



- Målstyrningsguide -

Målstyrning i Lilla Edets Kommun



Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| MÅLSTYRNING | 1 |
| LILLA EDETS KOMMUNS STYRMODELL | 2 |
| GRÄNSSNITT DOKUMENT | 4 |
| MÅL- OCH RESURSPLAN | 4 |
| VERKSAMHETSPLAN | 4 |
| ARBETSPLAN | 4 |
| DETALJBUDGET | 4 |
| DOKUMENT FÖR UPPFÖLJNING OCH ANALYS | 5 |
| KVALITETSARBETET | 5 |
| DOKUMENTSTRUKTUR & INNEHÅLL | 6 |
| NÄMNDENS GRUNDUPPDRAG | 6 |
| VERKSAMHETSIDÉ | 6 |
| VERKSAMHETSBEKRIVNING | 6 |
| NULÄGESBEKRIVNING | 7 |
| PRIORITERADE MÅL | 7 |
| NÄMNDENS EGNA MÅL | 7 |
| MÅL FÖR VÅR ENHET | 8 |
| ÖVRIGT PRIORITERAT ARBETE | 9 |
| EKONOMI | 9 |
| NYCKELTAL | 9 |
| ROLLER OCH ANSVAR | 10 |
| FRAMTIDSORIENTERADE DOKUMENT | 10 |
| UPPFÖLJNING OCH ANALYS | 11 |
| SAMVERKAN KONTRA DIFFERENTIERING | 12 |
| LEDARSKAPET | 12 |
| STYRPROCESSEN ÖVER ÅRET | 13 |
| ANALYSPROCESSEN | 15 |
| 1. NULÄGE PRIORITERADE & NÄMNSPECIFIKA MÅL | 16 |
| 2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 17 |
| 3. KONKRETISERING AV MÅL & AKTIVITETER | 17 |
| 4-6. NULÄGE – FÖRÄNDRING/UTVECKLING - MÅLUPPFYLLELSE | 18 |
| 7. UPPFÖLJNING AV RESULTAT | 18 |
| 8. UTVÄRDERING & ANALYS | 19 |
| 9. SLUTSATSER/FRAMTIDA ARBETSSÄTT | 19 |
| INRIKTNING, MÅL OCH RESURSER FRÅN POLITIKERNA | 19 |
| ORDLISTA | 20 |



Målstyrning

Oberoende av hur kommunens politiska struktur och hur den kommunala verksamheten organiseras utgår Lilla Edets kommuns styrning ifrån en långtgående målstyrning av verksamheten och en strävan efter decentralisering.

Målstyrning och decentralisering är två tätt sammanknutna begrepp då det ena inte fungerar utan det andra. Genom att sätta mål med olika konkretiseringsgrad beroende av var man befinner sig i organisationen hamnar frågorna och besluten hos dem som är bäst lämpade för uppgiften, dvs. genomförandet delegeras i organisationen. På detta sätt fattas också besluten så nära de som påverkas av dem som möjligt, *de vi är till för*.

Förenklat kan sägas att politikerna ska besluta om vad som ska uppnås och förvaltningen/verksamheten hur det ska genomföras. Detta är dock en förenklad bild av verkligheten och därför kräver målstyrning ett gott samspel mellan politiker och verksamhetsorganisationen.

I Lilla Edets kommun använder vi oss av målstyrning för att;

- dra nytta av medarbetarnas kunskap.
- skapa engagemang och kreativitet vilket i sin tur leder till utveckling.
- få en ökad kunskap om sambanden mellan nytta för brukaren och resursförbrukning i verksamheten.
- säkerställa att alla arbetar åt samma håll.

Mål är emellertid inte det enda som styr oss i vårt arbete. Därutöver har vi att förhålla oss till lagar och förordningar, anvisningar, policys och riktlinjer mm. Dessa typer av styrande dokument styr oss avseende på vilket sätt vi ska och kan arbeta för att uppfylla målen.

För att möjliggöra uppföljning och analys krävs att målen är uppföljningsbara. Vi måste dock vara medvetna om att hela sanningen inte ryms i en siffra, den omkringliggande analysen är nog så viktig. Uppsatta måltal hjälper oss att följa utvecklingen och se resultat av vårt arbete. Inte minst skapar de en diskussion kring hur vi arbetar, varför det ser ut som det gör och om vi skulle kunna arbeta på ett smartare sätt.

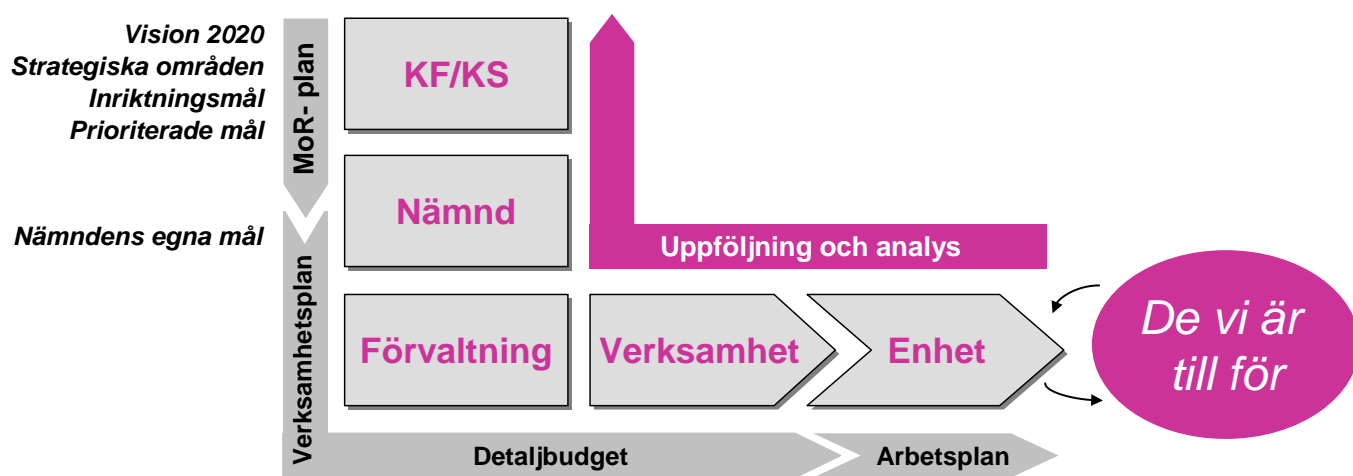


Lilla Edets kommuns Styrmodell

I styrmodellen tydliggörs hur kommunen som helhet och respektive förvaltning, verksamhetsområden och enheter styrs mot den uppställda visionen (Vision 2020), via mål på kort och lång sikt.

Denna *målstyrningsguide* syftar i sin tur till att fungera som ett operativt hjälpmedel för nya och befintliga chefer och medarbetare, avseende hur styrmodellen ska tillämpas.

Nedan åskådliggörs Lilla Edets styrmodell sammanfattad i form av en figur.



I inledningen till styrmodellen fastställs att;

För att nå en tillfredställande styrning krävs att ett antal viktiga grundförutsättningar uppfylls. Dessa grundförutsättningar presenteras nedan, för mer information avseende styrmodellen hänvisas till aktuellt dokument.

Samstämmiga mål

Det är grundläggande för en välfungerande målstyrning att man via samstämmiga mål på alla nivåer kan följa *hur* den politiska viljeytringen tas om hand för verkställighet genom hela organisationen. Inriktningen skall således vara densamma på alla nivåer, även om målen uttrycks mer övergripande ju närmare kommunfullmäktige man kommer. Tillräcklig styrkraft uppnås först när målen formuleras i verksamhetens "termer", där det tydligt framgår hur var och en kan bidra till utveckling och förbättring av den kommunala servicen.

Helhetsperspektiv

Vi måste se både delarna och helheten. Ju närmare kommunfullmäktige man kommer i planeringshierarkin, desto större ansvar för helheten förväntas man ta. Alla planeringsnivåer måste dock ha en insikt om helheten för att vi skall kunna åstadkomma de beslut som leder till bästa möjliga resultat. Förståelsen för andra delar är en nödvändig grund för arbetet där omprövning kan ske med minsta risk för suboptimering. Arbetet med helhetsperspektivet gynnas av effektiva informationssystem och en öppen dialog. Att se till både delarna och helheten gäller både den politiska organisationen och verksamhetsorganisationen.



Kontinuerlig verksamhetsutveckling

För att möta kommande behov och förändrade ekonomiska ramar krävs ständiga förbättringar och förnyelse av alla verksamhetens delar. Förutsättningen för detta är ett metodiskt förbättringsarbete som genomsyrar organisationen och en kultur som stimulerar till kreativa förslag och idéer.

Genom att tidigt identifiera och analysera förändrade behov och förutsättningar, såväl i vår omvärld som internt, skapar vi en professionell och agerande organisation. Den metodik som ryms inom *kvalitetsarbetet* ger organisationen verktyg och förhållningssätt till stöd i arbetet med att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten i enlighet med de mål och den vision som formulerats för Lilla Edets kommun. Därigenom utgör *kvalitetsarbetet* en naturlig del av verksamhets- och ekonomistyrningen på respektive driftsenhet.



Gränssnitt Dokument

Det finns inget egenvärde i att ha en massa olika dokument. Det viktiga är det arbete i form av idéskapande, analys och diskussion som ligger bakom respektive dokumentet. Dokumentet utgör sedan kommunikationsmedlet för att nå den tilltänkte läsaren.

Genom att tydliggöra syftet med de olika dokumenten kan vi begränsa innehållet till sådant som uppfyller syftet. På så vis kan vi också lättare ifrågasätta när vi skriver för mycket.

Nedan sammanfattar vi fem olika dokument/dokumenttyper som används för styrning av kommunen.

Mål- och Resursplan

Syfte: Att kommunicera kommunfullmäktiges långsiktiga uppdrag till nämnderna.

Innehåll: Inriktningsmål, prioriterade mål, resurser, eventuella direktiv och specifika uppdrag.



Verksamhetsplan

Syfte: Att konkretisera genomförandet i nämnden utifrån mål och uppdrag i kommunfullmäktiges Mål- och Resursplan. Fungerar även som nämndens åtagande till kommunfullmäktige.

Innehåll: Konkretisering av kommunfullmäktiges mål i form av uppföljningsbara mål samt övergripande avseende hur genomförandet skall finansieras. Fördelning av resurser mellan nämndens verksamheter samt eventuella nämndspecifika mål och uppdrag till förvaltningen.



Arbetsplan

Syfte: Att konkretisera enhetens genomförande av det uppdrag som framgår av nämndens verksamhetsplan. Fungerar även som verksamhetens åtagande gentemot nämnden.

Innehåll: Konkretisering av kommunfullmäktiges och nämndens mål i form av uppföljningsbara mål och aktiviteter/metoder samt en beskrivning av hur genomförandet skall finansieras på enhetsnivå.

Detaljbudget

Syfte: En plan för hur de ekonomiska resurserna skall fördelas i verksamheten för genomförandet utifrån mål från kommunfullmäktige och nämnd.

Innehåll: En fördelning av de ekonomiska resurserna på kontonivå.





Dokument för uppföljning och analys

Syfte: Att säkerställa att vi är på väg i utsatt riktning samt utgöra beslutsunderlag inför kommande planeringsperiod.

Innehåll: Resultat, utvärdering, analys och slutsatser.



Kvalitetsarbetet

Syfte: Att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten i enlighet med de mål och den vision som formulerats för Lilla Edets kommun.

Innehåll: Metodik, verktyg och förhållningssätt till stöd i arbetet med att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten.





Dokumentstruktur & Innehåll

För att på ett enkelt sätt kunna följa *hur* den politiska viljeyttringen tas om hand för verkställighet genom hela organisationen, har en enhetlig dokumentstruktur fastställts för verksamhetsplaner och arbetsplaner. Dokumentstrukturen hjälper oss att säkerställa att målen är samstämmiga (se även sidan 3, samstämmiga mål).

Nedan presenteras de rubriker som ska användas i verksamhets- och arbetsplaner. Mer information avseende när respektive rubrik skall användas återfinns under följande avsnitt.

Nämndens grunduppdrag

Här presenteras det grunduppdrag som kommunfullmäktige tilldelat nämnden. Det handlar således om en övergripande beskrivning av den verksamhet som nämnden ansvarar för att bedriva.

Grunduppdraget utgör basen utifrån vilken politiker och verksamhetsorganisation sedan sätter upp mål på kort och lång sikt.

Rubriken skall användas i såväl verksamhetsplan som arbetsplan. Innehållet under rubriken kopieras således från verksamhetsplanen till arbetsplanerna.

Omfattning: Ca. 6-12 rader.

Verksamhetsidé

Utifrån grunduppdraget skall varje enhet beskriva sin huvuduppgift i form av en verksamhetsidé. Denna skall vara vägledande och talar övergripande om hur enheten skall nå uppsatta mål.

Rubriken återfinns enbart i arbetsplanen.

Omfattning: Ca. 3-7 rader.

Verksamhetsbeskrivning

Under denna rubrik presenteras verksamheten ytterligare. Exempel på innehåll är;

- De vi är till för
- Storlek och omfattning (antal enheter, medarbetare osv.)
- Huvud- och stödprocesser
- Styrande dokument
- Profiler
- Etc.

Rubriken skall användas i såväl verksamhetsplan som arbetsplan. I verksamhetsplanen blir innehållet på en mer övergripande nivå.

Omfattning: Ca. 6-12 rader.



Nulägesbeskrivning

Under denna rubrik ges en beskrivning av nuläget vilket ger läsaren en naturlig förklaring och övergång till de prioriterade målen samt nämndens egna mål. Beskrivningen ger läsaren svar på varför just dessa områden är prioriterade. Beskrivningen kan med fördel presenteras i ett antal punkter (ca 4-5) som summerar nuläget och de prioriterade utvecklingsområdena.

Omfattning: Ca. 12-20 rader.

Rubriken skall användas i såväl verksamhetsplan som arbetsplan. I verksamhetsplanen blir innehållet på en mer övergripande nivå.

Prioriterade mål

Här presenteras kommunfullmäktiges prioriterade mål och i förekommande fall inriktningsmål på längre sikt. Samtliga inriktnings- & prioriterade mål har den karaktär att flertalet nämnder kan arbeta inom sitt verksamhetsområde för att uppnå dem. Målen kräver särskilt fokus och kommer att följas upp under året.

Varje nämnd skall kommentera sitt ställningstagande och ange hur den skall arbeta för att uppnå målen. Nämndens konkretisering av kommunfullmäktiges mål formuleras i uppföljningsbara mål med måltal på minst ett och gärna flera års sikt. Målen ska vara **SMARTA**, det vill säga **S**pecificika, **M**ätbara, **A**ccepterade, **R**ealistiska, **T**idsatta och **A**nsvarsfördelade.

Till varje prioriterat mål beskriver nämnden övergripande hur genomförandet av målen skall finansieras.

| Prioriterade mål | Utfall år X | Utfall år Y | Mål år Z | Mål år Å | Mål år Ä |
|---|----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|
| Prioriterat mål: Här infogas kommunfullmäktiges prioriterade mål (varje prioriterat mål presenteras i en egen tabell). | | | | | |
| Inriktningsmål: Här infogas eventuella inriktningsmål (ett eller flera) som är kopplade till ovan prioriterat mål. | | | | | |
| 1) Uppföljningsbart mål formulerat av nämnden. | resultat | resultat | måltal | måltal | måltal |
| 2) Uppföljningsbart mål formulerat av nämnden. | resultat | resultat | måltal | måltal | måltal |
| 3) ... | - | - | - | - | - |

Ekonomi:

Här infogas en kortfattad beskrivning av hur genomförande av ovan mål ska finansieras (1-2 meningar).

Ansvar:..... **Klart:** Datum **Redovisas:** Tertialrapporter (april, aug) och Bokslut 2008.

Rubriken skall användas i såväl verksamhetsplan som arbetsplan. Informationen hämtas från aktuell verksamhetsplan till arbetsplanerna.

Nämndens egna mål

Nämnderna kan utöver kommunfullmäktiges mål ange egna mål som riktar sig till de verksamheter som nämnden ansvarar för. Nämndens egna mål rangordnas dock efter de prioriterade målen från kommunfullmäktige.



Nämndens mål presenteras enligt nedan struktur. I de fall nämnden inte har beslutat om några nämndspecifika mål utgår rubriken och tabellen nedan.

För att kunna följa målen från kommunfullmäktige och nämnd ut till enhetsnivå (se nedan, *Mål för vår enhet*) får varje mål ett nummer. Om kommunfullmäktiges mål har konkretiserats till tre uppföljningsbara mål av nämnden börjar således nämndens egna mål (om sådana formuleras) på nummer 4 enligt nedan.

| Nämndens egna mål | Utfall år X | Utfall år Y | Mål år Z | Mål år Å | Mål år Ä |
|--|----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|
| 4) Mål formulerat och beslutat av nämnden. | resultat | resultat | måltal | måltal | Måltal |
| 5) Mål formulerat och beslutat av nämnden. | resultat | resultat | måltal | måltal | Måltal |

Ekonomi:

Här infogas en kortfattad beskrivning av hur genomförande av ovan mål ska finansieras (1-2 meningar).

Ansvar: **Klart:** Datum **Redovisas:** Redovisningstillfällena.

Rubriken skall användas i såväl verksamhetsplan som arbetsplan. Informationen hämtas från aktuell verksamhetsplan till arbetsplanerna.

Mål för vår enhet

Under denna rubrik redovisas målen för vår specifika enhet.

De prioriterade målen från kommunfullmäktige ska brytas ned så att det framgår vad enheten åtar sig att uppnå för uppfyllandet av kommunfullmäktiges mål. För varje mål specificeras vilka aktiviteter/metoder som ska genomföras för uppfyllande av målet.

Nämndens egna mål ska brytas ned så att det framgår vad enheten åtar sig att uppnå för uppfyllandet av nämndens mål. För varje mål specificeras vilka aktiviteter/metoder som ska genomföras för uppfyllande av målet.

Med hjälp av de nummer som är knutna till kommunfullmäktiges mål och nämndens egna mål kan vi enkelt synliggöra hur mål, aktiviteter/metoder på vår enhet är kopplade till målen från kommunfullmäktige och nämnd.

Nedanstående struktur används enligt framtagna mall. I de fall nämnden inte har beslutat om några nämndspecifika mål utgår tabell två på nästa sida. (Mål nedbrutet från nämnd).

| Mål nedbrutet från KF | Aktiviteter/Metoder |
|-----------------------|---------------------|
| 1) | |
| 2) | |
| 3) | |

Ekonomi:

Här infogas en kortfattad beskrivning av hur genomförande av ovan mål ska finansieras (1-2 meningar).



| Mål nedbrutet från nämnd | Aktiviteter/Metoder |
|--------------------------|---------------------|
| 5) | |
| 6) | |

Ekonomi:

Här infogas en kortfattad beskrivning av hur genomförande av ovan mål ska finansieras (1-2 meningar).

Övrigt prioriterat arbete

Utöver de prioriterade målen från kommunfullmäktige och nämndens egna mål har verksamheten att fullgöra sin huvuduppgift/uppdrag.

Under denna rubrik presenteras eventuella lokala mål och aktiviteter som ej har direkt koppling till kommunfullmäktiges och nämndens mål, men som är av särskild vikt under planeringsperioden kopplat till särskilda uppdrag från kommunfullmäktige och/eller nämnd samt utifrån lagkrav.

För varje aktivitet skall en förklaring göras avseende varför arbetet skall genomföras. Aktiviteterna ska presenteras under aktuell rubrik, exempelvis lagstiftningskrav, uppdrag från kommunfullmäktige etc.

Rubriken skall användas i såväl verksamhetsplan som arbetsplan. Rubriken utgår helt om "övrigt prioriterat arbete" enligt ovan beskrivning ej finns.

Ekonomi

För att överskådligt se den fördelning som gjorts av de ekonomiska resurserna redovisas under denna rubrik fördelningen över tre år. Det vill säga att vi visar föregående års utfall, innevarande budgetår samt resursfördelning för nästkommande år (det år planen gäller för).

Denna rubrik återfinns i såväl verksamhetsplan som arbetsplan.

Nyckeltal

Utöver de mål och måltal som följs upp har enheterna eventuellt ytterligare nyckeltal av värde för deras uppföljning och analys av verksamheten. Under denna rubrik redovisas då endast eventuella nyckeltal som följs upp och redovisas nedbrutet på enhetsnivå.

Denna rubrik återfinns enbart i arbetsplanerna.

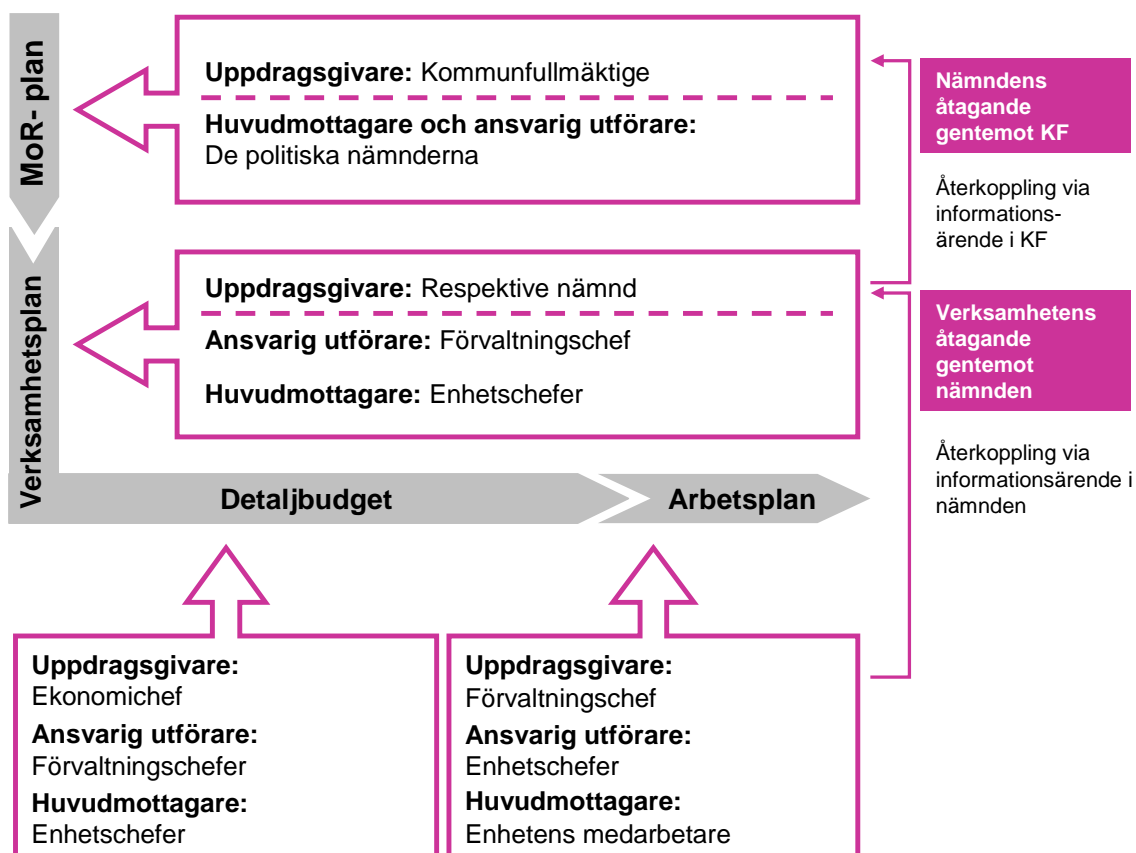


Roller och Ansvar

Tydlighet avseende roller och ansvar utgör en viktig del i att uppnå en väl fungerande styrning av kommunen. I avsnitten som följer framgår roller och ansvar i planerings- och uppföljningsprocessen.

Framtidsorienterade dokument

Övergripande roller och ansvar kopplat till styrmodellens framtidsorienterade dokument framgår av figuren nedan.



| Roller | Person/instans och ansvar |
|---------------------------|--|
| Uppdragsgivare: | Den person/instans som ger uppdraget till annan person/instans att utföra uppdraget enligt specifikation i aktuellt dokument. I denna roll ingår således att formellt besluta om dokumentet och dess innehåll. Innehållet kan emellertid ha tagits fram av annan person/instans. |
| Ansvarig utförare: | Den person/instans som ansvarar för utförande i enlighet med innehållet i aktuellt dokument. |
| Huvudmottagare: | De personer/den instans som dokumentet i första hand riktar sig till, dvs. de som förväntas ta del av innehållet. |



Det betyder att respektive nämnd ansvarar för att en verksamhetsplan tas fram för genomförandet av kommunfullmäktiges prioriterade mål i de verksamheter som nämnden ansvarar för.

Efter nämndens beslut behandlas aktuell verksamhetsplan som ett informationsärende i kommunfullmäktige, varigenom nämnden bekräftar sitt åtagande gentemot kommunfullmäktige. Genomförandet av verksamhetsplanen överläts sedan som ett uppdrag från nämnden till förvaltningschefen som är ansvarig utförare.

Förvaltningschefen ansvarar även för att ta fram en detaljbudget baserat på den övergripande resursfördelningen i verksamhetsplanen. Uppdraget att ta fram en detaljbudget kommer från ekonomichefen.

Innehållet i verksamhetsplanen (och även detaljbudgeten) riktar sig i första hand till enhetscheferna som får uppdraget från förvaltningschefen att ta fram en arbetsplan för genomförandet utifrån verksamhetsplanen på sin specifika enhet.

Förvaltningschefen/Verksamhetschefen är den som formellt beslutar om arbetsplanerna medan enhetschefen är ansvarig utförare. Verksamheten bekräftar sitt åtagande gentemot nämnden genom att presentera arbetsplanerna för nämnden.

Huvudmottagare av arbetsplanen är enhetens medarbetare.

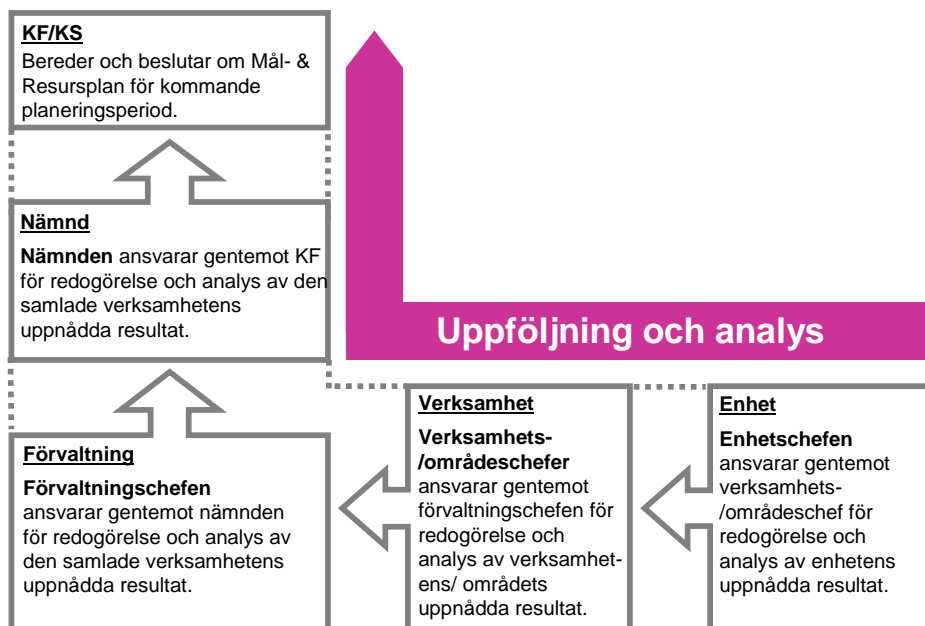
Uppföljning och analys

En grundförutsättning för en tillfredställande styrning är att vi ser till både delarna och helheten (se även sidan 3, helhetsperspektiv). Ju närmare kommunfullmäktige man kommer i planeringshierarkin, desto större ansvar för helheten förväntas man ta. Denna utgångspunkt är central vad gäller uppföljning och analys. Uppföljning och analys sker på såväl enhets- som nämnds nivå och däremellan. Den blir dock mer aggregerad ju närmare kommunfullmäktige man kommer.

Arbetet med helhetsperspektivet gynnas av effektiva informationssystem och en öppen dialog. Det betyder att det krävs en god dialog i överlämningen av uppföljning och analys till nästa nivå och en transparens avseende den information som ligger till grund för analysen och eventuella slutsatser.

Viktigt att poängtera är att det är respektive nämnd som redogör inför kommunfullmäktige avseende resultat och prioriterade framtidsfrågor för de verksamheter nämnden ansvarar för. Således kan återigen betonas vikten av en god dialog mellan politikerna och verksamhetsorganisationen avseende verksamhetens resultat och utmaningar framåt.

I figuren på nästa sida framgår politikernas och verksamhetsorganisationens roller och ansvar i uppföljningsarbetet. Pilarna symboliserar överlämningen till nästa steg.



Samverkan kontra differentiering

Målstyrning som styrmedel möjliggör en stor frihet avseende hur målen skall uppnås. Viktigt är dock att förvaltningen inte tappar fördelarna och styrkan som ligger i samverkan och gemensamma arbetsätt. På verksamhetsnivå är det förvaltningschefen tillsammans med sin ledningsgrupp som skall säkerställa att vi har rätt balans mellan samverkan/samordning och differentiering.

I kommunens tjänstemannaledning ligger därutöver ett ansvar för samverkan/samordning, i utförandet av politikernas uppdrag, för hela kommunen.

Ledarskapet

Det yttersta ansvaret för innehållet i planer, uppföljning och analys ligger, som framgår av ovanstående avsnitt, hos cheferna i organisationen.

Det betyder emellertid inte att de ska göra allt arbete själva. För att erhålla en god kvalitet i planer och uppföljning krävs att hela organisationen är delaktig och bidrar med den kunskap och kompetens som var och en besitter.

Det ställer krav på ledarskapet i förvaltningen avseende chefernas förmåga att involvera och uppmuntra medarbetarna att vara aktiva i utvecklingsarbetet. Delaktigheten på arbetsplatsen är emellertid också ett ömsesidigt ansvar mellan chef och medarbetare.

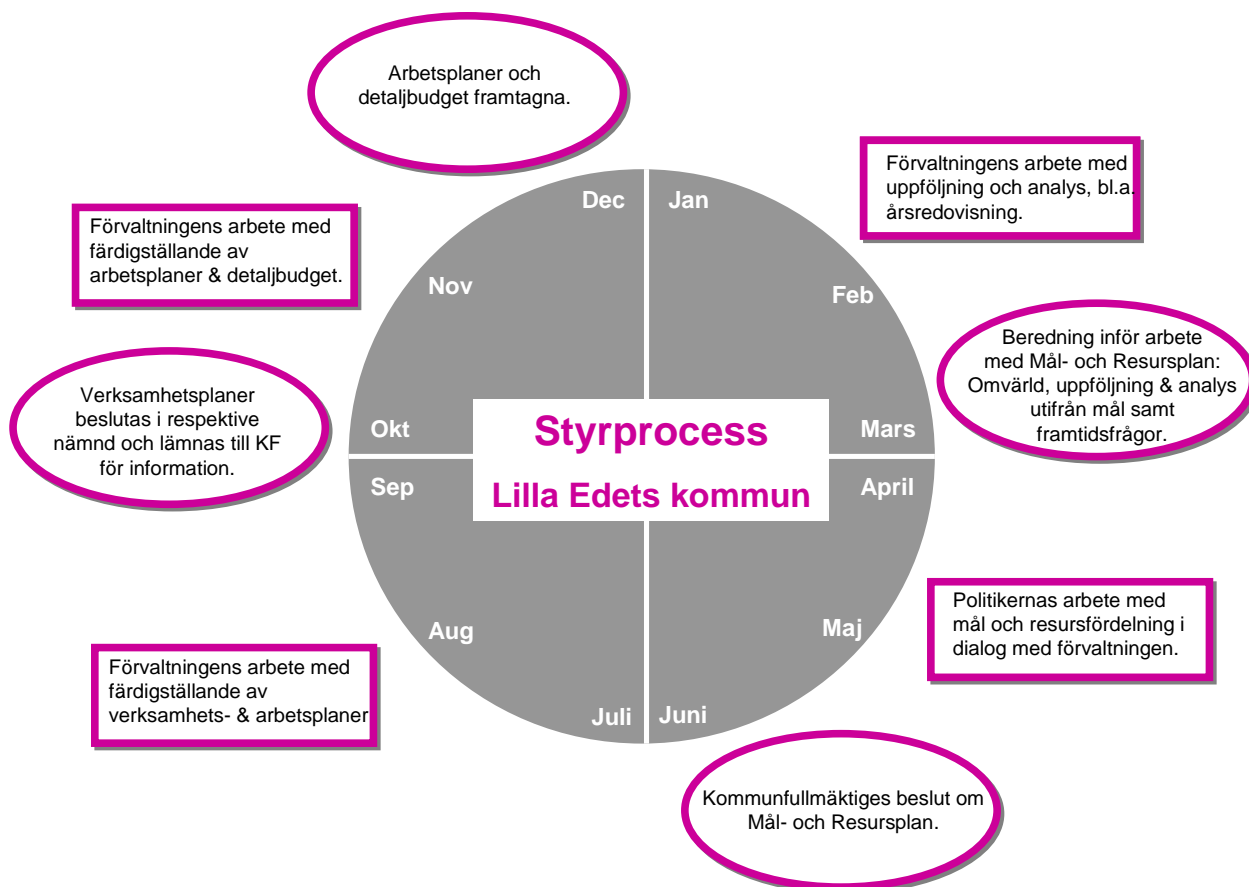


Styrprocessen över året

Utgångspunkten för Lilla Edets kommuns styrprocess är kommunens förhållningssätt att inriktning, mål och uppdrag ska föregå fördelning av resurser.

För att möjliggöra detta krävs att politikerna har goda beslutsunderlag i form av omvärldsbevakning, uppföljning, analys och slutsatser utifrån föregående års arbete samt prognoser inför framtiden. Därav är resultatet av vårens analysarbete i verksamhetsorganisationen av avgörande vikt. För att åstadkomma goda beslutsunderlag krävs att uppföljning och analys sker kontinuerligt över året och inte enbart koncentrerat till årsskiftet. Till stöd i analysarbetet har vi den metodik som presenteras i nästa avsnitt, *analysprocessen*.

Nedan presenteras en bild som övergripande beskriver styrprocessen över året.





Inför varje år tar kommunchefen tillsammans med sin stab fram en specificerad tidplan för året med viktiga datum att förhålla sig till. Exakta datum skiljer sig något från år till år, men i huvudsak gäller följande ordning:

| Månad | Politiker | Verksamheten |
|-----------|---|---|
| Januari | | Uppföljning och analys inför sammanställande av bokslut och årsredovisning. |
| Februari | Bokslut och årsredovisning per nämnd redovisas. Dialog med förvaltningen inför beredning. | Analysarbetet fortsätter. Dialog med politikerna inför beredning. |
| Mars | KF:s beslut om bokslut och årsredovisning. Mål- och Resursberedning. | Mål- och Resursberedning |
| April | Mål- och Resursberedning | Mål- och Resursberedning |
| Maj | Mål- och Resursberedning | Mål- och Resursberedning, Tertialrapportsarbete |
| Juni | Beslut om Mål- och Resursplan. Arbete med Verksamhetsplan, Tertialrapport | Arbete med Verksamhetsplan |
| Juli | | Arbete med Verksamhetsplan |
| Augusti | Arbete med Verksamhetsplan | Arbete med Verksamhetsplan |
| September | Nämndens förslag till verksamhetsplan beslutas | Verksamhetsplanen tas emot för genomförande i förvaltningen, delårsbokslut |
| Oktober | Verksamhetsplaner lämnas till KF för information. Beslut om delårsbokslut. | Arbete med Arbetsplan och detaljbudget. |
| November | | Arbete med Arbetsplan och detaljbudget. |
| December | | Beslut om Arbetsplan och detaljbudget. |



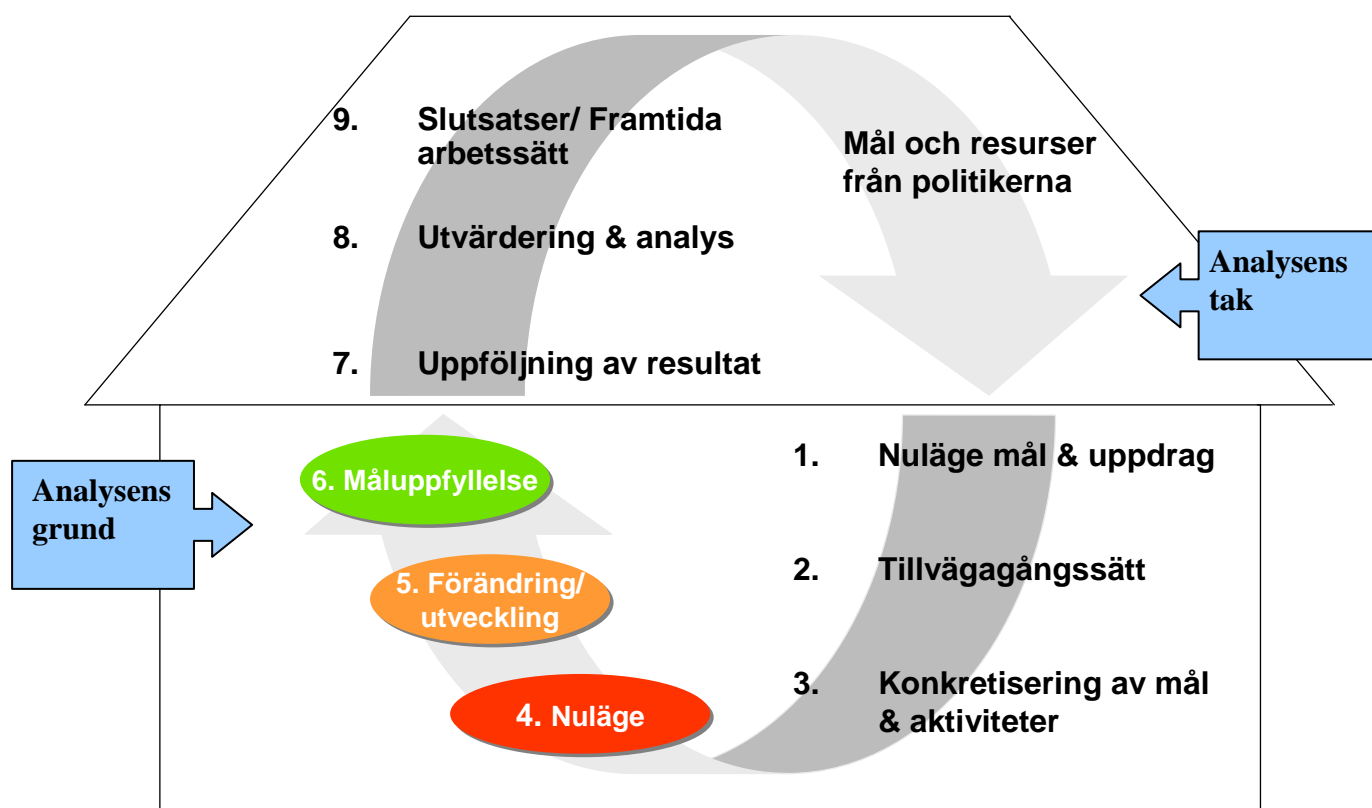
Analysprocessen

Analysera är något som var och en av oss gör dagligen, många gånger helt omedvetet. Det kan handla om att analysera varför vi inte hann med det vi tänkt oss, varför maten inte blev lika god som förra gången eller varför bilen låter konstigt.

Analysprocessen innehåller en metodik som hjälper oss att skapa struktur och hålla en god kvalitet i planerings- och uppföljningsprocessen. Metodiken bygger på två integrerade processer, analysens grund och analysens tak. Dessa två processer representerar *planering* och *uppföljning* mot uppsatta mål. Analysarbetet inleds redan i planeringsfasen, det vill säga i analysens grund. Uppföljning och analys sker sedan kontinuerligt under året för att efter årets slut sammanfattas i årsredovisning.

Inom skola och förskola skall den uppföljning och analys som görs inom ramen för kvalitetsredovisningen, i den mån det är möjligt, integreras med kommunens styrprocess.

Nedan följer en vägledning för hur vi praktiskt tillämpar analysprocessen i verksamheterna. Vi börjar i analysens grund och beskriver metodiken steg för steg för att till slut se helheten och den röda tråden i analysens tak. Det är här viktigt att vi får förståelse för "snurrans" betydelse i vår verksamhet.





Analysens grund



1. Nuläge prioriterade & nämndspecifika mål

För att kunna planera hur vi ska arbeta mot uppsatta mål krävs att vi har en god förståelse för målens innebörd. Frågor vi kan ställa oss är därför;

- Vad innebär målet?
- Varför har detta målet prioriterats?
- Vad är syftet med målet?

Då vi har granskat målen är det viktigt att göra en bedömning av nuläget, hur ser det ut idag? Var står vi och hur långt har vi kommit? Att bedöma nuläget är av avgörande betydelse för att över huvudtaget kunna sätta en ambitionsnivå för vårt arbete (måltal på kort och lång sikt).

Relation till styrprocessen

Nulägesbeskrivningen är en viktig del i analysarbetet under våren som ligger till grund för kommunfullmäktiges Mål- och Resursplan. Därmed kan sägas att verksamheternas planeringsarbete (vilket sammanställs till arbetsplaner senare under året) inleds redan i början av året, då målen i de flesta fall är av långsiktig karaktär.



2. Tillvägagångssätt

Nästa steg i planeringsfasen är *tillvägagångssätt*. Första delen i detta steg innefattas av en granskning av de faktorer som kan påverka måluppfyllelsen, både gällande omvärlden och i den egna verksamheten. Alla faktorer som har inverkan på målen och verksamheten går inte att påverka. Dessa faktorer är ändå viktiga att analysera för att kunna bedöma hur långt vi borde kunna nå samt för att i efterhand kunna analysera utfallet.

Faktorer i omvärlden är exempelvis demografiska faktorer, väderleksfaktorer, regeringsinitiativ etc. Faktorer i den egna verksamheten kan exempelvis vara sjukfrånvaro, medarbetarnas kompetens, etc.

Nästa steg blir att utifrån ovan kartlagda faktorer analysera vilka faktorer vi *kan* påverka för att nå det uppsatta målet. Omvärldsfaktorer uppfattas ofta som icke påverkbara, dock har vi ibland möjligheten att påverka eller till viss del dämpa utgången även av omvärldsfaktorerna.

För verksamhetsanalysens kvalitet är det viktigt att vi är medvetna om alla påverkande faktorer men att vi i vårt utvecklingsarbete fokuserar mer på dem vi faktiskt *kan* påverka.

När ovan analys är gjord kan vi börja planera för hur vi ska arbeta för att öka måluppfyllelsen, dvs. hur bör vi lägga upp vårt arbete i relation till vad vi kan påverka. Det kan handla om förändrade processer och arbetssätt, särskilda insatser och aktiviteter, osv.

Sista steget i denna fas innebär att vi formulerar delmål i den mån det behövs och är möjligt. Delmålen hjälper oss att följa utvecklingen och fördela ansvar i organisationen.

Relation till styrprocessen

Denna fas bör vi inleda när kommunfullmäktige har fattat beslut om Mål- och Resursplan i juni. Om vi inte har funderat kring ovan kan vi inte stödja nämnden med nästa steg som handlar om att konkretisera måltal, vilket är en viktig del i framtagande av nämndens verksamhetsplan.

3. Konkretisering av mål & aktiviteter

I det sista steget i planeringsfasen konkretiserar vi de mål och aktiviteter som vi ovan behandlat. Här ställer vi oss frågan; Hur långt borde vi nå om vi arbetar med de faktorer vi kan påverka samt med en bedömning av utvecklingen avseende de faktorer vi inte kan påverka, men som kan komma att ha stor betydelse på målets uppfyllelsegrad.

Det är även avgörande för framtiden att vi i denna fas tänker ut hur vi kan följa upp målen. Hur vi praktiskt går tillväga samt vad, exempelvis vilken information, som krävs från oss i verksamheten.

Relation till styrprocessen

Vår bedömning av hur långt vi borde kunna nå bör diskuteras i dialog med respektive nämnd från och med att Mål- och Resursplanen är fastställd fram till nämndens verksamhetsplan skall vara klar i oktober.

Exakta aktiviteter/metoder skall emellertid inte presenteras i verksamhetsplanen utan enbart i arbetsplanerna som skall finnas på plats senast i december.



4-6. Nuläge – Förändring/Utveckling - Måluppfyllelse

Denna del av analysens grund symboliserar genomförandet under året. Verksamheten börjar i ett nuläge för att under året arbeta med förändring och utveckling av verksamheten för att i slutet av året uppnå största möjliga måluppfyllelse. Tanken är att vi under året ska gå från rött ljus till grönt ljus.

Analysens tak

9. Slutsatser/ Framtida arbetssätt

- Vilka slutsatser kan vi dra angående vårt arbete? Behöver vi längre tid på oss?
- Har vi identifiera nya samband eller problem som kräver nya former av åtgärder/tillvägagångssätt?

Mål och resurser
från politikerna

8. Utvärdering & analys

- Varför har vi nått vårt mål/varför har vi inte nått vårt mål?
- Analys av påverkande faktorer i omvärlden & faktorer i den egna verksamheten.
- Har vi fullföljt de aktiviteter/insatser vi planerat för? / Har de gett avsedd verkan?
- Kan vi se att vi är på rätt spår, även om vi inte kommit ända fram?

7. Uppföljning av resultat

- Har vi nått våra mål?
- Finns avvikelser?

7. Uppföljning av resultat

Genom uppföljningen får vi signaler som kan innebära förändringar i den kommande Mål- och Resursplanen. För att uppnå en kontinuerlig verksamhetsutveckling är det av yttersta vikt att vi tar med oss erfarenheter, analyser och slutsatser från uppföljningsarbetet in i arbetet med kommande års Mål- och Resursplan.

Efter årets genomförande mot uppsatta mål är nästa steg analysens tak som inbegriper uppföljning och sammanställning av resultat och slutsatser. Då vi analyserat redan i planeringsfasen fungerar analysens tak som utvärdering och slutsatser.

Första steget syftar till att göra uppföljning av resultaten, att svara ja eller nej utan ingående analys. Vi ställer oss frågorna?

- Har vi nått våra mål?
- Finns det avvikelser?



8. Utvärdering & Analys

Nästa steg i analysprocessen är att analysera varför vi har nått vårt mål eller varför vi inte nått vårt mål. Det är minst lika viktigt att fråga oss varför vi nått målet. Vi utvärderar i detta steg hur vi arbetat och vad det var som påverkade måluppfyllelsen, vilka faktorer i omvärlden och i den egna verksamheten som var kritiska för framgången. Att delge denna kunskap kan även vara till nytta för andra verksamheter inom kommunen i det fortsatta arbetet mot Vision 2020.

Har vi inte uppfyllt målen är det viktigt att analysera varför vi inte nått så långt som vi tänkt oss. Här går vi tillbaka och tittar på de påverkande faktorer som vi identifierade i planeringsfasen och analyserar om vi kunnat påverka till den grad vi då trodde var möjlig. Vi följer också upp om vi genomfört de aktiviteter och insatser vi planerade för samt om eventuella delmål är uppfyllda.

Vare sig vi nått målet eller inte är det avgörande att utvärdera om de insatser och aktiviteter vi utfört har gett avsedd verkan eller inte. Det är även kritiskt inför kommande planeringsperiod att veta om vi är på rätt väg, även om vi inte nått så långt som vi tänkt oss.

9. Slutsatser/Framtida arbetssätt

I denna fas ska vi dra slutsatser utifrån vår utvärdering och analys. Vi kan exempelvis ha identifierat nya samband eller problem som kräver nya former av åtgärder eller tillvägagångssätt. Det kan även vara så att vi har kommit en bra bit på väg men att vi behöver längre tid på oss för att uppfylla uppsatta mål.

Som tidigare beskrivits ska analysen och eventuella slutsatser ligga till grund för arbetet framåt, både som hjälp för oss själva att ytterligare kunna utveckla vår verksamhet för *de vi är till för* samt för politikernas prioriteringar för kommande planeringsperiod.

Relation till styrprocessen

Vilket poängterats tidigare bör uppföljning och analys ske kontinuerligt under året. Uppföljningsarbetet når emellertid en topp under början av året då uppföljning och analys utifrån föregående års mål och resultat sammanställs i årsredovisningen. Steg 7-9 sker således under hela året men med en viss koncentration till det första kvartalet. Analysen och slutsatserna utifrån föregående års resultat kompletteras även med en utökad nulägesbeskrivning samt med omvärldsanalys och prognoser inför framtiden.

Inriktning, mål och resurser från politikerna

Ovan gjorda analysarbete och dialog med verksamheten kommer att ligga till grund för politikernas kommande Mål- och Resursplan. De mål som är satta i Mål- och Resursplanen kommer då att ”snurra” vidare i analysprocessen där steg ett påbörjas igen. I de fall målen är desamma över åren sammanfogas således steg 9 och steg 1 till ett integrerat analysarbete.

Relation till styrprocessen

Kommunfullmäktige fattar beslut om Mål- och Resursplan i juni. Därefter kompletterar nämnden med eventuella nämndspecifika mål samt med en konkretisering av innebörden av kommunfullmäktiges mål, vilket sammanställs i nämndens verksamhetsplan som fastställs i oktober.



Ordlista

| Begrepp | Innebörd |
|----------------------------|--|
| Aktiviteter/Metoder | Aktiviteter/Metoder syftar till att konkretisera vad som praktiskt ska genomföras för uppfyllandet av varje mål. (Se sid. 8). |
| Arbetsplan | Arbetsplanen syftar till att konkretisera genomförandet på enhetsnivå utifrån uppdraget från kommunfullmäktige och nämnd kommunicerat i aktuell verksamhetsplan. Fungerar även som verksamhetens åtagande gentemot nämnden. Innehåll: Uppföljningsbara mål och aktiviteter samt en beskrivning av hur genomförandet ska finansieras på enhetsnivå. En ansvarig chef kan ansvara för en eller flera arbetsplaner, dock kan inte en arbetsplan ha fler än en ansvarig utförare. (Se sid. 4 & 10) |
| Decentralisering | Beslutsfattandet och genomförandet delegeras i organisationen så att de som är bäst lämpade för uppgiften/genomförandet får ansvara för det. (Se kopplingen decentralisering – målstyrning, sid. 1) |
| Direktiv | Av politiken fastställda anvisningar för genomförandet i förvaltningen. |
| Detaljbudget | En plan för hur de ekonomiska resurserna ska fördelas i verksamheten utifrån mål från KF och nämnd. Innehåll: fördelning av ekonomiska resurserna på kontonivå. (Se sid. 4 & 10) |
| Inriktningsmål | Mål på en övergripande nivå för den närmaste mandatperioden (eller i vissa fall längre tid). (se sid. 2 & 7) |
| Kvalitetsarbetet | Kvalitetsarbetet syftar till att ge metodik, verktyg och förhållningssätt till stöd i arbetet med att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten i enlighet med mål och vision. (Se sid. 5) |
| Mål- och Resursplan | Mål- och Resursplan, MoR-plan, är det övergripande politiska dokumentet som utgör kommunfullmäktiges långsiktiga uppdrag till de politiska nämnderna. Innehåll: prioriterade mål, inriktningsmål, resurser , ev. direktiv och specifika uppdrag. (Se sid. 4 & 10) |
| Måltal | Måltalen anger ambitionsnivån i uppsatta mål samt möjliggör uppföljning, exempelvis i form av procentsatser, (öka med 10 %). Målen skall vara SMARTA , det vill säga Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta och Ansvarsfördelade . Se även uppföljningsbara mål nedan. |
| Nulägesbeskrivning | Nulägesbeskrivningen beskriver nuläget i verksamheten utifrån viktiga faktorer och ligger till grund för fastställandet av prioriterade mål och måltal samt fördelning av ekonomiska resurser. (Se sid. 7) |
| Nämndens egna mål | Nämnderna kan utöver kommunfullmäktiges mål ange egna mål som riktar sig till de verksamheter som nämnden ansvarar för. Nämndens egna mål rangordnas dock efter de prioriterade målen från kommunfullmäktige. (Se sid. 7) |
| Prioriterade mål | Anger vad som är viktigast att uppnå under det kommande året för att på sikt kunna nå inriktningsmålen och fastställd vision. (Se sid. 7) |
| Samstämmiga mål | Målen är samstämmiga då de har samma inriktning även om de har olika konkretiseringsgrad beroende på var i planeringshierarkin de är formulerade. (Se sid. 2) |
| Strategiska områden | Beskriver övergripande hur visionen ska uppnås. |
| Styrmodell | En modell som tydliggör hur kommunen som helhet och respektive förvaltning, verksamhetsområden och enheter styrs mot den uppställda visionen. (Se sid. 2) |
| Uppdrag | Ett uppdrag anger en specifik uppgift/resultat som politikerna uppdrar till verksamhetsorganisationen. (Se sid. 9 – Övrigt prioriterat arbete) |



| | |
|-------------------------------|---|
| Uppföljningsbara mål | Med uppföljningsbara mål avses att målen är möjliga att följa upp i enlighet med metodiken i <i>analysprocessen</i> . Detta görs enklast via uppsatta måltal. (Se sid. 1 & 17) |
| Verksamhetsbeskrivning | En kortfattad beskrivning av vilka vi är till för, omfattningen av vårt uppdrag (eventuella avgränsningar), vilka som är våra huvudprocesser och stödprocesser, styrande dokument, etc. (Se sid. 6) |
| Verksamhetsidé | Verksamhetsidén beskriver verksamhetens huvuduppgift. Den kan liknas vid ett företags affärsidé, dvs. verksamhetsidén är den plattform utifrån vilket allt annat utgår. Den är vägledande och talar övergripande om hur vi skall nå uppsatta mål. (Se sid. 6) |
| Verksamhetsplan | Syftet med verksamhetsplanen är att konkretisera genomförandet i nämnden utifrån uppdraget från kommunfullmäktige i Mål- och Resursplan. Fungerar även som nämndens åtagande till kommunfullmäktige. Innehåll: Uppföljningsbara mål, övergripande hur genomförandet skall finansieras samt eventuellt nämndspecifika mål och uppdrag till förvaltningen. (Se sid. 4 & 10) |
| Vision | En kortfattad beskrivning av ett önskvärt framtida tillstånd. |