGRUPP

Bör begränsas till ca 25 personer.

TIDSÄTGÅNG

Minst en hel dag.

För information kontakta:

Christine Feuk, christine.feuk@skl.se

Gunnar Gidenstam, gunnar.gidenstam@skl.se



118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50
info@skl.se, www.skl.se