



Göingemodellen



ÖSTRA
GOINGE



Innehåll

Inledning	3
Östra Göinge - Skånes gröna hjärta!	4
Historien om Göingemodellen	6
Vem finns vi till för?	8
Göingemodellens begrepp	10
Göingemodellens fyra delar	13
En förvaltning - kortare väg till beslut	14
Östra Göinge - Här gaur da!*	16
Värdegrunden	17
Göingemodellen - ett arbetssätt	18
Ständiga förbättringar...	19
Hållpunkter för hållbar utveckling	21
Kvalitet	22
Resultatstyrning	24
Styr- och ledningsmodell	25
Tänker nytt	28
Några verktyg	30
Förbättringshjulet PDCA	30
Rotorsaksanalys - 5 varför	32
Processkartläggning	33
Visualisering	34

Inledning

Vår vision lyder: Här växer stolta göingar. Den handlar om ett fortsatt växande och en ihållande utveckling för Östra Göinge – kanske mer med tanke på kvaliteten och innehållet i göingarnas liv än antalet göingar. Den som vill utveckla sig och sin tillvaro på olika plan ska få professionell vägledning av oss i kommunen. Det kan handla om utbildning, boende eller näringsverksamhet. Vi ger göingarna möjlighet att ta del av sina rättigheter, samtidigt som var och en naturligtvis också har skyldigheter. Stolthet handlar om självförtroende, ökat egenvärde och en tro på sina möjligheter i Östra Göinge. Vi ska växa tillsammans.

Göingemodellen ger en stabil grund att stå på när det gäller att organisera, leda och genomföra det arbete vi är här för att utföra. Medarbetarna är professionella i sina yrkesroller, samtidigt som de förnyar arbetssätt och metoder så att värdet för Göingeborna blir så högt som möjligt. Utvecklingen av verksamheter, processer och medarbetare behöver pågå kontinuerligt. Förbättringsarbete är vår vardag! Medarbetarnas vilja att lära och mod att förnya är avgörande drivkrafter. Tillsammans har vi en otrolig kompetens att vara stolta över. När vi delar med oss av egna erfarenheter och lär av varandra, växer också vår gemensamma kunskap. I kombination med ett systematiskt kvalitetsarbete, drivs utvecklingen framåt samtidigt som förvaltningens resultat hela tiden förbättras.

Innehållet i denna skrift utgör vår gemensamma handbok till Göingemodellen. Använd materialet som en källa till inspiration och en vägledning i det ständiga arbetet med att förbättra våra verksamheter. Göingemodellen bygger på att var och en av oss tar ansvar för sitt uppdrag och visar öppenhet och engagemang gentemot dem vi finns till för. Låt denna anda prägla varje arbetsplats. När vi lever upp till Göingebornas förväntningar, får vi förtroende och tillit tillbaka. Låt oss fullt ut ta vara på detta när vi bygger framtidens Östra Göinge – Skånes gröna hjärta

Merete Tillman, kommundirektör



Östra Göinge - Skånes gröna hjärta!

Östra Göinge ligger i nordöstra Skåne. Här byter landskapet skepnad från öppen odlingsbygd med stora gods och gårdar, ädellövskogar och sammanhängande hagmark i söder till sydsvenska höglandets barrskogar, torp och insjöar i norr. Här bryts och bearbetas den svarta diabasen som vi kallar vårt svarta guld.

Östra Göinge rymmer en rik mångfald. Här finns gemytliga byar, stora slott och små torp, genuint hantverk och modern konst, byasamhällets tradition blandad med modern utveckling. Närheten till naturen erbjuder många möjligheter för en aktiv fritid: kanotpaddling på Immeln, fiske i Tydingesjön eller vandring längs med Helge å. Östra Göinge har också ett rikt föreningsliv med många eldsjälar, uppfyllda av den unika Göingeandan – en kombination av envishet och uppfinningsrikedom.

Östra Göinge kommun är en ekonomiskt stark kommun med planer för framtiden och vår samhällsservice kännetecknas av god kvalitet, kundfokus och hållbarhetstänk. Här finns attraktiva boendemiljöer i en skön och grön kulturbild med närhet till expansiva IKEA i Älmhult, kommunikationernas knutpunkt Hässleholm och handelsstaden Kristianstad. Från Östra Göinge är det enkelt att pendla till arbete eller studier. Inom en och en halv timmes restid nås Malmö, Lund, Helsingborg och Växjö samt sju flygplatser, varav en är Köpenhamns flygplats Kastrup.

Det finns många skäl till att vi kallar Östra Göinge för Skånes gröna hjärta.





2005

Scania flyttar till
Södertälje

2009

Organisations-
förändring

2013

Göingemodellen
sjösätts

Historien om Göingemodellen

År 2005: Scania flyttar till Södertälje

Scania beslutade att flytta stora delar av sin produktionsanläggning från Sibbhult i Östra Göinge till Södertälje. Ett samarbete inleddes mellan kommunledningen och Scania, där Scantias produktionssystem, som bygger på Lean-arbets sättet presenterades för kommunen.

År 2009: Förnyad organisation

Detta år infördes den nya förvaltningsorganisationen med en, gemensam förvaltning och förenklad nämndsorganisation.

År 2013: Göingemodellen införs

Under två år genomfördes utbildningsinsatser där alla medarbetare genomgick utbildning i grunderna för systematiskt förbättringsarbete. Därmed togs det egentliga avstampet för det uthålliga vardagsarbetet med ständiga förbättringar, förankrat i Göingemodellen.

År 2016: Nya Göingemodellen "2.0"

Som ett steg i en förnyelse av Göingemodellen deltog alla medarbetare i ett arbete för att skapa konkreta samtal och engagemang kring Göingemodellen och hur den kunde utvecklas. Organisatoriska förändringar genomför-



2016

Göingemodellen
uppdaterades

des under hösten i syfte att utveckla kommunens tjänster utifrån kundens perspektiv och behov.

År 2018: Resultatstyrning enligt Göingemodellen
Östra Göinge kommuns styr- och ledningsmodell omformades under 2017 – 2018 för att säkerställa en tydlig och sammanhängande process. Planeringen av 2019 års verksamhet gjordes enligt det uppdaterade systemet, där uppföljning och analys förstärktes.

År 2019: Hållbara Östra Göinge
Vikten av hållbarhet i kommunens verksamheter betonades

2018

Resultatstyrning

i den nya mål- och resultatplan som politikerna arbetade fram under året. Utifrån politikens förväntningar formulerade alla chefer tillsammans en gemensam ståndpunkt för vad hållbarhet innebär för dem i det praktiska arbetet.

År 2021: Förnyad vision
Visionen "15 000 stolta göingar" upplevdes när den myntades 2008 som både djärv och utmanande, men mot slutet av 2019 nådde Östra Göinges invånarantal visionens nivå. Arbetet med att ta fram en ny vision avslutades 2021 med resultatet: "Här växer stolta göingar".

2021

Ny vision

Vem finns vi till för?

I Göingemodellen kan man läsa orden: värde för kunden. Vilka är då dessa kunder, kan man undra?

Jo, vi som jobbar i kommunens regi är här för barnen och deras familjer, för de äldre och alla där emellan. Vårt dagliga arbete går ut på att skapa goda resultat för alla Göingebo utifrån våra uppdrag. Det handlar om att leva upp till behov och krav som är uttalade, underförstådda eller allmänt förväntade. Vi ska både göra rätt **saker** och göra saker **rätt**.

Vad menar vi då med värde? Värdet är en sammanvägd upplevelse hos kunden av den nytta vi bidrar med och av hur mötet med oss upplevs. Alla i en organisation måste ha ett kundperspektiv och bidra till goda möten. Det spelar många gånger mindre roll hur bra tjänsten i sig är om den utförs av oengagerade personer, om väntetiden är lång, om informationen är svår att förstå eller om personer är oanträffbara eller inte ringer tillbaka. Kundnöjdheten påverkas av hur väl kundens förväntningar uppfylls av det som sedan levereras.

En del av kommunens uppdrag styrs av lagar och förordningar, medan andra ingår som en del i den allmänna samhällsservicen. För att veta vad man som Göingebo kan förvänta sig av sin kommun, behöver tjänsterna formuleras och rättigheter, möjligheter och skyldigheter beskrivas. Ramarna för kommunens ansvarstagande måste vara tydliga för att kunden ska veta vad som kan

förväntas. Då framgår också vad kommunen faktiskt **inte** har i sitt uppdrag att utföra. Självklart ligger det då i vår roll att lotsa Göingebo vidare till rätt instans som kan ta itu med det aktuella behovet.

Först när kommunens tjänster blir tydliga och kundens förväntningar kan sättas, avgörs det hur god vår kvalitet är, det vill säga hur väl vi som jobbar i kommunen håller vad vi gemensamt lovat. En nöjd kund talar väl om oss med andra och ger tips och idéer tillbaka om hur vi ska göra för att bli ännu lite bättre!

För att själva veta att vi gör saker **rätt**, behöver vi enas om ett gemensamt, bästa arbetssätt, försäkra oss om att vi följer våra processer och rutiner och dessutom ständigt lära både av våra misstag och av omvärldens utveckling.

Det är så vi skapar värde för Göingeborna!



Vilja att lära och mod att förnya! Ny teknik kan överbrygga avstånd och skapa värde för kunder i alla åldrar.



Göingemodellens begrepp

Vårt hus består av begrepp och nyckelord som visar vägen för hur vi ska tänka i det dagliga arbetet. När tankarna ska omsättas i handling finns det metoder och verktyg som kan ge vägledning, se avsnittet längst bak i detta häfte.

GÖINGEMODELLEN

EN VISION EN FÖRVALTNING EN VÄRDEGRUND ETT ARBETSSÄTT







Göingemodellens fyra delar

■ En vision

Det yttersta målet med Göingemodellen är att bidra till Göingebornas liv så att de kan trivas, utvecklas och känna att de får god valuta för sina skattepengar. Det är så vi får stolta göingar! Östra Göinges vision lyder: ”Här växer stolta göingar”.

Växer är ett dynamiskt ord. En människa kan växa i olika riktningar, på olika sätt. Alla kan växa! Växandet kan kopplas till framtidsmöjligheter genom utbildning eller till tillväxt för platsen, bostadsmarknaden och näringslivet.

Stolthet handlar om självförtroende, ökat egenvärde och en tro på sina möjligheter. Visionen uttrycker en beslutsamhet i att skapa långsiktig, positiv utveckling för Östra Göinge. Det är många krafter som bidrar – kommunens alla medarbetare och företagare, liksom de många föreningarna och naturligtvis Göingeborna själva.

■ En förvaltning

Östra Göinge kommun är organiserad som en enda förvaltning, där kommundirektören är förvaltningschef. Utan inre förvaltningsgränser jobbar vi effektivare och skapar på det viset mer nytta åt dem vi finns till för.

■ En värdegrund

En viktig del av Göingemodellen är våra gemensamma värdeord som utgör grunden för allt vi gör: Öppenhet, Engagemang och Ansvar.

Värdegrunden visar vägen för hur vi förhåller oss till Göingeborna, till våra uppdrag och till varandra.

■ Ett arbetssätt

Det arbete vi utför skapar värde för kunden. För att hålla hög kvalitet i uppdragen behöver vi gemensamt bestämma vad som är den bästa arbetsgången för varje tjänst, t ex när Göingebon behöver bygglov, ska ansöka om forskoleplats eller är i behov av hemtjänst.

När arbetsgången är kartlagd och alla som deltar i processen har samsyn kring tillvägagångssättet, kan vi mäta om vi håller vad vi lovar i praktiken när det gäller till exempel väntetider och resultat.

I förbättringsarbetet är medarbetarnas egna erfarenheter och kunskaper avgörande, liksom kundernas synpunkter. Genom att studera aktuella resultat och gemensamt komma fram till förbättringsidéer får vi fram nya åtgärder som vi för in i processen. Därefter går arbetet ett varv till, i ett aldrig avstannande förbättringshjul.

En förvaltning - kortare väg till beslut

Östra Göinge kommuns organisation är enkel och tydlig. Alla medarbetare är organiserade i en och samma förvaltning. På så sätt har långa beslutsvägar och inre förvaltningsgränser arbetats bort så att mer kraft kan läggas på att skapa värde för kunden.

Rollfördelning mellan politik och förvaltning

Göingemodellen bygger på en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Politikerna har det yttersta ansvaret för kommunen och ställs till svars av Göingeborna i de allmänna valen vart fjärde år. Politikernas uppgift är att styra över vad som ska göras, det vill säga vilken service Göingeborna ska erbjudas och vad det får kosta.

De som omsätter politikernas beslut i praktisk handling är de som är anställda i kommunen. Det är tjänstemännen i förvaltningen som avgör hur arbetet ska göras och vem eller vilka av medarbetarna som ska göra det. Genom att låta medarbetarnas professionella kunskaper och erfarenheter styra genomförandet, tas medarbetarnas kompetens tillvara på bästa sätt.

Göingemodellens rollfördelning mellan politiker och tjänstemän bygger på tillit. De båda parterna ska kunna lita på varandra, respektera varandras roller och vilja varandra väl. Det är detta förhållningssätt som ligger till grund för styrningen enligt Göingemodellen.



Politik

Vad?

Kommunstyrelsens ordförande

Kommundirektör

Förvaltning

Hur?



Östra Göinge - Här gaur da!*

Kommunens ledstjärna är formulerad på göingska och sänder signalen att här ser vi möjligheter och utmanar gamla sanningar. Vi trotsar gärna Jantelagen och drar oss inte för att sticka ut.

**Göingsk dialekt för "Här går det!"*

Värdegrunden

Även om några av Göingemodellens begrepp har bytts ut i den senaste omarbetningen har både ledstjärnan och värdeorden bestått. Orden har en bred förankring och är framtagna i samarbete mellan politiker, chefer och medarbetare. Till varje värdeord har knutits tre spelregler, som i tur och ordning tar sin utgångspunkt i kundrelationen, vårt agerande och arbetsmiljön.

Öppenhet

Vi säger som det är

Vi finns på jobbet för Göingeborna och de som besöker vår kommun. I alla kontakter med våra kunder är vi öppna, ärliga och säger som det är.

Det är tillåtet att göra fel, men inte att dölja det

Ingen får medvetet göra fel och mötet med våra kunder måste bli så bra som möjligt. När något trots allt går fel, måste vi agera och lära oss av det som kunde ha blivit bättre. På det sättet ökar vi ständigt servicegraden och förbättrar värdet för dem vi finns till för.

Delad kunskap är dubbel kunskap

För att skapa en lärande organisation ser vi till att på ett strukturerat och medvetet sätt sprida goda exempel från det dagliga arbetet.

Engagemang

Vi agerar alltid utifrån ett kundperspektiv

Vi tar på oss ”kundens glasögon” för att se det som kan bli bättre.

Problem är till för att lösas

Tillsammans har vi stora möjligheter att lösa problem som behöver lösas. Vårt arbetssätt ger oss hjälpmedel att göra saker rätt, men vi måste själva ansvara för att vi gör rätt saker utifrån kundperspektivet och de begränsningar som lagar och förordningar sätter.

Glädje och trygghet föder framgång

Vi är varandras arbetsmiljö. Det är viktigt att vi både lyssnar på och ser varandra. Detta skapar en känsla av glädje och trygghet.

Ansvar

Nöjda kunder är allas ansvar

Oavsett var i kommunen vi arbetar och vilket uppdrag som är vårt, har vi ett gemensamt ansvar i mötet med kommunens kontakter. Får vi frågor som rör andra områden än det egna hjälper vi till att guida våra kunder rätt.

Be hellre om förlåtelse än om tillåtelse

Agera på din egen kunskap i stället för att ”fråga uppåt”. Ledningens syn är att beslut ska tas så nära kunden som möjligt.

Det ska vara lätt att göra rätt

För att kunna agera och ge våra kunder tjänster av god kvalitet i rätt tid, är det viktigt att vi förenklar arbetet så mycket som möjligt. Varje medarbetare ska veta hur saker ska göras genom att följa tydliga processer och ha tillgång till rätt information. Tillsammans har vi ett gemensamt ansvar att förenkla för oss själva och därmed också för våra kunder.

Göingemodellen - ett arbetssätt

Arbetssättet står i centrum för Göingemodellen. Kundperspektiv, lagarbete och ett kontinuerligt lärande ligger till grund för den gemensamma kultur som vi ansvarar för och vårdar tillsammans. Beslut ska fattas där kunskapen om kunden är som störst, så långt ut i organisationen som möjligt.

Ledare som ger och får tillit

Ordet tillit går att läsa från båda hållen. Tillitsfulla handlingar bygger på ömsesidighet. Genom att dela med sig av ansvar och handlingsutrymme till medarbetarna får ledaren samma tillit tillbaka.

Den viktigaste uppgiften för en ledare är att skapa förutsättningar för medarbetarna att göra ett riktigt gott jobb. Det handlar om att förse dem med rätt underlag och ramar för uppdraget, att skapa tydlighet i processerna och ge återkoppling när en uppgift är utförd.

Att vara en möjliggörare som ser till att medarbetarna utvecklas – inte bara utför en uppgift – är en annan viktig del av ledarskapet enligt Göingemodellen. I stället för att själv ge alla svar ställer ledaren frågor som får medarbetaren att lösa arbetsuppgiften av egen kraft.

Arbetsgruppen håller kulturen levande tillsammans genom att koppla vardagens arbete till Göingemodellen och

kontinuerligt lära av resultaten av det utförda arbetet. I ett systematiskt förbättringsarbete tar ledare och medarbetare gemensamt fram nya lösningar utifrån utvärderingens resultat.

Medarbetare som agerar utifrån eget omdöme

Det är medarbetaren som finns närmast Göingebon som är bäst rustad för att förstå kundens olika behov. Utifrån eget omdöme och erfarenhet har medarbetaren förtroendet att agera självständigt i olika situationer som uppstår i verksamheten. Som vägledning för arbetet ligger organisationens gemensamma prioriteringar, spelregler och överenskommelser.

I Östra Göinge kommun uppmanas medarbetaren att ta ett stort ansvar inom sin profession, genom egna initiativ och ett självständigt agerande. Medarbetaren förväntas också följa Göingemodellens överenskomna värderingar och spelregler samt förhålla sig till att vara en del i en helhet och samverka med kollegor i hela kommunen.



Ständiga förbättringar...

Det mest centrala i Göingemodellen, som hela tiden ger oss kraft till utveckling och nytänkande, är sammanfattat i begreppet ”ständiga förbättringar”. Samhällets förutsättningar förändras oupphörligt och med dem, människors behov.

Som medarbetare i kommunen har vi i uppdrag att ge service åt kommunens kunder på en rad olika områden inom utbildning, arbetsmarknad, omsorg och samhällsbyggnad. För att uppnå bästa resultat i arbetet, behöver vi vara lyhörda för kundernas behov. Vi behöver också lära av varandra, både av kollegor internt och av andra framgångsrika organisationer och aktörer.

Att arbeta med ”ständiga förbättringar” handlar om att systematiskt förbättra alla våra processer utifrån kundernas behov genom att ta vara på värdet av deras synpunkter och följa upp våra egna avvikelser. Många av processerna är komplexa och berör flera funktioner och enheters medarbetare. I övergångarna mellan olika delar i vår organisa-

tion ökar risken för brister och otydligheter i ansvar. Detta kan skapa onödiga kostnader och missnöjda kunder. För att nå ett gott resultat är det därför nödvändigt att arbeta med förbättringar på bredden av hela organisationen.

Ryggraden i förbättringsarbetet är alla medarbetare med sina tankar om förbättring och kunskaper om kunderna. Som hjälp har vi beslutsstödssystem och pulsmöten för uppföljning av målen och av hur vi håller vad vi lovar Göingeborna. På pulstavlan samlar vi förbättringsidéer och resultat av de pågående förbättringsarbeten som vi har igång.

Att arbeta med ständiga förbättringar enligt Göingemodellen handlar om att aldrig slå sig till ro. Att jobba för att alltid bli bättre tillhör vårt normaltillstånd och omfattar varje medarbetare.

... driver oss hela tiden framåt!



Hållpunkter för hållbar utveckling

Östra Göinge ska byggas långsiktigt hållbart. Därför ska dagens behov tillgodoses utan att kommande generationers behov äventyras. Hållbar utveckling omfattar tre områden som måste balanseras mot varandra: ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet.

AGERANDE

Samverkan ger hållbara resultat

Vårt arbete sträcker sig över organisationsgränser. Vi samverkar med varandra, inom och mellan kommunens verksamheter och bolag, och bygger kontaktnät med samhällets övriga aktörer. Vi välkomnar gemensam planering och beslut som gynnar helheten och stärker ekonomin.

Vi skapar förväntningar på oss själva men också på Göingeborna

Genom samsyn kring våra processer kan vi ta ansvar för helheten och lova samma kvalitet till alla. Vi sätter Göingebornas förväntningar rätt genom att kommunicera deras rättigheter, möjligheter och skyldigheter. För att veta hur vi lyckas, följer vi upp effekterna av våra gjorda insatser. Vi lär av resultaten och förnyar processerna. Vi bygger tillit hos Göingeborna när vi följer det vi utlovar!

RESURSER

Helhetstänk som gynnar människa och miljö

Vi strävar efter arbetssätt som skonar miljön och tar vara på materiella och mänskliga resurser. Teknik kan överbrygga avstånd, ersätta onödiga moment och skona både arbetsmiljö och natur. Då blir det också mer tid över för god service och viktiga möten med Göingebor. Alla blir vinnare!

ARBETSGIVARPERSPEKTIV

Från likriktning till mångfald

Göingemodellen är en kultur som ger utrymme för att tänka nytt och tänja på osynliga gränser. Vi ifrågasätter stela strukturer och främjar inkludering vad gäller kön, ålder, etnicitet, funktion och personliga erfarenheter. Vi värdesätter och premierar varandra som människor och ser styrkan i våra olikheter.

ARBETSSÄTT

Jämställd och likvärdig service oavsett vem det gäller

Det är lätt att tänka i gamla banor och göra som vi alltid har gjort. Nya beslut ska vara fria från gamla värderingar. Därför anstränger vi oss för att göra en objektiv bedömning varje gång vi fattar ett beslut. Vår verksamhet ska möta varje flickas och pojkes, kvinnas och mans förutsättningar.

KUNDKONTAKT

"Kundskap" - kunskap om Göingebon skapar tillit

Vi vill involvera Göingeborna och skapa delaktighet genom möten och samtal. Vi anstränger oss för att vara tillgängliga och utvecklar kommunikation, mötesformer och kanaler utifrån Göingebornas behov. Vi frågar kunderna om oss och får värdefull kunskap tillbaka för att utveckla verksamheten. Att ha en levande dialog är en viktig förutsättning för att bygga förtroende och tillit.

Kvalitet

Värde för kunden

Värde skapas för vår kund när vi gör en arbetsinsats som möter kundens behov - i rätt mängd, vid rätt tidpunkt, med rätt kvalitet och till rätt kostnad. Ibland överträffar vi Göingebons förväntningar medan man ibland önskar mer av oss än vad vi faktiskt kan erbjuda. För att leda in kundens förväntningar på rätt nivå, är det därför viktigt med tydliga beskrivningar av vilka insatser som ryms i våra olika uppdrag.

Allt arbete kräver tid för att utföras. En del i arbetet enligt Göingemodellen handlar om att se till att inte göra onödiga arbetsinsatser eller låta saker ta längre tid än nödvändigt. Man brukar säga att värdeskapandet ska vara högt i arbetsflödena. Ibland talar man om slöserier, till exempel tid som vi lägger på att leta efter information eller materiel, vänta på personer eller på att bilen vi ska använda blir ledig.

Genom att ta bort den tid vi ägnar åt onödiga aktiviteter får vi mer tid över till att skapa värde för kunden och till att ytterligare förbättra våra tjänster. Det handlar inte om att springa snabbare, utan om att arbeta smartare till exempel genom digitalisering, för att korta ledtider och öka värdet för våra kunder.

Kom ihåg att det alltid är kunden som avgör kvaliteten av vårt arbete!

Fokus på resultat

När vi talar om resultat i Göingemodellen menar vi det som vi i vårt arbete åstadkommer tillsammans med kunden utifrån hans eller hennes behov. Allt vårt arbete skapar resultat. Genom att utföra arbetet på det sätt vi har bestämt bidrar vi till att förväntade resultat nås, att kvaliteten blir hög och att onödiga omkostnader hålls borta.

Värdet av resultatet byggs både av vad som genomförs och av hur genomförandet uppfattas. För upplevelsen är kommunikation och bemötande viktiga delar. Vår vision talar om stolta göingar och då har helheten stor betydelse. Ansvar för resultatet är delat och ligger både på oss som medarbetare och på kunden, som själv medverkar till att nå sitt resultat genom att göra läxorna från skolan, betala månadskostnaden för hemtjänsten eller lämna in alla delar i sin ansökan i det stora urval av tjänster som kommunen erbjuder. Det handlar om rättigheter, möjligheter och skyldigheter och vår målsättning är att ha fokus på resultatet, för Göingebornas bästa.



Resultatstyrning

En förutsättning för att vi ska veta att vi erbjuder tjänster som verkligen möter medborgarnas behov är att vi följer upp och utvärderar verksamheten på ett bra sätt. Vi behöver helt enkelt vara säkra på att vi styr utifrån rätt faktorer. Det är också viktigt att uppföljningen tar sikte på vilka effekter som uppnås hos medborgarna vid sidan av hur mycket resurser som gått åt för arbetet.

När verksamheterna formulerar vilka tjänster de kan erbjuda och tydliggör de rättigheter och möjligheter som Göingeborna har, skapas också goda förutsättningar för uppföljning och utvärdering av de faktiska resultat som insatserna ger Göingeborna.

Göingemodellen visar vägen för ett arbetssätt med ständiga förbättringar och bjuder in till bred delaktighet för medarbetarna.


Utifrån politikens prioriteringar och resultatmål mejslar förvaltningen fram nedbrutna mål och tar fram handlingsplaner tillsammans med medarbetarna. Enheterna följer kontinuerligt upp sina resultat i form av nyckeltal, som årligen utvärderas i en verksamhetsrapport. Denna rapport går sedan vidare till en politisk analys med en helhetsbedömning av resultaten i förhållande till målen.

Analysens slutsatser och tankar kring framtida verksamhet ingår i underlaget för nästa cykel av den politiska mål- och resultatplaneringen. På så vis ges förutsättningar för justeringar som leder till att förväntade resultat och kvalitetsnivåer för Göingeborna i ännu högre grad uppnås under nästa årshjuls lopp.



Styr- och ledningsmodell

Politiken



Styrning

- Skapa vision
- Prioritera områden
- Formulera resultatmål
- Fastställa mål- och resultatplan



Resultatuppföljning


- Fastställa delårs- och årsredovisning
- Analysera måluppfyllelse utifrån mål- och resultatplan



Verksamhetsuppföljning

- Fastställa politisk analys
- Analysera verksamhetsrapporter

Förvaltningen



Förvaltningsledningen


- Göra årsplan
- Prioritera områden
- Formulera förvaltningsmål

Verksamhetsområde

- Göra verksamhetsplaner
- Formulera verksamhetsmål

Avdelning/Enhet

- Göra handlingsplaner



Förvaltningsledningen


- Följa upp årsplan
- Följa upp prioriteringar
- Följa upp förvaltningsmål

Verksamhetsområde

- Följa upp verksamhetsplaner
- Följa upp verksamhetsmål

Avdelning/Enhet

- Följa upp handlingsplaner



Förvaltningsledningen

- Göra verksamhetsrapporter

Verksamhetsområde

- Mäta och följa upp kvalitet
- Mäta och följa upp effektivitet
- Mäta och följa upp resultat

Dagligt värdeskapande för Göingeborna



Utvecklingskraft

Vi lever i en tid av stigande förväntningar på de tjänster som det offentliga tillhandahåller, samtidigt som antalet invånare i resurskrävande åldrar ökar markant och trycket på dem som ska försörja systemet blir allt tuffare. Kraven skärps successivt på kommunens olika funktioner, som förväntas ha hög tillgänglighet och tillhandahålla tydlig information om välfärdstjänsterna.

I allt större utsträckning vill medborgarna vara med och påverka både innehållet i och utförandet av tjänsterna och många utgår dessutom från att genomförandet kan anpassas till egna individuella behov och förutsättningar. Detta ställer krav på kommunens medarbetare. För att möta de höjda förväntningarna krävs både vilja till förnyelse och kraft att pröva nya lösningar.

Nytänkande kan delas in i två kategorier: ständiga förbättringar, som beskrivs på annan plats i denna skrift och innovationer, som kan definieras som utvecklings-

språng eller helt nya metoder för att nå verksamhetens mål. Populärt brukar man tala om att ”tänka utanför boxen” för att få fram något originellt och principiellt nytt av betydelse. En känd möbeltillverkares sätt att förpacka monteringsfärdiga möbler i platta paket är ett exempel på en historisk, framgångsrik innovation, de fysiska bankkontorens överflyttning till Internet en annan.

En efterfrågad effekt för en kommun, pressad av minskande resurser, kan till exempel vara frigjord tid genom digitalisering av administrativa arbetsmoment. På så vis kan medarbetarnas faktiska tid med kunden öka.

Tänker nytt

Vilja att lära

Den viktigaste resursen en kommun har är medarbetarna. För att skapa en bra verksamhet behöver organisationen ha rätt kompetens och vara mottaglig för ny kunskap. Göingemodellen uppmanar till nytänkande och efterfrågar vilja att lära från medarbetarna men också mod att förnya från chefer och ledning.

För det första handlar det om att var och en av oss ska lära av sina erfarenheter och reflektera över vardagens arbete med en strävan att hela tiden utföra uppdraget lite bättre.

För det andra behöver arbetsgrupperna regelbundet utvärdera sina processer och följa upp verksamhetens resultat. Håller vi utlovade ledtider och arbetar vi som vi säger att vi ska?

För det tredje ska vi se till att lära av våra kunder. Nyckeln till att leverera tjänster av hög kvalitet är att utgå från kundens perspektiv. Det är ju kunden som avgör vad som är kvalitet, ingen annan. Det ligger således en stor vinst i att utveckla innehållet i den kommunala servicen tillsammans med dem vi finns till för. Genom att mötas, samtala och sedan testa olika praktiska lösningar tillsammans, byggs en bra förståelse upp för hur vi bör jobba för att möta kundernas varierande behov.

För verksamheternas utvecklingsarbete är aktiv omvärldsbevakning en viktig drivkraft och källa till lärande och nytänkande. Omvärldsbevakning handlar om att skaffa information om processer och händelser som äger rum i vår omvärld och förstå hur de påverkar möjligheterna att nå våra mål som kommun. Det kan till exempel handla om att orientera sig om förändringar och planer på riksnivå, om att inspireras av lärande exempel på hur andra möter utmaningar som vi själva också står inför eller om att jämföra arbetssätt och metoder med kommuner som nått bättre resultat i nationella jämförelser än vår egen organisation.

Mod att förnya

I takt med att krav och förväntningar hela tiden förändras är det nödvändigt att kommunens verksamheter också hela tiden utvecklas för att möta omvärlden. För att klara det krävs förmåga till snabb omställning. Ett sådant arbets- och förhållningssätt utgår från Göingemodellens värdegrund och från begreppet mod att förnya. Detta handlar om att agera på nya kunskaper och insikter utifrån egna erfarenheter tillsammans med kunden, utifrån olika typer av studier och genom aktiv bevakning av omvärlden. För att genomföra och följa effekterna av förnyelsen, är PDCA-hjulet, beskrivet på nästa uppslag, ett bra och enkelt verktyg att använda.



Några verktyg

Förbättringshjulet PDCA

Förbättringshjulet, eller PDCA-hjulet, är ett bra hjälpmedel för att på ett strukturerat sätt testa olika förbättringsidéer.

Plan - planera

Avgränsa ett förbättringsområde

Utifrån förbättringsförslag och avvikelser gör ni en prioritering av förbättringsområden.

Kundkrav

Definiera vem som är kunden och beskriv kundens behov och krav på tjänsten.

Definiera problemet

Beskriv problemet som ska lösas. Hur stämmer kundens krav överens med organisationens förutsättningar? Analysera förväntansgapet.

Nuläge

Kartlägg nuläget och identifiera relevanta mätvärden och ramar. Väg in ekonomiska, organisatoriska, etiska och legala aspekter på situationen.

Analysera grundorsaker

Beskriv problemets grundorsak och analysera tänkbara anledningar till att problemet uppstått, se rotorsaks-analys på sidan 32.



Sök lösningar

Bolla idéer och prioritera. Fundera över förslag på lösningar på kort och lång sikt. Skilj på vad ni "vill" respektive "måste" uppnå. Utvärdera lösningar och välj de bästa som står till medarbetarnas förfogande.

Mål & mått

Beskriv era förväntade förbättringar och formulera specifika mål. Formulera och enas om en handlingsplan. Definiera kontrollpunkter för uppföljning.

Handlingsplan

Beskriv kort aktiviteten som ska göras som ett steg i riktning mot målet. Namnge en person som ansvarar för att aktiviteten blir utförd med hjälp av andra. Sätt ett datum då aktiviteten måste vara klar. Om tidsplanen inte hålls, behåll första datum som rödmarkeras och sätt nytt datum.

Do - genomför

Genomför aktiviteterna i handlingsplanen

Mät utifrån uppsatta mål och mått. Beskriv eventuella avvikelser, svårigheter eller oförutsedda effekter. Förändringarna testas i liten skala för att göra dem mer hanterbara. Mät på ett enkelt sätt.

Check - studera

Jämför resultaten med planen

Är kunden nöjd? Har ni utfört det ni lovat? Studera, analysera och tolka data. Var förändringen en förbättring? Fastställ orsaker till avvikelser från planen.

Revidera planen vid avvikelse

Standardisera processen. Säkerställ att de positiva effekter ni fått blir bestående. Se tillbaka: Vad har ni uppnått och vad har ni lärt er? Vilken är er nästa utgångspunkt i den fortsatta förbättringsprocessen?

Act - agera

Revidera planen vid avvikelse

Standardisera processen. Säkerställ att de positiva effekter ni fått blir bestående. Se tillbaka: Vad har ni uppnått och vad har ni lärt er? Vilken är er nästa utgångspunkt i den fortsatta förbättringsprocessen.

Rotorsaksanalys - 5 varför

Agerar ni på "rätt fel"? För att identifiera grundorsaken till ett problem och därmed få bättre möjlighet att lösa problematiken på lång sikt, kan metoden "5 varför" användas. Utifrån ett problem ställer ni frågan "varför" ända tills ni anser er ha fått fram grundorsaken.

Exempel

Problem: Det är en pöl med olja på golvet.

- 1. Varför är det en oljepöl på golvet?**
Maskinen läcker.
- 2. Varför är det läckage i maskinen?**
Cylindern är utsliten.

- 3. Varför är cylindern utsliten?**
Vi installerar cylindrar av undermålig kvalitet
- 4. Varför håller vår materiel dålig kvalitet?**
Vi fick ett bra pris.
- 5. Varför blev priset utslagsgivande?**
För att vi utvärderar anbud utifrån kostnadsbesparingar.

Slutsats: Väg in kvalitetsaspekter vid utvärdering i inköspolicyn.



Processkartläggning

Mycket av det ni gör i ert dagliga arbete kan beskrivas i processer. En väg att skapa kvalitet och få samsyn i arbetet är att kartlägga och beskriva processerna.

För att göra en kartläggning behöver ni först definiera vilken del av ert arbete som ska kartläggas och avgränsa området genom att definiera början och slutet av processen. Utgå från kundperspektivet och beskriv hur det är, inte hur det borde vara.

Att kartlägga processer handlar mycket om att besvara frågor. Arbetssättet är enkelt. En workshopledare driver frågeställningarna varför, vad, hur och vem. Utifrån svaren fångar processledaren resonemanget och bygger successivt upp processflödet av de ingående aktiviteterna.

•Varför?

Vilka krav och behov finns? Vilket kundbehov eller vilken situation aktiverar processflödet och vad består slutprodukten av? Finns det några utpekade krav som ska tillgodoses?

•Vad?

Vilka aktiviteter utförs och i vilken ordning görs de?

•Hur?

Vilken vägledning finns till stöd för arbetet: instruktions-
texter, mallar, checklistor, datasystem?

•Vem?

Vilka medarbetare eller kompetenser utför arbetet?
Vem är ansvarig för att det blir utfört på korrekt sätt?
Är det någon som ska konsulteras eller informeras när
aktiviteten är utförd?

När arbetsflödet är kartlagt ska det tydliggöras vem som ansvarar för processen. Det kan vara en chef eller en av medarbetarna som utses. Den som ansvarar ser till att processen kommuniceras med alla som deltar i arbetsflödet. Det är viktigt att förbättringsförslag utifrån nuläget skrivs in i en handlingsplan som sedan följs upp med jämna mellanrum tills aktiviteterna är slutförda. För att hålla arbetet aktuellt behöver processen gås igenom och uppdateras minst en gång per år eller så fort något förändras som påverkar arbetets förutsättningar.



Visualisering

Man hör ofta att en bild säger mer än tusen ord. I trafiken finns skyltar, pilar och trafikljus som talar om för trafikanterna hur de ska ta sig fram säkert i trafiken och hitta rätt, men i arbetslivet styrs det mesta av talade eller skrivna instruktioner.

För att kunna styra verksamheten och alltid leverera tjänster av god kvalitet är det viktigt att utvecklingen synliggörs på ett tydligt sätt så att ni kan få tidiga signaler på förändring. Det är alltså här den visuella styrningen och informationen kommer in. I vilken utsträckning har ni nått de målvärden ni har satt upp? Hur förhåller sig era resultat jämfört med övriga aktörers? Hur upplever era medarbetare arbetsbelastningen i det dagliga arbetet? Att med de tre färgerna rött, gult och grönt visa var ni ligger till, ger tydliga signaler på vad som ska betraktas som förbättringsområden.

Pulstavlor i en eller annan form

Oavsett var ni befinner er i organisationen, vilken yrkestitel eller vilket ansvar ni har, arbetar ni gemensamt med att ständigt förbättra era tjänster.

Ett bra verktyg i arbetet med att styra och utveckla verksamheten är Puls- och förbättringstavlan. Beroende på vilken verksamhet som studeras är pulsen olika. I skolan kanske det är pulsmöte i arbetslaget en gång per vecka. Inom hemtjänsten hålls pulsmöte vid överlämning mellan olika arbetspass under dagen och IT-verksamheten mäter pulsen varje morgon.

Pulsen kan naturligtvis också mätas och följas i digitala system. Det viktigaste är att resultaten följs upp, analyseras och leder fram till åtgärder om resultaten avviker från det förväntade.



