

Utkast 2004-06-28

Tyresö Kommun – Planeringsmodell för
verksamhetsutveckling
För planperioden 2006-2008

POLITISKA UTGÅNGSPUNKTER

Kommunfullmäktige/kommunstyrelsen fastställer i början på året dels den politiska inriktningen av verksamheten, dels de ekonomiska förutsättningarna för verksamheten samt övriga planeringsförutsättningar.

”Kommunstyrelsen skall för nämnder och styrelser samt kommunens bolag genom aktiv och medveten dialog lösa behovet av vägledning i frågor som rör ekonomiskt resultat, strategisk inriktning gällande mål och ambitions- och risknivå. Detta genom att ta erforderliga planerings-, samordnings och uppföljningsinitiativ i samverkan med kommunens nämnder och bolag, vilket ska leda till att kommunkoncernens totala verksamhet blir än mer effektiv, ändamålsenlig och samordnad samt styrbar ur såväl demokratiskt om verksamhetsmässigt perspektiv.”

Därför lägger vi fast en modell för integrerad planering av den politiska visionen, kopplad till såväl kommunens gemensamma strategiska utvecklingsområden som nämnders och styrelser verksamhet- och budgetplan.

1. **Kommunövergripande vision och strategiska utvecklingsområden 2006-2008**

Som grund för kommunens gemensamma arbete idag och för framtiden ligger en vision, en idé och inriktning om vad vi vill med vår kommun och vad vi vill stå för i vår omgivning. Initialt gäller att arbeta och planera för de närmaste tre åren.

TYRESÖS VISION 2010

Utifrån denna vision ska nämnder och styrelser verka genom att ange hur man arbetar för att förverkliga visionen.

Detta görs genom

- Gemensamma Åtaganden 2006

☞ Kommunens nämnder och förvaltningar ska ange hur och på vilket sätt man ska medverka i att förverkliga kommunens vision

☞ I all extern information skall Tyresös kvaliteter somen kommun att bo och leva i framhållas.

1.1 **Grundläggande värderingar**

Här anges de politiska värderingar som Tyresö kommuns verksamhet ska omfattas av.

1.2 **Strategiska utvecklingsområden 2006-2008**

För att förverkliga visionen och leva upp till kommunens grundläggande värderingar läggs ett begränsat antal strategiska utvecklingsområden fast.

Strategiområde 1 xxxxxxxxxxxxxx

Vilket innebär att xxxxxxxxxxxxxxxx

- ? Invånarna skall erbjudas xxxxxxxx och goda möjligheter till xxxxxxxx
- ? Invånarna skall erbjudas ökade möjligheter till att xxxxxxxxxxxxxxxx
- ? Minst ett fullmäktigemöte per år xxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Vidare förklaras ytterligare begreppets innebörd.

Utifrån ett område lämnas åtgärderna ut till nämnder och styrelser

Åtagande 2006

- ☞ Invånarna skall xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
- ☞ Den politiska ledningen har xxxxxxxx
- ☞ Möjligheten att xxxxxxxxxxxxxx genomförs.
- ☞ Kommunen deltar i projektet ” xxxxxxxx”

Strategiområde 2 xxxxxxxxxxxxxx

Det innebär dels att tillgängliga xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx dels att de xxxxxxx service. xxxxxxx minska under mandatperioden.

Åtagande 2006

- ☞ Ett xxxxxxxxxxxxxx uppnås.
- ☞ xxxxxxxxxxxxxx oförändrad
- ☞ Arbetet med att xxxxxxx skall fortsätta.

2. KOMMUNFÖRVALTNINGENS PLANERING

Utifrån de politiska inriktningarna som antas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och respektive nämnd planerar respektive nämnd och styrelse sin verksamhet under våren/hösten. En av utgångspunkterna bör vara de strategiska utvecklingsområden som finns i budgeten.

Gemensamma utgångspunkter

Att leva med förändringar är något naturligt och vi måste inse att vår trygghet ligger i förändring och inte i det statiska. Förändringar ställer stora krav på oss att reagera och agera, för att ta tillvara möjligheter och undvika eller minska effekten av hot.

Vi behöver utveckla former där vi tillvaratar våra medarbetares kompetens.

Enheterna inom Tyresö Kommun ges största möjliga frihet att verka utan att detta får inkräkta på andras rätt till utrymme.

För att det nya ledarskapet och medarbetarskapet ska fungera bra måste vi säkerställa att vi alla har den nödvändiga helhetssynen på verksamheten.

Utmärkande för Tyresö kommuns verksamhet skall vara

- Effektivitet

Med detta menas att organisation ska vara verkningsfull gentemot uppsatta mål, såväl verksamhetsmässiga som ekonomiska.

- Ändamålsenlighet

Med det menas att organisationens sätt att verka uppfyller det syfte verksamheten har.

- Samordning

Med det menas att organisationen ska verka i samspel med sina grannar för en gemensam nytta.

3. Planeringsverktyg

3.1 Tyresös vision 2010

Som ledare och medarbetare behöver vi en gemensam vision och utvecklingsområden att utgå ifrån. Värderingssystem är ett grundläggande styrinstrument i en tjänsteorganisation. En inspirerande vision skall ge riktning och energi. Gemensamma värderingar skall vägleda oss i vardagens många svåra beslutssituationer och aktiviteter, och både visioner och värderingar är viktiga delar av den inre kompass vi behöver på vår färd. De situationer personalen möter varierar ständigt varför instruktioner, som inte kan förutse de olika situationerna, inte ger tillräckligt god ledning. Det krävs istället att var och en är bärare av de idéer och värderingar, som leder till rätt handlande i kritiska situationer.

Ledningens uppgift är att utveckla visioner och strategier och att skapa engagemang för att förverkliga dessa. Detta innebär att ledaren förmår att tolka omvärldens behov och framtida möjligheter med den egna verksamhetens kompetens som bas. Visionen måste anpassas till de möjligheter och gränser som resursramarna sätter.

För att verksamhetsiden och strategier skall få någon genomslagskraft krävs det att de tas fram i dialog mellan ledning, anställda och brukare. Risken är annars att de blir pappersprodukter utan effekter på verksamheten. För att klara denna process måste en ledare ha dels konceptuell förmåga, dels kommunikativ förmåga.

Visionen tar endast fasta på de absoluta väsentligheterna och måste vara livskraftig. Enkelhet är nödvändig, eftersom visionen skall kunna kommuniceras så att den förstås av så många medarbetare som möjligt. Ledningen skall inte behöva revidera visionen alltför ofta. En ny vision tar också lång tid att kommunicera innan den når alla medarbetarna.

-Nämnder och styrelser skall ange hur de avser att förverkliga visionen och arbeta med de strategiska utvecklingsområdena

3.2 Syfte

En förutsättning för all typ av verksamhet är att det finns en gemensam uppfattning om vad syftet med verksamheten är. Den gemensamma grundsynen måste genomsyra hela organisationen, medarbetarna måste vara överens om och acceptera den gemensamma hållningen. Syftet är en beskrivning av meningen med det vi gör eller ska göra. Det är också den avgränsning och fokusering vi väljer att göra av vår verksamhet eller den beskrivning och avgränsning som vi fått oss förelagd.

För att fastställa vårt syfte måste vi ta ställning till vad vi ska göra för vilka och varför och därmed också vad vi *inte* ska göra eller syssla med.

För allt vi gör så är det viktigt att vi har ett genomdiskuterat och förankrat syfte. Detta syfte påverkar hela verksamheten och allt vi gör och därför är det av stor betydelse att det är väl genomtänkt och att det finns god förståelse för syftet i hela organisationen.

Vi ska sätta våra egentliga uppdragsgivare i centrum.

- Vem är uppdragsgivare ?
- Vilka finns vi till för och vilka andra är viktiga för oss?
- Vilken är deras situation?
- Vad vill och ska vi göra? Vilken verksamhet ska vi inte bedriva?

3.3 Omvärldsanalys

Det är viktigt att vi blir medvetna om vad vi håller på med i dag, vad dagens beslut kan få för konsekvenser för framtiden. Vilka av dagens problem blir avgörande i morgon.

Det är viktigt att ägna uppmärksamhet åt det som händer utanför den löpande serviceproduktionen och upptäcka de problem och möjligheter som finns i omvärlden. Genom en aktiv och lyhörd omvärldsbevakning skaffar vi oss insikter och handlingsberedskap så att vi gör rätt saker. Ibland handlar det om att ta fram kikaren och spana mot horisonten, men oftast gäller det att med nya ögon försöka tolka tecken som finns mitt framför näsan på oss.

En effektiv organisation är inte en organisation som optimerar kostnadseffektiviteten på kort sikt utan en organisation som samtidigt är kostnadseffektiv och utvecklingsorienterad.

Kommunen kommer att göra en samlad omvärldsanalys som finns i budgetdokumentet antagen av kommunfullmäktige. Om man hela tiden inriktar sig på det kortsiktiga blir valmöjligheterna begränsade. En del alternativ kan bara förverkligas på lång sikt. En del problem visar sig också bara i ett längre perspektiv. Genomgripande förändringar tar sin tid. Små förändringar under en lång tid kan dock leda till stora förändringar.

På varje nivå i organisationen har aktörerna sin egen bild av vilka problem som finns och därmed vilka förändringar som är angelägna. Det kan innebära att olika aktörer gör olika prioriteringar. För att så långt möjligt undvika det slagets konflikter är det viktigt med arenor för utbyte av erfarenheter med utgångspunkt från ett helhetsperspektiv. Ledarskapsforum, Cesam gruppen och frukostmötena är exempel på sådana arenor för tankeutbyte.

Hur utvecklas vår omvärld, våra uppdragsgivare, medborgare och vi själva och varför?

- **Möjligheter?**
- **Hot?**
- **Styrka ?**
- **Svaghet?**
- **Trender?**

3.4 *Strategier*

Strategierna är de framgångsfaktorer vi väljer att satsa på för att klar vårt uppdrag och nå våra syften.

Då det är vår omvärld som bedömer och väljer oss, är det också givet att våra strategier för uppskattning och framgång är verkningslösa om de inte betyder något för och uppskattas av vår omvärld. Därför måste valet av strategier bygga på en god förståelse för hur omvärlden ser ut och vilka förutsättningar vi har att lyckas.

Våra strategier är alltså värdelösa om de inte finns eller kommer att finnas i medvetandet hos dem vi finns till för, eller de andra som är viktiga för oss.

- **Vilka är kommunmedborgarnas alternativ?**
- **Vad är viktigt för kommunmedborgarna och våra intressenter när de utvärderar alternativen?**
- **Vad vill och ska vi då satsa på för att bli uppskattade och framgångsrika?**

3.5 *Mål*

Vi har fastställt syfte med vår verksamhet, gjort en relevant omvärldsanalys, och utarbetat våra strategier. Då kan vi sätta våra mål.

Våra mål skall vägledas av kommunens gemensamma vision. Vi har i Tyresö Kommun *en* vision, men vi har flera mål. Såväl vision som mål är svar på frågan vad vi vill uppnå eller åstadkomma.

- Vad vill vi uppnå?
- Mätbart
- Tidsbestämt
- Realistiskt
- Bidra till att nå syftet
- Gripbart
- Utmaning

SMART:
Specifika

Visionen ska vara en inspirationskälla och ledstjärna för oss alla i allt vi gör både idag och imorgon.

Visionen är önskvärt framtida tillstånd som inte är tidssatt för att mätas vid viss tidpunkt.

Mål är det framtida tillstånd eller resultat vi vill och ska uppnå vid en viss tidpunkt.

Aktiviteter är då vad vi ska göra för att nå målen.

Om vi inte processat syfte, omvärldsanalys och strategier med våra medarbetare, kan målen komma att bli orealistiska och helt enkelt fel.

- Vad vill och ska vi uppnå på kort sikt 2006?
- Vad ska vi då uppnå på lång sikt 2008?

3.6 Åtaganden och kvalitetsgarantier

Vilka åtaganden behövs för att nå målen? Vad ska vi göra och inte göra och vilka ekonomiska konsekvenserna får detta? Det är viktigt att vi även här tänker till så att det vi gör möter förväntningarna i vår omvärld och så att vi utvecklar vårt arbete. Våra åtaganden ska vara så konkreta som möjligt. Vad vi ska göra och när.

Kommuninvånarna har rätt att få besked om vilken kvalitet och service de kan förvänta sig på de tjänster som kommunen ansvarar för. Tyresö kommun har infört kvalitetsgarantier för alla viktiga verksamheter. Det är viktigt att man i samband med budgetarbetet ser över garantierna så att man faktiskt kan uppnå det man utlovar.

- Aktiviteterna skall vara konkreta
- Kvalitetsgarantierna skall ses över i samband med budgetarbetet och nya garantier utvecklas

3.7 Organisation, personal och ekonomi

Det är viktigt med närhet och tillgänglighet för dem vi finns till för. Vi måste förstå deras situation, deras förväntningar och vilka alternativ som erbjuds dem. Vi måste kunna fatta snabbare och bättre beslut när det gäller vad vi vill och ska göra för dem vi finns till för och för våra viktigaste intressenter. Mål eller krav kan, beroende på område, formuleras i en dialog med brukarna eller via en politisk process. Skall organisationen vända sig utåt för att få signaler om vad som är lämpliga prioriteringar? Eller skall den vända sig uppåt/inåt för att få direktiv?

Vilka frågor är gemensamma och vilka skall beslutas på operativ nivå? För att en kommun skall vara effektiv behövs en balans mellan centralisering och decentralisering. Utan en förtroendefull arbetsfördelning mellan centrala och lokala enheter och tydliga spelregler är decentralisering meningslös. Ansvar för att skapa de gemensamma spelreglerna och att undvika revirkonflikter ligger på ledningen.

En framgångsrik organisation präglas av att man har en vision och strategi, en organisation och styrsystem samt människor med kompetens, förmåga och värderingar samt att det finns en

balans mellan de olika delarna. Organisations-, ekonomi- och personalutvecklingen är integrerade delar av verksamhetsutvecklingen. Det är viktigt att bryta den ensidiga debatten om pengar vi inte har, och starta dialogen om de pengar vi faktiskt har och vad vi skall göra med dem.

Medarbetarnas kompetens är nödvändig för organisationens framgång. Medarbetarnas kompetensutveckling måste stämma överens med verksamhetsplaneringen både på kort och lång sikt.

Organisation är ansvarsområden för tjänsterna, resursfördelning, verksamheterna eller aktiviteterna med angivande av vilket ansvar vi delegerar till vem samt hur vi ska samverka med varandra. Vem ska ta ansvar för vad, vad ingår i detta ansvarsområde och vad förväntas den ansvarige uppnå?

- Vilken är vår gemensamma kultur och säkerställer vi den?
- Vilka ekonomiska resurser har vi ?
- Vilka ansvarsområden ska vi ha och hur ska vi samverka?
- Hur får vi den kompetens och det antal medarbetare vi behöver?
- Hur integrerar vi arbete med ekonomi, personal och verksamhet

3.8 Uppföljningssystem

Det viktigt att vi alla förstår målen och att vi väljer uppföljningssystem som styr mot målen. Målen säger vad vi vill uppnå och uppföljningen säger oss vad som händer och hur det går på vägen dit.

Uppföljningssystem är vad vi bestämt oss för är viktigt att följa upp för att vi ska nå våra mål samt vem som är ansvarig för uppföljningen och till vem som denne ska rapportera, när det ska göras och på vilket sätt. Uppföljning behövs på

- Kommunnivå
- Nämndnivå
- Enhetsnivå

Meningsfull mätning kräver att man vet vart man vill. Att man mäter rätt saker, inte alla saker. Mätningen syftar till att styra beteendet i en viss önskad riktning. Det perfekta måttet finns inte men även om det är omöjligt att täcka in alla aspekter så bör det inte hindra att fånga upp en del. Det bästa får inte bli det godas fiende. För att få en så god bild av verksamheten som möjligt måste man använda varierande utvärderingsinstrument som tillsammans kan ge en bra bild.

Den uppföljning som görs bör innehålla uppgifter om ekonomi, verksamhet , brukare/medborgare , personal och utveckling. I Tyresö finns arbetsmiljöundersökningar, brukarundersökningar, ekonomisk uppgifter, nyckeltal om verksamheten, observationer från kollegiegranskning och granskningar inom äldreomsorgen ned på enhetsnivå.

Enbart mätning är inte meningsfullt, koppling till handling är avgörande för framgång.

Det är inte meningsfullt att ha mål om vi inte tänker följa upp dem eller om de inte går att följa upp.

Därmed är vi inne i en kontinuerlig process som kommer att fortgå så länge det finns ett syfte med det vi gör.

- Vad är viktigt att följa upp och hur ska vi följa upp så att vi når våra mål?

3.9 Ansvars- uppgiftsfördelning

Ansvars- och uppgiftsfördelning vid arbete med Tyresö kommuns budget- och verksamhetsplanering ser ut enligt följande:

Strategiska frågor

Ansvariga: *KF/KS/Ledningsgrupp*

Styrdokument: Strategi- och budgetplan

Vision
Grundläggande värderingar
Omvärldsbevakning och –analys
Planeringsförutsättningar

Strategiska utvecklingsområden
Finansiella mål
Ekonomiska ramar, uppföljningar och utvärderingar

Taktiska frågor

Ansvariga: *Nämnd/bolagsstyrelse*

Styrdokument: Verksamhets- och budgetplan

För varje anslagsområde lämnas en redovisning (normalt på högst två sidor) enligt följande mall::

	Utfall 2003	Budget 2004	Prognos 2004	Budget 2005	KELP 2006	KELP 2007
Kostnad						
Intäkt						
Netto						

Syfte

Vilka är verksamheten till för? Vad skall göras för dem?

Omvärld/Förutsättningar

För verksamheten opåverkbara yttre förutsättningar och trender som har betydelse för vilka anspråk som ställs på verksamheten kvantitativt eller kvalitativt.

Strategier

På vilket sätt kommer nämnden att arbeta med att förverkliga kommunens vision och vilka åtagande lämnas utifrån de fastställda gemensamma strategiska utvecklingsområdena.

Vilka är framgångsfaktorerna för att klara uppdragen och nå de egna syftena.

Mål och åtaganden

Beskriver mål och åtagande för verksamheten under planeringsperioden.

Där så är möjligt/relevant anges i tabell- eller grafisk form hur prestationsmängd el dyl beräknas jämfört med utfall respektive prognos de två åren före planeringsperioden (t ex antalet elever, antalet vårdtygn eller antal placerade ungdomar).

Kvalitetsgarantier

Här beskrivs vilka allmänna kvalitetsgarantier som lämnas.

Resurser och organisation

Kort översikt över organisation/ansvarsförhållanden (t ex hur många grundskolor det finns och hur många elever, hur många vårdplatser som finns för funktionshindrade samt för övrigt särskilt boende).

Resurser beskrivs i relevanta mått (tabellform eller grafiskt) jämfört med de två åren före planeringsperioden (t ex kr/elev, lärartäthet, kr/vårdtygn, underhållskostnad/m² fastighetsyta eller antal hemtjänststimmar per vårdtagare).

Om verksamheten helt eller delvis bedrivs av resultatenheter med prestationsersättning beskrivs vilken ersättning som kommer att utgå för olika slags prestationer (jämförelse med tidigare år i tabellform).

Uppföljning

Beskriver hur de mål och åtaganden som beskrivits, ekonomisk utveckling och de kvalitetsgarantier som lämnats kommer att följas upp.

Operativa frågor

Enheter

Styrdokument: Enhetsplan

Enhetsplanerna disponeras delvis enligt samma underrubriker som gäller för verksamhets- och budgetplanen och inleds med en ekonomisk sammanställning på motsvarande vis. Innehåll och detaljeringsgrad måste emellertid anpassas till den politiska styrningens innehåll på nämndnivå. I huvudsak bör enhetsplanernas innehåll kunna disponeras enligt följande rubriker:

Syfte

Vilka är verksamheten till för? Vad skall göras för dem?

Omvärld/Förutsättningar

Kompletterande uppgifter av lokal betydelse för enheten.

Mål och aktiviteter

Beskriver mål och åtaganden för verksamheten under planeringsperioden.

Där så är möjligt/relevant anges i tabell- eller grafisk form hur prestationsmängd el dyl beräknas jämfört med utfall respektive prognos de två åren före planeringsperioden (t ex antalet elever, antalet vårddygn eller antal placerade ungdomar).

Kvalitetsgarantier

Redovisar vilka kvalitetsgarantier som gäller för enhetens verksamhet.

Resurser och verksamhet

Kort översikt över enhetens resurser i form av personal, lokaler, köpta tjänster m m.

Resurser beskrivs i relevanta mått (tabellform eller grafiskt) jämfört med de två åren före planeringsperioden (t ex kr/elev, lärartäthet, kr/vårddygn, underhållskostnad/m² fastighetsyta eller antal hemtjänsttimmar per vårdtagare).

Om enheten är en resultatenhet med prestationsersättning beskrivs här vilken ersättning som utgår för olika slags prestationer.

Verksamhetens bedrivande

Under denna rubrik beskrivs eventuella förändringar i arbetsmetoder, samarbetsformer eller andra verksamhetsförhållanden jämfört med tidigare. Vilka aktiviteter kommer att bedrivas för att uppnå de angivna målen?

Uppföljning

Beskriver hur mål, åtaganden, ekonomiskt resultat och kvalitetsgarantier kommer att följas upp.

4. PLANERINGSÖVERSIKT

Av följande sammanställning framgår när under året de olika planeringsaktiviteterna äger rum.