

Vejledning til udarbejdelse af virksomhedsplaner 2016-2017

Økonomi og Stab

Albertslund Kommune
Nordmarks Allé
2620 Albertslund

Denne pjeces skal støtte udarbejdelse af virksomhedsplaner i Albertslund Kommune. I efteråret 2015 skal der udarbejdes planer for en 2-årig periode (2016-2017).

Virksomhedsplanerne skal fortsat betragtes som en del af ledelsesværktøjet Forpligtende dialogstyring. Planerne bygger bro fra strategi til konkret handling.

Pjecen giver nogle gode råd om, hvad man skal huske, når man laver virksomhedsplanen og i det videre arbejde med virksomhedsplanen som et aktivt værktøj.

Pjecen indeholder tre dele:

1. Beskrivelse af konceptet for virksomhedsplaner for en 2-årig periode, herunder intentioner og krav.
2. Overvejelser om, hvordan udarbejdelsen af virksomhedsplanen bliver en god proces og dokumentet bliver levende.
3. Inspiration til opstilling af gode mål, som både udstikker retning, motiverer og kan dokumenteres.

Indledning

1. Koncept for virksomhedsplaner

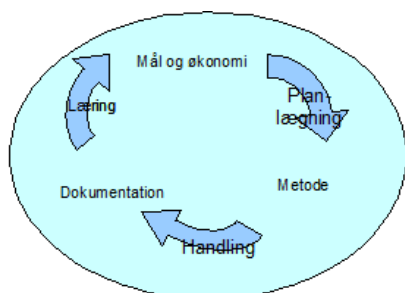
Formål med konceptet

Formålet med virksomhedsplanen er, at den skal være et ledelses- og styringsværktøj, der understøtter de strategiske prioriteringer, udstikker retning og skaber dialog.

Det vil sige, at virksomhedsplanen:

- Skal bidrage til at realisere kommunens vision og strategi, samt Direktørforum indsatsområder.
- Skal afspejle prioriteringer og udstikke retning for en 2-årig periode.
- Skal bidrage til at realisere de målsætninger og indsatsområder der er beskrevet i områdebevillingsbeskrivelserne.
- Er et internt redskab og "ejes" af den pågældende leder og medarbejdere i enheden, og godkendes af lederens leder.
- Er forpligtende over for de politikker, der er gældende på området.
- Skal afstemmes efter de afsatte ressourcer.
- Kan redigeres efter det første år.

Virksomhedsplanen ligger i tråd med Forpligtende dialogstyrings proceshjul, som bl.a. indeholder milepælene mål, metode og dokumentation:



Kaskademodellen

Virksomhedsplanen skal skabe dialog, og dialogen foregår især i den nære relation. Målgruppen for virksomhedsplanerne er dermed de ansatte, som virksomhedsplanen omhandler samt "et niveau op".

Dermed skrives virksomhedsplanerne til det nærmeste ledelseslag:

1. Direktørforums indsatsområder udarbejdes af direktørforum med inspiration fra ledelses- og MED-organisationen. Indsatsområderne tages til efterretning af ØU og KB.
2. Afdelingernes virksomhedsplaner udarbejdes i de respektive afdelinger på baggrund af Direktørforums indsatsområder og områdebevillingsbeskrivelserne. Afdelingernes virksomhedsplaner godkendes af Chefforum.
3. Virksomhedsplaner for de decentrale enheder udarbejdes i dialog med afdelingerne og medarbejderne i enheden, og godkendes af afdelingschefen. Afdelingschefen afgør efter dialog med direktøren og lederne på området, hvilke enheder, der skal udarbejde virksomhedsplaner.

Sammenhængen, som også afspejler processen for udarbejdelse af virksomhedsplaner, er en kaskademodel, der både går op og ned:

Direktørforums
indsatsområder

Afdelingernes
virksomhedsplaner

Decentrale enheders
virksomhedsplaner

Proces for udarbejdelse af virksomhedsplaner

Økonomi & Stab fastlægger den samlede proces for udarbejdelse af virksomhedsplanerne.

Den almindelige proces har flg. fokuspunkter:

- Direktørforum vælger og udmelder indsatsområder, som oversendes til ØU og KB til orientering.
- Afdelingerne indhenter inspiration fra direktørgruppens indsatsområder og områdebevillingsbeskrivelserne, og udarbejder virksomhedsplaner.
- Decentrale enheder udarbejder virksomhedsplaner og afleverer dem til afdelingerne efter nærmere aftale.
- Økonomi og Stab udarbejder virksomhedsplaner på baggrund af tendenser i afdelingernes virksomhedsplaner, så kommunens kerneydelser understøttes og den faglige udvikling vedr. digitalisering, økonomi, HR, generel jura, politisk betjening og kommunikation sikres.
- Chefforum godkender afdelingernes virksomhedsplaner

Krav til indhold og længde

"Skabelonen indeholder tre overordnede overskrifter:

- *Indledning*
- *Indsatsområder (mål- og dokumentationsbeskrivelse)*
- *Opfølgning"*

Indledning

Indledningen skal kort og præcist beskrive enheden ud fra følgende overskrifter:

- Hvem er vi? En kortfattet beskrivelse af organisationen evt. med angivelse af årsværk og organisationsdiagram
- Hvorfor er vi her? En kort beskrivelse af mission, vision og rammebetingelser.

Indsatsområder, mål og dokumentation

Her formuleres indsatsområder med tilhørende mål, der skal realiseres det næste år. For hvert mål skal det beskrives, hvordan målopfølgningen dokumenteres.

I indsatsområderne i virksomhedsplanerne indgår for det første direktørforums indsatsområder. Direktørforums indsatsområder skal danne udgangspunkt for virksomhedsplanerne, men skal ikke nødvendigvis gengives direkte, da dette ikke vil give lige god mening for alle afdelinger. Afdelingerne og de decentrale enheder opfordres derfor til at lade direktørforums indsatsområder indgå i en sammenhæng der giver mening lokalt.

Derudover indgår de relevante mål, der er sat i områdebevillingsbeskrivelserne ud fra politikker og strategier under indsatsområderne for den afdeling, der har ansvaret på den pågældende områdebevilling.

I virksomhedsplanen skal derudover beskrives de mål/delmål og den planlægning, der er nødvendig, for at afdelingen konkret kan løse de opgaver, der er dækket af de områdebevillinger, afdelingen har ansvaret for. I denne konkrete planlægning indgår foruden områdebevillingsbeskrivelserne de øvrige politiske beslutninger, der er fastlagt for området ved særskilte beslutninger.

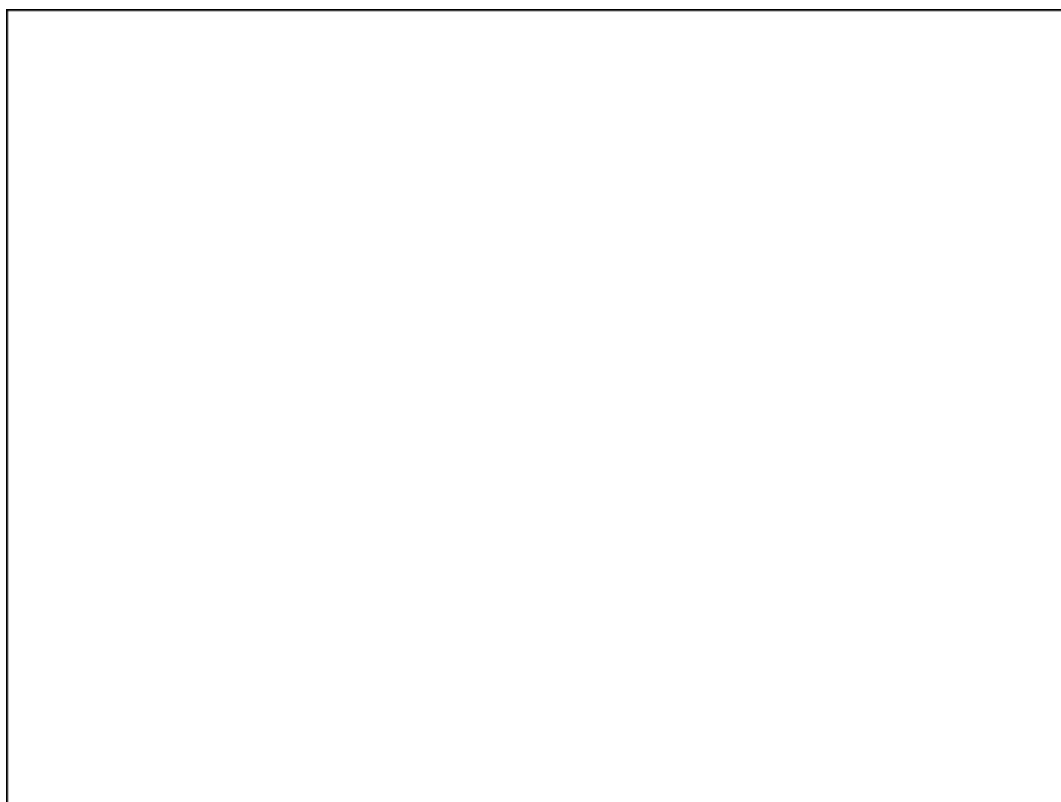
På direktørforum og afdelingsniveau skal man være opmærksom på de decentrale enheders råderum.

Hvor finder jeg skabelonen?

Alle virksomhedsplaner skal følge den samme minimumsskabelon, som udtrykker en klar og professionel designlinje.

Skabelonen er tilgængelig i Word, jf. skærbilledet på næste side.

Hvis du ikke har adgang til den relevante menulinje "Templates", får du den frem ved at trykke på "Vis" – "Værktøjslinjer" – "Templates".



2. Udarbejdelse virksomhedsplaner

At lave en virksomhedsplan er en proces. Denne del af pjecen har fokus på den gode proces, som omfatter:

Interessesfære

Indflydelsessfære

- at blive skarp på, hvilke indsatsområder og mål, der skal vælges for den kommende periode.
- at opstille mål der er målbare
- at tilrettelægge en proces, som bidrager til, at virksomhedsplanen er et levende styringsdokument for både for leder og medarbejdere.

Vilkårene for at lave virksomhedsplaner er forskellige på vores forskellige arbejdspladser. Følgende skal understøtte lederens refleksioner om virksomhedsplanen som styringsværktøj, så den enkelte leder kan skræddersy en proces til den konkrete arbejdsplads.

Rammer for arbejdspladsens indsatsområder og mål

I processen omkring udarbejdelse af virksomhedsplanerne er det vigtigt at holde fokus på en klar sammenhæng mellem direktørforums indsatsområder, de strategier og politikker der er opstillet som mål (fx folkeskolereformen) i områdebevillingsbeskrivelserne og virksomhedsplaner på afdelingsniveau.

En god proces er afhængig af, at det enkelte niveau kender sin ramme. Et første spørgsmål i virksomhedsplanarbejdet er derfor:

- Hvilke rammer giver direktørforums indsatsområder os?
- Hvilke økonomiske rammer har vi?
- Hvilke rammer giver afdelingens virksomhedsplan?

Desuden er det vigtigt at tage udgangspunkt i:

- "Forstad på forkant" som det fælles strategiske grundlag for udvikling i kommunen.
- Lovgivningsmæssige og lokalpolitiske målsætninger og rammer.
- Interne og eksterne udfordringer, der forventes i den kommende etårige periode.
- De ressourcer arbejdspladsen har, fx økonomiske, personalemæssige og bygningsmæssige ressourcer.

Alle organisationer har rammer og vilkår, som har stor betydning for, hvordan organisationen fungerer.

-Af Stephen R. Covey

Rammer og vilkår kan opdeles i en interessesfære og en indflydelsessfære

Interessesfæren indeholder alt det, man som arbejdsplads har interesse i. Det kan fx være afdelingen for Skoler og Uddannelse, der er interesseret i lovgivning på skoleområdet, eller en decentral enhed, der er interesseret i fordelingen i det politiske budget. Disse er ikke forhold afdelingen for Skoler og Uddannelse og en decentral enhed som enkeltaktør kan ændre på, men appellere til dem, der har kompetencen (hhv. Folketinget og Kommunalbestyrelsen).

Virksomhedsplanen beskæftiger sig med det, der ligger inden for enhedens eget handlerum, og som enheden kan ændre eller handle direkte på.

Virksomhedsplanen som lederens værktøj

I udarbejdelsen af virksomhedsplanen skal lederen selv overveje:

- Hvilke indsatsområder og mål vil understøtte fremtiden for vores arbejdsplads bedst muligt ud fra vores rammer?
- Hvordan giver disse indsatsområder mening i den strategiske udvikling af vores arbejdsplads?
- Hvordan skal arbejdspladsens prioriteringer være?

Arbejdet med virksomhedsplanen er altså et led i lederens overvejelser om arbejdspladsens udvikling – både med et konkret og kort sigte og i et strategisk, langsigtet perspektiv.

I løbet af den enkelte virksomhedsplans 2-årige løbetid kan der opstå behov for nye indsatsområder. For fortsat at have en sammenhæng mellem indsatsområder og ressourcer kan lederen bruge virksomhedsplanen til at afveje, hvilken prioritet det nye indsatsområde har i forhold til de eksisterende indsatsområder og mål på arbejdspladsen:

- Er der behov for at udskyde eller fravælge et indsatsområde og eller nogle mål?
- Er der behov for at ændre ressourcesætningen?

Efter det første år er der mulighed for at revidere planen efter behov.

Jo mere lederen bruger virksomhedsplanen som et dynamisk værktøj, jo bedre et overblik har lederen over, hvor langt arbejdspladsen er med det enkelte indsatsområde og mål.

Hvis virksomhedsplanen er et stærkt værktøj for medarbejderne, kan de bruge planen som en pejling af arbejdspladsens overordnede prioriteringer, og sammenhængen med kommunens strategiske retning. Dermed kan virksomhedsplanerne bruges som værktøj til prioritering af arbejdspladsens konkrete opgaver i dagligdagen.

Hvor meget skal medarbejderne involveres?

Det er i høj grad medarbejderne, som i deres daglige arbejde realiserer virksomhedsplanens mål. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne er med i formuleringsprocessen. Medarbejdernes involvering ligger i forlængelse af værdierne "det demokratiske grundlag" og "den nære relation".

Der er ikke nogen endegyldig sandhed om medarbejderinddragelsen, og den kan ske i forskellig grad, afhængigt af arbejdspladsens rammer og kultur. Essensen er, at medarbejdernes ejerskab er afgørende for, at målene kan opnås.

Fire forskellige former for processer:

- Processer med fuld medarbejderinddragelse
- Nedsættelse af en ad hoc arbejdsgruppe
- Inddragelse af et eksisterende udvalg
- Lederen som den primære aktør

Fuld medarbejderinddragelse er en bred, men også ressourcekrævende proces.

Fordelen er, at der er stor mulighed for ejerskab til virksomhedsplanen, fordi den enkelte medarbejder selv har været med til at formulere ordlyden, og alle har et indgående kendskab til indholdet, og kan derfor arbejde mere aktivt med det. I en vellykket proces skal der være variationer. De skabes ved at skifte mellem fx oplæg, gruppearbejde, individuelt arbejde og arbejde i plenum. Walk'n'talk eller summegrupper kan også bruges. Walk'n'talk er ofte en god metode for medarbejdere, der ikke er vant til stillesiddende arbejde.

En ulempe kan være, at man ofte ikke kan komme så langt i den konkrete udarbejdelse. Det tager tid at finde de helt rigtige formuleringer, og debatter om mål afføder ofte andre debatter, fx om praktiske forhold eller om værdier. Redigering og layout ligger typisk hos en enkelt person efterfølgende.

Ved nedsættelse af en ad hoc arbejdsgruppe, som udelukkende har til opgave at udarbejde virksomhedsplan, har gruppen brug for tid til at etablere sig og definere opgaven. Det kan overvejes, om gruppen skal være repræsentativ i forhold til faggrupper, organisatoriske niveauer el.lign. For at få det fulde udbytte af arbejdsgruppen som metode, skal aktørerne fungere som ambassadører, der er med til at gøre virksomhedsplanen levende for de kolleger, der ikke har været med. Fordelen kan være et mindre ressourcetræk end ved den helt brede proces. Ulempen kan dog være, at ejerskabet ikke bliver så stærkt.

Et MED-udvalg eller andet eksisterende udvalg er, i modsætning til ad hoc arbejdsgruppen, vant til at arbejde sammen og der er allerede rutine for, hvordan gruppens arbejde formidles til den øvrige organisation. Samtidig er gruppen typisk vant til at forholde sig til udviklingen af arbejdspladsen. For at få det fulde udbytte ud af denne metode, er det vigtigt, at det er et levende udvalg, hvor udvalgsmedlemmerne byder aktivt ind og er med til at skabe sammenhæng på arbejdspladsen som tydelige ambassadører. Igen kan ulempen være at ejerskabet ikke bliver så stærkt.

En sidste metode kan være, at lederen selv skriver et udkast til virksomhedsplanen, som drøftes på et personalemøde el.lign. Fordelen er et lille ressourcetræk. Det vil imidlertid være en udfordring at sikre medarbejdernes kendskab og ejerskab til virksomhedsplanen, og dette bør der tages højde for i processen.

Lederen vil uanset processen have en væsentlig rolle, fordi tilrettelæggelsen og udarbejdelse af virksomhedsplanen er et ledelsesmæssigt ansvar. Dette ansvar hænger sammen med lederens øvrige tanker om og ansvar for arbejdspladsens udvikling.

I overvejselen om ressourceforbruget skal lederen være opmærksom på, at en proces med lav indflydelse kan kræve flere ressourcer i implementeringen.

Virksomhedsplan som et værktøj til at nå en ønsket fremtid

Formålet med virksomhedsplanerne er, at de skal styrke den strategiske ledelse og styring. Målformuleringen er derfor en afklaring af, hvor arbejdspladsen skal hen.

Dette er i tråd med figuren for kompetencebroen, som også bruges på lederuddannelsen.

Kongstanken i kompetencebroen er, at forandringer sker ved at tegne det ønskede fremtidsbillede i form af en vision. Herefter afklares nu-situationen.

Udgangspunktet er den ønskede fremtid, og ved at sammenstille den ønskede fremtid og nu-situationen er det muligt at definere, hvilke delmål (bropiller) der skal til for at realisere fremtidsbilledet – og hvilke handlingsplaner (brofag) der fører fra det første til det andet til det tredje brofag – til arbejdspladsen til sidst er nået helt frem til fremtidsbilledet.

Kompetencebroen indeholder følgende faser:

1. Formulering af vision og fremtidsscenario – med virksomhedsplanens 2-årige sigte
2. Beskrivelse af nu-situationen
3. Opstilling af delmål (bropiller), som i virksomhedsplanen er indsatsområderne og målene. Man kan evt. lave en bro pr. indsatsområde, så flere broer, der fører hen til samme vision.
4. Bygning af brofag – delmål. Dette ligger i virksomhedsplanssammenhæng *efter* udarbejdelsen af selve virksomhedsplanen, som en del af de projektbeskrivelser og handlingsplaner og den konkrete planlægning, der sker i løbet af de år, hvor virksomhedsplanen gælder.





Kompetencebroen har opmærksomhed på de potentielle værdi- og interessekonflikter, som både

nu-situationen, mål og indsatsområder / fremtidsbillede står i. I arbejdet med virksomhedsplaner er der også brug for fokus på dette.

For at imødekomme værdi- og interessekonflikter er det afgørende, at de, der skal udføre handlingerne – og billedligt talt går på brofagene, kender både den ønskede fremtid, mål, handlingsplaner og nu-situation. Hvis noget af dette mangler, er der risiko for, at medarbejderne – for at blive i billedet – aldrig rigtig kommer op på broen, finder en anden bro, falder ned af broen eller stopper midtvejs.

VP som en del af dagligdagen

VP udarbejdes

Virksomhedsplanen er ikke blot "en tradition, der skal afholdes hvert år".

Virksomhedsplanens formål med at understøtte prioriteringer, udstikke retning og skabe dialog skal gerne afspejles i hverdagen. De skal bidrage til at hele Albertslund Kommune går fælles i samme retning til gavn for borgeren.

For at understøtte virksomhedsplanen som et levende dokument, og sikre at der i det daglige arbejde sker et fælles træk i den retning som er skitseret i virksomhedsplanen, kan en eller flere af følgende muligheder overvejes:

- MED-udvalget, ad hoc gruppen, personalemødet og/eller ledergruppen gør status på virksomhedsplanens indsatsområder, fx hvert ½ år. Fordelen her er, at det tværgående sigte sikres og indsatserne løbende koordineres. Der er en risiko for, at ansvaret for det enkelte indsatsområde ikke er klart defineret.
- Der udpeges en ankerperson for hvert indsatsområde eller mål, hvor ankerpersonen har til opgave at sikre, at indsatsområdet gennemføres, fx ved udarbejdelse af handlingsplaner, "delegering" af opgaver og opfølgning. Ulempen er, at det tværgående sigte kan svækkes, og at der kan opstå konflikter mellem ankerpersonen og dem, som skal være med til at indfri indsatsområdet, fx pga. uklarhed om ressourcer eller prioritering mellem indsatsområdet og andre opgaver.
- Der udarbejdes handlingsplaner, hvor indsatsområdet og dets mål omsættes til handlinger med angivelse af aktører, tidsplaner og ressourceforbrug. Handlingsplaner skal sikre vejen fra målformulering til at være i mål. Samtidig giver handlingsplanerne overblik over samtlige faser og delelementer i et forløb, så det fx er let at justere forløbet. Udfordringen er, at der oftest sker uforudsete ting. Derfor er der en vigtig balance mellem at lave handlingsplaner og være fleksible i forhold til den aktuelle situation og fremtidige krav.
- Dokumentation tænkes ind som en del af dagligdagen.

Løbende opfølgning

Virksomhedsplanen gælder i to år, og i den periode vil der sikkert være behov for at omprioritere. Overvej derfor målene løbende.

Overvejelser kan løbende indskrives i opfølgningens dokumentationen. Her skal det fremgå, om der er sket justeringer af målene undervejs, og hvilke konsekvenser det har for at nå målet/målene.

Revision af planen efter ét år

Efter ét år er der mulighed for at revidere planen. Ved denne lejlighed er det oplagt at forholde sig til:

- Er der nogle mål, der skal udskydes?
- Er der mål, som vi kan realisere tidligere end forventet? – Og skal de i så fald suppleres af andre?
- Er der indsatsområder, der skal have en anden vinkel end oprindeligt tiltænkt?

3. At opstille mål og at dokumentere målopfyldelsen

Vi sætter mål for at nå en effekt

I Albertslund er vi stærke til at igangsætte aktiviteter, og vi har tradition for det skæve og det kreative. Virksomhedsplanerne skal samle de skæve tilgange og kreativiteten i klare indsatsområder og mål, som giver fokus til at realisere den fælles strategi og vision for Albertslund. Den indsats vi gør, skal have en effekt for byens borgere, og skal bidrage til at realisere udviklingspotentialet for Albertslund Kommune

Målene formuleres altså for at fokusere vores indsats og den effekt, vi vil nå.

På den korte bane kan effekt af indsatserne måles på:

- Kvaliteten (ydelsens form og/eller indhold).

- Servicen (den måde ydelsen leveres på).
- Omkostningerne (direkte i forbindelse med ydelsen og/eller omkostninger ifbm. opgaver/handlinger/roller, der ikke er direkte knyttet til ydelsen).
- Tiden (fx evt. ventetid og den tid det tager at udføre en opgave).

Stærke mål til implementeringen af den fælles vision og strategi er SMARTER mål:

- **Specifikke** ... konkret og entydigt formuleret
- **Målbare** ... og helst kvantitativt målbare. Mere om kvantitative og kvalitative mål senere...
- **Accepterede** ... af relevante interessenter, fx borgerne og af medarbejdere. Medarbejdernes accept – eller ejerskab – er uddybet i afsnittet om processen
- **Realistiske** ... så de er værd at arbejde efter, men også så ambitiøse, at de kræver en indsats, fx ressourcemæssigt, organisatorisk eller fagligt
- **Tidsafgrænsede** ... horisonten for målene skal som udgangspunkt være indenfor de to år som virksomhedsplanen er gældende for, men kan også være kortere. Hvis det er nødvendigt at opstille mål der har et længere sigte end 2 år, kan det med fordel nedbrydes i del-mål der falder inden for virksomhedsplanens kadance.
- **Evaluerbare** ... målene skal formuleres så de kan evalueres – og gerne evalueres kvantitativt. Kunsten er at vælge dokumentationsformer, som kan indgå som læring i den faglige praksis og udvikling, samt at vælge dokumentationsformer, der ikke er unødigt ressourcekrævende.

Ovenstående opfordrer til kvantitative mål, som objektivt kan måles og vejes.

Et eksempel på et mål, som både er specifikt, målbart og siger noget om effekten er et mål for læseindsatsen i Albertslund Kommune: "Skolernes gennemsnitlige læseresultater skal som minimum ligge på landsnormen."

Målet er også tidsafgrænset, da det er formuleret i områdebevillingen, som er gældende for 1 år.

Nogle mål er vanskelige at opstille kvantitativt. Her bør man overveje, om man kan formulere andre mål, som er muligt at dokumentere kvantitativt. Alternativt kan man overveje om man kan måle på forskellige indikatorer der kan sige noget om hvor langt man er med opfyldelse af selve målet. Hvis det slet ikke er muligt, skal man alligevel forholde sig til, hvordan graden af målopfyldelse kan dokumenteres – gerne for at sige noget om effekten.

Et eksempel: en daginstitution arbejder med det miljøpædagogiske mål "Vi vil øge børnenes opmærksomhed på vandforbrug".

På daginstitutionsområdet anvendes praksisfortællinger, som en af dokumentationsformerne. En praksisfortælling, som dokumentation på målet kunne være et af de pædagogiske aktiviteter, der har fremmet børnenes opmærksomhed på vandforbrug og en aktivitet, der viser nogle udfordringer ved at øge børnenes opmærksomhed på vandforbrug.

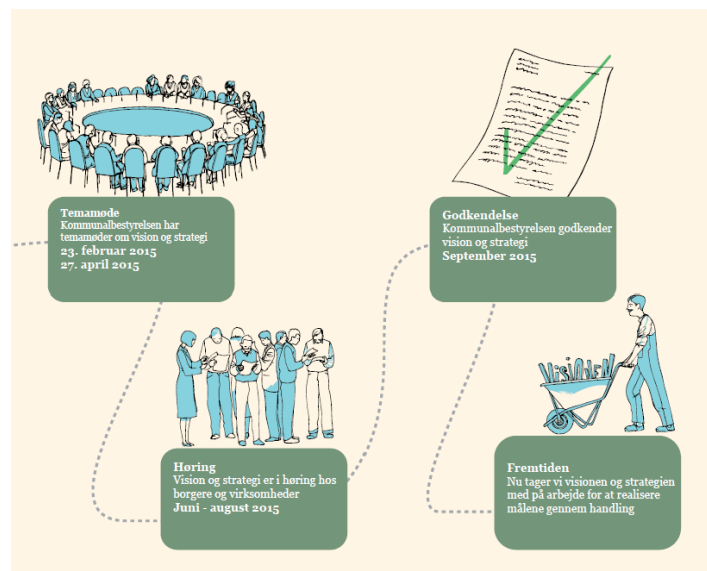
Hvorfor skal vi måle?

I virksomhedsplanerne er der fokus på mål og dokumentation for at vurdere og synliggøre de resultater, vi når. Det giver samtidig mulighed for at fejre de resultater vi når i fællesskab med borgerne og med hinanden på arbejdspladsen.

En klar og konkret opstilling af mål og opfølgning på målene giver mulighed for, at:

- Kommunikere indsatsområder, mål og resultater tydeligt. Det har politikerne brug for overfor borgere og samarbejdspartnere, og organisationen har brug for det i forhold til politikere, borgere og samarbejdspartnere samt internt i kommunen.
- Ledelsen på de øvre ledelsesniveauer kan følge graden af målopfyldelse og op- og nedprioritere indsatser ved behov.
- Lære af indsatsen, så de opnåede erfaringer giver baggrund for den videre faglige udvikling – og udviklingen af servicen til borgerne.
- Fremme og synliggøre organisationens interesser og den fælles udvikling.

Desuden giver det anledning til en konkret drøftelse af om det vi gør virker efter hensigten. Ses den ønskede udvikling i den enkelte enhed og i kommunen som helhed? Når vi i fællesskab de strategiske målsætninger vi ønsker?



I Albertslunds Kommunes Vision og Strategi afgives et løfte: "Nu tager vi visionen og strategien med på arbejde for at realisere målene gennem handling". Virksomhedsplanerne er med til at sikre at vi lever op til det løfte.

