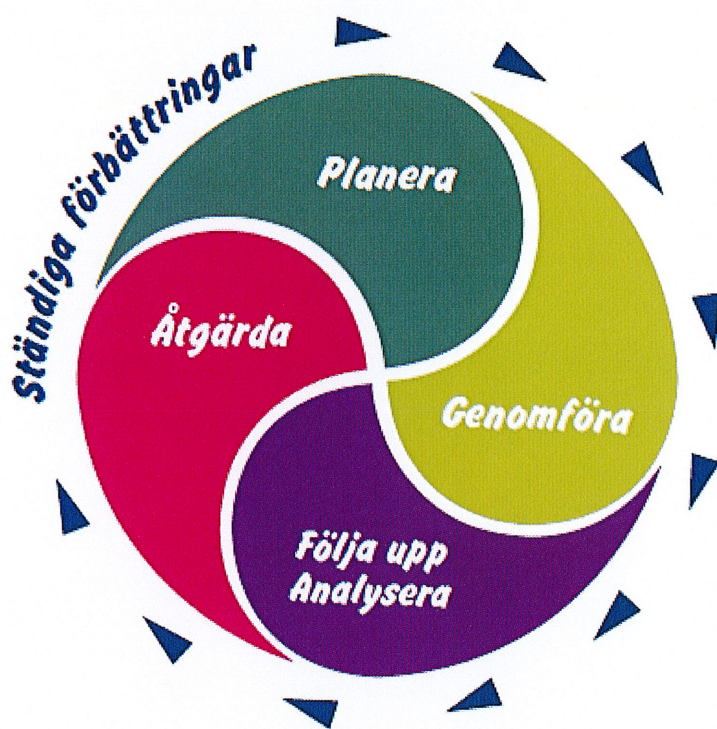


# Kvalitetsledningsmodell

– för verksamhetsutveckling



*Process för systematiskt kvalitetsarbete*

Fastställd 2017-02-23.

Bo Renman, kommundirektör

tyresö kommun



Kvalitetsledningsmodell Tyresö kommun/2017-02-07

Kvalitetsenheten har uppdraget att upprätta, följa upp och utveckla kvalitetsmodellen.

## Innehållsförteckning

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Kvalitetsledning i Tyresö kommun.....</b>           | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Framgångsfaktorer.....</b>                          | <b>5</b>  |
| <b>3</b> | <b>Processen för systematiskt kvalitetsarbete.....</b> | <b>8</b>  |
| <b>4</b> | <b>Metoder, verktyg och system.....</b>                | <b>11</b> |
|          | <b>Beslutstöd.....</b>                                 | <b>13</b> |
|          | <b>Analystrappan.....</b>                              | <b>15</b> |

# 1 Kvalitetsledning i Tyresö kommun

## Sammanhållen styrning och ledning

Kommunens gemensamma vision och strategiska målområden är ledstjärnor för allt arbete inom Tyresö kommun. Vår omvärldsbaserade styrmodell för verksamhetsutveckling består av en styrprocess som omfattar framtidsplanering, mål- och resultatstyrning och kvalitetsledning. Alla delarna är kopplade till varandra och i styrprocessen anges att verksamheterna ska samla sin styrning och planering i planer som säkerställer att mål och verksamhetsuppdrag uppfylls. Tyresös modeller för framtidsplanering och kvalitetsledning sätter medborgarna i fokus och ger förutsättningar och underlag till arbetet med mål och resultat i styrprocessen.

Läs mer om styrprocessen <http://intranat/Handbocker--styrdokument/Styrprocess>

## Gemensam modell för kvalitetsarbete

Ett framgångsrikt kvalitetsarbete innebär att verksamheten ständigt förbättras och utvecklas samtidigt som resurserna används på bästa sätt. Kvalitetsenheten har i uppdrag att ge stöd och skapa struktur i kvalitetsarbetet. Därför har en gemensam modell för kvalitetsledning tagits fram.

Kvalitetsledningsmodellen bygger på erfarenheter från utvecklingsarbete i kommunen, teoretiska modeller och spaning på andra kommuner och organisationer. I modellen lyfts inte bara strukturen utan också kulturens betydelse för framgång i verksamhetsutvecklingen.

Kvalitet handlar om hur och i vilken grad vi lever upp till medborgarnas och andra intressenters krav och förväntningar på service, insatser och tjänster samt lagstiftning och styrdokument.

Kvalitetsarbetet ska leda till att vi systematiskt bevarar, förnyar och förbättrar servicen till medborgarna. Modellen har tagits fram för att vi alla, chefer och medarbetare på alla nivåer ska ha en gemensam bild av hur vi kan arbeta med att utveckla kvaliteten i Tyresö kommun tillsammans. Tyresöbor, förtroendevalda och andra intresserade kan med hjälp av modellen, få insyn i kommunens kvalitetsarbete.

## Ansvar och roller

Chefen för avdelningen Medborgarfokus har det strategiska ansvaret för kommunens övergripande kvalitetsledningsmodell. Kvalitetsenheten har i uppdrag att:

- kvalitetssäkra och utveckla kvalitetsledningsmodellen



- ge övergripande stöd för och processleda systematiskt kvalitetsarbete samt ge systemstöd för verksamhetsplanering i Bestyr
- genomföra fristående tillsyn och granskning i verksamheter som kommunen ansvarar för.

Förvaltningscheferna har ansvar för att det bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete i verksamheterna och att kvalitetsledningsmodellen tillämpas. Kvalitetsledningsmodellen är kopplad till styrprocessen och konkurrerar inte med exempelvis socialtjänstens kvalitetsledningssystem eller andra styrdokument. Modellen beskriver övergripande, struktur och kultur för kvalitetsledning. Förvaltningschefer och andra ledningsfunktioner har i uppdrag att, skapa en kvalitetskultur som bidrar till att vi utvecklar Tyresö tillsammans.

På varje förvaltning utses kvalitetsledare. Rollen omfattar stödfunktion för kvalitetsledningsmodellen och processledning för det systematiska kvalitetsarbetet, på förvaltningsnivå.

Verksamhetschefer på alla nivåer har i uppdrag att leda det systematiska kvalitetsarbetet genom att planera, följa upp, analysera och utveckla sin verksamhet. Kvalitetsledning ingår som en del i introduktionen vid nyanställning och i chefs- och ledarprogrammet.

Det är viktigt att medarbetare på alla nivåer känner till och aktivt och engagerat bidrar till verksamhetens systematiska kvalitetsarbete.

## 2 Framgångsfaktorer

Kvalitetskulturen i en organisation är beroende av en mängd faktorer. Institutet för kvalitetsutveckling, SIQ har tagit fram ett antal värderingar som kännetecknar framgångsrika organisationers verksamhetsutveckling. Vissa av värderingarna har omarbetats till framgångsfaktorer i Tyresö kommuns modell för kvalitetsledning. Andra kvalitetsmodeller har också utgjort underlag för formuleringen av framgångsfaktorerna. Genom att förhålla sig till och använda framgångsfaktorerna i sin självskattning kan verksamheterna värdera sitt kvalitetsarbete. På det sättet identifieras vad som behöver prioriteras och utvecklas för att ge förutsättningar för ett framgångsrikt kvalitetsarbete.



### 2.1 Medborgarfokus

Kvalitet kan även uttryckas som förhållandet mellan förväntning och upplevelse. Därför arbetar vi kontinuerligt med uppföljning och utvärdering för att öka vår kunskap om medborgare, brukare, företagare och besökares önskemål, behov och synpunkter. Mottagare av service och insatser ska så långt som möjligt vara nöjda och känna att de kan påverka.

Medborgar- och brukarundersökningar som genomförs och synpunkter som lämnas in till kommunen, är viktiga i arbetet med att förbättra och utveckla kommunens service. Dialoger med och direkta förslag från medborgarna ger också värdefulla inspel. Det nya dialogverktyget Tyresöinitiativet är ett sätt att få in fler goda idéer om förbättring och utveckling av den kommunala servicen. Tyresöinitiativet ingår i kommunens strategiska program för medborgardialog.



## 2.2 Nära ledarskap och engagerade medarbetare

Vår ledarfilosofi *Nära ledarskap tillsammans* skapar en gemensam värdegrund och gemensamt förhållningssätt.

*Nära livet med höga ambitioner* är vårt arbetsgivarvarumärke som har tagits fram med hjälp av medarbetare i kommunen. Syftet är både att knyta till oss och att behålla kompetenta medarbetare. Vi arbetar för att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

Chefs- och -ledarprogrammet ska ge stöd till chefer i deras ansvar för kvalitet, personal och ekonomi inom sin verksamhet. De samlade resurserna ska användas på ett effektivt sätt med fokus på resultat, och alltid ur ett medborgarperspektiv.

Alla medarbetares bemötande, engagemang, delaktighet i verksamhetsutvecklingen, inflytande och ansvar bidrar till att göra Tyresö kommun till en effektiv organisation och en attraktiv arbetsgivare.



## 2.3 Samverkan och helhetssyn

En effektiv verksamhetsutveckling fungerar bäst om alla arbetar tillsammans mot gemensamma mål. Samverkan och samarbete ger bättre resultat, ökad kunskap, känsla av sammanhang, ökad förståelse, och nya perspektiv. I Tyresö används ofta nätverksformen både internt och externt för att reflektera, lära av varandra och för att arbeta mer processinriktat. Väl utvecklade kontaktnät både internt och externt är en viktig framgångsfaktor.



## 2.4 Processorientering

Processorientering handlar om att ha ett synsätt som fokuserar på värdet för mottagaren och hur värdet skapas. Processledningsmodellen ger förutsättningar för helhetssyn och mer gränsöverskridande arbetsätt. Tydliga roller och ansvar skapar effektivare arbete i processerna.

## 2.5



### Beslutstöd

Som stöd för planering, rapportering och utveckling finns beslutsstödssystemet Bestyr. Systemet ger förutsättningar för kommunikation mellan de olika nivåerna och delarna i styrprocessen. Här sker arbetet med planer och uppföljning på alla nivåer i styrprocessen. I Bestyr kan måluppfyllelse, resultat och avvikelser följas. Rapporter för att få fram faktabaserade beslutsunderlag hämtas från systemet.

## 2.6



### Faktabaserade beslutsunderlag

Beslut ska baseras på tillförlitlig fakta och välgrundade, dokumenterade kvalificerade bedömningar. För det krävs information som är kvalitetssäkrad och tillgänglig. Vårt beslutsstödssystem har förbättrat våra möjligheter att säkerställa att vi hämtar data på samma sätt varje gång. Integration med verksamhetssystem och andra databaser ska effektivisera och kvalitetssäkra hanteringen av resultat och data. Visualiseringen av resultat förbättras kontinuerligt för att öka transparens och delaktighet både internt i kommunen och till medborgarna.

## 2.7



### Systematiskt kvalitetsarbete

Vi behöver ha hålla koll på om vi arbetar på rätt sätt för att nå önskade effekter eller att vi är på väg i rätt riktning. Därför är det viktigt att med uppföljning och analys av resultat, planera aktiviteter och det löpande arbetet. Systematiskt kvalitetsarbete är en framgångsfaktor i alla verksamheter.



### 3 Processen för systematiskt kvalitetsarbete

Systematiskt kvalitetsarbete ska ge stöd till verksamheternas chefer och medarbetare i verksamhetsutvecklingen och leda till förbättring och förnyelse i servicen till medborgarna. Processen bygger på det väl beprövade kvalitetshjulet med faserna planera, genomföra, följa upp och analysera samt fasen åtgärda.

#### Faserna i det systematiska kvalitetsarbetet

##### 3.1 Planera

Tydligt verksamhetsuppdrag, väl kända mål, kartlagda processer med fokus på mottagaren är förutsättningar för ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Om medarbetarna inte har en gemensam bild av hur och varför de ska skapa värde för mottagarna är det svårt att göra en god planering.

Att starta planeringsfasen med en nulägesbeskrivning hjälper till att identifiera de viktigaste förändringsbehoven. Hur ligger vi till? Det görs genom att samla information och göra självskattning. En väl genomförd analysfas med slutsatser och konsekvenser innebär att det finns underlag för en god planering.

Nästa steg är att beskriva vilket önskat läge eller vilka önskade effekter som ska uppnås för ett framgångsrikt kvalitetsarbete och bidra till att gemensamma mål uppnås. Idéer och åtgärdsförslag för förbättring och förnyelse läggs in som aktiviteter i verksamhetsplanen.

Vad som behöver mätas och följas upp på vägen mot det önskade läget behöver bestämmas. Resultaten ska visa att det går åt rätt håll och vilka effekter som har uppnåtts.

I verksamhetsplanen<sup>1</sup> ska framgå:

- vilka aktiviteter som ska genomföras, hur de ska genomföras och vem som har uppdraget
- vilka mått som valts för att nå mål eller önskade effekter för att förbättra och förnya service och kvalitet (styrta)
- vilka verksamhetsmått som följs för att hålla koll på kvaliteten i den löpande verksamheten (följetal)
- hur och när resultaten ska följas upp och analyseras

##### 3.2 Genomföra

Verksamheten går från planering till att förverkliga idéer och åtgärdsförslag så att önskade effekter för målgrupperna uppnås. Planerad löpande verksamhet och planerade aktiviteter genomförs. Utfall, resultat och andra värden i uppföljningen rapporteras och kommenteras kontinuerligt för att hålla koll på

<sup>1</sup> Läs mer om verksamhetsplanering i bilaga 1 om beslutstöd

verksamhetens utveckling (riktning och effekt). Genom att ständigt ha koll på verksamhetens resultat kan korrigeringar eller mindre ändringar genomföras direkt så att arbetet drivs i rätt riktning.

På verksamhetsnivå görs en årlig utredning av arbetsmiljö- miljö- och säkerhetsrisker. Riskanalys kopplad till verksamhetens uppdrag och mål sker kontinuerligt i den löpande verksamheten.

### 3.3 Följa upp och analysera resultat

En viktig del för att bedriva ett framgångsrikt kvalitetsarbete är uppföljning och analys. Om inte den här fasen genomförs blir underlagen varken faktabaserade eller tillräckligt omfattande för att visa på effekter av vidtagna åtgärder och aktiviteter.

Verksamhetsuppföljning genomförs enligt årshjulet i beslutstödssystemet Bestyr.

Det finns olika metoder för uppföljning och analys.

- Arbetsplatsmöten där uppföljning görs för att beskriva nuläget och följa kvalitetsarbetets riktning och effekter.
- Analysgrupper, planeringsdagar eller liknade där mer omfattande systematiska analyser av avvikelser, synpunkter och annan insamlad information görs för att användas i planeringen framåt
- Ledningsgenomgång. I ledningsgrupper på olika nivåer görs regelbundet genomgångar av resultatanalyser för att prioritera och planera åtgärder. (ungefär en gång per månad)

Verksamhetsuppföljningarna dokumenteras i Bestyr och utgör grunden för faktabaserade underlag för varje verksamhetsområde. Dessa används sedan till månadsrapporter, delårsrapportering och verksamhetsberättelser till politiken.

#### Innehåll i verksamhetsuppföljning

- verksamhetsmått och indikatorer (följetal och styrtal)
- ekonomiskt utfall
- avvikelser i verksamhetens processer
- inkomna synpunkter, felanmälningar och förslag
- kvalitetsgarantier eller andra servicelöften
- kvalitetsfaktorer i nationella kvalitetsregister eller kvalitetsledningssystem
- resultat från granskningar, tillsyn eller andra kvalitetsuppföljningar
- risker
- resultat från undersökningar/enkäter som riktar sig till olika målgrupper
- resultat från medarbetarenkäter

- dialog och samverkan med målgrupper

**Verksamhetsanalys görs systematiskt med hjälp av analystrappan genom att:**

- Samla ihop information
- Göra jämförelser
- Identifiera mönster
- Reflektera över påverkande faktorer
- Visa på tänkbara konsekvenser som påverkar kvaliteten
- Relatera kostnader med resultatet
- Dra slutsatser

**Med hjälp av verksamhetsanalyserna dras slutsatser som beskriver:**

- Prioriterade förbättringsområden
- Åtgärdsförslag och idéer

#### **Självskattning:**

För att värdera kvalitetsarbetet i den egna verksamheten är det viktigt att reflektera över hur väl det utförda arbetet motsvarat kraven i verksamhetsuppdraget och de förväntade effekterna som beskrivits i planeringsfasen. Framgångsfaktorerna kan användas för att bedöma hur framgångsrikt kvalitetsarbetet varit och hur det kan förbättras.

## **3.4 Åtgärda**

### **3.4.1 Ständiga förbättringar**

Med slutsatser och åtgärdsförslag utifrån faktabaserade analysunderlag blir verksamhetsutvecklingen mer effektiv. Åtgärder för att eliminera risker, justera avvikelser i processer och resultat som påverkar kvaliteten, vidtas kontinuerligt. Utvecklingsbehov som inte kan hanteras i det systematiska kvalitetsarbetet kan föras över till målstyrningen i form av nya mål eller uppdrag.

Aktiviteter för att förbättra och förnya kvalitet och service sätts in i planen i Bestyr. Nya aktiviteter kan läggas till när behov av förändring uppstår.



## 4 Metoder, verktyg och system

### 4.1 Metoder för kvalitetsledning och systematiskt kvalitetsarbete

#### 4.1.1 Medarbetarsamtal

På vilket sätt och i vilken grad medarbetarna har varit delaktiga, visat engagemang och bidragit till verksamhetsutvecklingen, följs upp i regelbundna medarbetarsamtal. Prestationen är kopplad till den individuella lönsättningen genom lönekriterier.

#### 4.1.2 Fristående tillsyn och granskning

Kvalitetsenheten som är placerad i kommunstyrelseförvaltningen utför fristående tillsyn och granskning av såväl kommunala som fristående verksamheter. Genom systematiska kvalitetsgranskningar identifieras både goda exempel och förbättringsmöjligheter i verksamheterna. Resultatet är ett underlag för verksamhetsutveckling.

#### 4.1.3 Brukarundersökningar

Tyresö kommun genomför medborgarundersökningar och brukarundersökningar i de flesta verksamheter.

#### 4.1.4 Synpunktshanteringssystem

Hantering av synpunkter är ett viktigt led i kommunens kvalitetsarbete. Det skapar ett underlag för uppföljning, analys och utveckling av kommunens verksamheter och tjänster. Synpunktshanteringen följer en gemensam process som utgår från ett medborgarperspektiv. Fel, frågor, förslag, klagomål och beröm, allt samlas i samma system, vilket innebär att kvaliteten säkerställs och hanteringen förenklas.

#### 4.1.5 Kolada

I Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada) kan du följa kommunernas verksamheter från år till år. Med över 4000 nyckeltal finns ett bra underlag för analyser och jämförelser. Nyckeltalen bygger ofta på nationell statistik från de statistikansvariga myndigheterna, men också på uppgifter från andra källor. Exempelvis deltar de flesta kommuner i frivillig redovisning av kvalitet i olika verksamheter i Koladas "inmatningsfunktion".

Det går enkelt att visa era siffror i tabeller, diagram eller kartor på datorn, kopiera över bilder i dokument eller presentationer, eller exportera till Excel för vidare bearbetning.

#### 4.1.6 Jämförelseguiden

På Tyresö kommuns hemsida finns en jämförelseguide söka och jämföra olika verksamheter i Tyresö kommun. Både kommunala och privata verksamheter finns med i Jämförelseguiden.

#### 4.1.7 Projektmodell

Då mer omfattande och eller långsiktiga förändringar behöver genomföras används kommunens projektmodell. Behovsanalys och förstudie ska alltid göras inför verksamhetsförändringar för att bedöma om projektmodellen är lämplig att använda eller om det handlar om ett avgränsat, mindre uppdrag. Metodstöd finns att tillgå på intranätet. I Tyresö kommun finns ett projektkontor med målsättning är att ge stöd och bidra till effektivare verksamheter genom att framförallt:

- projektleda kommunövergripande projekt
- utbilda i projektmodellen
- utveckla och förvalta projektmodellbeskrivning, stöd och mallar
- ge stöd i förändringsledning och projektledning

Länk till projektmodellen <http://intranat/Projekt-samverkan/Projektmodell>

### 4.2 Forum för samverkan och helhetssyn

#### 4.2.1 Kommundirektörens ledningsgrupp

Ledningsgruppen leds av kommundirektören och består av samtliga förvaltnings- och kontorschefer. Ledningsgruppen ska med hjälp av faktabaserade underlag från verksamheterna analysera utveckla Tyresö tillsammans i riktning mot de politiska målen och uppdragen.

#### 4.2.2 Chefsforum

Fyra gånger om året träffas alla kommunens chefer. Syftet med dagarna är att stärka utvecklingen av Tyresös ledarskap, lyfta medborgarfokus och vara en mötesplats för lärande, öppenhet och transparens. De syftar till att skapa delaktighet och en gemensam plattform för Tyresös utveckling mot vision och mål.

#### 4.2.3 Skuggledning

Skuggledningen består av ett tiotal enhets- och avdelningschefer som ska fånga upp fenomen i organisationen och ha en dialog om detta med kommundirektörens ledningsgrupp.

#### 4.2.4 Nätverk för styrprocessen

För att samordna arbetet i och utveckla styrprocessen, finns ett nätverk där representanter för samtliga förvaltningar och stödfunktioner för HR, kvalitet och ekonomi samt systemförvaltare för beslutstöd ingår. I nätverket finns goda möjligheter att lära av varandra och arbeta över organisationsgränserna.

#### 4.2.5 Kommunikatörsnätverk

Närhet till verksamheten är ofta viktig för effektivt kommunikationsstöd, därför har förvaltningarna egna kommunikatörer. Förvaltningskommunikatören avsätter fem procent av sin arbetstid till ett kommunikatörsnätverk som träffas under olika former. Kommunikatörerna har i uppdrag att informera om styrprocessen och kommunicera ut verksamheternas resultat på olika sätt.

#### 4.2.6 Strategiskt IT-råd

Gruppen ger stöd till kommunledningen inför strategiska beslut om kommunövergripande IT-utveckling. Samtliga förvaltningar har representanter i rådet.

#### 4.2.7 Strategisk lokalgrupp

Gruppen har i uppdrag att analysera kommunens lokalbehov och bedöma sannolika lokalutvecklingen.

#### 4.2.8 Övriga nätverk och samarbetsgrupper

Det finns dessutom nätverk som är antingen sammansatta utifrån funktioner eller utifrån gemensamma processer, t.ex. nätverk för administratörer, systemförvaltare, registratörer osv.

## Beslutstöd

### 4.3 Verksamhetsplanering och uppföljning

Samtliga chefer dokumenterar planering och uppföljning av verksamhetsuppdraget i Bestyr. Underlagen tar de fram tillsammans med sina medarbetare. Planernas struktur och omfattning varierar. Chefer som har flera enheter gör en mer övergripande och omfattande verksamhetsplan, medan enhetscheferna gör en plan med fokus på aktiviteter och verksamhetsuppföljning. Det kan dock variera något beroende på förvaltning, förvaltningscheferna beslutar om planstrukturen.

#### 4.3.1 Koll på verksamhetsutvecklingen

För uppföljning används olika verksamhetsmått; nyckeltal och indikatorer.

Nyckeltal är mått som mäter resultat, volymer, resurser och liknande som inte är direkt kopplade till målstyrningen.

Indikatorer är mått som anger en riktning och som kan bidra till bedömningen av om vi lyckas uppnå våra mål och om vi är på väg åt rätt håll. För uppföljningen av ett mål behöver ofta flera indikatorer väljas, för att de tillsammans ska ge ett tillförlitligt underlag.

Ett gemensamt digitalt register för nyckeltal och indikatorer säkerställer kvalitet och jämförbarhet i mätningar och resultat.

#### 4.3.2 Årshjul

För att underlätta planeringen och öka framförhållningen för framförallt kommunens chefer finns ett gemensamt årshjul i Bestyr. Här läggs gemensamma åtaganden in, exempelvis medarbetarsamtal, löneöversyn, aktiviteter i det systematiska kvalitetsarbetet och liknande.

## Bilaga 2

### Analysstrappan

Analysstrappan är en användbar metod för många typer av analyser. Den delar upp analysen i olika steg och svarar på frågan ”Varför blev det som det blev?” Analysen genomförs i olika steg och i varje steg ställs ett antal frågor som ska besvaras innan nästa steg påbörjas.

### Analysstrappan



### Steg 1-8

#### 1. Granska och jämför med tidigare mätningar

- Vilka värden är höga?
- Vilka värden är låga?
- Vilka värden ligger kvar på samma nivå?
- I vilken riktning har förändring skett?
- Kan vi se trender?

#### 2. Jämför med egna uppsatta målvärden

- Hur förhåller sig resultatet till uppsatta målvärden, önskat läge, önskade effekter?
- Vilka avvikelser kan ni se?
- Vilka skillnader kan ses mellan olika grupper (kvinnor – män, åldrar, bakgrund osv.)

- Vilka skillnader i förutsättningar, påverkansfaktorer behöver vi ta hänsyn till?

### 3. Jämför med andra

- Vilka värden är höga respektive låga i förhållande till andra kommuner, region, riket, osv.?
- Vilka värden har förändrats kraftigt?

### 4. Identifiera mönster

- Vilka områden är särskilt starka eller svaga?
- Vilka resultat utvecklas i linje med andra resultat och vilka avviker?
- Vilka samband kan ses?
- På vilka sätt stämmer/stämmer inte dessa samband med våra förväntningar? I vilka fall saknas samband?

### 5. Reflektera över påverkande faktorer och effekter

- Vilka skillnader i förutsättningar behöver vi ta hänsyn till?
- Vilka händelser kan ha påverkat resultatet?
- Vilka åtgärder som genomförts kan ha påverkat resultatet?
- Vilka genomförda åtgärder eller aktiviteter har gett förväntad effekt?
- Vilka andra faktorer har medfört att resultatet blev som det blev?

### 6. Utöka underlaget för analysen

- Vilken ytterligare information behövs för att kunna analysera resultatet?
- Vilka personer/funktioner behöver vi ta hjälp av? Varför?

### 7. Dra slutsats

- Vilka slutsatser kan vi dra? Varför?
- Vad vet vi om orsakerna till resultatet?
- Vad kan vi lära av såväl positiva som negativa resultat? Vad innebär resultatet för mottagaren?
- Vad innebär resultatet för bilden av Tyresö kommun?
- Hur och varför bidrar resultatet till att uppnå verksamhetsuppdraget samt mål och vision?
- Vad ska särskilt beaktas om utvecklingen fortsätter på samma sätt?
- Vilka rekommendationer kan ges till ledningen?



## 8. Föreslå åtgärder

- Vad ska prioriteras utifrån slutsatserna?
- Vilka åtgärder ska vidtas utifrån granskningen och de ambitioner vi har för kommande period?
- Hur ska åtgärder följas upp och utvärderas?

