

JHS 179 Planering och utveckling av en övergripande arkitektur

Bilaga 1. Beskrivning av strategi med strategikarta

Version: 2.0

Publicerad: 7.2.2017

Giltighetstid: tills vidare

Innehåll

1Strategikarta som verktyg för ledningen.....	2
2Utarbetande av strategi- och åtgärdskartor.....	2
3Arbeta tillsammans.....	3
4Kartornas olika nivåer och relationer.....	4
5Exempel på en strategikarta och åtgärdskartor.....	4
6Uppföljning och bedömning av strategin.....	6

1 Strategikarta som verktyg för ledningen

Strategikartan är ett verktyg för ledningen för att effektivisera implementeringen av strategin och den skapas som en del av strategiarbetet. Strategikartan börjar utarbetas i det skede när organisationen har gjort en verksamhetsmiljöanalys av läget för sin verksamhet. Strategikartan koncentrerar de för strategins implementering väsentliga och viktigaste sakerna i en bild. Där presenteras relationen mellan målsättningar och åtgärder på ett renodlat sätt.

Den visuella kartan kan struktureras på följande sätt:

- enligt strategins målsättningar och tyngdpunkter eller
- enligt resultatprismats eller
- resultatkortets perspektiv.

En strategikarta kan innehålla breda målsättningar definierade på organisationens högsta nivå samt organisationens egna mål. Kartan kan användas på olika nivåer av ledning:

- ministerier, kommuner och deras verksamhetsområden
- verkens enheter
- personal.

Kartan kan också användas för uppföljning och bedömning av strategins implementering samt för kommunikation.

Strategikartan kan användas för att fokusera diskussionen mellan olika verksamhetsnivåer och enheter inom organisationen till målsättningar och resultat. En strategikarta på högre nivå, t.ex. hos ett ministerium, fungerar som en utgångspunkt för att skapa en egen karta för ett underlydande verk eller resultatområde. På samma sätt kan man också inom en organisation bygga en väg från en karta enligt huvudstrategin till avdelnings-, enhets- och personalnivå.

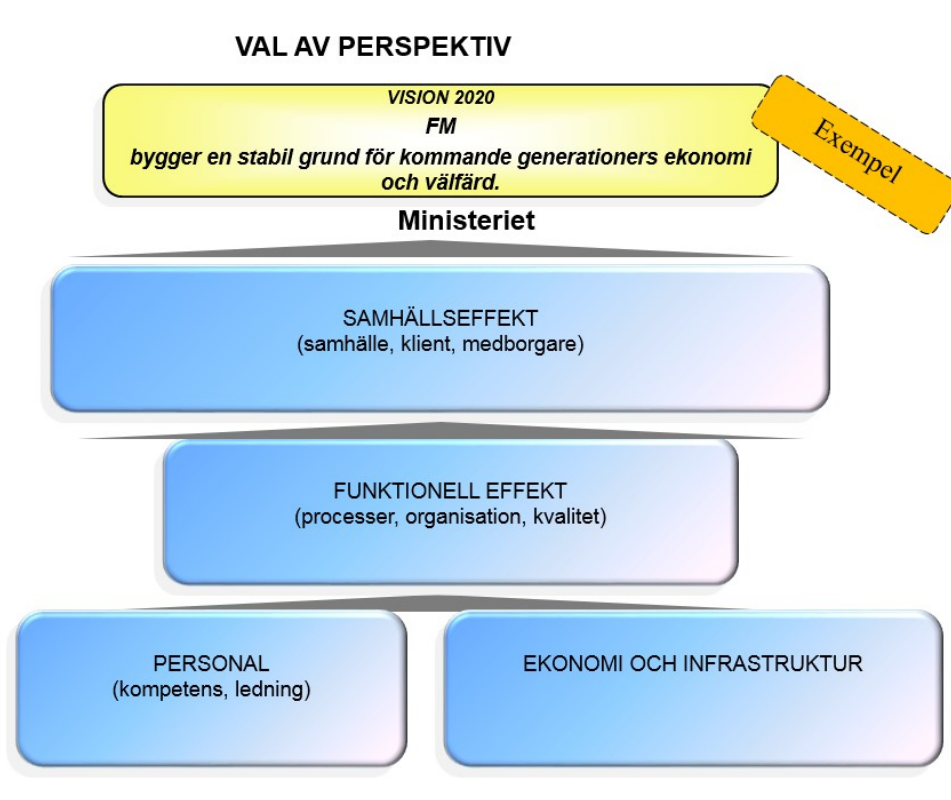
2 Utarbetande av strategi- och åtgärdskartor

Strategikartan består av den egentliga strategikartan och preciserande åtgärdskartor. Gör först en strategikarta dit du väljer visionen och din organisations viktigaste målsättningar. Från denna karta kan du precisera åtgärdskartor där de åtgärder som varje mål kräver presenteras.

a) Val av perspektiv och begrepp

Identifiera först ur vilka ledningsperspektiv din strategi är uppbyggd. I statsförvaltningen är oftast utgångspunkten ett resultatprisma, i kommunsektorn används i stället ofta resultatkort. Strategikartans perspektiv enligt resultatprismat är:

- samhällelig effekt (medborgare, klient)
- funktionell effekt (organisering, processer, kvalitet)
- personal (kompetens) samt
- ekonomi (pengar och infra).



Figur 1. Strategikarta.

I kommuner kan man använda t.ex. indelning enligt resultatkort, där ett perspektiv är klienten, ett annat processer, ett tredje kompetens och ett fjärde ekonomi. Välj högst fyra huvudperspektiv för din karta så att strategin renodlas till det väsentliga.

Försök att använda de lednings- och strategibegrepp och -termer som har valts som gemensamt språk i din organisation och som ett sätt att åskådliggöra framtiden och verksamheten.

b) Val av målsättningar

Prioritera och gör val i kartbygget. När du har valt de viktigaste ledningsperspektiven för din karta, välj de viktigaste målen enligt visionen för varje perspektiv. Försök att begränsa antalet målsättningar till högst sex. Beskriv bara det nödvändiga och viktiga. Det gäller att välja och prioritera. I allmänhet beskrivs bara de viktigaste målen för verksamhetsförändringen i kartor.

c) Utarbetande av åtgärdskartor

Fortsätt preciseringen av strategikartan genom att välja det första perspektivet (t.ex. samhällelig effekt) och de mål som stöder detta. Välj därefter lämpliga åtgärder för varje mål. Gör så för alla perspektiv och utarbeta egna, preciserande åtgärdskartor för deras målsättningar.

3 Arbeta tillsammans

Strategikartan och preciserande åtgärdskartor planeras tillsammans och så att de binder olika organisationsnivåer och -enheter samt intressentgrupper. Detta stöder genomförande av strategin i verksamheten och underlättar tolkningen av strategin på olika nivåer i verksamheten och i hela organisationen.

JUHTA - Delegationen för informationsförvaltningen inom den offentliga förvaltningen

Om man inte kan beskriva de mål och åtgärder som stöder strategikartan på ett klart och begripligt sätt, kan orsaken vara att valda målsättningar och åtgärder inte är tillräckligt konkreta, eller att de är felaktiga. Ett bra sätt att testa hur specificeringen av mål har lyckats är att kontrollera hur enkelt det är att hitta lämpliga åtgärder för att uppnå målet.

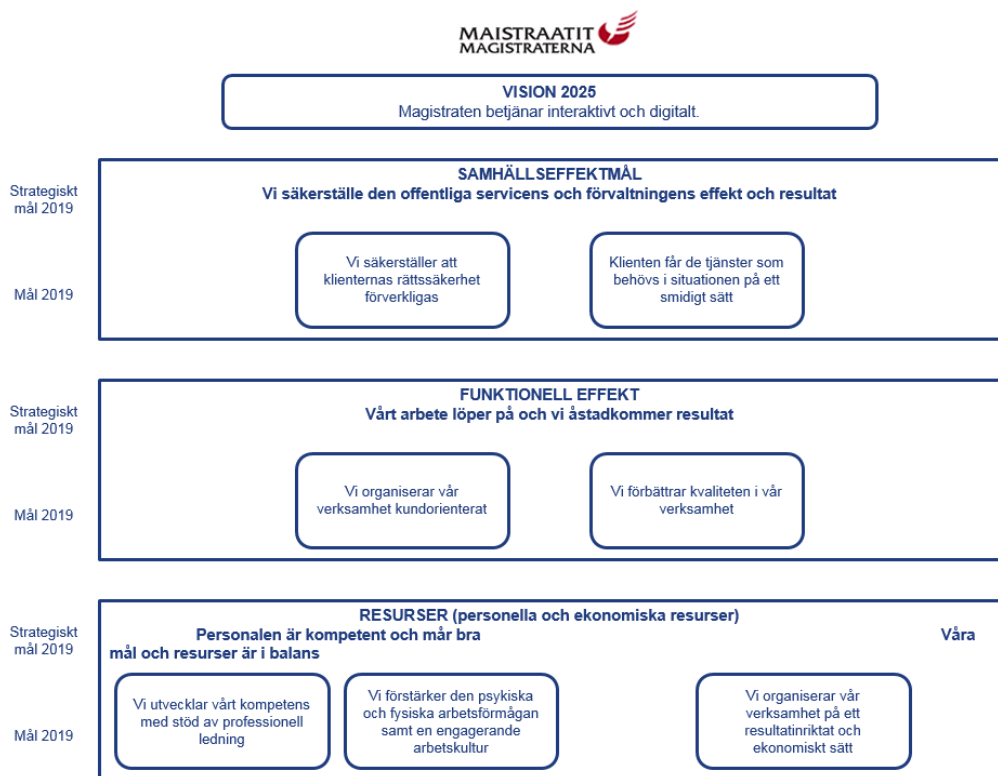
I arbetet med strategikartor är det bra att ta hänsyn till vilka som deltar i implementeringen av strategin och i vilka roller. Särskilt viktig är att de gemensamma, tväradministrativa målsättningarna som valts till huvudstrategin syns i kartornas innehåll.

4 Kartornas olika nivåer och relationer

Utgångspunkten vid utarbetande av strategikartor i statsförvaltningen är regeringsprogrammet, lagstiftningen och förvaltningsområdets strategi som ministeriet och ämbetsverken utarbetat tillsammans. I kommunerna är det viktigt att också ta hänsyn till kommunstrategin och program som härletts ur den. Dessa påverkar hur städer och kommuner genomför överenskomna mål och åtgärder. Granskning av varje styrvå (t.ex. regeringsprogram, ministeriets förvaltningsområde och ämbetsverk) som en sammanhållen styr- och ledningskedja ända ner till individnivå underlättar förståelsen av strategin och kommunikationen från en nivå till en annan. Speciellt brytpunkterna vid övergång till en lägre nivå måste planeras omsorgsfullt.

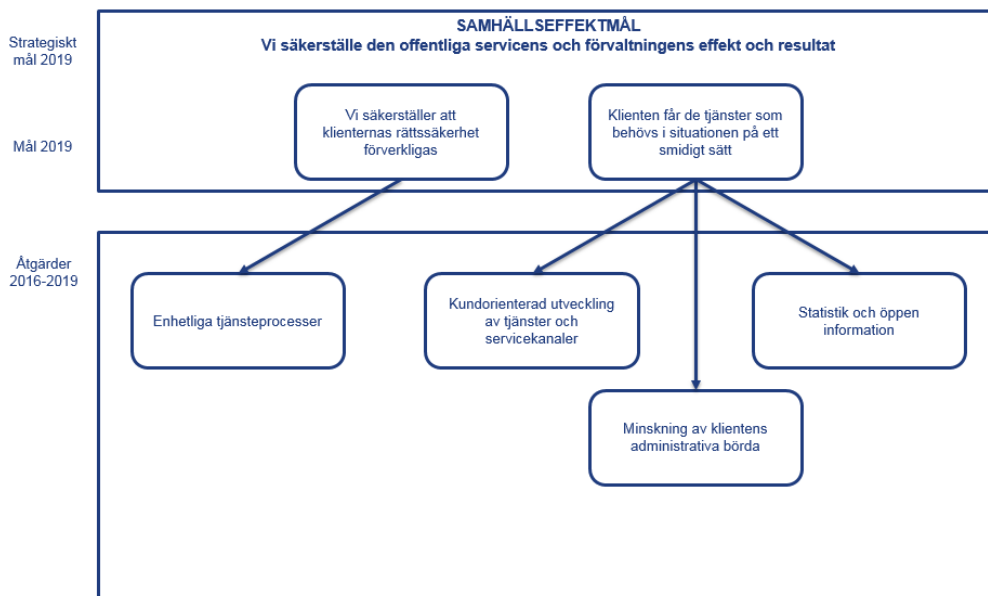
5 Exempel på en strategikarta och åtgärdskartor

Magistraten har planerat sin strategi på det sätt som visas i figuren nedan (figur 2-5). Överst finns visionen och under den strategiska mål på längre sikt (fram till 2022): mål för samhällelig effekt, verksamhetens effektivitet och resurser. Utöver strategiska målsättningar har också mål på kortare sikt (till 2019) beskrivits.

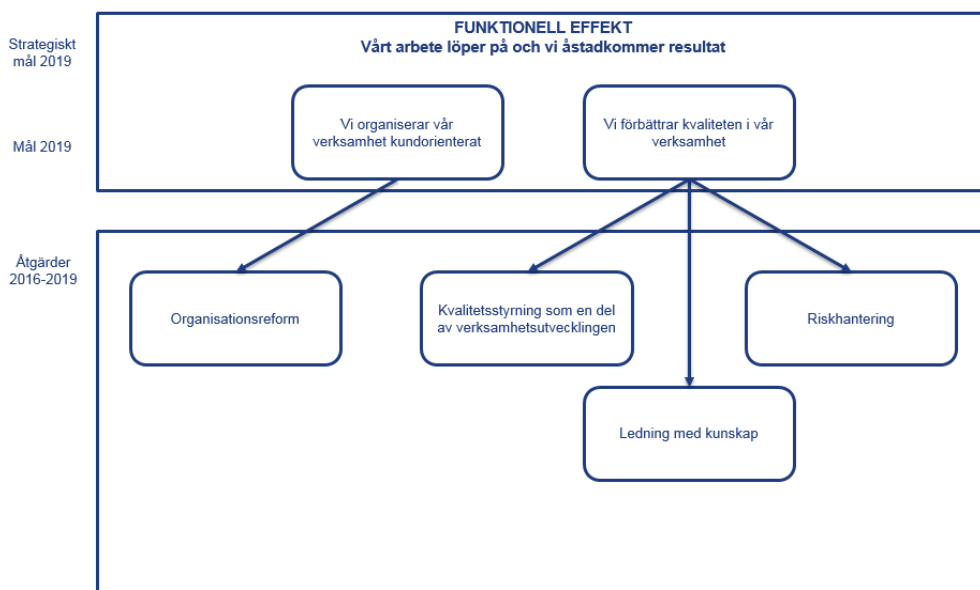


Figur 2. Exempel på magistratens strategikarta.

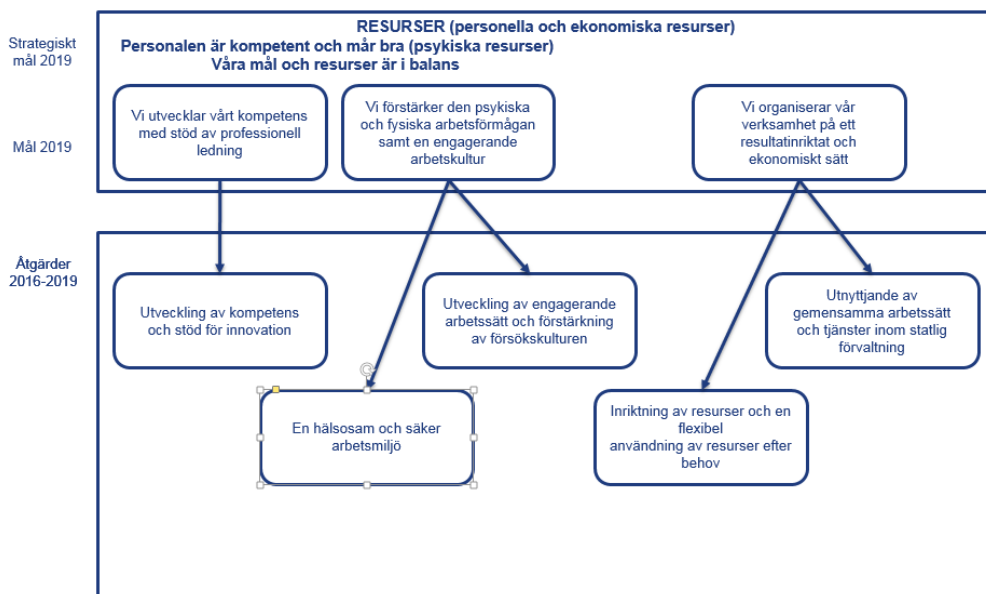
Under de strategiska målen har kortsiktigare mål angivits (se figur 3-5).



Figur 3. Exempel på magistratens strategiska mål samhällelig effekt och tillhörande åtgärder.



Figur 4. Exempel på magistratens strategiska mål verksamhetens effektivitet och tillhörande åtgärder.



Figur 5. Exempel på magistratens strategiska mål resurser och tillhörande åtgärder.

6 Uppföljning och bedömning av strategin

När organisationens strategi(-karta) är godkänd definieras egna indikatorer för alla målsättningar. Med hjälp av dem följs och styrs implementeringen av strategin. Av indikatorerna försöker man välja bara de viktigaste, som bäst beskriver uppnåendet av de uppställda målen och genomförandet av åtgärderna. Som verktyg för uppföljning av strategin kan man också använda trafikljusbedömning där varje valt mål och vald åtgärd bedöms med definitioner som givits färger efter trafikljus.