

Låt visionen styra

Landstinget i Jönköpings län

*”Landstinget – för ett bra
liv i ett attraktivt län”*

Landstingets Budget och Flerårsplan 2000 – 2002

Innehållsförteckning

Introduktion

Helhetsperspektiv på verksamheten.....	3
Dialog och kommunikation.....	4
Balanced Scorecard, En kortfattad beskrivning av grundmodellen.....	5
Fyra perspektiv.....	6
Tillvägagångssätt.....	7
Ett sätt att grafiskt beskriva hur vi uppnått våra mål.....	8
Balanced Scorecard, Processen steg för steg.....	9

Steg 1

Analys av nuläge och förändringar.....	10-11
Vår verksamhetsidé, arbetsblad.....	12
Vår vision, arbetsblad.....	13

Steg 2

Vad är en strategi?.....	14
Strategier, arbetsblad.....	15-18

Steg 3

Framgångsfaktorer.....	19
Framgångsfaktorer,arbetsblad.....	20-23

Steg 4

Mätning för förbättring.....	24
Nyckeltal.....	25
Nyckeltal, arbetsblad.....	26-29

Steg 5

Handlingsplan.....	30
Handlingsplan, arbetsblad.....	31

Steg 6

Att komma igång med uppföljningen och hålla processen vid liv.....	32
-----------------------------------------------------------------------	----

Bilaga Lästips.....	Bilaga 1
----------------------------	----------

Helhetsperspektiv på verksamheten

Landstinget har sedan början av 1997 arbetat med att förbättra och förnya budget- och planeringsprocessen.

Tanken är att utforma en planeringsprocess som stödjer det kvalitetsarbete som pågår i verksamheten. Ett utvecklingsarbete som bland annat utgår från QUL:s grundläggande värderingar.

Kännetecknande för vårt landstings planerings-process antingen den sker på landstings-, förvaltnings- eller basenhetsnivå är fokuseringen på helheten.

För att skapa helhetsbilden ska planeringen och uppföljningen göras utifrån fyra perspektiv. Här igenom speglas också dynamiken mellan olika perspektiv.

De perspektiv som vårt landsting har valt att belysa verksamheten utifrån är följande:

- ◆ medborgar- och kundperspektivet
- ◆ process- och produktionsperspektivet
- ◆ lärande- och förnyelseperspektivet
- ◆ ekonomiska perspektivet

Landstingets planeringsprocess har hämtat inspiration ur den modell som lanserades i början av 1990-talet i USA av de båda Harvardprofessorerna Robert S Kaplan och David P Norton och som kallas Balanced Scorecard.

Dialog och kommunikation

En av vårt landstings grundläggande värde-ringar är allas delaktighet.

Det är viktigt att de visioner och mål som formuleras för varje verksamhet är kända och förstådda av alla.

Det är bra om arbetet med att fastställa vision och mål sker i grupper med olika yrkes-tillhörighet. På så sätt tas olika kompetenser bäst tillvara och det blir lättare att erhålla en helhetssyn på verksamheten.

Det är i vardagsarbetet som våra mål omsätts i praktisk handling. Det sätt vi agerar på i vardagen och i vår yrkesroll avgör hur resultatet och måluppfyllelsen kommer att bli för verksamheten i sin helhet.

All planering ska bygga på dialog och kommunikation. Allas bidrag behövs i arbetet med att skapa konkreta mål för verksamheten.

Själva processen när man diskuterar visioner och mål innebär i sig ett lärande. Det är när olika åsikter och idéer bryts mot varandra som verklig utveckling kan ske.

Balanced Scorecard

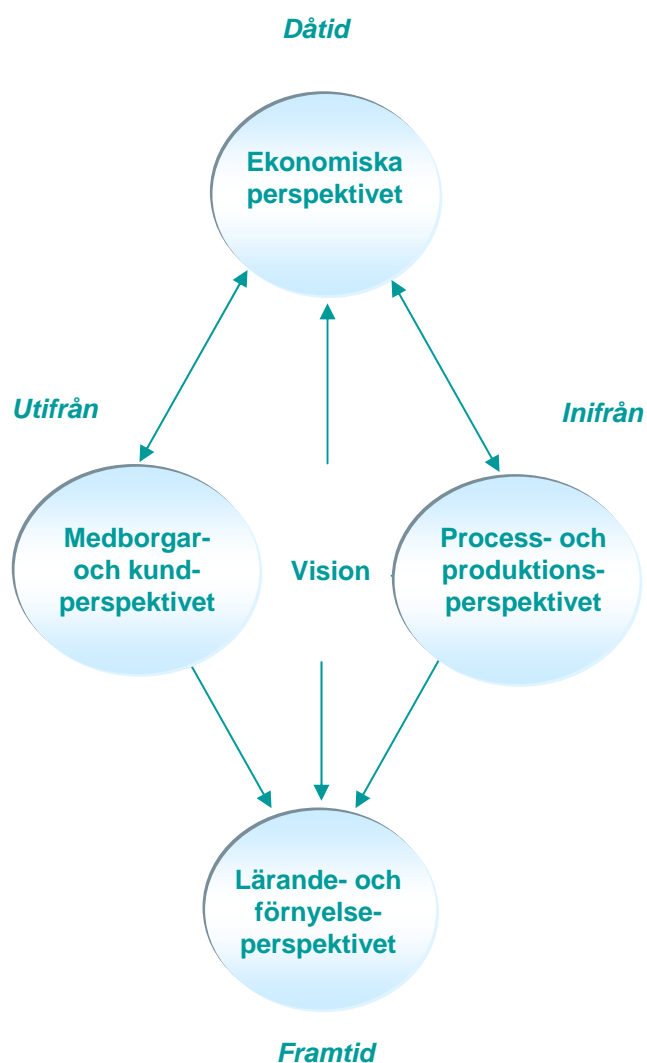
En kortfattad beskrivning av grundmodellen

Grundtanken i Balanced Scorecard är att en verksamhet behöver beskrivas ur flera perspektiv för att vi skall kunna utläsa förmågan till framgång eller livskraft ur ett längre tids-perspektiv.

Utifrån verksamhetens vision och strategi fokuserar vi på de faktorer som är viktigast för verksamhetens inriktning och utveckling.

Jämfört med traditionell planering uppmuntrar modellen till ett mer långsiktigt tänkande. Modellen sträcker sig från dåtid (ekonomiska perspektivet) till framtid (lärande- och förnyelse-perspektivet).

Modellen ger också en balanserad bild mellan hur vi själva ser på verksamheten (process-perspektivet) och hur andra ser på det vi gör (kundperspektivet). Verksamheten blir belyst både utifrån och in och inifrån och ut.



Källa: Omarbetad bild från Nils G Olve mfl, Balanced Scorecard i svensk praktik, sid 14.

Fyra perspektiv

Medborgar- och kundperspektivet

I kundperspektivet belyser vi verksamheten utifrån kundens perspektiv. Med kund menas den vi är till för.

- ◆ Vilket värde skapar vi för våra kunder?
- ◆ Vilka kunder har vi?
- ◆ Vilka är den viktigaste kundgruppen?
- ◆ Hur ser kundens behov ut?

Process- och produktionsperspektivet

Här belyser vi verksamheten ur ett inifrån perspektiv. Med process menas en serie aktiviteter som skapar värde och förädlar en vara eller tjänst. Alla processer har en kund.

- ◆ Vilka är våra processer?
- ◆ Hur ser våra processer ut?
- ◆ Hur samverkar vi till nytta för kunden?
- ◆ Finns det processer som inte skapar värde för kunden?

Lärande- och förnyelseperspektivet

I detta perspektiv belyser vi vad som är viktigt att utveckla för att verksamheten skall vara framgångsrik även i morgon. Till grund för våra bedömning ligger analys av nuläge och framtidsbedömning. Hur arbetar vi med:

- ◆ Kvalitetsutveckling?
- ◆ Arbetstillfredsställelse?
- ◆ Kompetensutveckling?

Ekonomiska perspektivet

Att leva upp till lagens krav om balans mellan kostnader och intäkter och att skapa en god hushållning är viktiga mål i vår verksamhet.

- ◆ Vilka resurser har vi?
- ◆ Hur utnyttjar vi våra resurser?
- ◆ Finns kvalitetsbristkostnader?
- ◆ Hur kostnadseffektiva är vi jämfört med andra?

Tillvägagångssätt

När vi skapar ett Balanced Scorecard för verksamheten börjar vi med att först definiera visionen.

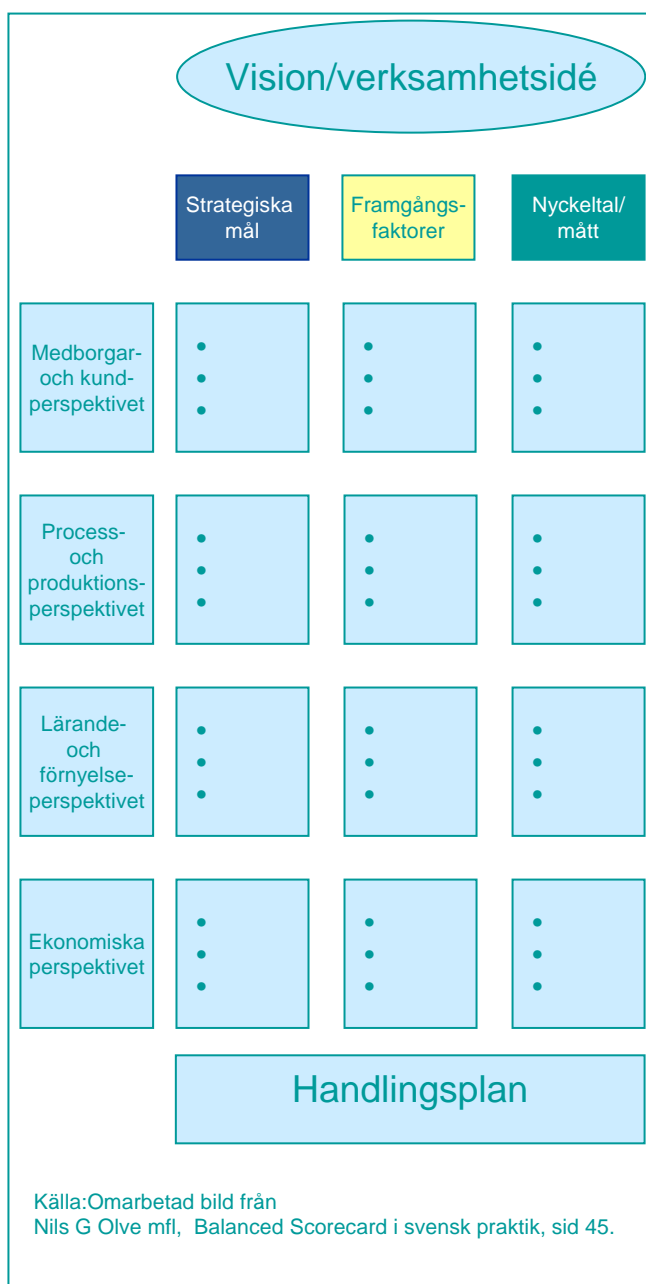
Med utgångspunkt från visionen görs därefter en bedömning av vad som kan vara strategiskt viktigt för vår verksamhet.

När vi fastställt de strategiska målen vidtar arbetet med att välja ut och formulera det som är av störst betydelse för att förverkliga de strategiska målen. Dessa kallas verksamhetens framgångsfaktorer.

Nästa steg är att hitta nyckeltal/mått, på våra framgångsfaktorer. Nyckeltalen fungerar som indikatorer på vår strategiska inriktning.

De åtgärder som behöver vidtagas för att uppnå målen beskrivs i en handlingsplan.

Här bredvid ser du ett sätt att beskriva hur ett Balanced Scorecard är uppbyggt.



Ett sätt att grafiskt beskriva hur vi uppnått våra mål

När det finns ett Balanced Scorecard framtaget för verksamheten ska fastställda mål mätas och följas upp.

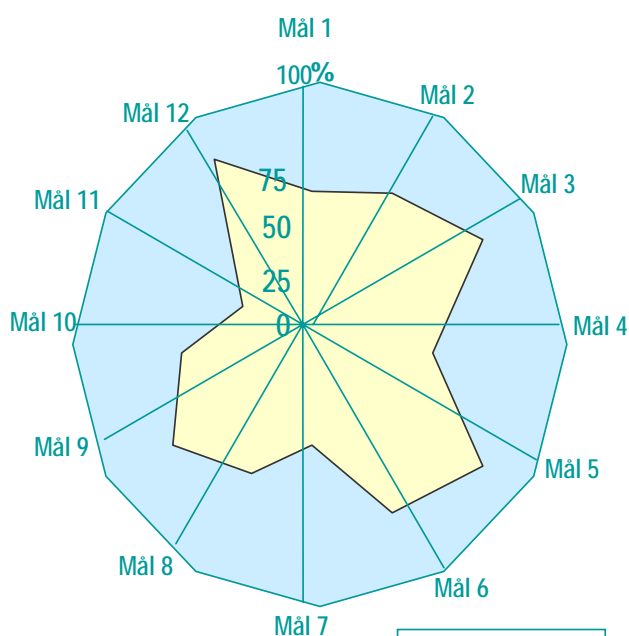
Här bredvid ser du ett sätt att grafiskt beskriva hur vi uppnått våra mål. Diagrammet speglar också hur olika perspektiv hänger ihop och påverkar varandra.

Vilken profil ser vi? Är det något område som är mer eftersatt än något annat? Kan utvecklingen inom något område förklara varför det ser ut som det gör i något annat? Meningen är att diagrammet skall väcka intresse och vara utgångspunkt för givande diskussioner vid t ex arbetsplatsträffar.

Är alla mål uppfyllda? Ja då får vi nog rannsaka huruvida målen är för lågt satta!

Ekonomiska perspektivet

Medborgar- och kundperspektivet



□ Målvärde
■ Måluppfyllelse

Lärande- och förnyelseperspektivet

Process- och produktionsperspektivet

Diagrammet läses ifrån mitten och ut. Det ljusblå fältet beskriver målområdet. Ju större del av det ljusblå fältet som täcks av det gula desto högre är måluppfyllelsen.

Balanced Scorecard

Processen steg för steg

Vision/
verksam-
hetsidé

Strategiska
mål

-
-
-

Framgångs-
faktorer

-
-
-

Nyckeltal/
mätt

-
-
-

Medborgar-
och kund
perspektivet

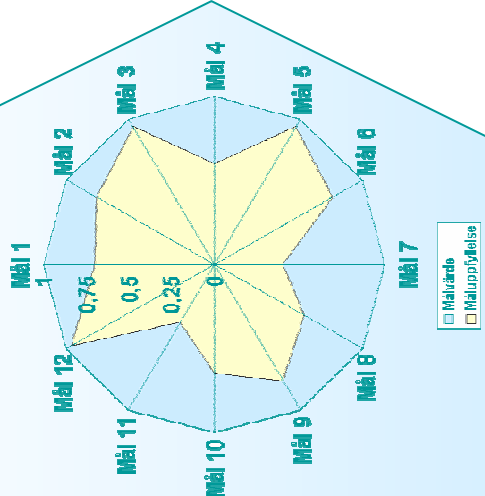
Process-
och
produktions-
perspektivet

Lärande-
och
förnyelse-
perspektivet

Ekonomiska
perspektivet

Handlingsplan

Mätning och uppföljning -
diskussion och förbättring!



Steg 1

Steg 2

Steg 3

Steg 4

Steg 5

Steg 6

Analys av nuläge och omvärldsförändringar

När vi påbörjar arbetet med att formulera vision, verksamhetsidé och strategier kan det vara en hjälp att som ett första steg analysera nuläget och därefter ta hänsyn till förväntade förändringar i omvärlden.

Nulägesanalys

En nulägesanalys kan göras genom att diskutera och sedan lista vilka styrkor och svagheter som är kännetecknande för vår verksamhet idag.

Områden att belysa är till exempel:

- *Hur ser vi ut mot våra kunder?*
- *Vilka är, och hur ser våra processer ut?*
- *Hur ser lärande- och förnyelsen ut hos oss?*
- *Var står vi ekonomiskt?*

Omvärldsanalys

Innebär en analys av vilka förändringar som kan förväntas i omvärlden och hur vi tror att dessa kommer att påverka oss.

Områden att belysa är till exempel:

- *Hur förändras våra kunder och deras behov?*
 - ◆ ålderssammansättning
 - ◆ behov
 - ◆ efterfrågan
- *Den ekonomiska utvecklingen?*
 - ◆ mer/mindre resurser
 - ◆ finansieringsformer
- *Teknisk- och medicinsk utveckling?*
- *IT-utvecklingen?*
- *Samhällsutvecklingen?*

Analys av nuläge och omvärldsförändringar

Vilka styrkor och svagheter finns i verksamheten i dag?

Diskutera och skriv ned!

Styrkor:

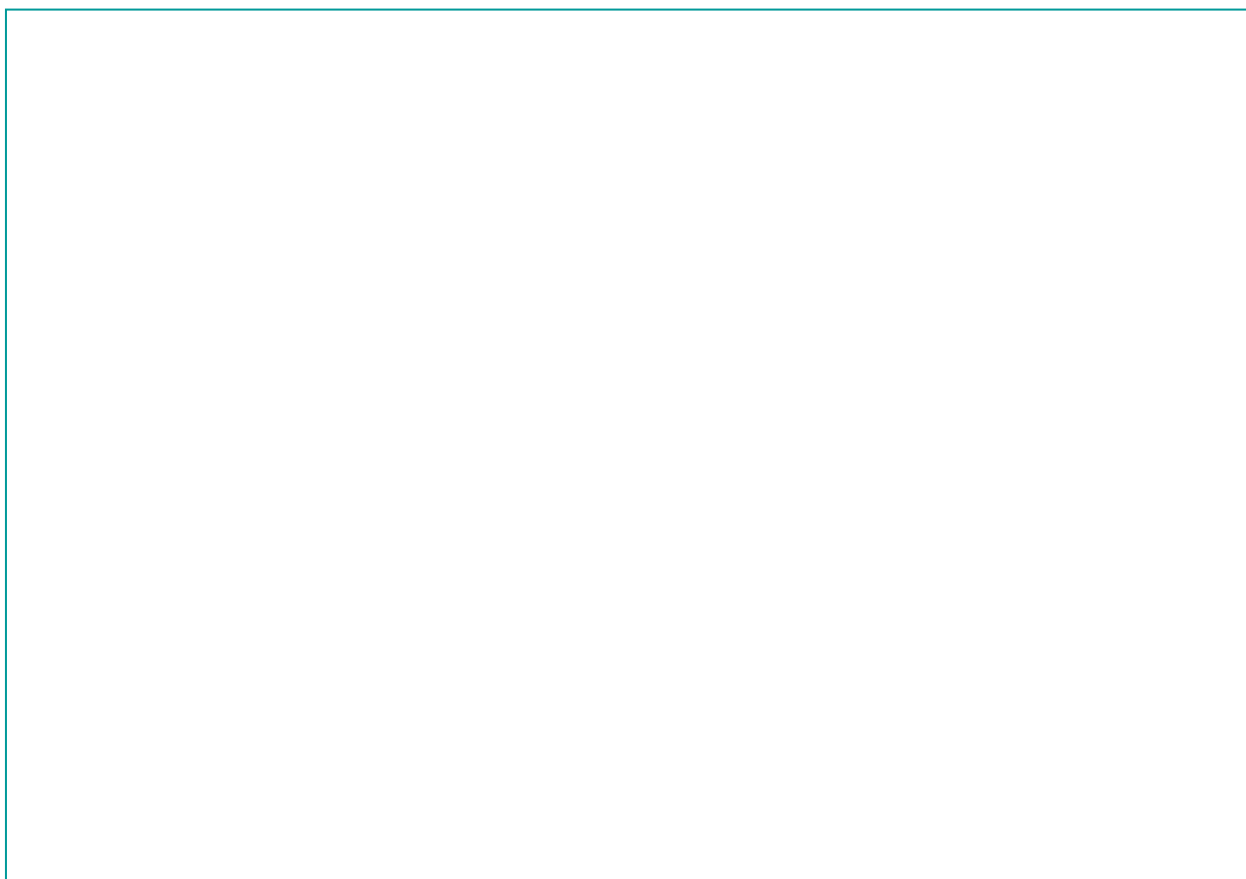
Svagheter:

Vilka förändringar i omvärlden kan förväntas?

Diskutera och skriv ned!

Fortsätt gärna på baksidan om du inte får plats!

Vår verksamhetsidé



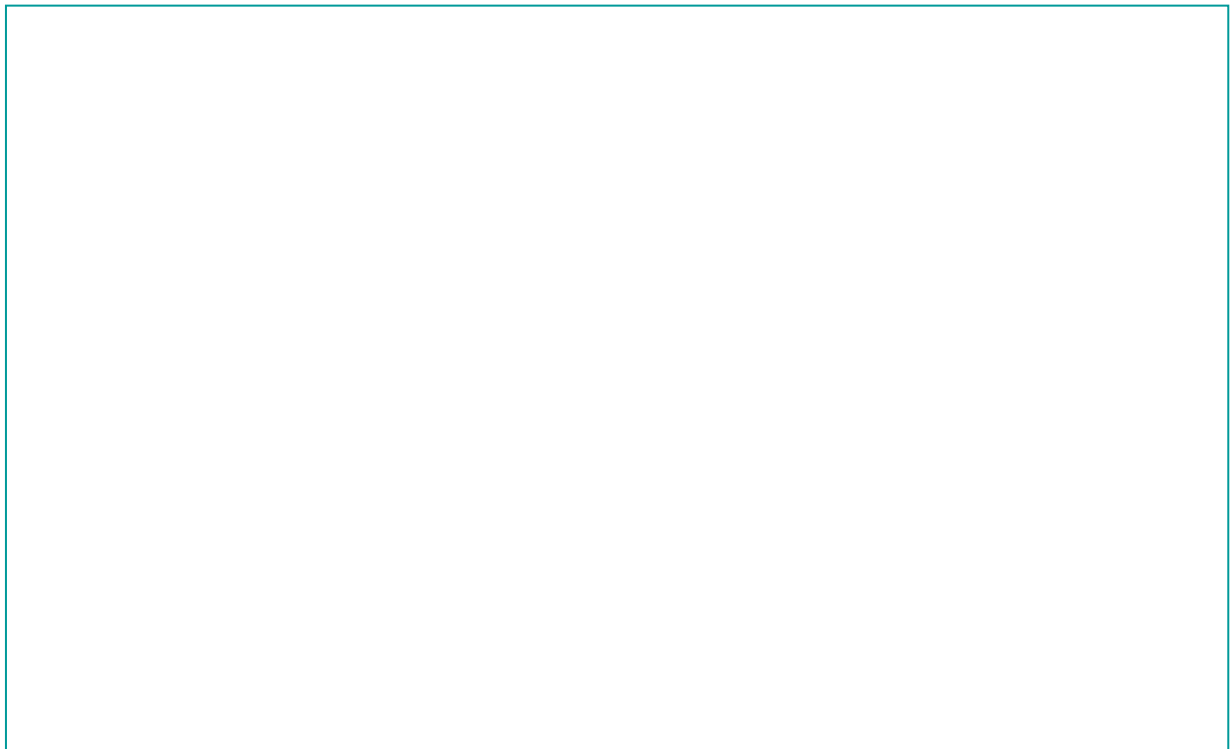
Beskriv kortfattat :

- ◆ varför verksamheten finns till (syfte, uppdrag),
- ◆ vilka den vänder sig till (målgrupp, kunder)
- ◆ hur och vem vi samverkar med
- ◆ vad som produceras (tjänster, produkter, utbud)

Kommentar:

Kanske har detta beskrivits många gånger förr, upptäck i såfall inte hjulet en gång till utan ta vara på det som redan finns!

Vår vision



Visionen formuleras så att den talar till både hjärtat och hjärnan och beskriver vår gemensamma bild av ett framtida önskat läge eller vad vi vill uppnå.

Visionen kan formuleras på några rader och den är:

- ◆ något att hämta kraft och energi ifrån
- ◆ utmanande
- ◆ formulerad så att alla kan känna att just deras bidrag är viktigt
- ◆ grundad på landstingets övergripande vision

Vad är en strategi?

Strategier uttrycker de vägval vi gör för att på längre sikt uppnå vår vision.

Strategierna formuleras i form av övergripande mål och ofta på ett tidsperspektiv på ca 3 - 10 år. De strategiska målen ger en inriktning av verksamheten men för att kunna omsättas i praktisk handling måste de brytas ned till tydliga mål.

Strategiska målen svarar mot frågan "Vad är det som är allra viktigast för att vi ska kunna uppnå vår vision".

Utgå från den analys som gjorts av verksamhetens styrkor och svagheter i nuläget samt förväntade förändringar i omvärlden.

Att tänka strategiskt innebär att tänka "i stora drag". Det gäller att inte bli alltför detaljerad redan här.

Vid formuleringen av de strategiska målen kan det ibland verka låsande för tanken att redan från början försöka tänka i de fyra olika perspektiven.

Ett sätt att inte låsa sig är att använda "brainstorming" och att enskilt eller i grupp försöka lista upp så mycket som möjligt som är viktigt på lång sikt för att visionen skall uppfyllas.

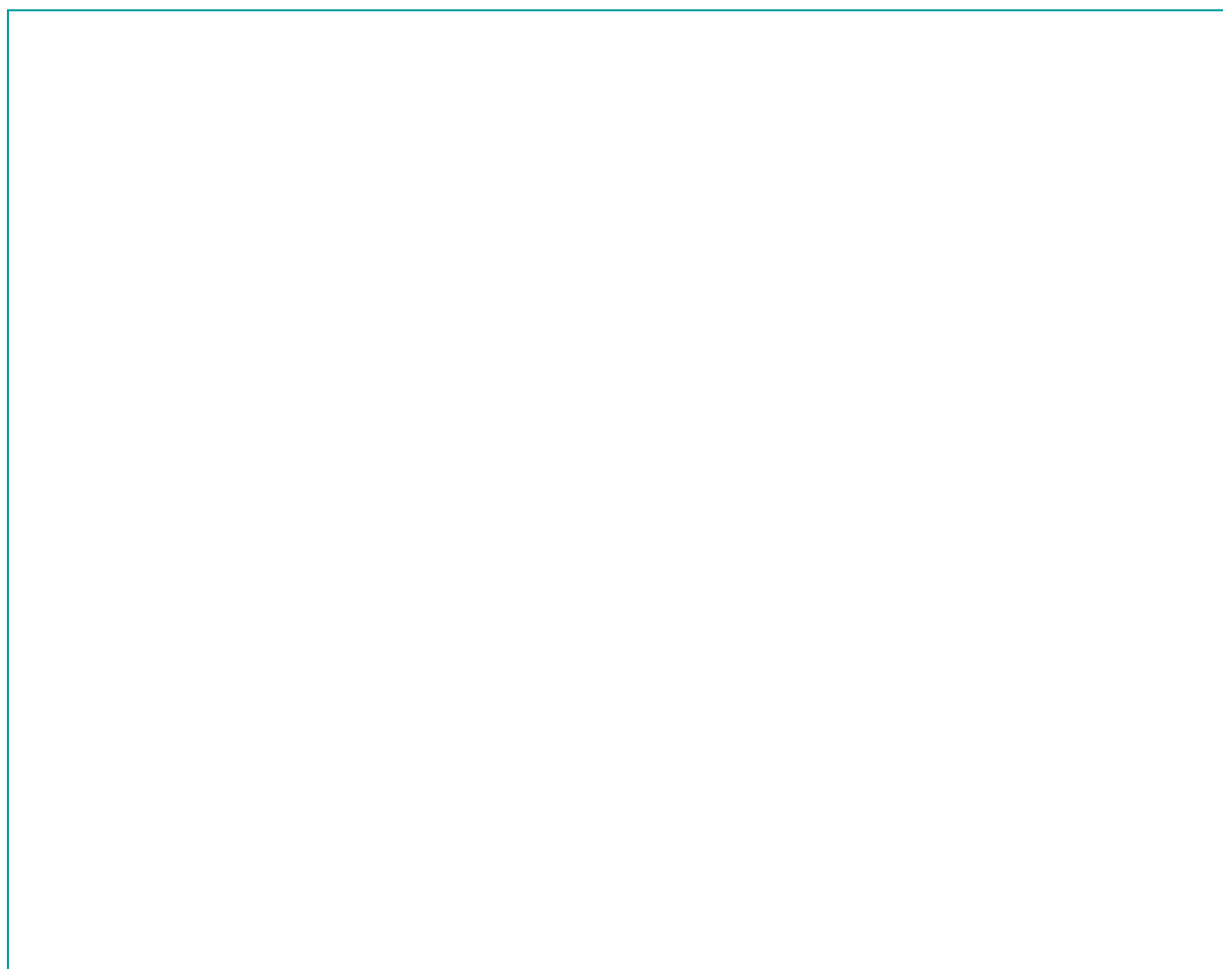
Därefter kan man sedan välja ut och sortera in det viktigaste i de fyra perspektiven.

Efter att ha skrivit ned vad som framkommit blir det spännande att se om alla områden har täckts in eller om man behöver gå ett varv till.

Redan detta kan ge upphov till ökat lärande och många intressanta iakttagelser om oss själva och vårt sätt att se på vår verklighet.

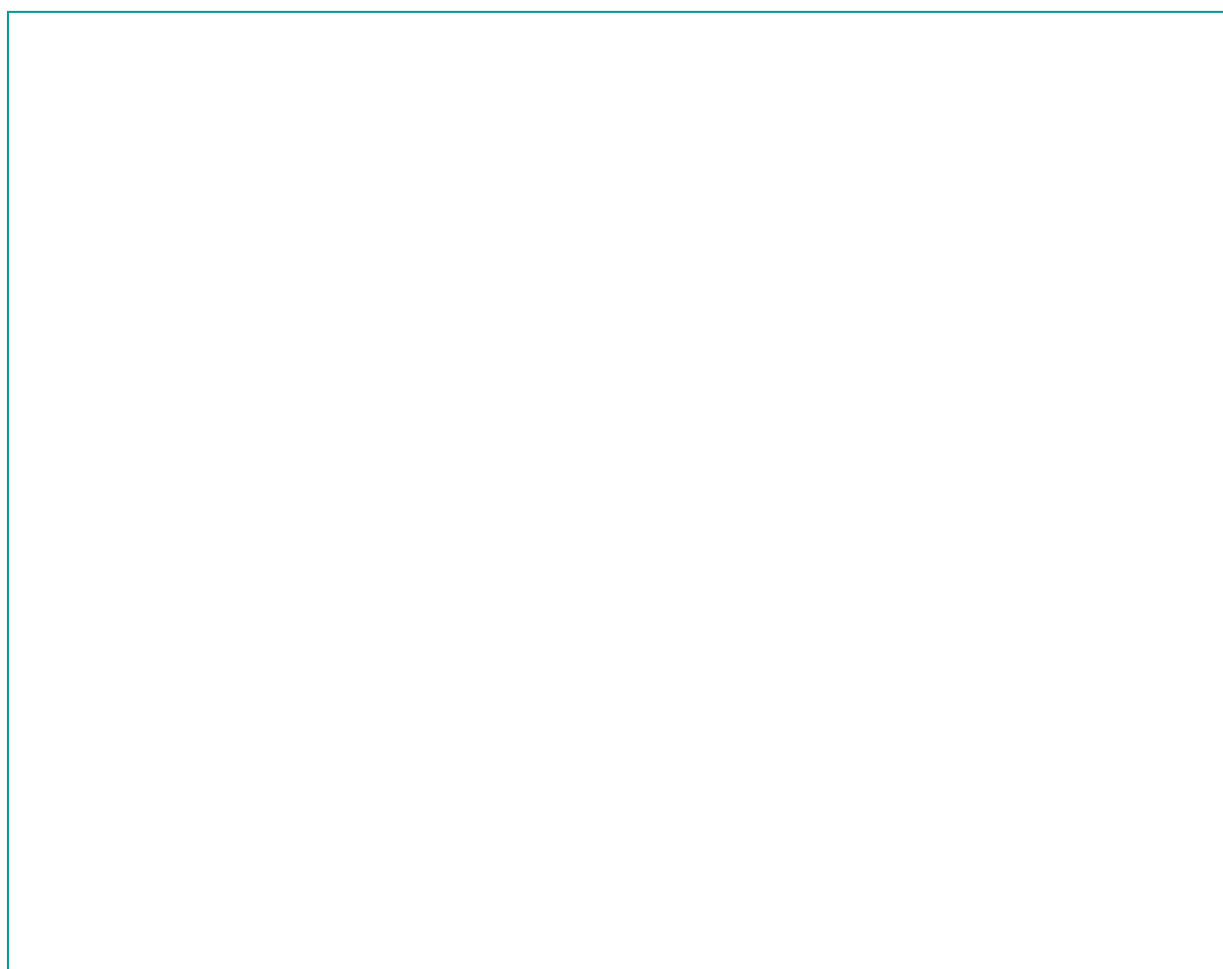
Och som sagt, se till att inte bli för detaljerad.

Våra viktigaste strategier för att skapa kundvärde



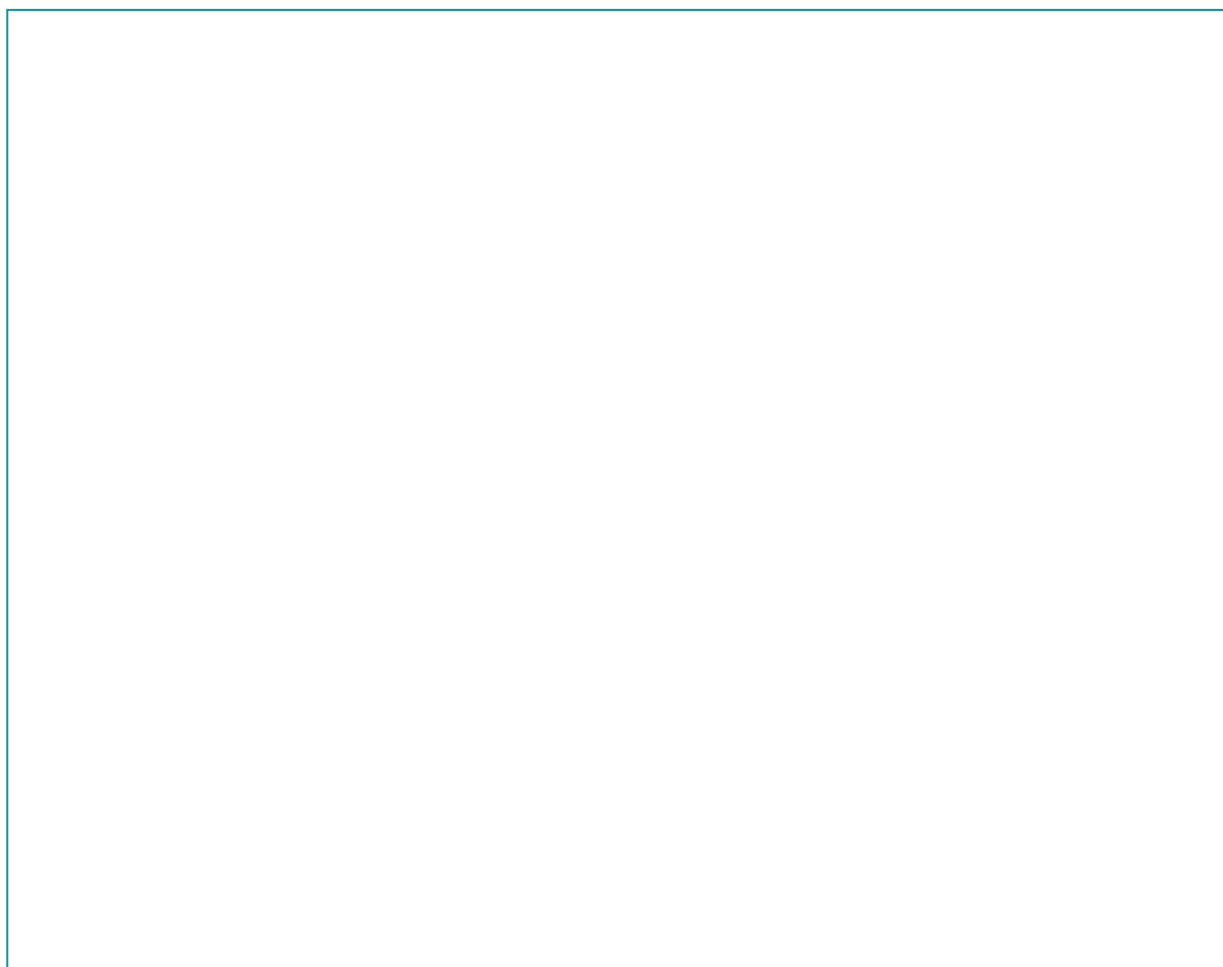
Beskriv era viktigaste strategier (vägval) för att skapa kundvärde och som leder till att den gemensamma visionen kan uppfyllas.

Våra viktigaste strategier för våra processer



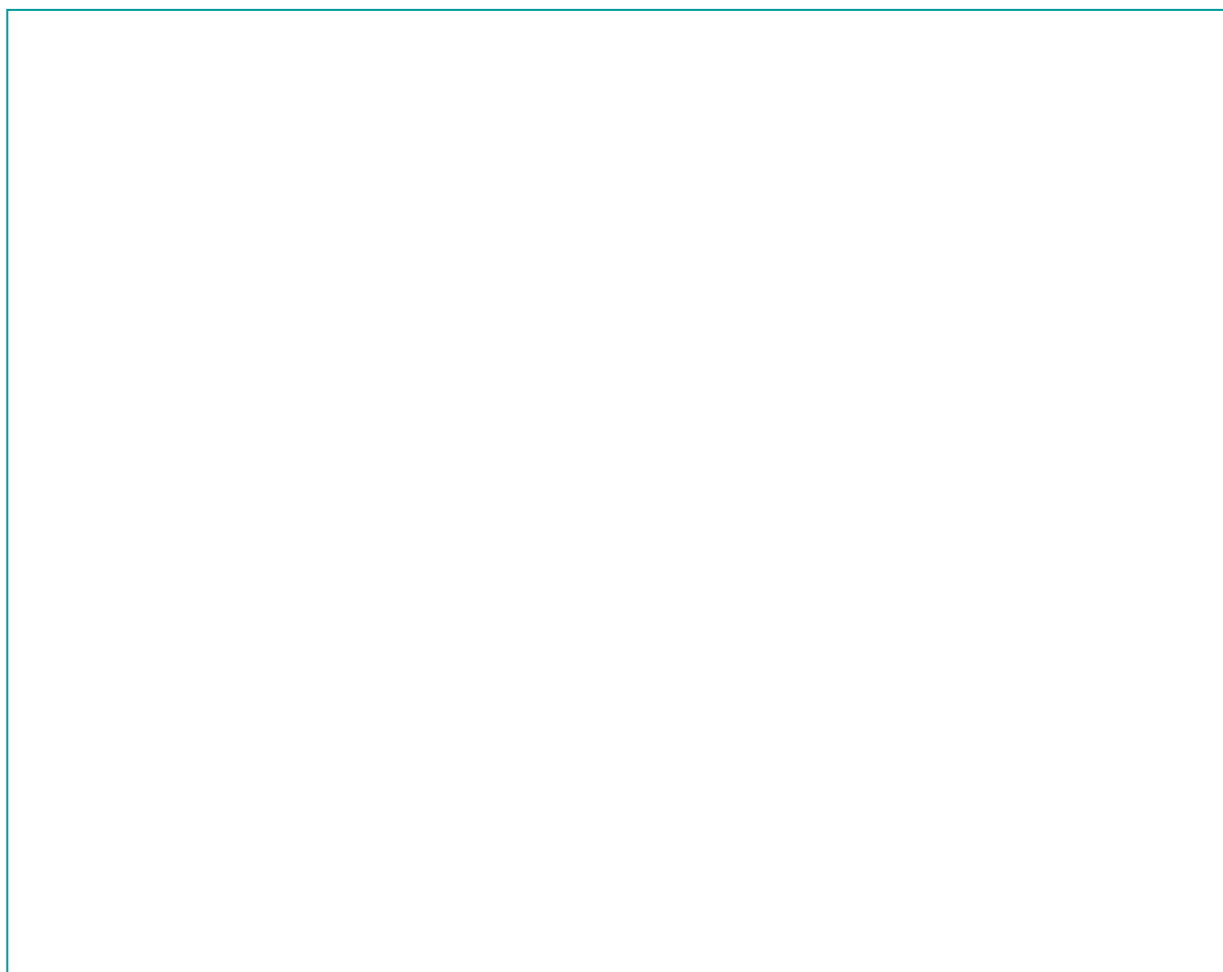
Beskriv era viktigaste strategier (vägval) för organisationens processer som leder till att den gemensamma visionen kan uppfyllas.

Våra viktigaste strategier för lärande och förnyelse



Beskriv era viktigaste strategier (vägval) för organisationens lärande och förnyelse som leder till att den gemensamma visionen kan uppfyllas.

Våra viktigaste strategier för att utnyttja våra resurser väl



Beskriv era viktigaste strategier (vägval) för organisationens processer som leder till att den gemensamma visionen kan uppfyllas.

Framgångsfaktorer

När vi har fastställt visionen och formulerat strategiska mål vidtar arbetet med att inom varje perspektiv konkretisera dessa ytterligare.

Vilka är våra framgångsfaktorer?

Med framgångsfaktorer avses det som vi bedömer ha störst betydelse för att uppnå de strategiska målen.

Det gäller att välja ut de områden som är viktigast eftersom ingen klarar av att ta sig an alltför mycket samtidigt.

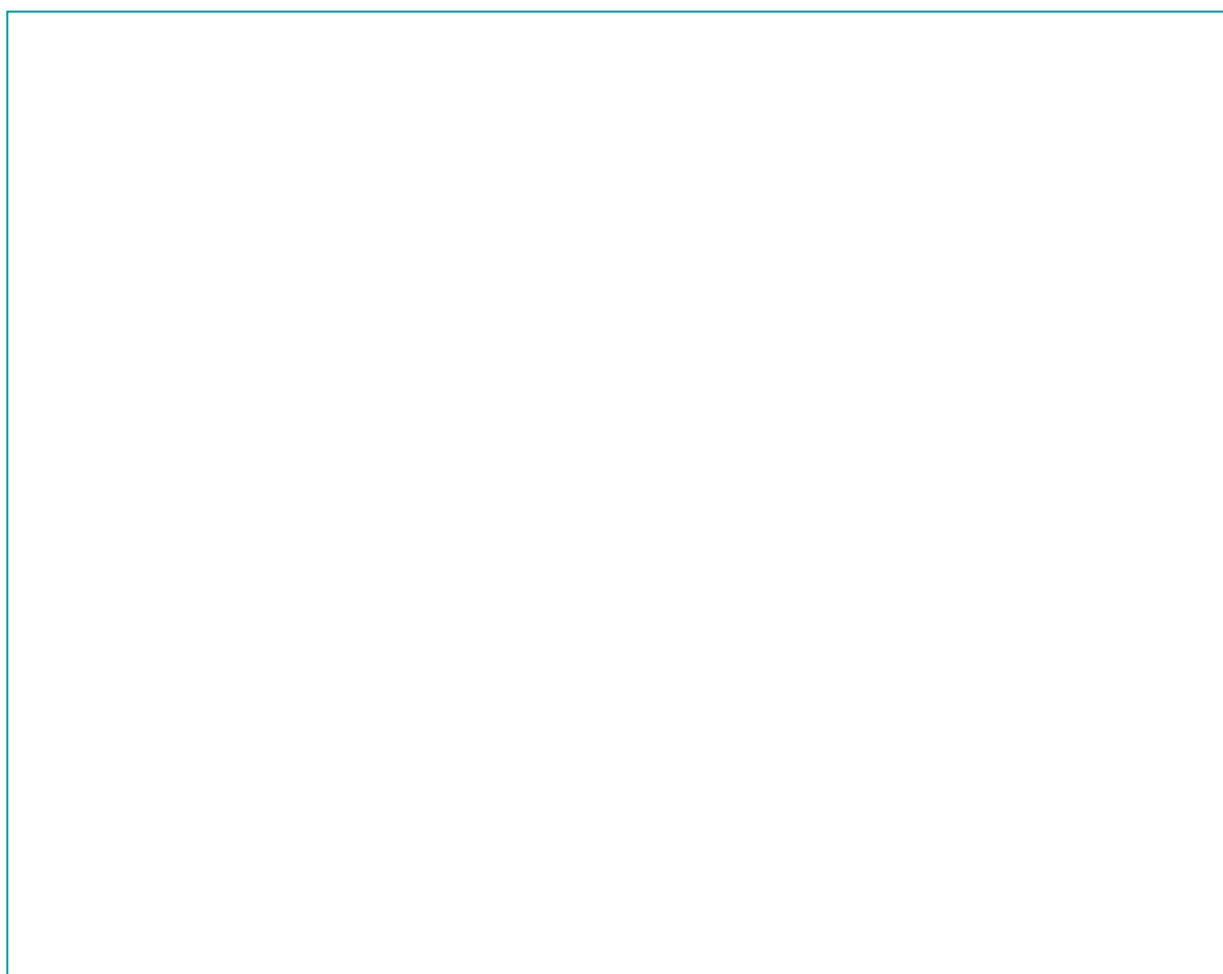
Framgångsfaktorerna visar vilka förutsättningar som måste vara uppfyllda för att nå de strategiska målen.

Framgångsfaktorer för att skapa kundvärde



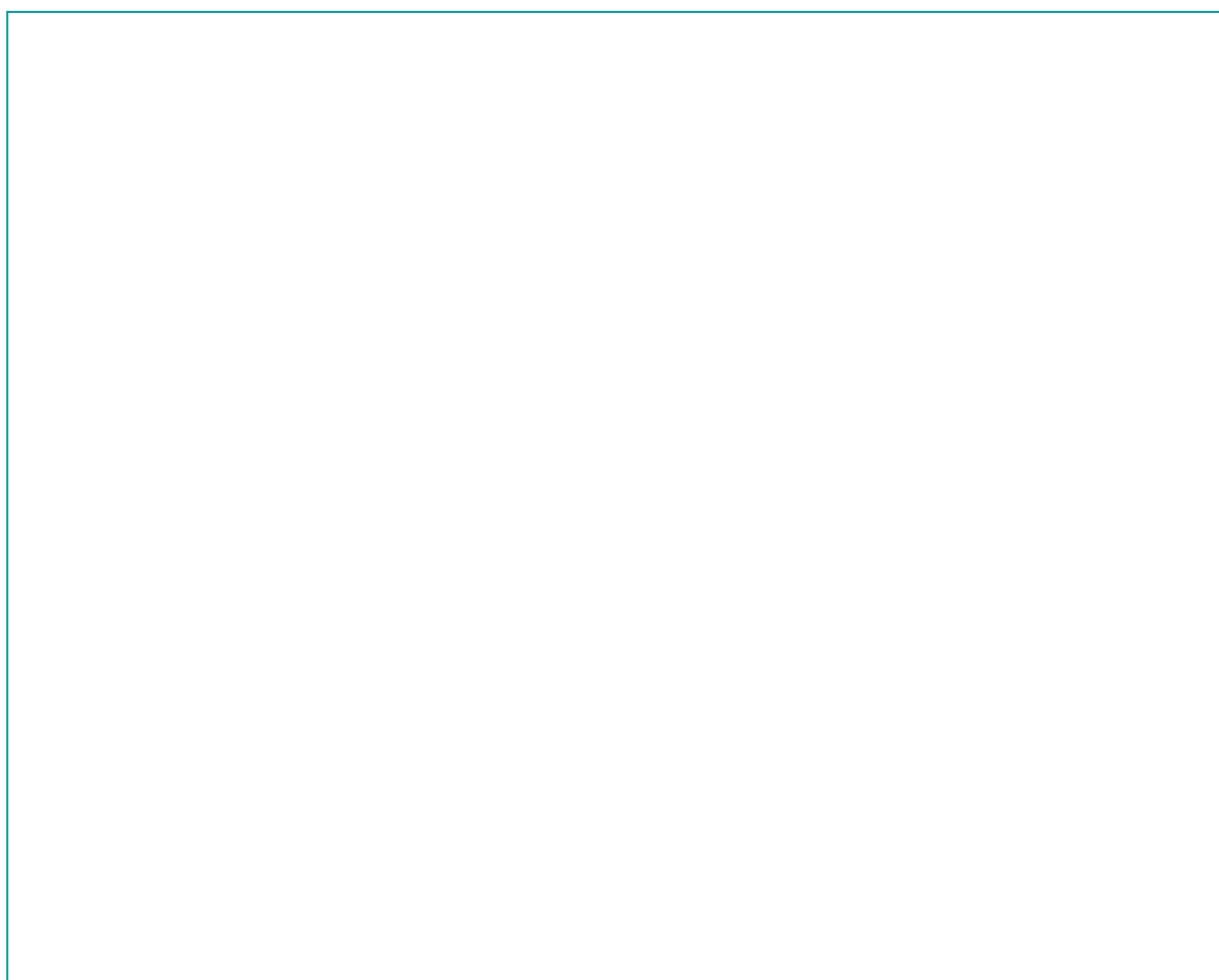
Ange vilka framgångsfaktorer som leder till att de strategiska målen kan uppfyllas.

Framgångsfaktorer för våra processer

A large, empty rectangular box with a thin teal border, intended for the user to list success factors for their processes.

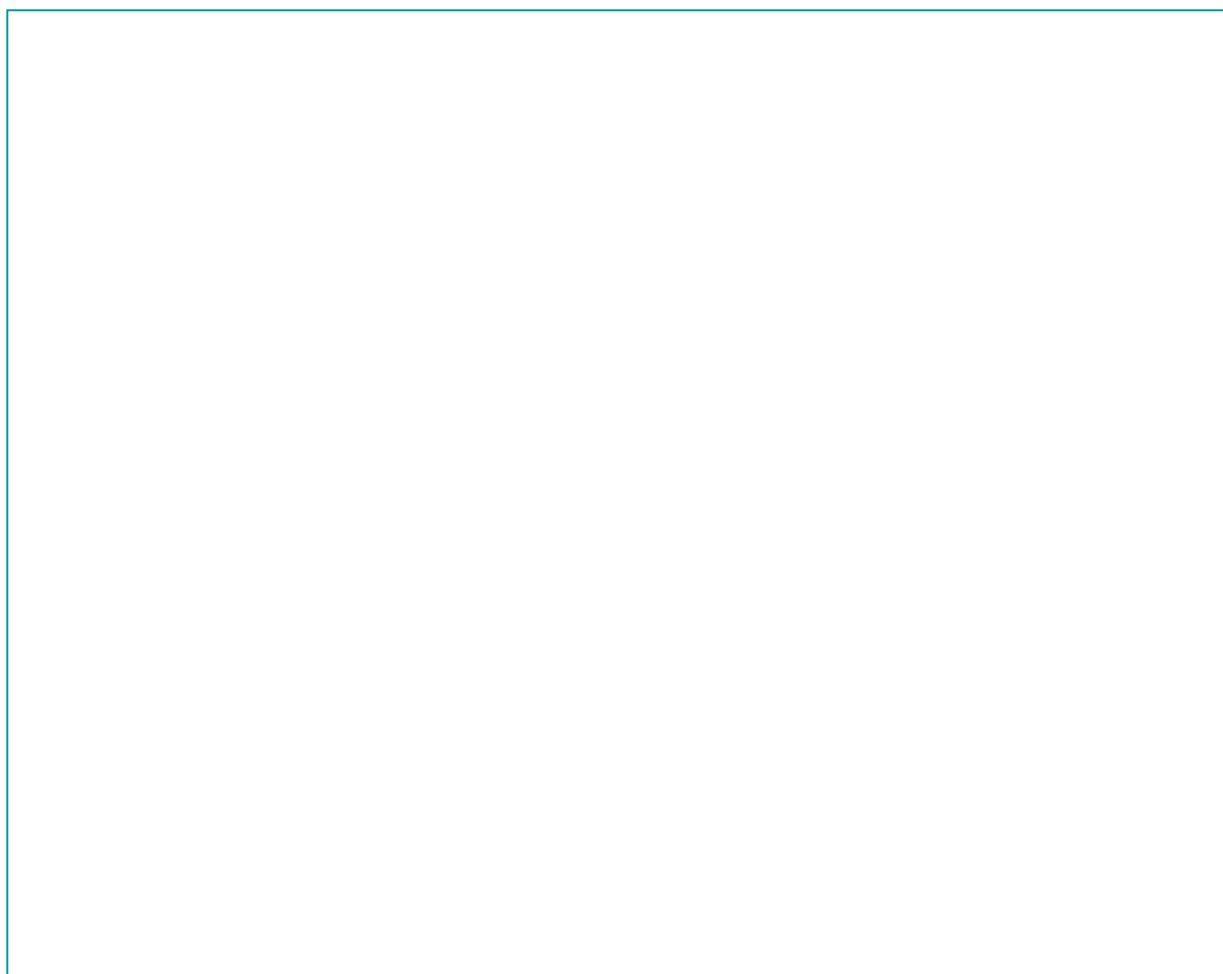
Ange vilka framgångsfaktorer som leder till att de strategiska målen kan uppfyllas.

Framgångsfaktorer för lärande- och förnyelse



Ange vilka framgångsfaktorer som leder till att de strategiska målen kan uppfyllas.

Framgångsfaktorer för att utnyttja våra resurser väl



Ange vilka framgångsfaktorer som leder till att de strategiska målen kan uppfyllas.

Mätning för förbättring

För att alla ska veta att vi är på rätt väg krävs snabb uppföljning och återkoppling. Vi mäter för att kunna styra vårt beteende i rätt riktning. Man brukar säga att "det som mäts blir gjort".

Då allt förändringsarbete sker lokalt och alla arbetsplatser är unika så kommer vi att vilja mäta olika saker utifrån våra visioner och mål. Detta förhållande hindrar inte att vissa mätetal kan vara generella för att skapa möjlighet till jämförbarhet och helhetssyn.

Snabbheten är viktig för att skapa förändring. Ju tätare återkoppling vi får ju lättare är det att ändra vårt beteende och ju starkare blir vår möjlighet att påverka resultaten.

Eftersom mätning har en stark påverkan på vårt beteende är det viktigt att vi mäter rätt saker.

Det är viktigt att vi inte faller för frestelsen att mäta bara det som är lätt att mäta eller det som vi av slentrian eller av tradition har brukat mäta. Det gäller att hitta det som leder till utveckling och som driver på vårt förbättringsarbete.

Mätning ska inte kopplas till bestraffning utan till ett ökat lärande.

Vi mäter alltså för att:

- ◆ följa upp mål
- ◆ styra beteenden i önskad riktning
- ◆ kunna jämföra resultat med andra
- ◆ kunna jämföra egen utveckling över tid
- ◆ för att driva utvecklingen framåt
- ◆ för att lära
- ◆ för att bli bättre

Nyckeltal

Hur ska vi mäta våra framgångsfaktorer? Vi behöver ta fram nyckeltal/mått.

Ett nyckeltal ger information om något som är väsentligt och av strategisk betydelse för en verksamhet.

Ett nyckeltal kan uttryckas som ett antal, en summa eller som ett relationstal, där kvoten ger mer information än varje tal för sig.

Ett nyckeltal visar om verksamheten följer den strategiska inriktningen men måste ofta kompletteras med annan information för att ge en mer fullständig bild av ett skeende eller förhållande.

Exempel på nyckeltal :

- ◆ Antal nöjda patienter
- ◆ Kostnad för omvårdnadspersonal i förhållande till vårdtyngd

Frågor som vi får ta ställning till när vi tar fram nyckeltal/mått är till exempel:

- ◆ Vad skall mätas?
- ◆ Varför?
- ◆ Vilket målvärde?
- ◆ Hur mäter vi?
- ◆ Mätfrekvens?
- ◆ Vem ska utföra mätningen?
- ◆ När och till vem sker rapportering?

Nyckeltal för att skapa kundvärde

Framgångsfaktor	Nyckeltal	Mål/ Målvärde	Hur mäter vi?	Vem mäter	Hur ofta

Föreslå nyckeltal och målvärde för att mäta de framgångsfaktorer som valts. Föreslå också vem som ansvarar för att mätning sker och hur ofta.

Nyckeltal för våra processer

Framgångsfaktor	Nyckeltal	Mål/ Målvärde	Hur mäter vi?	Vem mäter	Hur ofta

Föreslå nyckeltal och målvärde för att mäta de framgångsfaktorer som valts.
Föreslå också vem som ansvarar för att mätning sker och hur ofta.

Nyckeltal för lärande- och förnyelse

Framgångsfaktor	Nyckeltal	Mål/ Målvärde	Hur mäter vi?	Vem mäter	Hur ofta

Föreslå nyckeltal och målvärde för att mäta de framgångsfaktorer som valts. Föreslå också vem som ansvarar för att mätning sker och hur ofta.

Nyckeltal för att utnyttja våra resurser väl

Framgångsfaktor	Nyckeltal	Mål/ Målvärde	Hur mäter vi?	Vem mäter	Hur ofta

Föreslå nyckeltal och målvärde för att mäta de framgångsfaktorer som valts. Föreslå också vem som ansvarar för att mätning sker och hur ofta.

Handlingsplan

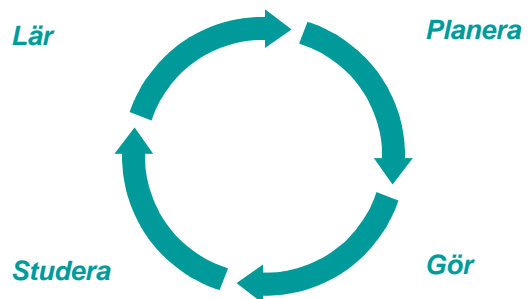
Efter att ha genomfört steg 1-4 i Balanced scorecard arbetet krävs en planering för vilka åtgärder som ska genomföras för att nå de fast-ställda målen och visionen. Dessa åtgärder beskrivs i en handlingsplan.

Av handlingsplanen bör framgå vilka personer som ansvarar för vad, samt tidsplan för när det skall vara genomfört.

När uppföljningen av målen har kommit igång vidtar analys av vad som orsakar eventuella mål-avvikelser. Denna analys kan ge upphov till nya förbättringsåtgärder vilket i sin tur kan leda till uppdatering av handlingsplanen.

För de aktiviteter som beskrivs i handlingsplanen kan det vara en hjälp att använda sig av det så kallade förbättringshjulet, PDCA, som är ett exempel på en systematisk metod att arbeta med förbättringar.

Förbättringshjulet (Planera-Gör-Studera-Lär)



Förbättringshjulets fyra steg:

Planera

Fastställa fakta genom identifiering av grundorsaker, utveckla lösningar, utarbeta en plan för att införa lösningen.

Gör

Införa lösningen.

Studera

Övervaka framstegen i förhållande till planen.

Lär

Göra framgångsrika lösningar permanenta.

Handlingsplan

Aktivitet	Ansvarig	Färdig-datum

Handlingsplanen beskriver vilka aktiviteter som behöver vidtagas för att vi ska kunna nå uppsatta mål. Handlingsplanen kan innehålla såväl smått som stort. Ta med allt av betydelse!

Att komma igång och att hålla processen vid liv

För att komma igång med mätning och uppföljning krävs att rutiner utarbetas.

Utse vem som ska samla in nyckeltalsmätningar och registrera.

Bestäm hur uppföljningen skall se ut, diagramtyp etc..

Bestäm i vilka grupper och hur ofta som resultat skall presenteras och diskuteras.

Bestäm datum för första uppföljningstillfället.

Tänk gärna till på hur ofta innehållet i ert Balanced Scorecard skall revideras.

Anteckningar: