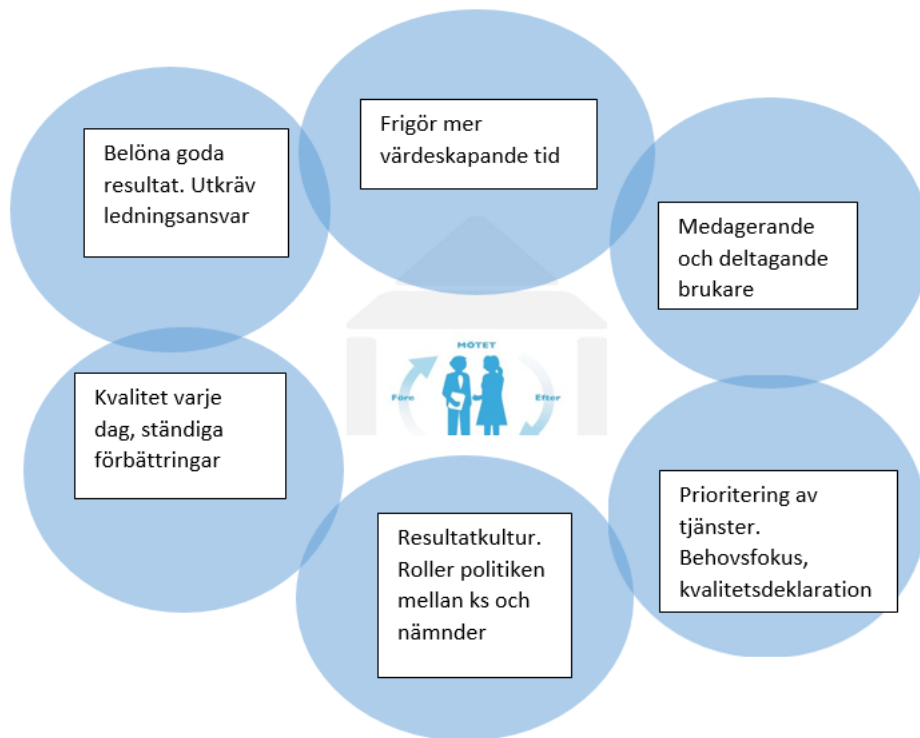


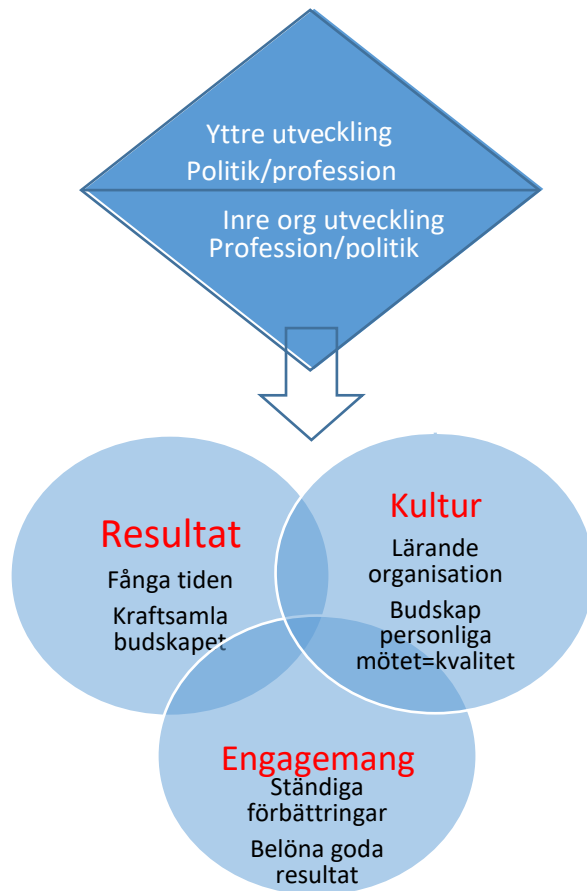
Toppresterande kommun – vad och hur?

Den stora **utmaningen** är att få skattepengar att räcka till välfärden de närmaste 20 åren och att kunna attrahera lämpliga medarbetare. Strategin bör vara att utveckla befintliga verksamheter framför tillföra nya resurser. Ett praktiskt problem är vidare - enligt SKL - att styrmodellen blir "cermoniell" och når inte ut till verksamheterna.



- 1) Lägg ledningsfokus vid det *personliga mötets* betydelse för resultat och kvalitet i styrnings- och ledningsmodellen, samt frigör mer *värdeskapande arbetstid* för det personliga mötet.
- 2) Personcentrering! Stimulera tillskapandet av fler metoder för att nå ökat *medagerande* från brukaren. Skilj därför på serviceprocesser kontra industriella processer!
- 3) Prioritera tjänster och service utifrån *behovs- och flödesfokus*, samt tydliggör och kommunicera vad som kan förväntas i exempelvis kvalitetsdeklarationer.
- 4) Skapa förutsättningar för en *resultatkultur* dels genom belöningsystemet (vad mäts man på?). Dels via tydliggöra de politiska nämndernas/kommunstyrelsens uppdrag och roller.
- 5) Engagera på djupet ledare och medarbetare i arbetet med "*ständiga förbättringar*" och "*kvalitet varje dag*". Mät resultat mångdimensionellt, ofta med aktuella nyckeltal och kommunicera!
- 6) Uppmärksamma och *belöna goda resultat* i verksamheterna på allvar. Ge rimliga förutsättningar men *utkräv sedan ledningsansvar* för resultatet.

Resultat – Engagemang – Kultur (REK). Nyckelord - Begriplighet och Snabb återkoppling!



Metoden omfattar ett totalgrepp på kommunens samlade styrning och utveckling - från fullmäktiges uppdrag till arbetslagets förbättringsarbete. Processen inleds med att skapa en kortfattad men allsidig bild av nuläget både internt och externt som underlag för vidare resonemang. En analys som kan användas för att ta tempen på och utveckla befintlig styrmodell och verksamheter, eller bygga nytt från grunden. En vidareutveckling av traditionella styrmodeller mot **TILLITS-baserad styrning**. Det är också möjligt att skala ned modellen till att omfatta en specifik förvaltning. REK vilar på fem *unika grundpelare*;

- a) **PERSONLIGA MÖTET** är basen i kvalitetsarbetet och styrmodellen och signalerar till förbättringar inom "det vi har, det vi gör, det vi får". Nyckelord - lärande, belöningsprinciper, begriplighet och enkelhet.
- b) **TID TILL KUND, KVALITET I TID** och **DELAKTIGHET** är framgångsfaktorer och utgör värdeskapande plattform för kvalitet och attraktiv arbetsgivare. Hur mäts kund och hur mäts jag som medarbetare?
- c) **IMPLEMENTATIONENS KRAFT** och **FÖRANKRING** införlivas som central del i modellupplägget.
- d) **TILLIT** och **IGENKÄNNING** i vardagen. Styrmodellen blir begriplig och motiverande även längst ut i verksamheterna och lämnar utrymme för medarbetarstyrd utveckling.
- e) **KVALITET VARJE DAG** genom enkel modell för egenvärdering per dag och grupp per vecka via en app-lösning.

Ansats

Följande enkla resonemangssteg nyttjas på övergripande nivå.

- ❖ Var står vi? - nuläge
- ❖ Vad vill vi? - mål
- ❖ Vad kan vi? – kapacitet/förmåga
- ❖ Hur gör vi? – grundsyn och handlingsplan
- ❖ Hur blev det? – uppföljning av resultat

Sex Grundbultar

Några nyckelbegrepp utan inbördes ordning.

❖ **Helhetssynsätt = påverka både kultur och struktur**

Utgå från förbättringar inom Struktur (det vi har) – Process (det vi gör) Resultat – (det vi får)

Tjänsteråvara: Tid – Kompetens - Engagemang

❖ **Skapa en Lärande Organisation**

Lära systematiskt av erfarenhetsåtervinning - inte minst i frontverksamheterna

Utgå från det värdeskapande kundmötet - visualisering

Följa upp kvalitetsleveransen varje dag/uppföljning per vecka med egen-/grupputvärdering

Ansvarstagande ledare och medarbetare – ”kan-vill-får”

❖ **Tid till kund och Delaktighet**

Optimera tid till kund i olika verksamheter och jobba smartare – mätningar, avtalskonstruktioner och processutveckling.

Kundens medagerande och brukarinflytande nyckelfaktorer.

❖ **Styrkultur**

Rollfördelning politiker och tjänstemän - tydliggörande

Rollfördelning mellan kommunstyrelse och nämnder – ks som ledare/samordnare i en helhetslösning

Ledarskap och medarbetarskap – tydligare roller och resultatfokus

Ledningskultur för förbättringar – underifrånperspektivet i fokus (metodinspiration från Vanguard och förankring enligt J. Grenny).

❖ **Uppdrag och mål internt (organisationen) och externt (samhällsbyggare)**

Fullmäktige, ks och nämnder – fokus på hårdprioriterade utvecklingsmål och rågång mellan ”koll” och ”utveckling”

Verksamheternas uppdrag och mål – hårdprioritering av antal mål

Medborgarnas förväntningar på kvalitet (F/U) och tjänstedesign

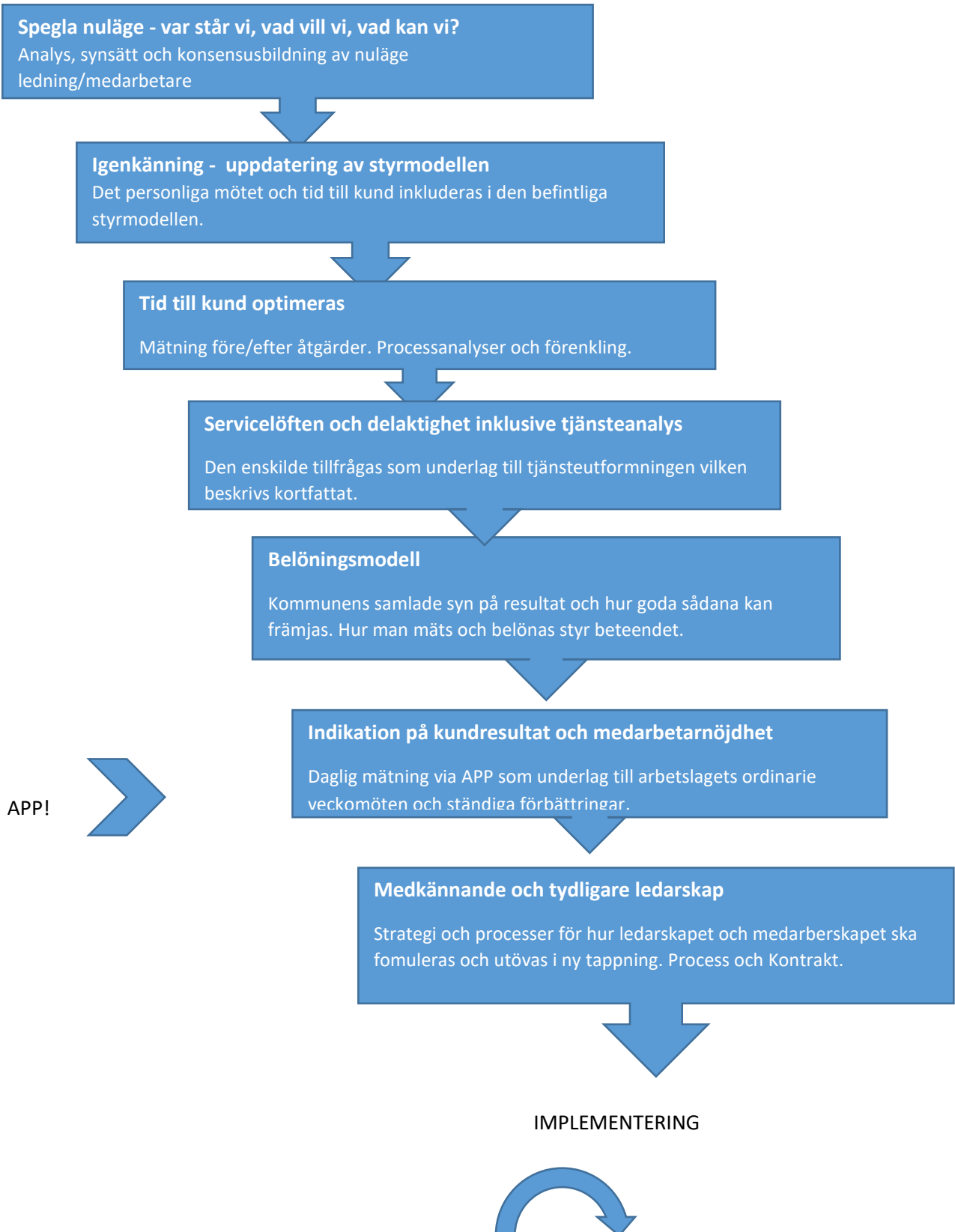
När/hur vet vi att vi är på rätt väg? - Nyckeltal och Mätning

❖ **Styrstruktur**

Visualiserad modell som sammanfogar det kvalitetsskapande ”MÖTET” längst ut i organisationen med den övergripande styrmodellen för igenkänning/begriplighet och därmed större engagemang. Påverkar även resultatkulturen gynnsamt.

Helhetsupplägget - i princip (ordningsföljd kan variera)

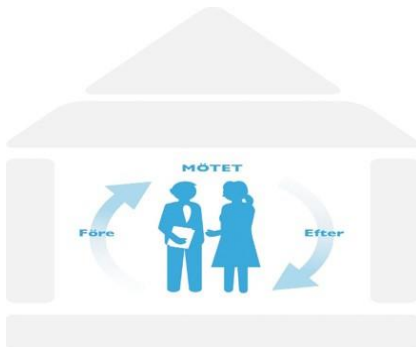
Appsteget kan brytas ut och modellen kan skalas ned.



Exempel på utveckling i nivåer utifrån helhetssyn

Exempel för **kommunal vård och omsorg**. Samtliga nivåer 1-4 ska täckas och genomarbetas för framgångsrikt förbättringsarbete.

1) Behovsnurran LEDNINGSNIVÅ



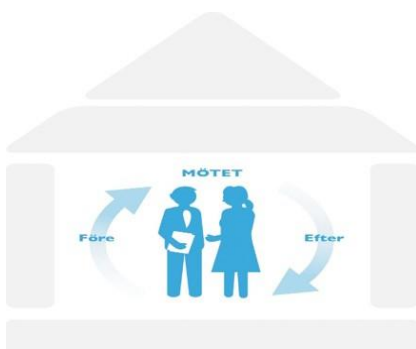
Var i organisationen behövs det mer struktur och var bör det finnas en högre grad av handlingsutrymme?

Knäsettande av plattform för kvalitetskapande MÖTET

Koppling till ledningsmodellen

Kraftsamlingskonsensus i genomförande.

2) Behovsnurran KUNDPERSPEKTIV

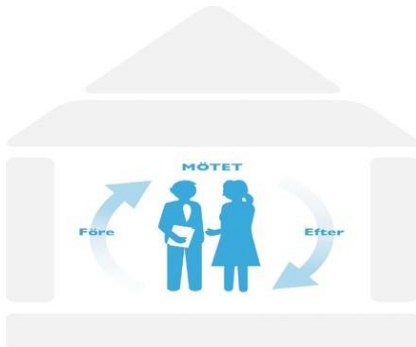


Förväntningar genom upplevelse (F/U) skapar kvalitetsupplevelsen

Tjänstedesign

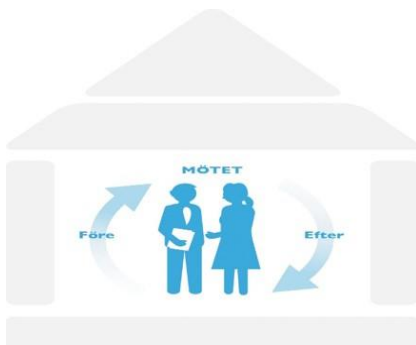
Servicedeklarationer skapas

3) Behovsnurran myndighetsnivån BESLUT OM INSATS



Effektiva men enkla och resultatorienterade kvalitetssystem för beslut och tät uppföljning av beslut. Förenkling av beslutsfattande.

4) VERKSTÄLLIGHETSNURRAN



FAS FÖRE/EFTER

Personaldimensionering efter kundbehov

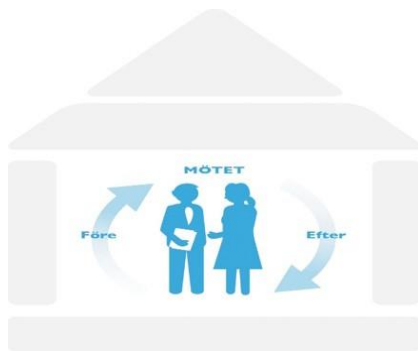
Insatsplanering – vilken personal till kund hur/när

Insatstillfälle – personalkontinuitet/insatskontinuitet/tidskontinuitet/bemötande

Förbättringsarbete utifrån stegen 1. "Det vi har", 2. "Det vi gör", 3. "Det vi får".

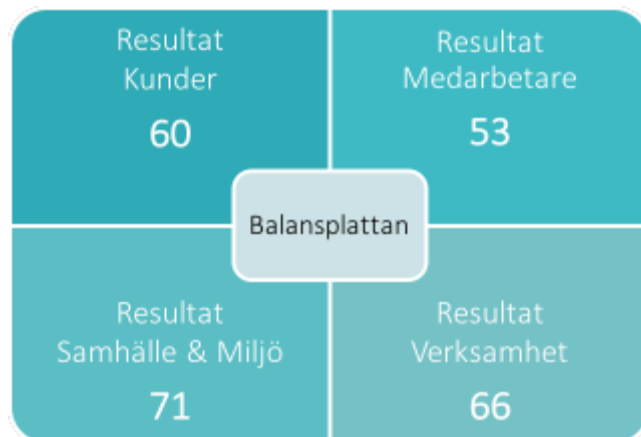
Uppföljning - tid till kund/resultat/medarbetarnöjdhet/medarbetarnas syn på kundnöjdhet, lärande organisation och verksamhetsnära förbättringar.

Exempel på frågeställningar för att utveckla verkställighetsnivån



- Handslaget saknas i bilden ovan, varför är det en brist?
- Varför är vi här - vilka är våra uppdrag?
- Vad skapar värde för våra brukare?
- Varför är tid för mötet viktigt?
- Hur frigör vi tid för mötet?
- Vilka förberedelser gör vi inför mötet?
- Har vi tidstjuvar - och var finns dom?
- Hur engagerar vi den enskilde/kunden i uppgiften?
- Vad är resultat för oss?
- Hur mäter vi resultatet och åtgärddar – försök hitta resultat "för vem"?
- Hur följer vi upp resultatet?
- Vad är en bra prestation för oss – när/hur vet vi det?
- Kan vi förenkla administrativa göromål och förbättra IT-stöd?
- Får vi ofta göra om samma uppgifter efter klagomål eller egenupptäckta brister?
- Har vi ålagts uppgifter som borde tas bort eller utföras av annan?

Resultatdimensioner (källa SIQ)



Inspiratörer och övriga underlag

Vanguardmetoden, J Seddon ; Influencer, J Grenny mfl

Den framgångsrika verksamheten JI Hansson m fl; The Stupidity Paradox, M Alvesson mfl

Riv pyramiderna, J "SAS" Carlsson (gammal goding)

Tillitsdelegationens slutrapport SOU 2018:47, samt "Från mottagare till medskapare" Vårdanalys rapport 2018:8.