



Grästorps kommun
Kommunförvaltningen

Riktlinjer för Grästorps
kommuns styrmodell

Riktlinjer för styrmodell

Grästorps kommun

Fastställd av kommunstyrelsen 2014-02-25, §38



Innehåll

1.	Inledning	2
1.1	Vision	3
1.2	Förhållningssätt	3
1.3	Uppdrag	3
1.4	Politiska organisationens struktur	4
2	Vår styrmodell för kvalitetsarbetet	5
2.1	Syfte med styrmodellen	5
3	Målarbetet/planering och uppföljning	6
3.1	Prioriterade mål	6
3.2	Mått	7
3.3	Strategier och aktiviteter	8
3.4	Fördjupad analys	8
3.4.1	Verksamhetsplan	8
3.4.2	Tertialrapport, delårsrapport och årsrapport/årsredovisning	8
4	Vår basverksamhet	9
4.1	Policy, reglemente, riktlinjer, lagar m.m.	9
4.1.1	Processbeskrivningar, handbok, rutiner, anvisningar, manualer och checklistor	9
4.2	Verksamhetsmått	9
4.2.1	Kvalitetsgarantier	10
4.3	Ständiga förbättringar/systematiskt kvalitetsarbete	10
4.3.1	Gemensam systematik i alla verksamheter	11
4.4	Utvärdering	12
4.4.1	Internkontrollplan	12
4.4.2	Revision	12
4.4.3	Inspektioner	12
4.4.4	Patientsäkerhetsberättelse och kvalitetsberättelse	12
5	Begrepp	13



1. Inledning

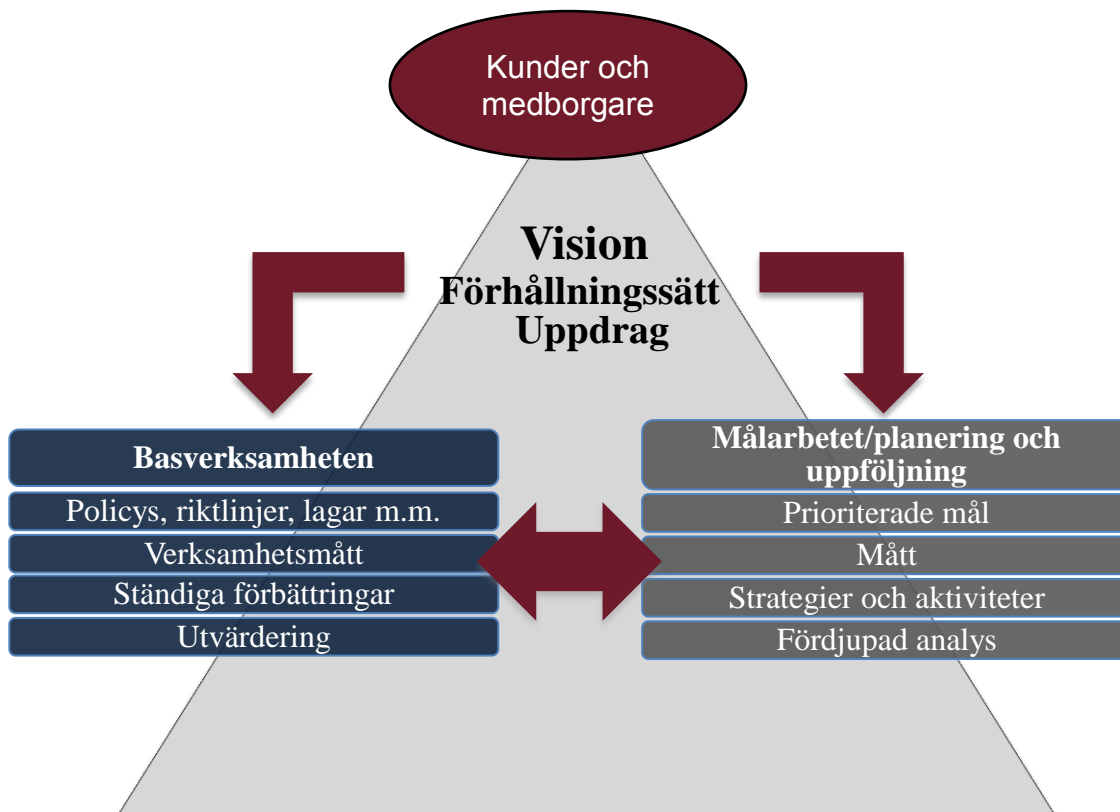
Utgångspunkten för all verksamhet inom Grästorps kommun är att tillhandahålla en kommunal service av hög kvalitet med fokus på kundens behov och önskemål.

Medborgarna ska ges möjlighet till ett reellt inflytande över den kommunala verksamheten genom de demokratiska processerna. Kunderna (dem vi är till för) ska i så stor utsträckning som möjligt ges möjlighet att aktivt delta i och vara medskapande i den service som hon/han får.

Verksamheter som bedrivs i Grästorps kommun strävar efter att nå de prioriterade målen och ska ha en kvalitetsnivå som följer policys, reglementen/riktlinjer, kvalitetsgarantier och gällande lagstiftningar.

Det är viktigt att Grästorps kommun kontinuerligt förbättrar all verksamhet för att kunna möta våra kunders behov och förväntningar. För att lyckas med detta krävs en tydlig målsättning men också mod att göra prioriteringar. Verksamheternas uppdrag är att skapa rätt kvalitet på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt, sett ur ett långsiktigt och hållbart perspektiv.

Grästorps kommuns styrmodell bygger på nedanstående modell.





1.1 Vision

En vision är ett framtida tillstånd som man vill uppnå. Grästorps vision sträcker sig fram till 2020:

”I Grästorp finns energi! Grästorp har Västra Götalands bästa boendemiljö. Invånarna är nöjda med service och fritidsutbud och det är nära till mycket - allt från jobbutbudet i regionen till golfbanan i centrum. Förskolan och skolan ligger i topp i nationella undersökningar. Näringslivet sjuder av entreprenörsanda och de gröna näringarna blomstrar.”

1.2 Förhållningssätt

Grästorps kommun har en gemensam värdegrund angående värdskap ”välkomnande med hjärta och kunskap”. Värdskap är konsten att få människor att känna sig välkomna. Att se dem vi möter som våra gäster, oavsett om de är kunder, patienter, klienter, elever eller kollegor. Vi strävar efter att alltid göra det ”lilla extra” och därigenom överträffa våra kunders förväntningar.

Grästorps kommun har även ett gemensamt tanke- och förhållningssätt ”Lean” vilket innebär att vårt systematiska kvalitetsarbete genomsyras av ett processorienterat förhållningssätt där vi alltid strävar efter att arbeta med det som är värdeskapande/värdefullt för våra kunder, det vill säga de personer vi är till för. Vi arbetar kontinuerligt med att minska så kallade slöserier som till exempel onödigt administration, väntetider och omarbetningar.

Utöver detta så arbetar olika verksamheter med ytterligare värdegrunder. Social verksamhet t.ex. arbetar med ett salutogent synsätt vilket innebär att fokus ligger på hälsobefrämjande faktorer, som till stor del handlar om att skapa förutsättningar för en meningsfull vardag för den enskilde. Bildningsverksamheten arbetar med entreprenöriellt lärande. Detta innebär att vi ska utveckla och stimulera eleverna till att ta initiativ, ansvar och kunna omsätta idéer till handling. Detta i sin tur ska utveckla elevernas nyfikenhet, självförtroende och kreativitet.

1.3 Uppdrag

Kommunen har fem verksamhetsområden. Varje verksamhet svarar för ett antal sakområden som har nära anknytning till varandra. Varje verksamhet har till uppgift att producera den service till kommuninvånarna som kommunens förtroendevalda beslutat om. Vidare ska verksamheterna ta fram underlag till de förtroendevaldas beslut.

Allmän verksamhet

Allmän verksamhet arbetar kommunövergripande med kommunens olika verksamheter, politisk organisation, samhällsplanering, folkhälsa, integration och färdtjänst med mera.

Teknisk verksamhet

Teknisk verksamhet ansvarar för gator och vägar, vatten och avlopp, avfall och återvinning, fritidsanläggningar, parker, fastigheter, städ samt kostenheten.

Bildningsverksamheten



Bildningsverksamheten ansvarar för kommunens förskoleverksamhet, fritidshem, grundskola, vuxenutbildning, folkbibliotek, kultur och fritid.

Social verksamhet

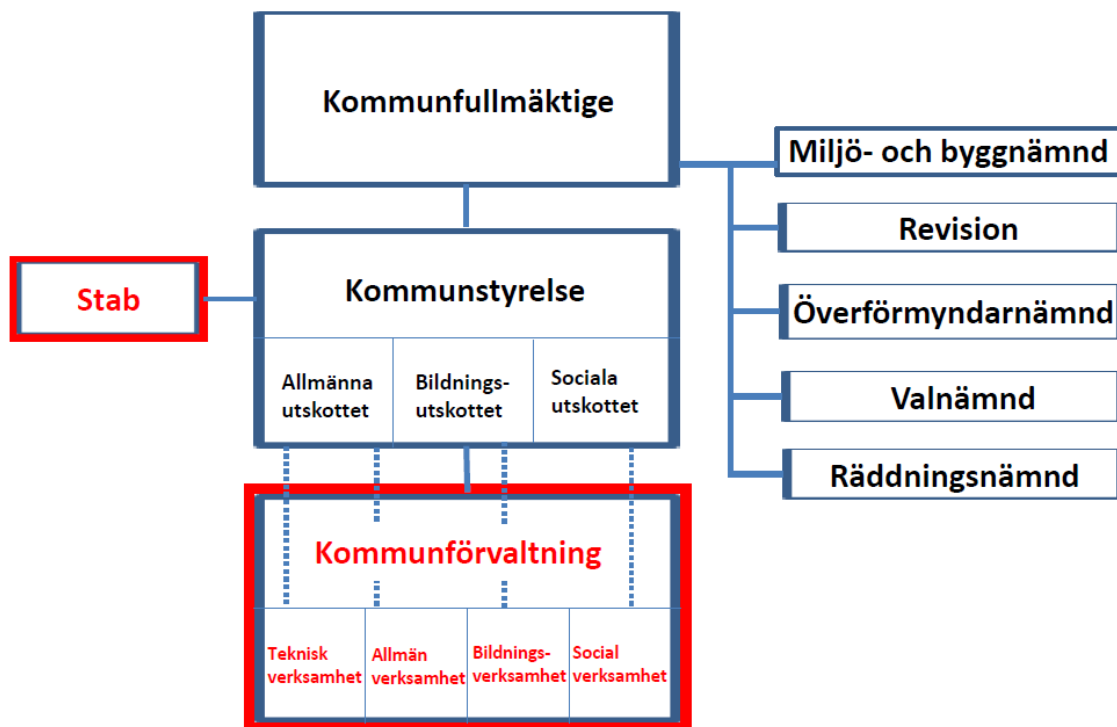
Social verksamhet hjälper människor som på grund av ålder, funktionshinder, ekonomiska eller sociala problem behöver stöd.

Miljö och hälsa

Miljö- och byggnämnden är kommunens tillsynsmyndighet som genomför tillsyn och ärendehandläggning utifrån miljöbalken, livsmedelslagen och följdförfattningar.

1.4 Politiska organisationens struktur

Så här ser den politiska organisationen ut i Grästorps kommun:



Ansvarsfördelning

Målsättningen är att så långt det är möjligt ha en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän. Förtroendevalda svarar för ”vad, varför och när-frågor” medan tjänstemän hanterar ”hur och vem-frågor”. Förtroendevalda ansvarar för de övergripande målen avseende verksamhetens kvalitet, omfattning och ekonomi. Chefer och medarbetare beslutar om hur arbetet ska utföras inom befintliga ramar. I delegationsordningar tydliggörs ansvarsfördelning och beslutsmandat. I vissa fall förtydligas ansvaret för olika befattningar i arbetsbeskrivningar.



Ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda, chefer och medarbetare bygger på ett synsätt som innebär att systematiskt kvalitetsarbete ska ske lokalt av de personer som arbetar i aktuell verksamhet. Aktörer som finns utanför den aktuella verksamheten ska skapa förutsättning för kvalitetsarbetet, men inte själv bedriva den.

Alla chefer i kommunen har ett tydligt uppdrag och ansvar för att systematiskt utveckla kvaliteten och verksamheten. Alla medarbetare har ett tydligt uppdrag att medverka i kvalitets- och verksamhetsutvecklingen. Man kan uttrycka det som att: ”Alla som arbetar i kommunen har två jobb, dels att göra det ordinarie arbetet samt jobbet att utveckla detta arbete och de processer man verkar i”.

2 Vår styrmodell för kvalitetsarbetet

I vår styrmodell ingår dels vårt målarbete/planering och uppföljning där arbetet med att nå de prioriterade målen beskrivs och dels vår basverksamheten som ska ha en kvalitetsnivå som följer policys, reglementen, riktlinjer, kvalitetsgarantier och gällande lagstiftningar. I basverksamheten pågår det ett ständigt förbättringsarbete för att säkerställa att vi alltid har kundens behov i fokus och eftersträvar bästa tänkbara kvalitet utifrån de resurserna vi har.

2.1 Syfte med styrmodellen

- Kommunens **invånare** ska veta vad de kan förvänta sig av kommunens verksamhet och vad som är prioriterade utvecklingsområden.
- Tydlig **rollfördelning** mellan politiker och tjänstemän. Politiker beslutar om mål, kvalitet och ekonomi. Chefer och medarbetare beslutar om hur det ska utföras.
- Skapa tydliga **underlag** för beslutsfattare.
- Säkerställa att vi gör rätt **prioriteringar** och lägger tid och resurser på rätt saker utifrån målen. Prioritering är en förutsättning för att åstadkomma utveckling, allt är viktigt men allt är inte viktigast.

Om du inte kan redogöra för vad du givit upp eller släppt, vad du helt enkelt inte gör längre, eller vad du offrat, så har du inte en strategi. Du håller fortfarande på och gör allt som dyker upp, för vem som helst som råkar dyka upp.

/Michael Porter

- Tydligare **resursfördelning** med hjälp av mål och uppföljning
- **Dialog** mellan förtroendevalda och tjänstemän och mellan medarbetare och chefer. Dialogen är en förutsättning för att förstå uppdraget och för att förtroendevalda ska få en bra återrapportering.
- En tydlig målsättning är en viktig förutsättning för **engagemang, delaktighet och trygghet** bland medarbetarna.

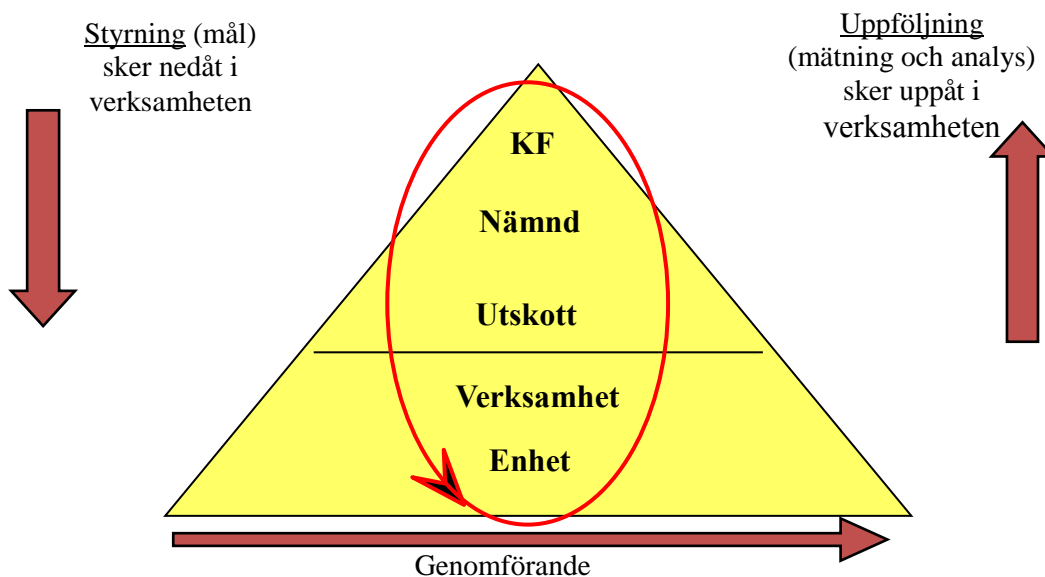


3 Målarbete/planering och uppföljning

Grästorps styrmodell är ett systematiskt arbetsätt för planering, uppföljning och rapportering av prioriterade mål i kommunen. Till stöd i detta arbete finns ett it-stöd, Stratsys.

Att styra och följa upp

Styrningen och uppföljningen sker enligt nedanstående modell:



Kommunfullmäktige fastställer i sitt inriktningsdokument, som har ett treårsperspektiv, prioriterade mål inom fyra perspektiv. Kommunfullmäktige fastställer i sin verksamhetsplan målen för kommunstyrelsens fyra verksamheter och för Miljö- och byggnämndens verksamhet.

3.1 Prioriterade mål

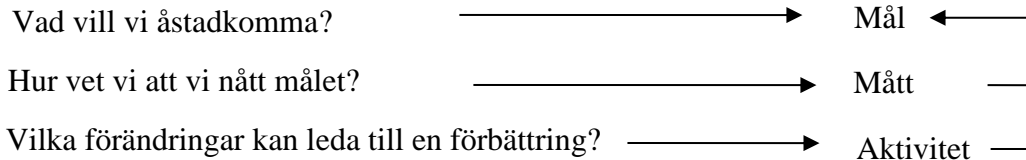
Målet är en bild av vart vi ska eller ett önskat tillstånd/en beskrivning av vad vi ska uppnå på vägen mot visionen. Det är viktigt att målen är kommunicerade, förankrade och accepterade i verksamheten.

Antalet prioriterade politiska mål är maximalt:

Perspektiv	Antal KF mål (3år)	Antal nämnds mål (3år)
Kund/medborgare	1	
Verksamhet	3	3 per verksamhet/miljö- och byggnadsnämnd
Personal	1	
Ekonomi	2	

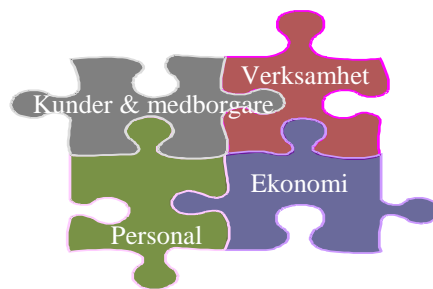
Nämndsmålen bör ha bäring på KF målen för att förtydliga verksamhetens uppdrag.

För att ett mål ska vara styrande och uppföljningsbart ska det bygga på nedanstående principer.



Perspektiv

Planeringen, styrningen och uppföljningen delas in i 4 olika perspektiv.



Kund & medborgare: Detta perspektiv fokuserar på nyttan för de personer som använder sig av kommunens tjänster internt och externt t.ex. elever, turister, funktionshindrade och äldre som behöver hemtjänst, det vill säga våra kunder. Fokusområdet riktar sig även till kommunens alla invånare, våra medborgare, och deras upplevelse av hur kommunen är att leva och bo i, ett utåtriktat perspektiv.

Verksamhet: Detta perspektiv fokuserar på prioriterade områden som kommunen ska arbeta med.

Personal: Detta perspektiv fokuserar på personalfrågor. Det är medarbetarna som skapar vår verksamhet, ett inåtriktat perspektiv.

Ekonomi: Detta perspektiv riktar sig mot budget, god ekonomisk hushållning och effektivitet. Ekonomin skapar förutsättningarna för verksamheten och är överordnat de övriga perspektiven, ett inåtriktat perspektiv.

Enhetens mål/åtagande

Beskriver mer konkret och verksamhetsspecifikt vad respektive enhet gör för att bidra till att nå de politiska målen. Genom att definiera enhetens mål/åtagandet tydliggörs tjänstemännens tolkning av de politiska målen och vad man kan förvänta sig att respektive enhet kan leverera.

3.2 Mått

Måtten ska ge en god bild av i vilken utsträckning målen uppfyllts. Här ska verksamheter och enheter sträva efter att ha ett fåtal prioriterade mått (nyckeltal) men tillräckligt många för att ge en rättvisande bild. Ofta behövs både kvantitativa och kvalitativa mått. Dessutom bör måtten vara jämförbara med andra kommuners resultat, över tid.







Utfall, målvärde och måluppfyllnad

Utfall är det faktiska resultatet för ett mått.

Målvärde är ett förväntat resultat för ett mått, detta ska vara utmanande, realistiskt och tidsatt.

Måluppfyllnad är utfallet i förhållande till målvärdet för ett mått.

Färgindikatorer på måluppfyllnad:

	Målvärdet är uppnått
	Målvärdet är delvis uppnått
	Målvärdet är inte uppnått
	Trendpil, värde jämfört med förra inrapporterade värde/ förra året

3.3 Strategier och aktiviteter

En strategi är ett val av taktik för hur man ska arbeta för att nå målen och visionen. En aktivitet är det vi konkret gör för att driva verksamheten mot de politiska målen utifrån tillgängliga ekonomiska och personella resurser. Vissa aktiviteter är att betrakta som projekt och följer strukturen i Grästorps projektmodell. I Stratsys ser man vilka aktiviteter, det vill säga utvecklingsarbete/projekt som görs för att nå målen.

3.4 Fördjupad analys

3.4.1 Verksamhetsplan

Verksamhetsplanen är en planering och budget för det kommande året och en långsiktig plan för kommande 2 år på kommun, nämnds och enhetsnivå. Verksamhetsplanen omfattar områden som nulägesanalys, prioriterade mål/åtagande, särskilda uppdrag och inriktningar, ekonomi och resurser, ekonomisk sammanställning, resultatbudget, finansieringsbudget, investeringsbudget och kvalitetsgarantier.

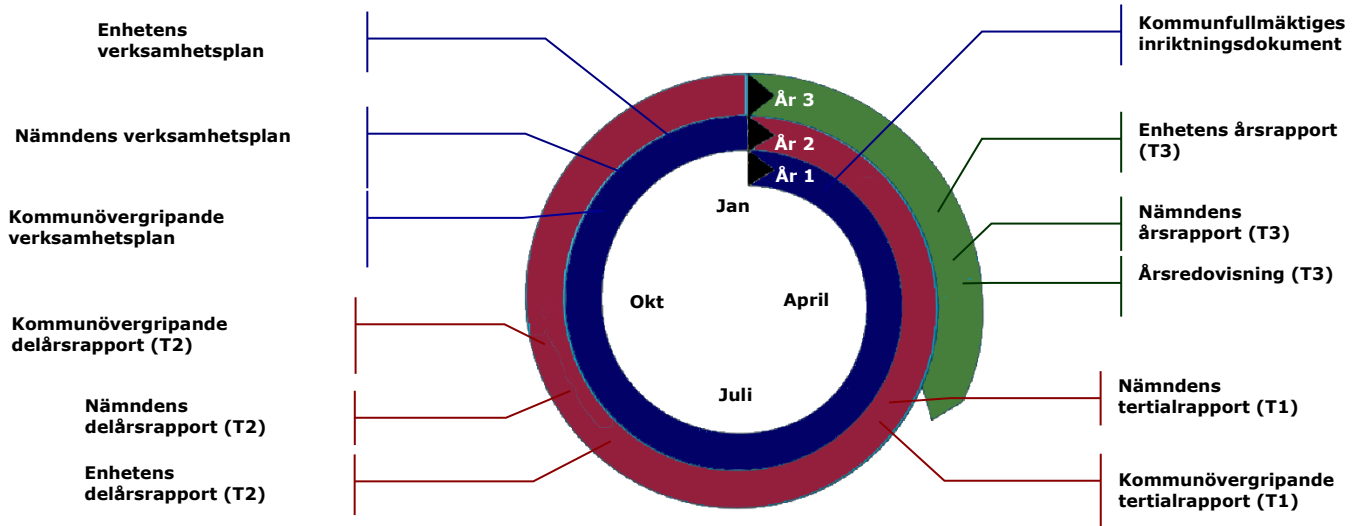
3.4.2 Tertialrapport, delårsrapport och årsrapport/årsredovisning

Rapporterna är en uppföljning av resultaten utifrån verksamhetsplanen och redovisas för fullmäktige varje tertial. Denna rapport innehåller bland annat en analys och slutsats av resultaten utifrån de prioriterade målen och de åtgärder som planeras i det fortsatta arbetet.



Rapporterna redovisas enligt nedanstående årshjul.

Blå färg, år 1= planering inför aktuellt verksamhetsår
Röd färg, år 2= aktuellt verksamhetsår
Grön färg, år 3= summering av tidigare verksamhetsår



4 Vår basverksamhet

4.1 Policy, reglemente, riktlinjer, lagar m.m.

Polycys, reglementen och riktlinjer som antas politiskt är betydelsefulla styrdokument, de reglerar basverksamheten utan detaljstyrning. Det är ytterst viktigt att dessa dokument hålls aktuella, är kända i organisationen och finns tillgängliga för allmänheten.

4.1.1 Processbeskrivningar, handbok, rutiner, anvisningar, manualer och checklistor

Till de lagar, policydokument, reglementen och riktlinjer som finns kan arbetssättet ibland behöva förtydligas. Detta specificeras i processbeskrivningar, handböcker, rutiner, manualer, anvisningar och checklistor, det vill säga en standard som antas av kommunchef, verksamhetschef eller enhetschef, beroende på vem som ansvarar för frågan. Det ska alltid finnas ett beslutsdatum och vem som antagit aktuellt dokument. Den som antar aktuell standard utser också en ansvarig som ser till att den hålls aktuell och att de är kända i organisationen. En bra standard ska vara meningsfull, enkel, tydlig, visuell och lättillgänglig.

4.2 Verksamhetsmått

För att säkerställa att vi har en effektiv verksamhet med hög kvalitet krävs det att man kontinuerligt mäter och följer upp våra verksamheter, detta görs genom olika verksamhetsmått. Vissa verksamhetsmått följs upp kontinuerligt på kommun-, verksamhets- och enhetsnivå medan andra mått mäts vid enstaka tillfällen/ under kortare perioder. Tyvärr mäter man allt för ofta det som är möjligt att mäta snarare än det som är viktigt, i likhet med nedanstående dialog:



”Letar du efter något?
-Mmmm..
-Har du tappat det här?
-Nej, men det är enklare att leta i ljuset!”

Val av verksamhetsmätt

Målsättningen är att måtten ska ge en bra indikation på kvaliteten som till exempel antal driftstörningar, antalet elever som riskerar att inte nå målen och kundnöjdhet. Det kan också vara värdefullt att följa upp tillgängliga resurser som exempelvis arbetad tid, övertid eller sjukfrånvaro.

Mätningarna kan ske på olika sätt t.ex. genom egenmätningar som intervjuer/enkäter till kunder och invånare för att granska verksamheten utifrån, men också genom egenkontroller av det egna arbetet inom verksamheten/enheten.

I vissa fall kan det vara viktigt att ta reda på produktivitet det vill säga arbetsresultat i förhållande till resursinsats, t.ex. antal besök per sjuksköterska. Effektiviteten däremot mäter effekten eller nyttan av något i förhållande till resursinsats/kostnad exempelvis förbättrad hälsa i förhållande till arbetad tid/kostnad eller kundens upplevelse av tillgänglighet, korta beslutstider/väntetider i förhållande till resursinsats/kostnad. Resursinsats innebär alltså att man utför så mycket värdeskapande arbete som möjligt med ett minimum av slöserier det vill säga att man gör rätt från början (RFB).

För att kunna jämföra oss med andra kommuner deltar vi även i nationella mätningar som till exempel öppna jämförelser, Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK) och Vad kostar verksamheten i din kommun (VKV) som också kan vara användbara verksamhetsmätt.

Resultatet från olika verksamhetsmätt kan antingen vara en bekräftelse på att vi har rätt kvalitet eller innebära att ett utvecklingsarbete behöver påbörjas.

4.2.1 Kvalitetsgarantier

En kvalitetsgaranti är en offentligt publicerad standardnivå som beskriver vad medborgarna kan förvänta sig av kommunen. Garantierna beslutas av förtroendevalda (3-7 st per verksamhet/miljö- och byggnadsnämnd) och kan hjälpa medarbetare att förbättra verksamheten genom att successivt höja lägsta nivån. Kvalitetsgarantier skall vara relevanta, utmanande, enkla och mätbara. I Stratsys finns kvalitetsgarantierna, hur vi väljer att mäta dem (= mått) och åtgärder som vidtas för att förhindra att avvikelser uppstår.

4.3 Ständiga förbättringar/systematiskt kvalitetsarbete

Målsättningen är att vi alltid ska sträva efter att utföra arbetet på bästa sätt. Utgångspunkten är att varje enskild medarbetare i sitt dagliga arbete ska verka för att skapa största möjliga värde med så lite resursåtgång som möjligt. Det vill säga värde för kunden men också för invånarna och samhället. Fokus ligger dock på kundernas behov och önskemål och för att lyckas med detta är medarbetarnas engagemang och delaktighet en förutsättning.



Utgångspunkten i allt förbättringsarbete är att processen är känd och att det finns en standard för hur man ska arbeta.

Kort sagt:

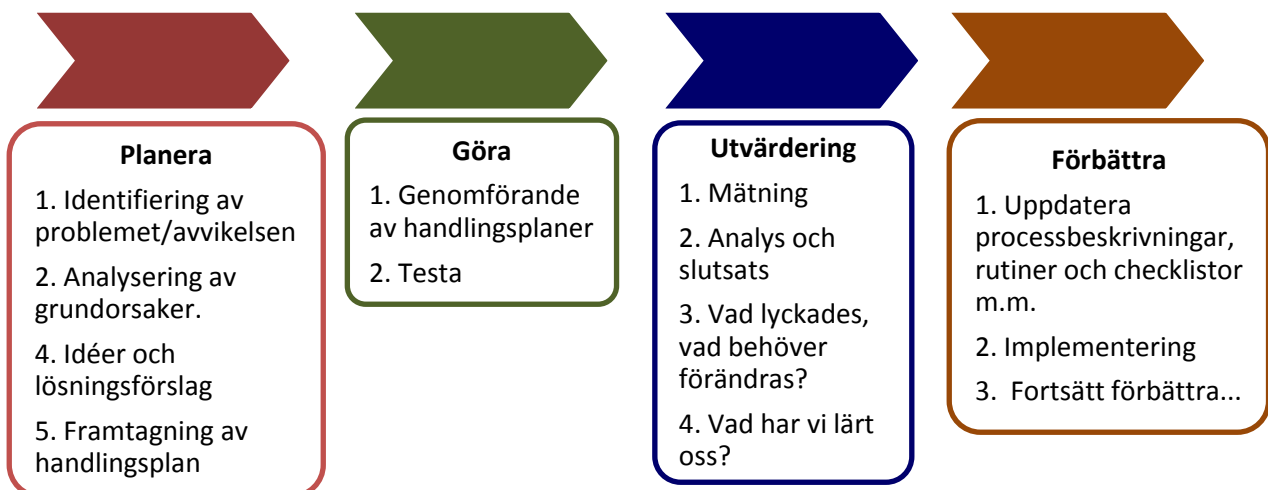
Om det inte är definierat vad som är ett normalt arbetssätt (en standard)

- Hur kan man då se när det är onormalt eller att något behöver förbättras?

Tack vare standarder är det lättare att upptäcka fel eller i bästa fall förebygga så att fel inte kan uppstå. Utmaningen är att göra rätt saker på rätt sätt. Ibland räcker det inte ens med att göra rätt saker för att uppfylla kundens behov, det handlar också om att kunna leverera det när kunden behöver den. Dessutom måste man ständigt vara observant på att kundernas behov och förväntningar förändras över tid.

I förbättringsarbetet kan det många gånger vara värdefullt att använda olika verktyg. Inom lean finns det användbara verktyg som t.ex. 5s, värdeflödesanalys och spagettidiagram.

Det systematiska kvalitetsarbetet innehåller fyra delar:



Utveckling av kvalitet och verksamhet kan initieras genom uppföljning av verksamhetsmått, inkomna synpunkter och förslag eller genom utvärdering av det systematiska förbättringsarbetet.

4.3.1 Gemensam systematik i alla verksamheter

I Grästorps kommun finns en gemensam övergripande systematik kring förbättringsarbete som sedan anpassas utifrån respektive verksamhets/enhets krav och förutsättningar.

Gemensam övergripande systematik:

- Medarbetarnas delaktighet
- Stödande ledarskap
- Känd struktur och forum för förbättringsarbete
- Processorientering
- Lärande



4.4 Utvärdering

Utvärderingen sker genom att man följer upp, mäter resultatet, gör analyser och drar slutsatser utifrån en bedömning av risk och väsentlighet. Utvärderingen är en förutsättning för att få ett lärande.

4.4.1 Internkontrollplan

Intern kontroll är ett ledningsverktyg med väsentlig betydelse för både den politiska ledningen och verksamheterna. Kontrollsystemen bidrar till att säkerställa att beslut vilar på ett korrekt underlag. Kontrollmomenten antas politiskt och ska även skydda mot ekonomiska förluster, misshushållning av kommunala tillgångar och att verksamheten bedrivs på ett korrekt sätt utifrån fattade beslut.

Syftet med den interna kontrollen är alltså att säkerställa en effektiv förvaltning och att undgå allvarliga fel. Detta uppnås genom att fortlöpande anpassa organisationen och införa metoder och rutiner som leder till att:

- Öka effektiviteten inom alla nivåer i organisationen
- Säkerställa kommunens tillgångar
- Säkra en korrekt ärendehantering genom att bestämmelser följs
- Förhindra att kommunen drabbas av förluster till följd av fel, brott och/eller andra oegentligheter
- Säkerställa att pengar och andra tillgängliga resurser används i enlighet med fattade beslut
- Säkerställa en riktig, ändamålsenlig och rättvisande redovisning
- Skydda personalen mot oberättigade misstankar om oegentligheter

4.4.2 Revision

På fullmäktiges uppdrag granskar revisorerna med hjälp av ett sakkunnigt biträde om kommunens verksamhet sköts på ett ändamålsenligt, effektivt och säkert sätt. Revisorerna granskar årligen all verksamhet i kommunen i den omfattning som följer av lagstiftning och god revisionssed. Revisorerna nomineras av de politiska partierna och väljs av fullmäktige men är politiskt oberoende när de utför sitt revisionsuppdrag.

4.4.3 Inspektioner

Det görs regelbundet inspektioner från andra myndigheter i kommunens olika verksamheter. Under inspektionen bedöms hur väl verksamheten eller huvudmannen lever upp till de lagar, regler och förordningar som finns och till en viss del även dess kvalitet.

4.4.4 Patientsäkerhetsberättelse och kvalitetsberättelse

Varje år upprättas det en patientsäkerhetsberättelse som beskriver social verksamhets patientsäkerhetsarbete under föregående kalenderår. Vårdgivaren beskriver vad verksamheten har gjort för att identifiera, analysera och så långt som möjligt reducera risker i vården, och för att minska antalet tillbud och negativa händelser. Vårdgivaren beskriver också hur – och när – man ska fullfölja de åtgärder som man inte kunnat göra omedelbart. I patientsäkerhetsberättelsen finns även en beskrivning av vilka resultat vårdgivaren har uppnått i sitt patientsäkerhetsarbete.



Exempel på resultat kan vara att antalet fallskador eller vårdrelaterade infektioner har minskat, att vårdgivaren har förändrat rutiner så att de blir lättare att följa, att man skapat utbildnings- och träningsmöjligheter eller infört nya tekniska stödsystem.

5 Begrepp

Kund den eller de som verksamheten finns till för, de vi vill skapa ett värde åt.

Kvalitet på en tjänst, vara eller produkt är dess förmåga att tillfredsställa eller helst överträffa kundens behov och förväntningar (B. Berman, B Klefsjö 1995).

Process, en serie aktiviteter som förädlar en tjänst eller en produkt. Alla processer har en kund – intern eller extern och kännetecknas av att de är repetitiva.

Processorienterat synsätt syftar till att se till processen som helhet och sudda ut skiljelinjerna mellan de olika verksamheterna och undvika ett stuprörstänkande.

Policys, reglemente och riktlinjer är en politiskt antagen avsiktsförklaring för att styra beslut och uppnå önskade mål, inom kommunens hälso- och sjukvårds arbete kan även medicinskt ansvarig sjuksköterska fatta beslut om riktlinjer.

Processbeskrivning, handbok, rutiner, anvisningar och **manualer** beskriver hur arbetet ska utföras, i vilken ordning och av vem. En **checklista** är en lista på saker som används för att minimera fel och misstag uppstår. Dessa dokument antas av kommunchef, verksamhetschef, enhetschef eller medicinskt ansvarig sjuksköterska beroende på vem som äger frågan.